Tampereen yliopisto

Outi Moilanen

”ON PAKKO RAKENTAA TAI MAHDOLLISTAA RAKENTEET, ETTÄ IHMISET TYÖPAIKALLA OIKEESTI KOKEE YHTEISÖLLISYYTTÄ”

Yhteisöllisyys ilmiönä varhaiskasvatuksen rakenteissa ja prosesseissa

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Pro gradu
Helmikuu 2020

TIIVISTELMÄ

Outi Moilanen: ”On pakko rakentaa tai mahdollistaa rakenteet, että ihmiset työpaikalla oikeesti kokee yhteisöllisyyttä”: Yhteisöllisyys ilmiönä varhaiskasvatuksen rakenteissa ja prosesseissa.
Pro Gradu
Tampereen yliopisto
Kasvatuksen ja yhteiskunnan tutkimuksen maisteriopinnot, varhaiskasvatus
Helmikuu 2020

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli kuvata varhaiskasvatuksen johtajien näkemyksiä yhteisöllisyydestä ilmiönä varhaiskasvatuksen rakenteissa ja prosesseissa. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää erilaisia lähestymistapoja yhteisöllisyyteen ja sen kehittämiseen arjen varhaiskasvatuksen työssä. Tutkimuksen aineisto kerättiin varhaiskasvatuksen johtamisen asiantuntijoilta kahdessa osassa touko-elokuussa 2019. Ensimmäisessä vaiheessa varhaiskasvatuksen johtamisen asiantuntijat (N=20) vastasivat kirjallisesti avoimiin kysymyksiin ja toisessa vaiheessa osaa heistä (N=5) haastateltiin syvemmän ymmärryksen saamiseksi. Saatu aineisto analysoitiin hyödyntäen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Tutkimuksessa haettiin vastauksia siihen, miten varhaiskasvatuksen johtajat ymmärtävät yhteisöllisyyden varhaiskasvatuksen rakenteissa ja prosesseissa. Tutkimuskysymyksillä selvitettiin, miten varhaiskasvatuksen johtamisen ammattilaiset määrittävät yhteisöllisyyden, miten yhteisöllisyys ilmenee arjen varhaiskasvatuksen rakenteissa ja prosesseissa johtajuuden näkökulmasta katsottuna sekä millaisilla rakenteilla ja toimenpiteillä voidaan luoda ja ylläpitää oman työyhteisön yhteisöllisyyttä. Tutkimuksessa käytettiin laadullista tapaustutkimuksellista lähestymistapaa, jossa yhteisöllisyyden ilmiön ymmärtämistä tarkasteltiin prosessinomaisesti pääasiallisesti hermeneuttisesti, hermeneuttisen kehän kautta, huomioiden tutkijan konstruktivistiset lähtökohdat ja esiymmärrys ilmiöstä. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat pohjautuivat käsitteiden määrittelyyn ja aiempaan tutkimuskirjallisuuteen.

Tutkimuksen tulosten mukaan yhteisöllisyys määrittyy kokonaisvaltaiseksi, monikerroksiseksi käsitteeksi, joka koostuu tunteesta, asenteesta, kulttuurista sekä toiminnasta. Tutkimuksen mukaan yhteisöllisyys ilmenee varhaiskasvatuksessa työntekijän, johtajuuden, organisaation ja asiakkuuden tasoilla. Työntekijätasolla, johon liittyvät tiimit ja yksiköt, yhteisöllisyys ilmenee ammatillisissa prosesseissa, sopimusprosesseissa, vuorovaikutusprosesseissa sekä johtamisprosesseissa. Johtajuudessa yhteisöllisyys ilmenee johtamistavoissa: osallistavassa johtamisessa, sopimusjohtamisessa, vuorovaikutuksellisessa johtamisessa sekä kehittävässä johtamisessa. Organisaation tasolla yhteisöllisyys ilmenee osallisuus- ja vuorovaikutuskulttuurissa, ohjaus- ja sopimuskulttuurissa, johtamiskulttuurissa sekä asiakaspalvelukulttuurissa. Asiakkuuden rakenteissa yhteisöllisyys heijastuu asiakkaiden kohtaamisissa ja odotuksissa.

Jokainen varhaiskasvatuksen toimijataso vaikuttaa yhteisöllisyyden muodostumiseen. Johtajat voivat mahdollistaa ja tukea rakenteiden sekä prosessien muodostumista, mutta he tarvitsevat tähän työhön tuekseen niin organisaatio- kuin työntekijätason, jotta yhteisöllisyys voi heijastua myös asiakkaisiin ja heidän saamaansa palveluun ja palvelukokemukseen. Tutkimuksen mukaan yhteisöllisyyttä voidaan luoda ja ylläpitää panostamalla asiakaspalveluun, sen tasoon, laatuun ja kehittämiseen. Yhteisöllisyyttä voidaan tukea vaalimalla hyviä vuorovaikutussuhteita työyhteisössä, toimimalla ammatillisesti, luomalla sopimuskulttuuria, pohjaamalla toiminta ohjaaviin asiakirjoihin, ottamalla ja antamalla vastuuta sekä hyvillä itsensä johtamisen taidoilla. Myös luomalla toimiva valta- ja ohjauskulttuuri sekä toimivat johtamis- ja vuorovaikutusrakenteet tuetaan yhteisöllisyyden rakentumista. Tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää varhaiskasvatuksen yhteisölliseen kehittämiseen eri toimijatasoilla reflektoimalla, arvioimalla ja kehittämällä omaa toimintaa suhteessa tutkimuksen tuloksiin ja sitä kautta viemällä varhaiskasvatusta kohti positiivista yhteisöllisyyttä.

Avainsanat: Yhteisöllisyys, varhaiskasvatus, johtaminen, organisaatio, asiakkuus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO ... 5

2 YHTEISÖLLISYYS ... 7

2.1 YHTEISÖLLISYYS TUNTEENA ... 8
2.2 YHTEISÖLLISYYS VUOROVAIKUTUKSENA ... 10
2.3 POSITIIVINEN JA KIELTEINEN YHTEISÖLLISYYS ... 11
2.4 YHTEISÖLLISYYDEN RAKENTAMINEN ... 12

3 VARHAISKASVATUS ORGANISAATIONA ... 15

3.1 ORGANISAATIO ... 16
3.1.1 Organisaatioroolit ... 16
3.1.2 Organisaatiokulttuuri ... 18
3.1.3 Organisaation rakenteet ... 19
3.1.4 Prosessit organisaatiossa ... 21
3.2 JOHTAMINEN JA JOHTAJUUS ... 22
3.2.1 Johtajan tehtävät ... 23
3.2.2 Johtajan toiminta ... 23
3.3 VARHAISKASVATUKSEN TYÖYHTEISÖT ... 24
3.4 VARHAISKASVATUKSEN TOIMINTAKULTTUURI ... 26
3.5 VARHAISKASVATUKSEN ASIAKKUUDET ... 27
3.5.1 Asiakaspalvelu, asiakaslähtöisyys, asiakaskeskeisyys ... 28
3.5.2 Odotukset ja haasteet asiakaskohtaamisissa ... 29
3.5.3 Asiakkuus ja yhteisöllisyys ... 31

4 TUTKIMUKSEN TAVOITE ... 32

4.1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT ... 32
4.2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET ... 33

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS ... 34

5.1 METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT ... 34
5.2 TUTKIMUSSTRATEGIANA LAADULLINEN TAPAUSTUTKIMUS ... 36
5.3 TUTKIMUKSEEN OSALLISTUJAT JA TUTKIMUSLUPA ... 39
5.4 AINEISTON HANKINTA ... 40
5.4.1 Kysely ... 40
5.4.2 Asiantuntijahaastattelu ... 41
5.5 AINEISTON ANALYYSI ... 43
5.6 TUTKIMUKSEN EETTISYYS ... 46

6 TULOKSET ... 49

6.1 MITEN VARHAISKASVATUKSEN JOHTAMISEN AMMATTILAISET MÄÄRITTÄVÄT YHTEISÖLLISYYDEN? ... 49
6.1.1 Asenne ... 50
6.1.2 Tunne ... 51
6.1.3 Kulttuuri ... 52
6.1.4 Toiminta ... 53
6.2 MITEN YHTEISÖLLISYYS ILMENEE ARJEN VARHAISKASVATUKSEN RAKENTEISSA JA PROSESSEISSA JOHTAJUUDEN NÄKÖKULMASTA KATSOTTUNA? ... 54
6.2.1 Työntekijän toiminta, työyhteisövastuu ... 55
6.2.2 Työyhteisön johtaminen ja johtamistyyli ... 58
6.2.3 Organisaation linjaukset ja toimintakulttuuri ... 61

6.2.4 Asiakkuus ja asiakaspalvelu ... *62*
6.3 MILLAISILLA RAKENTEILLA JA TOIMENPITEILLÄ VOIDAAN LUODA JA YLLÄPITÄÄ OMAN TYÖYHTEISÖN YHTEISÖLLISYYTTÄ? ... 64
6.3.1 Toimintakulttuuri ... *66*
6.3.2 Työntekijöiden sitoutuminen ... *69*
6.3.3 Vastuu ... *73*
6.3.4 Johtajuus ... *76*
6.3.5 Organisaation järjestelmät ... *77*
6.3.6 Asiakaskeskeisyys ... *79*
7 JOHTOPÄÄTÖKSET ... 83
8 POHDINTA ... 89
8.1 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS ... 92
8.2 LOPUKSI ... 95
9 LÄHTEET ... 97

1 JOHDANTO

Varhaiskasvatuksen yhteisöllinen luonne voi vaikuttaa itsestään selvältä, mutta varhaiskasvatuksen työkulttuuri ei aina ole yhteisöllistä (Karila & Nummenmaa 2006, 35; Hargreaves 1994; Sahlberg 1997; Tynjälä 2004, 2006). Yhteisöllisyydestä puhutaan paljon varhaiskasvatuksessa ja se nousee käsitteenä esiin myös Varhaiskasvatussuunnitelman perusteista (2018, 16, 30, 49), jossa sillä viitataan muun muassa lasten ja huoltajien yhteisöllisyyteen. Lasten yhteisöllisyyttä varhaiskasvatuksessa on tutkinut muun muassa Merja Koivula vuonna 2010 etnografisessa väitöskirjassaan ”Lasten yhteisöllisyys ja yhteisöllinen oppiminen päiväkodissa”. Huoltajien yhteisöllisyydestä on puolestaan tehty erilaisia opinnäytetöitä, joissa yhteisöllisyys on liitetty pääosin huoltajien osallisuuteen. Tutkimuksia yhteisöllisyydestä, jotka kohdistuvat varhaiskasvatuksen työyhteisöihin ja erityisesti niissä oleviin rakenteisiin ja prosesseihin, ei ole tehty. Tilausta tutkimukselle kuitenkin on, sillä yhteisöllisyys ei ole itsestään selvää ja tarkastelleessaan varhaiskasvatuksen laatua Repo ja muut (2019, 71) nostivat esille, että varhaiskasvatuksen työyhteisöistä löytyy heikkoa ilmapiiriä. Ongelmia aiheuttavat näkemyserot, asenteet, muutosvastaisuus, joustamattomuus, toisten työn aliarvostus, sitoutumattomuus yhteisiin sopimuksiin, töykeä käytös sekä motivaation puute. (Repo ym. 2019, 71.) Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 11) mukaan ihmiset kuitenkin kaipaavat yhteisöllisyyttä: yhdessä olemista, tekemistä, vuorovaikutusta, merkittäviä ihmissuhteita, luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tämä tekee yhteisöllisyydestä mielenkiintoisen ilmiön, sitä kaivataan, mutta sitä ei välttämättä esiinny.

Tässä tutkimuksessa halutaan pysähtyä tarkastelemaan yhteisöllisyyden luonnetta varhaiskasvatuksessa. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata yhteisöllisyyttä varhaiskasvatuksen ilmiönä sekä siihen liittyviä toimintatapoja ja käytäntöjä, jotka rakentavat yhteisöllisyyttä johtajien näkökulmasta. Tutkimuksessa yhteisöllisyyttä tarkastellaan osana varhaiskasvatuksen

rakenteita ja prosesseja varhaiskasvatuksen johtajuuden kontekstista käsin. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin päiväkodin esimiestehtävissä toimineita henkilöitä, sillä he vastaavat varhaiskasvatuksen laadusta ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa varhaiskasvatuksen arkeen. He voivat osaltaan vaikuttaa siihen, millaisia rakenteita ja prosesseja varhaiskasvatukseen luodaan.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää erilaisia lähestymistapoja yhteisöllisyyteen sekä sen kehittämiseen arjen varhaiskasvatuksen työssä. Tutkimuksessa tarkastellaan nykytilaa: Millaisia yhteisöllisiä rakenteita varhaiskasvatuksen johtajat tunnistavat arjestaan? Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä ilmiöstä sekä löytää rakenteita ja prosesseja, joilla yhteisöllisyyden rakentumista ja jatkuvuutta voidaan tukea. Näiden keinojen toivotaan tukevan työyhteisöjen laadukasta toimintaan, joka tuottaa osaltaan laadukasta varhaiskasvatusta.

Koska kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten mukaan yhteisöllisyys on käsitteenä moninainen eikä sille ole olemassa yhtä oikeaa tulkintaa (mm. Lampinen, Viitanen & Konu 2013, 71), tässä tutkimuksessa etsitään alkuun vastausta siihen, mitä varhaiskasvatuksen johtajat yhteisöllisyydellä tarkoittavat. Tutkimuksessa haetaan hermeneuttisella otteella vastauksia siihen, millaisia merkityksiä varhaiskasvatuksen johtajat antavat yhteisöllisyydelle osana varhaiskasvatuksen arjen rakenteita ja prosesseja. Tutkimus koostuu kyselystä ja haastatteluista, jotka on kerätty päiväkodin esimiestehtäviä tehneiltä henkilöiltä. Teoreettista viitekehystä tutkimukseen tuovat yhteisöllisyyden kuvaukset sekä varhaiskasvatuksen tarkastelu organisaationa. Laadullisena tutkimuksena tutkimus antaa yhden näkökulman katsoa yhteisöllisyyttä varhaiskasvatuksessa ja sen tuloksia voidaan soveltaa varhaiskasvatuksen eri tasoilla.

2 YHTEISÖLLISYYS

Yhteisö on ryhmä ihmisiä, joita yhdistää yhteinen organisaatio, pysyvät arvot, yhteinen ymmärrys ja yhteiset käytännöt (Karila ym. 2006, 12; Rogoff 2003). Yhteisö on ympäristö yhteisöllisyyden rakentamiseen ja rakentumiseen (Lampinen 2019, 21). Yhteisöltä odotetaan yhdessä tekemistä, yhteisiä tavoitteita, sitoutumista ja myönteistä panostusta ryhmään, vuorovaikutteisuutta, vastavuoroisuutta sekä erilaisuuden arvostusta ryhmän sisällä (Karila ym. 2006, 12). Rainan (2012, 11-12) mukaan yhteisö on suppeampi käsite kuin yhteisöllisyys. Yhteisöllisyys elää yhteisössä ja siihen sisältyvät kokemukset määrittävät yhteisöllisyyden kehittymistä.

Yhteisöllisyys on käsitteenä moninainen, eikä sille ole olemassa yhtä oikeaa tulkintaa. Se voidaan ymmärtää käsitteenä eri tavoin kontekstista ja tutkijasta riippuen (Lampinen ym. 2013, 71-73). Karilan ja Nummenmaan (2006, 36) mukaan yhteisöllisyys edellyttää yhdessä tekemistä sekä yhteisiä tavoitteita ja sitoutumista yhteiseen toimintaan. Yhteisöllisyyttä kuvataankin usein yhteistyön kautta (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11). Ikosen (2006, 164) mukaan yhteisön ja yhteisöllisyyden merkitys perustuu subjektiivisiin kokemuksiin, tunnemaailmaan ja arvostukseen. Työelämässä yhteisöllisyys muodostuu työelämän yhteisöllisyyttä selittävistä tekijöistä kuten yksilöistä, yhteistyö-, vuorovaikutus- ja kulttuuritekijöistä sekä yhteisöllisyyden tunteen seurauksista. Yhteisöllisyys tukee työelämässä sosiaalista kanssakäymistä, hyvinvointia, oppimista sekä tuloksellisuutta. (Lampinen ym. 2013, 71.) Yhteisöllisyydellä on myönteisiä seurauksia organisaation toimintakykyyn ja jäsenten hyvinvoinnille (Koivumäki 2008, 205).

Hyvä yhteisöllisyys vaatii ponnisteluja (Raina 2012, 26). Yhteisöllisen työkulttuurin kehittäminen ja ylläpitäminen vaatii osallistumista ja sitoutumista yhteiseen tavoitteelliseen toimintaan (Karila & Nummenmaa 2006, 46). Yhteisöllisyyden edistäminen on tärkeää, koska sen oletetaan lisäävän

erilaisuuden arvostamista, toisten kunnioittamista ja kykyä toimia joustavasti eri tilanteissa (Karila ym. 2006, 13; Beck & Kosnik 2001).

2.1 Yhteisöllisyys tunteena

Tarkasteltaessa yhteisöllisyyttä käsitteenä tutkimuksissa nousee esille McMillanin ja Chavisin yhteisöllisyyden (sense of community) määritelmä. McMillan & Chavis (1986, 9; McMillan 1976) määrittelevät yhteisöllisyyden neljän elementin kautta. Yhteisöllisyys on tunne, joka jäsenellä on yhteisöön kuulumisesta, tunne että jäsenillä on merkitystä toisilleen ja ryhmälle sekä jaettu usko, että jäsenen tarpeet kohdataan heidän yhteisöön sitoutumisensa kautta. McMillan ja Chavisin nelimalli kuvaa yhteisöllisyyttä tarpeiden täyttymisen, jäsenyyden, vaikuttamisen sekä jaetun emotionaalisen tunteen kautta. Malli perustuu psykologisen tarveteorian logiikkaan, jossa yhteisö on resurssi näiden tarpeiden tyydyttämiseen. (Nowell & Boyd 2014, 230.) Jäsenet kaipaavat ryhmältä emotionaalista turvallisuuden tunnetta, tunnetta kuulumisesta ja identifikaatiosta. Jäsenet ovat sitoutuneempia sellaiseen yhteisöön, jossa tuntevat voivansa vaikuttaa. (McMillan & Chavis 1986, 12.) Vaikuttaminen on puolestaan kaksisuuntainen käsite: yhteisö vaikuttaa yksilöön ja yksilö yhteisöön (Lampinen 2019, 22). Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 12) mukaan työyhteisön yhteisöllisyys on pitkälti henkinen tila, johon jokainen yksilö vaikuttaa omilla valinnoillaan.

Lampisen ym. (2013, 78-84) mukaan yhteisöllisyyden tunteella on positiivisia seurauksia yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla. Heidän mukaansa yhteisöllisyyden tunne vaikuttaa sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja työn laatuun. Tunteen saavuttamiseen vaikuttavat ihmissuhteet. Kommunikaatio, hyvä tiedottaminen, mielekäs työ, työn haasteellisuus sekä hyvin suunnitellut työtehtävät ja niistä suoriutuminen edistävät yhteisöllisyyden tunnetta. Yhteiset tavoitteet ja tiimityö tukevat yhteisöllisyyden tunteen saavuttamista yksikkö- ja organisaatiotasolla. (Lampinen ym. 2013, 78-84.)

Nowell ja Boyd (2014, 229-231, 238) toteavat, että perinteinen yhteisöllisyyden malli painotta yhteisöä resurssina, kokemusta tyytyväisyydestä ja osallisuutta yhteisön yhteistoimintaan. Jos yhteisöä ajatellaan resurssina,

psykologiset ja fysiologiset tarpeet sekä yhteisö kontekstina vaikuttavat yhteisöllisyyden tunteeseen, mikä tuottaa psykologista hyvinvointia ja sitoutumista yhteisöön. He ovatkin kehitelleet yhteisöllisyyden mallia kohti vastuuta painottavaa mallia (sense of community responsibility). Malli painottaa kokemusta yhteisövastuuna, mikä ilmenee suurempana sitoutumisena. Kun yhteisöllisyys nähdään yhteisövastuuna, vaikuttaa yhteisöllisyyden tunteeseen yksilön uskomukset ja kokemukset yhteisöstä. Vastuu yhteisöllisyydestä rakentaa tunnetta velvollisuudesta ja tehtävästä suojella ja parantaa yhteisön ja sen jäsenten hyvinvointia. Psykologisten tarpeiden täyttyminen, vaikuttaminen, vastuu, jäsenyys sekä emotionaalinen yhteys ovat läsnä työntekijöiden välillä. Nämä kokemukset vaikuttavat jäsenten asenteisiin ja käytökseen toisiaan kohtaan. (Nowell & Boyd 2014, 229-231, 238.)

Yhteisöllisyyttä tunteena voidaan tarkastella myös yhteenkuuluvuuden tunteen kautta. Lampisen (2019, 27) mukaan yhteisöllisyydessä on kyse yhteenkuuluvuuden tunteesta. Hännikäisen (2006, 126) mukaan yhteisöllisyys edellyttää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteenkuuluvuuden tunne liittyy myönteisiin emootioihin ja hyviin vuorovaikutussuhteisiin. Se on kollektiivinen tunne, joka ilmenee ryhmän vuorovaikutuksessa, yhteisessä toiminnassa ja ryhmän tunnelmassa. (Hännikäinen 2006, 126.) Työntekijöiden vahva keskinäinen yhteys synnyttää yhteenkuuluvuuden tunnetta (Lampinen ym. 2013, 79). Yhteenkuuluvuuden tunne kasvaa, kun perustehtävä innostaa, yksilöt saavat kannustavaa palautetta ja tavoitteet sekä rakenteet ovat selkeät (Kuusela 2015, 53). Yhteisöllisyyden tunteen kehittymisessä olennaista on yksilön kokemus vaikuttamisesta ja merkityksellisyydestään yhteisöön (Ikonen 2006, 158).

Yhteisöllisyyden tunne ja sen seuraukset eivät synny itsestään. Positiivisten vaikutusten eteen on tehtävä yhteistä työtä. Työn tekemiseen ja työkäytänteisiin liittyvät tekijät vaikuttavat yhteisöllisyyden tunteeseen. Keskeistä yhteisöllisyyden tunteen syntymisessä ovat ihmissuhteet, luottamus, kunnioitus ja kuulumisen tunne. Yhteisöllisyyden tunne edistää työtyytyväisyyttä, mutta työtyytyväisyys edistää myös yhteisöllisyyden tunnetta. (Lampinen ym. 2013, 82-84.) Yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan edistää työssä avoimella vuorovaikutuksella, toimivalla keskustelukulttuurilla, tuella ja kannustuksella, yhteisellä arvopohjalla, yhteisellä näkemyksellä työstä ja sen tavoitteista sekä johtamisen rakenteilla. Yhteenkuuluvuuden tunnetta heikentävät huono

työilmapiiri, yhteisen ajan puute, organisaation rakenteelliset ratkaisut, organisaation yleinen toimimattomuus sekä johtamiseen liittyvät ongelmat. (Lampinen 2019, 48-49.)

2.2 Yhteisöllisyys vuorovaikutuksena

Yhteisön toiminnan perusedellytys on vastavuoroinen vuorovaikutus (Ikonen 2006, 158). Vuorovaikutuksessa on kyse sekä informaation välittämisestä että suhteen rakentamisesta henkilöiden välille. Vuorovaikutuksessa on kyse myös siitä, miten henkilöt suhteuttavat itsensä suhteessa toiseen ja miten siitä viestitään toiselle. (Isotalus & Rajalahti 2017.) Rovain (2002, 4; Wetsheimer & Kalme 1993) mukaan yhteisöllisyys on vuorovaikutuksen tulosta.

Vuorovaikutuksen laatu ja siihen käytetty aika selittävät osaltaan yhteenkuuluvuuden tunnetta (Lampinen ym. 2013, 80). Yhteisöllisyys muodostuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa työyhteisöissä. Se näkyy toisten kohtelussa ja kielenkäytössä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 16-17, 35.) Yhteisön tärkeimpiä elementtejä ovat keskinäinen riippuvuus, yhteenkuuluvuuden tunne, yhtenäisyys, ilmapiiri, luottamus, vuorovaikutteisuus, yhteiset odotukset, jaetut arvot ja tavoitteet sekä yhteinen historia (Rovai 2002, 4).

Avoimuuteen, keskinäiseen luottamukseen, kunnioitukseen ja arvostukseen perustava vuorovaikutus edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta työssä. Epäluottamus, kilpailu, kateus ja arvostuksen puute heikentävät yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisöllisyyttä. Avoin tiedonkulku on työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia, organisaation sitoutumista, palvelun laatua selittävät tekijä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisöllisyyttä edistävä tai estävä tekijä. (Lampinen 2019, 55-56.) Juutin (2015, 22, 135-136) mukaan keskinäinen kateus ja eripura on helpommin saatavissa aikaan työyhteisöissä kuin reilu ja hyvä yhteistyö. Oman edun tai ryhmän asettaminen edelle on inhimillistä. Erilaisten valtapelien avulla tavoitellaan myös omaa etua. Hyvyyden ja oikean tavoittelu ei ole helppoa, sillä ne vaativat näkökulmanottokykyä, suvaitsevaisuutta sekä halua nähdä erilaisia ajattelu- ja toimintatapoja.

Yhteisöllisyys voi ilmetä monin tavoin, mutta sen on sisällettävä yhteisön määritelmään liitetyt asiat: yhteiset arvot, tavoitteet, vuorovaikutus (Raina 2012, 12-13). Tarkkailemalla työyhteisön vuorovaikutusta nousevat esille arvot,

pelisäännöt ja vuorovaikutuskulttuuri: mistä puhutaan ja miten (Paasivaara & Nikkilä 2010, 99). Sopimukselliset yhteiset arvot ja tavoitteet vaativat vuorovaikutusta jäsenten kesken, joten yhteisöllisyyden kehittyminen on aina prosessi (Raina 2012, 52). Johtajat eivät voi yksinään luoda yhteisöllisyyttä, vaan tarvitsevat siihen jokaista työntekijää (Paasivaara & Nikkilä 2010, 19).

2.3 Positiivinen ja kielteinen yhteisöllisyys

Organisaation identiteetti ja kulttuuri muodostuvat työyhteisöissä. Yhteisöllisyys liittyy työyhteisöön ja heidän luomaansa yhteisöön. Yhteisö toimii niin virallisen organisaation sisällä kuin sen rinnalla. Yhteisöllisyys liittyy erityisesti työyhteisön epäviralliseen puoleen. Se on muuttuva prosessi, johon vaikuttavat työntekijöiden arvot, tavoitteet, toimintatavat, käsitykset ja kokemukset. (Kopposela 2005, 35.) Epäviralliset ryhmät muodostuvat työntekijöiden kesken ja liittyvät pitkälti työntekijöiden välisiin suhteisiin ja henkilökemioihin (Paasivaara & Nikkilä 2010, 71).

Hyvää yhteisöllisyyttä kuvaa avoimuus ja dialogisuus ympäristön kanssa, jossa kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa. Johtajuus ja vallankäyttö on tällöin läpinäkyvää ja sovittua. Yhteisöllistä ryhmää kuvaa jäsenistä välittäminen, oikeudenmukaisuus ja positiivinen sitoutuminen. Luottamusta ryhmään tuovat yhteisesti sovitut säännöt ja niihin sitoutuminen. Erilaisuus on ryhmän mahdollisuus ja rikkaus. (Raina 2012, 27-28.) Yhteisöön ja yhteisöllisyyteen käsitteenä liitetäänkin sosiaalisia odotuksia ja myönteisiä mielikuvia (Paasivaara & Nikkilä 2010, 9). McMillan ja Chavis (1986, 20) nostavat esille, että yhteisöllisyys ei ole vain positiivinen asia. Tiiviit ryhmät, joissa yhteisöllisyyden tunne nousee voimakkaaksi, voi eristää ryhmiä toisistaan organisaation sisällä. Negatiivinen yhteisöllisyys voi ilmetä muun muassa kuulumattomuuden tunteena ja kilpailuna (Lampinen ym. 2013, 73, 82). Kielteisessä yhteisöllisyydessä työyhteisöstä on voinut tulla liian saman mielinen. Ristiriidoista sekä kielteisistä tunteista vaietaan ja ongelmat lakaistaan piiloon. Työyhteisön epäviralliset ryhmittyvät voivat myös pyrkiä järjestämään itselleen etuja ja hyötyjä, jotka eivät ole toiminnan kannalta hyviä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 49, 71.) Vahingoittuneessa yhteisöllisyydessä työnkuvat eivät ole selkeitä eivätkä kaikkien tiedossa, pelisäännöt ovat epäselviä, kielen- ja vallankäyttö

epämääräistä, tiedonkulussa on puutteita, ulospäin esitetään asioiden olevan hyvin, ongelmille etsitään syntipukkia ja henkilöiden terveydentiloissa on häiriöitä. Huono kommunikaatio on yksi konkreettinen merkki huonosta yhteisöllisyydestä. Arvioitaessa työyhteisön kommunikaatiota tarkastellaan todellisuudessa työyhteisössä vallitsevia arvoja: puhutaanko samaa kieltä, kierretäänkö ongelmia puheessa, puhutaanko yleisellä tasolla, onko informaatiokatkoksia. Kielteinen yhteisöllisyys sisältää henkistä väkivaltaa: juoruilua, huhujen levittämistä, sosiaalista eristämistä, tiedon panttaamista sekä toisen työn kritisoimista. Kun työyhteisön ilmapiiri on tulehtunutta, päätökset tehdään pienen piirin sisällä tai virallisen päätöksen teon ulkopuolella ja huhut korvaavat tosiasiat. Kielteisessä yhteisöllisyydessä vuorovaikutus ja vallankäyttö on vääristynyttä ja roolimallit voivat olla vahingollisia. Kielteisessä yhteisöllisyydessä vuorovaikutus on vähäistä, valheellista tai sisältää henkistä väkivaltaa. (Kopposela 2005, 35-64.) Rainan (2012, 66) mukaan henkinen väkivalta on yksi negatiivisen yhteisöllisyyden ilmentymä. Toista voidaan sanattomasti loukata eleillä, ilmeillä, puhumattomuudella sekä eristämällä tilanteista. Yhteisöllisyyden puute vaikuttaa näin työyhteisökulttuuriin tehtyjen ja tekemättömien tekojen tai vuorovaikutuksen kautta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11.)

Työntekijän mahdollisuudet yhteiseen identiteettiin ja arvoihin sekä erilaisuuden hyväksyminen, pyrkimys avoimuuteen ja oikeudenmukaisuuteen kuvaavat positiivista yhteisöllisyyttä. Positiivisessa yhteisöllisyydessä vuorovaikutus on avointa ja luottamuksellista. Positiiviseen yhteisöllisyyteen vaikuttaa koko työyhteisön rakenne: kulttuuri, identiteetti, toiminta ja resurssit. (Kopposela 2005, 35-36.) Positiivinen yhteisöllisyys vahvistaa työyhteisön yhteistoimintaa (Paasivaara & Nikkilä 2010, 51). Huonossa yhteisöllisyydessä vaikutusmahdollisuudet ovat heikkoja. Kilpailu ja kateus näkyvät ryhmän jäsenten välillä, kyräillään ja kannellaan toisista. Vallankäyttö voi olla vahvaa, epäselvää tai ennustamatonta. (Raina 2012, 26-27.)

2.4 Yhteisöllisyyden rakentaminen

Työyhteisön yhteisöllisyyteen vaikuttavat työyhteisölliset tekijät eli työyhteisön kulttuuri, johtaminen ja rakenteet sekä yksilölliset tekijät tieto, asenne ja motivaatio (Paasivaara & Nikkilä 2010, 78). Työyhteisön kulttuuri kehittyy joko

tietoisesti tai tiedostamattomasti (Raina 2012, 22). Työyhteisökulttuuri kuvaa työyhteisössä olevia syvärakenteita, ajattelu- ja toimintatapoja. Se kertoo, miten työyhteisössä toimitaan, mitkä säännöt säätelevät toimintaa, miten vuorovaikutus toimii, miten toisia ja asiakkaita kohdellaan, millaista on työmoraali. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 59, 62.)

Yhteisöllisyydellä tavoitellaan työyhteisöön kulttuurista tilaa, jossa arvot ja näkemykset perustehtävästä sopivat yhteen ja näkyvät toiminnassa (Paasivaara & Nikkilä 2010, 60). Yhteisöllisyys on rakennettava alusta alkaen tietoisesti ja tavoitteellisesti: pitää pohtia arvoja, jotka ohjaavat työn tavoitteita ja toimintaa. Yhteisöllisyys vaatii arvotyöskentelyä. Pitää miettiä, minkälaisia rakenteita hyvässä työyhteisössä tarvitaan ja miten saadaan aikaan hyvää vuorovaikutusta kaikille työntekijöille. (Raina 2012, 21-22.)

Yhteisöllisyys vaatii valmiuksia yhdessä tekemiseen, tunnetaitavaa vuorovaikutusta sekä sosiaalista kanssakäymistä. Työyhteisöjen pitää olla perillä perustehtävästään, miksi työtä tehdään. Tavoitteet toimivat rakenteiden luojina. Yhteinen ymmärrys perustehtävästä sekä työhön liittyvistä pelisäännöistä vähentävät päällekkäistyötä, vääristyneitä sekä yhteistyötä estäviä mielikuvia. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 57, 75.) Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2018) antaa normin yhteisöllisyyden rakentamiseen, siihen miten varhaiskasvatuksessa toimitaan. Se määrittää tehtävät ja tavoitteet, arvoperustan sekä avaa tavoiteltavan toimintakulttuurin peruspilarit. Asiakirjan mukaan varhaiskasvatuksessa kannustetaan toisia, arvostetaan kunnioittavaa ja huomaavaista käytöstä sekä sallitaan erehtyminen. Yhdessä tekeminen ja osallisuuden kokemukset vahvistavat yhteisöä. Varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin yksi osa on henkilöstön välinen yhteistyö, jossa jokainen jäsen on tärkeä osa kasvatusyhteisöä. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 25-26.)

Yhteisöllinen johtaminen rakentuu yhteisille arvoille ja yhteisöllisille periaatteille (Paasivaara & Nikkilä 2010, 86). Työn tekemisessä johtajan kuuluu tukea työntekijöitä ja työntekijöiden johtajaa. Työyhteisöön tarvitaan pelisääntöjä käyttäytymiseen, perustehtävän tekemiseen ja ammatilliseen vuorovaikutukseen, sillä ongelmat heijastuvat usein vuorovaikutukseen. Jos näitä yhteisöllisyyteen vaikuttavia prosesseja ei ohjata, häiriökäytöksen mahdollisuus kasvaa. Tähän prosessiin pitää osallistua koko työyhteisön. Yhteisöllisyys

edellyttää kaikkien osallisuutta, mahdollisuutta vaikuttaa. Myös jokaisen työntekijän oman vastuun ymmärtäminen on tärkeää. Yhteisöllisyys vaatii ajoittain omasta autonomiasta luopumista yhteisen hyväksi, sillä ryhmällä on kaksoistehtävä: omasta työtehtävästä sekä ryhmän kiinteydestä ja eheydestä huolehtiminen. Yksilöllisyys haastaakin yhteisöllisyyden muodostumista: aina ei saa tai voi tehdä kaikkea mitä itse haluaisi. (Raina 2012, 22-34, 52, 85-86.)

3 VARHAISKASVATUS ORGANISAATIONA

Varhaiskasvatuksen organisaatiot ovat erilaisia. Tässä tutkimuksessa varhaiskasvatuksen organisaatiolla viitataan esisijaisesti niihin henkilöihin, jotka työskentelevät varhaiskasvatuksen hallinnossa ja käyttävät organisatorista valtaa varhaiskasvatuksen toteuttamiseen suhteessa yksikön esimiehiin ja työntekijöihin. Tutkimuksessa viitataan johtamis- ja esimiestasolla varhaiskasvatusyksiköiden johtamiseen ja niissä toteutettavaan esimiestyöhön. Työntekijöillä tutkimuksessa viitataan ammatilliseen henkilöstöön, joka toteuttaa varhaiskasvatusta varhaiskasvatusyksiköissä. Asiakkailla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan niin varhaiskasvatusta käyttäviä lapsia kuin heidän huoltajiaan.

Miksi varhaiskasvatusta tarkastellaan tutkimuksessa organisaationa? Nivalan (2010, 206, 209) mukaan kaikella sillä, mitä löydämme organisaatioista, on merkitystä hyvinvoinnille: miten kokonaisuus on organisoitu, millainen työkulttuuri rakennetaan ja miten kokonaisuutta johdetaan. Organisaatioon luodut rakenteet, kuten sovitut toimintakäytännöt, palvelun tuottamistapa sekä johtamisjärjestelmä, vaikuttavat organisaation toiminnan sujuvuuteen ja kulttuuriin. Minna Karin (2012) mukaan toteuttaakseen laadukasta varhaiskasvatusta tarvitaan vahvaa asiantuntijuutta koko organisaatiolta. Organisaatiossa ei saa unohtaa asiakkaita, vaan organisaation pitää kyetä muun muassa suunnittelemaan asiakaskeskeisesti, sekä ohjata johtaminen asiakassuuntautuvaksi (Juuti 2015, 149). Organisaation rakenteet ohjaavat voimakkaasti organisaation toimintaa. Rakenteista voidaan päätellä, mitkä ovat organisaation todelliset arvot ja mitä organisaatiossa ajatellaan. (Nivala 2010, 206.) Organisaation vuorovaikutuskeinot ja rakenteet vaikuttavat siihen, millaista työ on organisaatiossa (Kuusela 2015, 112).

3.1 Organisaatio

Organisaatiot koostuvat rakenteista ja ihmisistä. Se on systeemi, jossa osat vaikuttavat toisiinsa. (Kuusela 2015, 81, 169.) Organisaatio koostuu kaikista niistä, jotka siihen osallistuvat, heidän työnkuvistaan, rooleista ja rooliodotuksistaan. Organisaatiot koostuvat suunnitelmista, toiminnoista, säännöistä, ohjeista ja ohjelmista, jotka tuottavat, tulkitsevat sekä hallitsevat organisatorista käyttäytymistä. Organisaation olemus on löydettävissä vuorovaikutuksesta, arvoista, positiivisista ja negatiivisista merkeistä. (Weick 1979, 235, 252.) Organisaation toimintaan vaikuttavat yksilöt, kulttuuri ja johtaminen (Van Fleet & Griffin 2006, 698).

3.1.1 Organisaatioroolit

Ihmiset tekevät organisaation (Kuusela 2015, 81). Ihmisillä on organisaatiossa kuitenkin erilaisia tehtäviä ja rooleja (Weick 1979, 251). Kuuselan (2015, 86) mukaan johdon rooli ja tehtävä on huolehtia edellytyksistä. Lähiesimies varmistaa tavoitteiden toteutumisen ja työntekijän toiminta johtaa tuloksiin.

Organisaation johdon ja esimiesten työtavat vaikuttavat voimakkaimmin kulttuuriin (Kuusela 2015, 162). Johtamisasemassa olevan asema liittyy voimakkaasti niihin, joita hänen pitäisi johtaa. Johtamisasema voi olla hyvinkin haavoittuvainen. Johdettavat päättävät, kuinka paljon valtaa johtaja todellisuudessa saa. (Weick 1979, 15-16.) Kun organisaatio on syntynyt arvoineen, normeineen, odotuksineen, ne määrittävät millaista johtajuutta siedetään ja arvostetaan (Schein & Schein 2016, 125). Organisaation tulos ja toiminta liittyvät vahvasti johtamisen laatuun (Juuti 2016, 9). Virtaviivainen toiminta edellyttää erityisesti esimiehiltä ja ylemmältä johdolta samansuuntaisia pyrkimyksiä (Järvinen 2001, 35). Johtajan tehtävänä organisaatiossa on näyttää suunta ja mielekkyys työssä. Yhteisöllisessä johtamisessa johtaminen pohjautuu luottamukselle, kuuntelulle ja oikeudenmukaisuudelle. Yhteisöllisessä organisaatiossa toiminta on läpinäkyvää ja työntekijöillä on vaikutusmahdollisuuksia ja vastuita. (Kärkkäinen 2005, 73-78.)

Organisaation sisäinen todellisuus voi näyttäytyä erilaiselta eri organisaatioasemista katsottuna (Kuusela 2015, 27). Yksilöillä on lisäksi erilaisia

odotuksia organisaatiolle ja organisaatiolla on erilaisia odotuksia yksilöitä kohtaan. Ryhmän jäseninä yksilöillä on erilaisia intressejä, kykyjä, mieltymyksiä. He voivat haluta saavuttaa eri asioita. Jotta voidaan saavuttaa jotain yhteistä, tarvitaan yhteistä vuorovaikutuksellista tekemistä, jonka avulla luodaan yhteinen sosiaalinen kulttuuri. Sosiaalinen kulttuuri vaikuttaa ihmisiin, heidän tekoihinsa ja päätöksiinsä. Sosiaalinen kulttuuri on peruspalikka suuremman yhteisöllisyyden luomiseen ja tuo mukanaan yhteisiä lopputuloksia. (Weick 1979, 18, 91-97.)

Johto luo perustan ja raamit organisaatiokulttuurille. Perustan muodostavat rakenteet ja tavat toimia yhdessä. Raamit liittyvät vastuisiin, odotuksiin ja vallankäyttöön. Organisaation sosiaaliseen kulttuuriin kuuluu statuksen ja vallan tavoittelu sekä vallan vastustaminen. Valta on osa kulttuurin sosiaalista voimaa, joka vaikuttaa yhteistyöhön, motivaatioon, sisäisiin suhteisiin sekä tuloksen tekemiseen. Jokaisella on valtaa tehtävästä tai asemasta riippumatta. Se on tehokkuutta ja kykyä toimia tavoitteiden suuntaisesti tai vastaisesti. Toimimme työssä vaikuttamisen kohteina ja vallan käyttäjinä vuorotellen. Kulttuuri määrittelee, miten valtaa käytetään, miten sitä jaetaan, millä keinoilla toimitaan. Positiivinen, mahdollistava valta, rakentaa ihmisten suhteita paremmiksi. (Kuusela 2015, 92-94.)

Sosiaalinen järjestys kertoo, kuka on oikeutettu toimimaan ja millä perusteilla, mitä pitäisi tapahtua, miten ja milloin edetään. Sen pohjana ovat hierarkia, statusroolit, totutut tavat sekä rituaalit. Sosiaalinen järjestys on olennainen osa organisaatio kulttuurin muodostumista. Jokaisella yhteisöllä on tapansa säilyttää sosiaalinen järjestys ja pitää yllä kulttuuriaan. Organisaation kulttuurin ja sisäisen todellisuuden kannalta on tärkeää tunnistaa, mikä on jokaiselle itselle tyypillinen rooli, mitä odotetaan toisilta ja millaisia rooleja ollaan valmiita vastaanottamaan. Antamalla ja ottamalla rooleja muokataan organisaation kulttuuria ja omaa tulkintaa siitä. (Kuusela 2015, 27, 116-117.) Havainnoidut rutiinit ja rituaalit ovat toiminnan näkyvä osuus, kuten organisaatiossa toteutettavat prosessit, joista käytös on tehnyt rutiinin. Schein ja Schein (2016, 18) toteavat, että organisaation struktuureja voidaan havainnoida, mutta niiden merkityksen tuntevat vain käyttäjät. Kulttuuri syntyy yhteisen toiminnan ja johtamisen tuloksena. Jokaisella on vastuu siitä, millaiseksi organisaatiokulttuuri muodostuu. (Kuusela 2015, 85.)

3.1.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on malli, jonka jokin ryhmä on luonut tai kehittänyt ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdistymiseen liittyviin ongelmiin. Organisaatiokulttuurin näkyvä osa ilmenee ihmisten toiminnassa. Näkymätön osa tapahtuu jäsenten mielissä. Arvot edustavat niistä tiedostettua osaa. (Nummenmaa 2006, 19-20; Schein 1984, 3.) Organisaatiokulttuuria kuvataankin usein Edgar Scheinin psykodynaamisen mallin kautta, joka tunnetaan myös jäävuoriteoriana. Organisaation kulttuurissa on kyse pitkälti tiedostamattomista, mutta itsestään selvistä uskomuksista ja oletuksista. Siitä, mikä on ryhmälle tyypillistä ja tärkeää. (Kuusela 2015, 14, 18.)

Organisaation historia, johtajien arvot ja visiot, jaetut kokemukset, työntekijöiden rituaalit, palkitsemissysteemit sekä organisaation käytösnormit välittävät kulttuuria. Organisaation rakenne, arvot, normit ja prosessit vaikuttavat siihen, miten yksilöt reagoivat tilanteisiin organisaatiossa. (Van Fleet & Griffin 2006, 702.) Organisaation rakenteellisilla tekijöillä vaikutetaan kulttuurin, sillä ne ohjaavat päivittäistä työtä (Kuusela 2015, 162). Organisaation kulttuuri vaikuttaa niin negatiivisiin kuin positiivisiin toiminnan seurauksiin organisaatiossa (Van Fleet & Griffin 2006, 702). Scheinin ja Scheinin (2016, 17) mukaan organisaation ilmapiiri on osoitus kulttuurista. Ilmapiiri syntyy tunteiden kautta: miten positiivisia ja negatiivisia tunteita osoitetaan. Organisaatiokulttuurin ytimen muodostavatkin normit, tunteet ja sosiaalinen arvostus, joista sosiaalinen arvostus on keskeinen vaikuttava tekijä. (Kuusela 2015, 18-22.)

Merja Kärkkäisen (2005, 27-31) mukaan organisaatiokulttuurilla on vaikutusta yhteisöön ja yhteisöllisyyteen. Yhteisöllisiä organisaatioita kuvaa sitoutuminen, jossa sosiaalinen pääoma on voimavara. Organisaatioissa sosiaalinen pääoma koostuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, sitoutumisesta ja yhteistyöstä, joka voidaan pelkistää luottamukseksi. Luottamus herää vuorovaikutuksesta ja kyvystä kuunnella ja ymmärtää toista.

Organisaatiokulttuurin tarkoituksena on tuoda selkeyttä organisaation päivittäisten tilanteiden ratkaisemiseen. Kulttuuri ei kuitenkaan kehity ilman vuorovaikutusta, joten yhteistä keskustelua sekä yhteistyötä tarvitaan. Myös oikeudenmukaisuus organisaatiossa liittyy vastavuoroisuuteen: miten asioita jaetaan ja kenen kanssa. Vuorovaikutustaitojen ja oman asenteen kautta syntyy

organisaation kulttuuri. Omalla käytöksellään jokainen luo kulttuuria, jokaisessa vuorovaikutustilanteessa. Se mihin kiinnitetään huomioita rakentaa kulttuuria. Vahva yhtenäinen kulttuuri on sosiaalinen voima. Se tekee ryhmästä tuottavan ja tehokkaan. (Kuusela 2015, 14-15, 53, 82, 113-114.) Varhaiskasvatuksessa yhteenkuuluvuuden rakentumisessa sosiaalisella vuorovaikutuksella, pedagogisilla käytänteillä sekä materiaalisella ympäristöllä on merkitystä (Vlasov ym. 2018, 60). Kulttuuri ratkaisee strategian onnistumisen. Jos ei synny yhteistä tahtoa ja organisaation kulttuuri ei tue strategiaa, se ei toteudu. (Kuusela 2015, 16.) Kun kulttuurin normit ovat rakentavia, ne tuottavat positiivisia tuloksia kuten roolien selvyyttä, laadukasta vuorovaikutusta, organisaatioon sopeutumista (organization fit), sitoutumista asiakaspalveluun, työtyytyväisyyttä ja normisitoutumista (Balthazard, Cooke & Potter 2006, 716-722).

Organisaatiokulttuurin tunnistaminen on olennaista kulttuurin ymmärtämisessä ja kehittämisessä. Organisaatiokulttuuri on näkymätön totuus, joka ohjaa meitä. Se kertoo mitä organisaatiossa arvostetaan, mitkä ovat säännöt ja odotukset, millaiset tunteet ohjaavat toimintaa ja millaista ilmapiiriä arvostetaan. Jos työyhteisössä saa toimia oman tahtonsa mukaan välittämättä muista, on kyse puuttumattomuuden kulttuurista. Tätä kulttuuria ylläpitävät rakenteet, jossa esimiehen joko aika tai kyvyt tai kumpikaan eivät riitä henkilöstöjohtamiseen. Tähän kulttuuriin voi johtaa myös luotto henkilöstön itseohjautuvuuteen, joka voidaan kuitenkin kokea välinpitämättömyydeksi heistä. (Kuusela 2015, 35-49, 82.) Van Fleet ja Griffin (2006, 704) mukaan johtajat määrittelevät voimakkaimmin organisaation kulttuuria. He antavat äänensä organisaation arvoille ja normeille, luovat ja ylläpitävät sitä, mitä organisaatio on. Kulttuuri ja johtamistyyli vaikuttavat vahvasti työntekijöihin. Organisaation kulttuuri muotoutuu johtajiensa mukaan, mutta se myös muokkaa johtajiensa käytöstä.

3.1.3 Organisaation rakenteet

Organisaation rakenteet kuvaavat vastuu- ja valtasuhteita sekä toimintatapoja (Kuusela 2015, 31). Organisaation rakenteet ovat organisaatioon luotuja käytäntöjä, jotka heijastavat organisaation arvoja, joilla mahdollistetaan toiminta tavoitteiden suuntaisesti (Kari 2012, 88). Johtajuuden näkökulmasta toiminnan

rakenteiden tarkastelu ohjaa johtamista kohti perustehtävää. Prosessien tarkastelu selventää johtamisen tapaa, jolla asioihin tartutaan. (Nivala 2010, 203.) Hallinnon tekemät päätökset vaikuttavat rakenteisiin (Kari 2012, 69). Rakenteet vaikuttavat omalta osaltaan kulttuuriin, joka vaikuttaa työntekijöiden ja organisaation tuloksiin (Balthazard ym. 2006, 716).

Rakenteet liittyvät organisaation toiminnan sujuvuuteen ja kulttuuriin. Rakenteita ovat esimerkiksi sovitut käytänteet, johtamiskäytänteet sekä palvelun tuottamisen tapa. Ihmiset havaitsevat rakenteista sen, miten organisaatiossa pohjimmillaan ajatellaan ja mitkä ovat sen todelliset arvot. (Nivala 2010, 206.) Varhaiskasvatuksen arjen rakenteita ovat muun muassa luodut palaverikäytännöt, ajan järjestäminen pedagogiselle johtajuudelle, tiimisopimukset, kehityskeskustelut, vertaistuki, palautteen antaminen ja saaminen sekä tiedonkulku. Organisaatiossa tehtyjä rakenteellisia valintoja ovat muun muassa johdettavan yksikön koko, hallinnollisten tehtävien määrä sekä työntekijöiden ammattitaustat. (Kari 2012, 69-84.) Varhaiskasvatuksen laadun rakennetekijöistä toimiva ja tarkoituksen mukainen johtamisjärjestelmä auttaa organisaation kehittämisessä ja muutoksissa. Strategiat ja johtajuus luovat tärkeitä rakenteita toiminnan suunnittelulle, toteuttamiselle sekä pedagogiikan arvioinnin prosesseille ja kehittämiselle organisaation eri tasoilla. Rakenteellisilla ratkaisuilla ja toimenpiteillä luodaan pohjaa pedagogiikalle. Jos rakenteet eivät ole kunnossa, eivät prosessitkaan ole laadukkaita. (Vlasov ym. 2018, 50, 68.)

Työyhteisöissä tarvitaan selkeitä toiminnallisia rakenteita, jotta työyhteisö ja sen jäsenet voivat toimia perustehtävän mukaisesti ja saavuttaa asetetut tavoitteet (Järvinen 2001, 33). Työyhteisöissä tarvitaan rakenteita perustehtävän tekemiseen, johtajuudelle, vuorovaikutukselle, tiedonkululle, päätöksenteolle, osallisuudelle sekä vaikuttamiselle (Raina 2012, 55-59). Helena Rajakaltion (2014, 49) mukaan yhteisölliset rakenteet luovat pohjan vuorovaikutukselle ja toimijuudelle. Niiden kautta yksilöt voivat kiinnittyä työyhteisöön. Rakenteilla hän viittaa vuorovaikutukselle ja keskustelulle luotuihin yhteisiin tiloihin ja aikaan. Rainan (2012, 35, 143-144) mukaan yhteisön jäsenet tarvitsevat virallisia foorumeita, jossa voivat ilmaista mielipiteitään. Tarvitaan aika ja paikka, jossa jokaisen työyhteisön jäsenen kuuleminen ja yhteisiin asioihin vaikuttaminen on mahdollista. Erilaisilla työpaikkakokouksilla onkin tavoitteensa ja rakenteensa, jotka määrittävät vuorovaikutusta. (Raina 2012, 35, 143–144.) Rajakaltion (2014,

49) mukaan vuorovaikutuksellisten rakenteiden avulla voidaan oppia yhdessä ja jakaa asiantuntijuutta. Työyhteisön luomat käytänteet ja rakenteet määrittelevät kohdataanko kaikki työyhteisössä ja millaisia vaikuttamisen käytänteitä syntyy (Raina 2012, 55-59). Jotta yhteisölliset rakenteet voivat mahdollistua, tarvitaan johtamista (Rajakaltio 2014, 49).

3.1.4 Prosessit organisaatiossa

Organisaation toimintaympäristöt ovat tulosta organisoinnista, joita luovat henkilöt, jotka kuuluvat organisaatioon. Organisointi sisältää kontrollia, vaikuttamista sekä auktoriteettia, jotka toteutuvat prosesseissa. Prosessit toteutuvat organisaatiossa yksilöiden käytöksessä ja vuorovaikutuksessa, vähintään kahden ihmisen välillä. Vuorovaikutuksessa henkilö A lähettää arvokkaita viestejä henkilölle B, joka tuottaa käytöstä, joka hyödyttää henkilö A:ta. Nämä vuorovaikutusketjut saavat aikaan organisointia ja sosiaalista kulttuuria. (Weick 1979, 22, 89, 118.)

Organisoitumisen ja johtamisen taustalla on mielikuva siitä, miten asioiden pitäisi olla. Yhteisön ilmapiirissä ja yksilöiden välillä on käynnissä jatkuva prosessi avoimuuden, luottamuksen, hyväksynnän ja arvostuksen välillä. Luottamus koostuu odotuksista ja vastavuoroisuudesta. Luottamukseen liittyy odotus, että lupaukset pitävät. Se on vapaaehtoista asettumista riippuvaiseksi toisesta, sen hyväksymistä ja itsensä alttiiksi asettamista. Se on vastavuoroista ja ansaittavaa. Luottamuksen rakentumiseen liittyy arvojen työstäminen, hyvyyden tavoittelu, oikeudenmukaisuus, aitous, rehellisyys ja pyrkimys perustehtävän saavuttamiseen. Oikeudenmukaisuuden tunteeseen liittyy tulkintaa. Kokemus oikeudenmukaisuudesta syntyy vuorovaikutuksessa kokemuksesta puolueettomuudesta ja samalla tavalla kohtelemisesta. Tunnetasolla määritellään, keitä me olemme ja miten me toimimme. Tunnetason prosessit näyttäytyvät kulttuurissa ja identiteetissä. Onnistuessaan ne johtavat sitoutumiseen. (Juuti 2016, 25, 39-44, 107.)

3.2 Johtaminen ja johtajuus

Johtaminen on keskeinen osa työyhteisöä ja sen toimintaa (Juuti 2016, 152). Johtamiskeskustelu kumpuaa kuitenkin siitä, millaiseksi johtamisen rooli nähdään. Johtamisparadigmat (mm. Seeck 2008) kertovat, mitä johtamiskeinoja arvostetaan ja mitä näillä johtamistekniikoilla pyritään ratkaisemaan. Johtamisparadigmoissa ihmiskäsitys ja -näkemys ovat erilaisia. Useimmat organisaatiot ovat sekoitus eri johtamisparadigmoja, joten on tärkeää pohtia, millaisia keinoja johtamisessa korostetaan ja mitä niillä yritetään saavuttaa. (Kuusela 2015, 135-137.) Elina Fonsén nostaa muun muassa esille, että johtajuus ja johtaminen ovat eri asioita. Johtaminen on toimintaa ja tekoja, jotka kohdistetaan ryhmään. Johtaja on johtamistoiminnan toteuttaja. Johtajana toimiminen ei vaadi muodollista johtamisasemaan organisaatiossa, vaan se voi olla tilannesidonnaista. Englannin kielinen termi ”leadership” voidaan määrittää terminä johtajuus ja ”management” terminä johtaminen. (Fonsén 2014, 28-29.) Juuti (2016, 22, 47,74) jakaa puolestaan johtamisen kolmeen osaan, management, asioiden johtaminen, leadership, ihmisten johtaminen, ja kolmantena toiminnan kehittäminen. Johtamisen keskeiset elementit ovat ihmisten johtaminen, kehittäminen, asioiden johtaminen ja luottamus.

Juuti (2016,10-16) kuvaa johtamisen kehittymistä kolmella portaalla: esimiestyö, johtaminen ja jaettu johtajuus. Esimiestyössä pyritään kehittämään esimiehen omaa toimintaa. Esimiestyö kehittyy johtamiseksi, kun työntekijät vapaaehtoisesti pyrkivät toteuttamaan perustehtäväänsä. Johtamisen keskeinen kysymys on, saako johtaja työntekijät innolla mukaan työyhteisön toiminnan kehittämiseen siten, että jokaisen asiantuntemus hyödynnetään, jolloin puhutaan jaetusta johtajuudesta. Jaettuun johtajuuteen päästään, kun koetaan voimakasta yhteisvastuuta tavoitteiden saavuttamiseen ja toimitaan oma-aloitteisesti ja ahkerasti näiden tavoitteiden suuntaisesti. Jaetun johtajuuden edellytys on, että jokainen kokee työyhteisössään arvostusta, vastavuoroisuutta sekä tasa-arvoista kohtelua. Fonsén (2014, 31, 35, 171) tarkastelee johtajuutta pedagogisen johtajuuden näkökulmasta, jolloin johtajuus nähdään jaettuna vastuuna ja vuorovaikutteisena prosessina, joka voi esiintyä tilannekohtaisesti. Johtajuutta voi määrittää johtamisen funktio, johtajan asema organisaatiossa, joka edellyttää johtamistoimia. Näin ollen pedagoginen johtajuus on organisaatiossa yhteisön

vuorovaikutuksellinen, kulttuurinen sekä rakenteellinen ilmiö. Johanna Heikka (2014, 11) yhdistää jaetun johtajuuden ja pedagogisen johtajuuden. Hänen mukaansa jaettu johtajuus liittyy kunnallisten toimijoiden toteuttamaan johtajuuteen ja pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen perustehtävässä toteutettavaa johtajuutta.

3.2.1 Johtajan tehtävät

Odotukset esimiehelle ovat kahtalaiset. Organisaation johto odottaa heiltä organisaation tavoitteiden toteuttamista, työntekijät hyvää ihmisten johtamista. Tämä edellyttää johtajuutta sekä johdettavana olemisen taitoa. Toimiva johtamisen ketju antaa rakenteet ja linjaukset sille, miten yhteisöt työskentelevät. Se takaa yhdenmukaisen toiminnan ja kulttuurin. (Kuusela 2015, 86, 137-138.) Johtamisen tarkastelu alkaa usein perustehtävästä. Johtaminen on perustehtävän mahdollistamista. Tarvitaan yhteinen ajatus, jotta voidaan toimia organisoidusti. (Nivala 2010, 203.) Johtajan tehtävänä on luoda puitteet organisaation toiminnalle ja kehittämiselle sekä mahdollistaa organisaation toiminta (Kari 2012, 6). Johtajien vastuulla on yhteisön luominen, joka pitää huolen oppimisesta ja vuorovaikutuksesta ja jossa vastuuta jaetaan (Heikka 2014, 38). Esimiehet vastaavat tiimien tehtävien selkeydestä, tavoitteiden saavuttamisesta ja ilmapiiristä eli päivittäisestä yhteistyöstä ja onnistumisen mahdollisuuksista (Kuusela 2015, 86).

3.2.2 Johtajan toiminta

Kaikessa johtamisessa on kyse toiminnan, ihmisten ja muutoksen johtamisesta. Johtamisessa pitää yhdistää asiat, toiminta, uudistuminen ja ihmiset. Näitä pitää painottaa välillä eri tavoin tarpeen mukaan. Työyhteisöissä esimies on esimerkki, samaistumisen kohde. Hän on roolimalli, joka omalla toiminnalla linjaa sitä, miten työyhteisössä kuuluu toimia. Esimiehellä on vaikutusta arvostuksen kokemuksen syntyyn: miten hän suhtautuu ihmisiin, miten toimii, kenelle antaa aikaa, tehtäviä, ketä arvostaa, keneen luottaa. Toiminnallaan esimies vaikuttaa organisaation identiteettiin. (Kuusela 2015, 23, 49, 79, 140-142.)

Esimiesten johtamistoiminnalla voidaan vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin, työhön sitoutumiseen ja osaamiseen (Juuti 2015, 111). Työyhteisöissä tarvitaan toimivia käytäntöjä ja rutiineja. Esimies pystyy omalla käytöksellään linjaamaan ja ohjaamaan vuorovaikutuskulttuuria: mikä on sallittua ja mikä ei. Hyviä työyhteisöjä voidaan rakentaa kohtelemalla ihmisiä reilusti ja arvostaen, rakentamalla tietoisesti luottamusta ihmisten välille, toimimalla oikeudenmukaisesti, edistämällä yhteenkuuluvuutta sekä läpinäkyvällä päätöksenteolla. Esimiehen tehtävänä on luoda työyhteisöön selkeitä rakenteita, yhteisiä tavoitteita ja tehtäviä. (Kuusela 2015, 80-81, 113, 126.)

Rainan (2012, 24, 131-132) mukaan yhteisöt tarvitsevat johtajuutta ja vastuun jakoa toimijoiden kesken. Johtajuus ei ole ainoastaan hierarkkinen valtarakenne, vaan johtamistyylejä on erilaisia. Esimerkiksi sopimusjohtajuudessa on vallan ja vastuiden jakautumisesta sovittu jäsenten kesken. Asiantuntijajohtajuudessa yhteiset asiat on jaettu eri asiantuntijoiden osaamisalueiden mukaisesti. (Raina 2012, 24, 131-132.) Juutin (2016, 17-18, 83-88) mukaan jaettu johtajuus perustuu vallan ja asiantuntemuksen täysipainoiseen käyttöön ryhmässä. Sen keskiössä on perustehtävän tekeminen. Jaetussa johtajuudessa vallan pitää olla tasapainossa. Jaettua johtajuutta voidaan kuvata samalla polulla kulkemiseksi. Liika valta tai paremmuustaistelu haavoittaa sitä. Johtajuuden tai jaetun johtajuuden sijaan työyhteisöissä voi vallita johtajuustyhjiö, jos esimies ei ota esimiesasemaansa. Silloin johtajuuden ottaa joku toinen. Ilman johtajan asemavaltaa asioista ei yleensä tiedetä riittävästi ja alkaa liittoutuminen niiden asioiden puolesta, joista halutaan itse saada myönteisiä päätöksiä aikaan.

3.3 Varhaiskasvatuksen työyhteisöt

Työyhteisö muodostuu yksilöistä, jotka toteuttavat työhön liittyvää perustehtävää (Lampinen 2019, 20). Laadukkaan varhaiskasvatuksen voimavara on moniammatilliset työyhteisöt, erityisesti kun kaikkien osaaminen saadaan käyttöön, vastuut, tehtävät sekä ammattiroolit toteutuvat perustehtävän mukaisesti (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 13). Varhaiskasvatuksen ammattilaisten työyhteisö voidaan nähdä kasvatuksellisena toimintakenttänä, joka syntyy yhdessä neuvotellusta ja jaetusta perustehtävän tulkinnasta sekä sitoutumisesta, arvoperustasta, kasvatuksen tavoitteista ja

vuorovaikutuskäytännöistä (Karila & Nummenmaa 2006, 34). Varhaiskasvatuksessa tiimit ovatkin toiminnan perusyksikkö. Kuuselan (2015, 82-84, 118-119, 126) mukaan toimivat tiimit ovat joukkovoimaa, mutta niissä on myös haasteita, sillä jokainen vaikuttaa omalla toiminnallaan ryhmän vuorovaikutussuhteisiin ja jokainen tulkitsee tilanteita omista näkökulmistaan. Jokaisella työntekijällä on odotuksia tilanteisiin, niiden sisältöihin, toisiin ihmisiin ja osittain myös itseensä: Koenko vaikuttavani tilanteessa? Saavutinko sen mihin pyrin? Sainko tarvitsemani tiedot? Olinko osa porukkaa? Tilanteista tehtyihin tulkintoihin vaikuttavat arvot, asenteet, aiemmat kokemukset sekä organisaation kulttuuri. Sosiaaliset odotukset selittävät osittain sitä, miksi toimimme niin kuin toimimme. Ne vaikuttavat osallistumiseen ja arjen kokemuksiin. Perusodotukset toisia kohtaan työssä sekä vuorovaikutustilanteissa ovat niitä tekijöitä, joita avaamalla toisille voi saada työyhteisön kukoistamaan.

Työntekijöiden toiminnalla on merkitystä työyhteisön yhteisöllisyyteen. Työntekijät vaikuttavat siihen, miten tavoitteet toteutuvat. Työntekijät ylläpitävät, parantavat tai heikentävät organisaation ilmapiiriä. (Kuusela 2015, 86.) Nivala (2010, 204-205) käyttää organisaatiokansalaisuus-käsitettä kuvaamaan yksilön kykyä tai taitoa olla työyhteisön jäsen. Hyvän organisaatiokansalaisuuden vastuualueita ovat vastuu itsestä, organisaatiosta ja yhteisöstä. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2018, 13) vastuuttaa varhaiskasvatuksen opettajia ja johtajia. Tämä ei kuitenkaan poista vastuuta muilta. Kuuselan (2015, 55, 111) mukaan yksilöiden kyvykkyys ei yksistään riitä, vaan tarvitaan ryhmän yhteistä osaamista ja tekemistä. Hyvin toimivat, tehokkaat ryhmät ovat organisaation ydin. Ryhmä hyväksyy ideat, tekee töitä niiden teen ja varmistaa käytäntöön viemisen.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2018, 29) mukaan yhteisesti sovitut säännöt ja toimintatavat auttavat luomaan ilmapiiriltään turvallisen, muita kunnioittavan ja yhteisvastuullisen oppimisympäristön. Toimintakulttuuri vaatii sopimuksia ja niihin sitoutumista. Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 99) mukaan sitoutuneisuus on yhteisöllisen toiminnan perusta. Juutin (2015,108) mukaan työyhteisöissä sitoutumisen aikaansaaminen on haastavaa, sillä se liittyy jokaisen tunteisiin ja kokemuksiin - ketään ei voi pakottaa sitoutumaan. Sitoutuessaan ihmiset toimivat arvojensa ja uskomustensa mukaan.

Sitoutuneisuus liittyy siihen, miten ihmiset suhtautuvat työhönsä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 99).

Työyhteisöt tarvitsevat pelisääntöjä, jotka ovat kaikkien tiedossa ja niitä myös noudatetaan (Paasivaara & Nikkilä 2010, 82). Työhön sitoutumiseen vaikuttavat toimintakulttuurin ja arvojen lisäksi, esimiesten johtamistavat, vuorovaikutus yhteisössä sekä työn sisältö. Se mitä yksilö pitää merkittävänä vaikuttaa eniten hänen työhönsä sitoutumiseensa. (Juuti 2015, 106.) Yhteistyösuuntautuneisuus edistää yhteisiin päämääriin sitoutumista (Paasivaara & Nikkilä 2010, 69). Sitoutumisen ylläpitäminen on jatkuvaa työskentelyä, jossa työilmapiiriin luodut menetelmät ovat ensiarvoisen tärkeitä (Juuti 2015, 58). Johtajan työtä tukee se, että työyhteisön tiedossa on toiminnan tarkoitus ja tavoitteet sekä yhteiset toimintatavat ja niitä arvioidaan säännöllisesti (Paasivaara & Nikkilä 2010, 82).

Sitoutumisen sijaan ihmiset voivat sopeutua työhönsä. He tekevät työtä tavan vuoksi. He toimivat niin kuin ovat tottuneet, ilman että ovat läsnä työssään. He ovat voineet etääntyä organisaation arvoista ja uskomuksista. Omien uskomusten rajoja, kuten ”me teemme tätä jo nyt”, on vaikea hahmottaa ja muuttaa (Juuti 2015, 108, 151.) Myytit, eli virheelliset uskomukset saavat kulttuurissa helposti alaa, jos arvoista ja sosiaalisista normeista ei olla tietoisia ja niistä ei käydä keskustelua (Paasivaara & Nikkilä (2010, 65). Jos yksilön omat uskomukset ja organisaation käytännöt ovat ristiriidassa, hän vähitellen katkeroituu ja kyynistyy. Siksi on tärkeää, että ihmiset pääsevät osaksi arvokeskustelua ja arvojen työstämistä organisaatioissa. Arvot eivät saa olla adjektiiviluetteloita. Arvoissa tulisi näkyä kohderyhmä, asiakkaat. Arvolauseiden avulla pitäisi pyrkiä ohjaamaan työntekijöiden käyttäytymistä. Arvolauseissa kiteytyy ne merkitykset, joita organisaatio pyrkii asiakkailleen luomaan. (Juuti 2015, 106-108.)

3.4 Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri

Varhaiskasvatuksessa toimintakulttuuri on kokonaisuus, joka rakentuu arvoista ja periaatteista, työtä ohjaavien normien ja tavoitteiden tulkinnasta, oppimisympäristöistä ja työtavoista, yhteistyöstä ja sen eri muodoista, vuorovaikutuksesta ja ilmapiiristä, henkilöstön osaamisesta, ammatillisuudesta ja

kehittämisotteesta, johtamisrakenteista ja -käytännöistä, toiminnan organisoinnista, suunnittelusta, toteuttamisesta sekä arvioinnista (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 24.) Monialaisen yhteistyön tekemiseen ja toimivuuteen vaikuttavat avoin toimintakulttuuri, henkilöstön hyvät yhteistyötaidot sekä hallintorakenteiden joustavuus ja tuki (Vlasov ym. 2018, 60; Karila & Nummenmaa 2001; Oandasan ym. 2006; Kvarnström 2008). Toimintakulttuurilla on keskeinen merkitys varhaiskasvatuksen laatuun, varhaiskasvatuksen toteuttamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa osaltaan toimintakulttuuriin tiedostaen tai tiedostamattaan. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 24.)

Johtamisella on merkitystä varhaiskasvatuksen toimintakulttuuriin kehittämiseen ja laatuun. Toimintakulttuurin kehittämisessä oppiva yhteisö on toimintakulttuurin ytimenä. Varhaiskasvatuksessa toimitaan yhteisönä, jossa pitää olla tilaa erilaisille mielipiteille ja tunteille ja jossa arvostetaan kunnioittavaa ja huomaavaista käytöstä. Toimintakulttuurin kehittämisen kannalta on tärkeää, että yhdenvertaisuudesta ja tasa-arvosta ja niihin liittyvistä asenteista keskustellaan yhdessä. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 25-26.) Toimintakulttuuri vahvistuu johtamisen kautta ja on johtajansa näköinen. Kulttuuri antaa yhteiselle toiminnalle rajat niin hyvässä kuin pahassa. (Kuusela 2015, 17, 194.) Varhaiskasvatuksessa arvoperustan ja oppimiskäsityksen toteutumista edistää yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen. Yhdessä tekemisen sekä osallisuuden kokemukset vahvistavat yhteisöä. Toimintakulttuurin kehittämisessä olennaista on toimintakulttuurin vaikutusten pohdinta ja ei-toivottujen piirteiden tunnistaminen sekä korjaaminen. Henkilöstön pitää ymmärtää oman toimintansa taustalla vaikuttavien arvojen, tietojen ja uskomusten merkitys sekä osata arvioida niitä. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 25.)

3.5 Varhaiskasvatuksen asiakkuudet

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2018, 9, 24) korostaa asiakkuutta. Varhaiskasvatuksen tehtävänä on edistää lasten kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä ja oppimista yhteistyössä huoltajien kanssa. Toiminnallaan varhaiskasvatus tukee huoltajia kasvatustyössä. Kaikkien varhaiskasvatuksen työtapojen pitää tukea lapsen kehitystä ja oppimista. Varhaiskasvatuksen

asiakkaiksi voidaan tämän pohjalta määrittää ensisijaisesti toimintaan osallistuvat lapset, mutta myös heidän perheensä, joita toiminnan kautta tuetaan kasvatustyössä. Juuti (2015, 12, 19) toteaa, että asiakaskeskeinen henkilöstö johtaminen on uusi henkilöstöjohtamisen paradigma. Asiakkaat ovat tänä päivänä osa kulttuuria. Toimintoja pitäisi suunnitella, organisoida ja toteuttaa yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Tämä näkyy myös Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2018, 30), jossa todetaan, että sekä huoltajat että lapset otetaan mukaan toiminnan suunnitteluun ja arviointiin.

3.5.1 Asiakaspalvelu, asiakaslähtöisyys, asiakaskeskeisyys

Asiakaspalvelu on asiakkaan ja organisaation työntekijän välistä kohtaamista, jossa työntekijä ilmentää toiminnallaan organisaation arvoja ja suhdetta asiakkaaseen. Asiakaspalveluun liittyy palvelukokemus. Tärkeintä asiakaspalvelussa on palveluasenne: halu perehtyä asiakkaaseen, vastata odotuksiin sekä ennakoida odotuksia. (Aarnikoivu 2005, 16-19, 59.) Asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttavat ne ihmiset, jotka ovat suorassa yhteydessä asiakkaisiin, mutta jokainen organisaation jäsen vaikuttaa epäsuorasti asiakaskokemuksiin. Organisaation johdon tekemät päätökset voivat aiheuttaa kielteisiä toimintoja ja merkityksiä asiakaspalveluun, sillä toiminnot, ohjeet ja säännöt voivat kääntyä asiakaspalvelua vastaan. Siksi asiakkaita pitää palvella koko organisaation leveydellä ja ottaa huomioon joka tasolla. (Juuti 2015, 45, 57.)

Asiakaslähtöisyys synnyttää palvelukulttuurin. Se on tietoa ja toimintaa. Asiakaslähtöisyys vaikuttaa asiakaspalvelukohtaamisen onnistumiseen. Asiakaskeskeisyys on arvo. Asiakaslähtöinen kohtaaminen edellyttää asiakaskeskeiseen arvoon sitoutumista. Asiakaskeskeisyys ilmenee organisaatiossa asiakaslähtöisenä toimintana. Asiakeskeisyys edellyttää konkreettista panostusta henkilöstöön ja asiakaspalvelunäkemyksen kehittämistä koko organisaatiossa. Asiakaspalvelukulttuurin puute näkyy organisaation toiminnassa arvojärjestyksessä, siinä miten suhtaudutaan asiakaspalveluun. (Aarnikoivu 2005, 15-17, 29-32.) Asiakaskeskeinen kulttuuri arvostaa asiakasta ja antaa aikaa asiakaskontakteille (Juuti 2015, 27). Sekä asiakaslähtöisyys, että asiakaskeskeisyys vaikuttavat

asiakaspalvelukohtaamisessa työntekijän ja asiakkaan välillä (Aarnikoivu 2005, 17).

Asiakaskeskeinen johtaminen on strateginen ratkaisu (Juuti 2015, 45). Henkilöstö pitää sitouttaa asiakaskeskeisyyteen ja asiakaslähtöiseen toimintaan. (Aarnikoivu 2005, 57). Asiakaskeskeisyys vaatii johtamista. Esimiehiltä tarvitaan työntekijöiden tukemista siinä, että he pystyvät palvelemaan asiakkaita parhaansa mukaan. Asiakaskeskeisestä ajattelusta pitää tulla vallitseva ajattelutapa organisaatiossa. Tässä esimiehillä on iso rooli. (Juuti 2015, 29.) Henkilöstön asennoituminen omaan työhönsä ja asiakkaisiin on avainasemassa (Aarnikoivu 2005, 58).

Jokaisen työntekijän pitää tietää ja tuntea oma roolinsa asiakastyössä. Tämä vaatii muun muassa tehtävänkuvien tarkistamista ja läpikäyntiä henkilöstön kanssa. Olennaista on korostaa jokaisen roolia asiakaspalvelijana. (Aarnikoivu 2005, 55-56.) Organisaatiossa pitää tarkastella kommunikaatiota henkilöstön ja asiakkaiden välillä: millaista laatua tuotetaan kohtaamisissa, miten asiakasta kuunnellaan ja kuullaan, miten asiakkaiden tarpeisiin vastataan. Asiakkaan ja organisaation jäsenten välinen vuorovaikutus korostuu asiakaskeskeisyydessä. Asiakaskokemukseen vaikuttavat asiakkaan ja työntekijän väliset tunteet. Jos työntekijä voi huonosti hänen on vaikea siirtää myönteisiä tunteita asiakkaalle. (Juuti 2015, 39, 56-58.)

3.5.2 Odotukset ja haasteet asiakaskohtaamisissa

Ammattilaisen ja huoltajan kohtaamiset ovat varhaiskasvatuksessa tärkeitä. Parhaimmillaan niissä luodaan välittämisen kulttuuria, jossa molemmilla on tilaa tuoda esille ilon ja huolen aiheita, ilman että joutuu sinnittelemään, peittelemään väsymystä, epäilystä tai neuvottomuutta. (Korhonen 2006, 69.) Asiakaskohtaamiseen vaikuttavat asiakaspalvelija, asiakas, organisaatio ja erilaiset tilannetekijät. Tilanteessa vaikuttavat asiakaspalvelijan persoona, tausta, kokemukset, palveluasenne sekä osaaminen. Asiakkaan käyttäytymiseen vaikuttavat psykologiset, sosiaaliset, kulttuuriset sekä yksilölliset tekijät. (Aarnikoivu 2005, 75, 93.) Tunteet ja sosiaaliset prosessit nousevat keskiöön asiakaskohtaamisissa. Haasteeksi voi nousta kyvyttömyys kohdata omia tai

toisen tunteita, ihmisten välisen arvostuksen puute, eriarvoisuus, oman edun ajaminen tai valtapeli ihmisten välillä. (Juuti 2015, 89-90.)

Varhaiskasvatuksessa huoltajilla on omat näkemyksensä ja käsityksensä vuorovaikutuksesta varhaiskasvatuksen ammattilaisten kanssa. Ne heijastuvat siihen, millaisia odotuksia huoltajilla on ja millaisiksi he ymmärtävät oman osallisuutensa vuorovaikutuksessa. (Karila ym. 2006, 49.) Käsitykset ja tulkinnat huoltajien kanssa tehtävästä yhteistyöstä ohjaavat puolestaan ammattilaisten toimintaa. Ammattilaisen omasta elämästä poikkeavan elämäntilanteen ja arvojen ymmärtäminen on ammattilaiselle haaste. Erilaisuuden hyväksyminen ja arvostaminen ovat asenteellinen ehto työn tekemiselle. Ammattilaisilta odotetaan ammatillisuutta vuorovaikutustilanteissa ja työvälineiden kehittämistä haastaviin asiakastilanteisiin. (Karila 2006, 96-97.) Asiakkuuden ymmärrys asettaakin haasteita varhaiskasvatuksen ammattilaisten toiminnalle (Korhonen 2006, 57). Asiakaspalvelun onnistumiseen vaikuttaa se, miten hyvin asiakkaiden odotukset täyttyvät (Juuti 2015, 114). Perheillä on erilaisia odotuksia ja tarpeita varhaiskasvatukselle. Erilaisten perheiden kohtaamisen haasteellisuus on noussut esiin niin tutkimuksissa kuin arkityön kokemuksissa. (Tiilikka 2010, 67.) Juutin (2015, 25, 110) mukaan asiakkaiden odotukset vaikuttavat heidän tyytyväisyyteensä palvelun suhteen. Vasta kun asiakkaiden tarpeet ymmärretään, voidaan organisoitua palvelemaan heitä oikein.

On tärkeää huomioida, että asiakkaat suhtautuvat organisaatioon pääosin tunnepitoisesti ja asiakaskokemusten taustalla vaikuttavat tunteet. Siksi asiakaskokemusten johtaminen perustuu pitkälti tunteiden käsittelyyn. (Juuti 2015, 40-43.) Vuorovaikutustilanteissa jokaisen oma asenne vaikuttaa ja asiakkaan kokeminen hankalaksi on subjektiivista. Erilaisuuden sietokyky ja kunnioittaminen ovat olennaisia asiakaspalvelussa. Hankalaksi koetut asiakkaat aiheuttavat työntekijöissä epävarmuutta ja epämiellyttäviä kokemuksia. Nämä tilanteet vaativat tunteiden käsittelyä, niiden syntymisen tiedostamista ja oman osaamisen sekä ammattitaidon peliin laittamista. Asiakkaan kokeminen hankalaksi aiheuttaa helposti negatiivisen vuorovaikutuksen kehän syntymisen. (Aarnikoivu 2005, 78-81.)

3.5.3 Asiakkuus ja yhteisöllisyys

Negatiivinen yhteisöllisyys ja ilmapiirin heikkeneminen heijastuvat asiakaspalveluun. Piilossa olevat ristiriidat häiritsevät työyhteisön oikein toimimista. Ristiriidat ja epäluottamus vääristävät vuorovaikutuksen ja kommunikaation. Valtataistelu heikentää asiakkaiden tarpeiden näkemistä. Epäluulo aiheuttaa negatiivisuuden kierteen. Kaikkea työyhteisön toimintaa on helppo kritisoida, joka osaltaan etäännyttää perustyöstä. Asiakkaita voidaan kritisoida ja nähdä heidät kielteisessä valossa. Huonot asiakaskokemukset kertovat osaltaan tarinaa työkulttuurista. (Juuti 2015, 18-23.)

Vahva ammatillinen identiteetti sekä työhön ja organisaation sitoutuneisuus auttavat toimimaan ammatillisesti asiakaspalvelutilanteissa. Myönteinen asiakaskokemus heijastuu myönteisesti työntekijöihin. Myönteinen työntekijöiden kokemus heijastuu myönteisesti asiakkaisiin. Kielteinen asiakaskokemus kuormittaa työntekijöitä. Kielteinen työntekijöiden asenne ja ilmapiiri heijastuvat kielteisesti asiakaskokemuksiin. Kun tunnistetaan asiakkaiden tarpeita ja toimitaan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, syntyy tilaa hyvälle työlle. Onnistumisen ilo parantaa työhyvinvointia, mikä parantaa asiakaskokemusten laatua. Työhyvinvointi välittyy asiakkaille. (Juuti 2015, 108-124.)

4 TUTKIMUKSEN TAVOITE

Tutkimustyön yhtenä tehtävänä on järjestelmällisesti ja tarkasti tuottaa vastauksia johonkin käytännössä syntyneeseen kysymykseen, siten että tuloksena on käytännöllinen ratkaisu (Varto 2005, 8). Tässä tutkimuksessa kuvataan yhteisöllisyyden ilmiötä sekä toimintatapoja ja käytäntöjä, jotka rakentavat yhteisöllisyyttä johtajien näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on löytää erilaisia lähestymistapoja yhteisöllisyyteen ja sen kehittämiseen arjen varhaiskasvatuksen työssä. Tiedon intressinä on saada käytännöllistä, praktista tietoa, josta voidaan mahdollisesti luoda ja kehittää edelleen teoreettista tietoa. Motiivina on jäsentää ilmiötä sen ilmenemiskontekstissa ja tuottaa ilmiöstä tietoa tutkittavien sekä teorian kautta. Tutkimuksen kautta etsitään keinoja ja tapoja jäsentää yhteisöllisyyttä varhaiskasvatuksen arjessa. Tutkimuksessa tarkastellaan nykytilaa: Millaisia yhteisöllisiä rakenteita varhaiskasvatuksen johtajat tunnistavat arjestaan? Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä ilmiöstä sekä löytää rakenteita ja prosesseja, joilla yhteisöllisyyden syntymistä ja säilymistä voidaan tukea. Tutkimus lähestyy ilmiötä ymmärtämisen ja mahdollisen vaikuttamisen näkökulmasta. Tutkimuksen toteuttamista varten hankitaan aineistoa varhaiskasvatuksen johtamisen ammattilaisilta.

4.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tässä tutkimuksessa yhteisöllisyyttä tutkitaan osana varhaiskasvatuksen rakenteita varhaiskasvatuksen johtajuuden kontekstista käsin. Yhteisöllisyydestä on tehty erilaisia tutkimuksia, mutta tutkimukset, jotka kohdistuvat varhaiskasvatuksen rakenteisiin ja niiden vaikutukseen yhteisöllisyyden luomisessa ja ylläpitämisessä puuttuvat. Tapaus kohdennetaan johtajien näkemyksiin, sillä johtajilla, päiväkodin johtajilla sekä varajohtajilla on mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, millaisia rakenteita on, millaisia voidaan luoda ja millaisista voidaan luopua.

4.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tutkimustehtävänä on selvittää, miten varhaiskasvatuksen johtajat ymmärtävät yhteisöllisyyden varhaiskasvatuksen rakenteissa ja prosesseissa. Tutkimuksen ongelmanasettelu ohjaa tutkimusstrategioiden sekä aineistonhankinta- ja analyysimenetelmien valintaa. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on tutkittavan ilmiön, yhteisöllisyyden, ymmärtäminen. Tutkimuksen ongelmanasettelu muotoutuu ilmiön ymmärtämisestä.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten varhaiskasvatuksen johtamisen ammattilaiset määrittävät yhteisöllisyyden?
2. Miten yhteisöllisyys ilmenee arjen varhaiskasvatuksen rakenteissa ja prosesseissa johtajuuden näkökulmasta katsottuna?
3. Millaisilla rakenteilla ja toimenpiteillä voidaan luoda ja ylläpitää oman työyhteisön yhteisöllisyyttä?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Metodologiset lähtökohdat

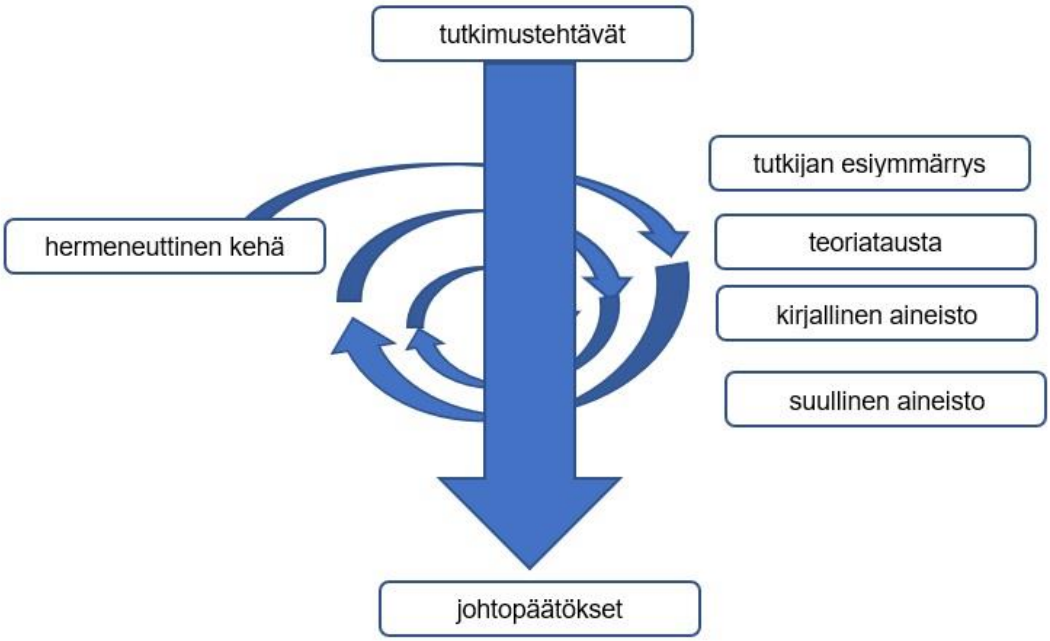
Tieteen paradigma voidaan määritellä tutkimusta ohjaavaksi lähtökohdaksi. Siihen sisältyvät ontologiset ja epistemologiset näkemykset, jotka määrittävät metodologisia ratkaisuja tiedon saavuttamiseksi. Tieteenfilosofiset suuntaukset toimivat taustana tutkimusstrategioille, aineistonhankinta- ja analyysimenetelmille. Tieteenfilosofisissa suuntauksissa käsitykset tiedosta eli epistemologiasta, ja todellisuuden luonteesta eli ontologiasta, eroavat. (Kyrö 2004, 59–60.) Tämä tutkimus sijoittuu tieteenfilosofiassa ensisijaisesti hermeneutiikkaan, mutta tutkijan näkemysten kautta myös konstruktivismiin. Hermeneutiikassa on kyse selittämisestä ja tulkinnan taidosta. Hermeneuttinen lähestymistapa pyrkii ymmärtämiseen ja tulkitsemiseen. (Gadamer 2004, 40.) Hermeneutiikassa ymmärtäminen on aina tulkintaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 30). Hermeneutiikassa tulkinta on dialoginen tapahtuma, jossa tutkija ja tutkittavat ovat mukana prosessin ja lopputuloksen muodostumisessa. Totuus syntyy tässä tapahtumassa. Hermeneutiikan mukaan tutkija on subjekti, joka kuuluu osaksi tutkimuksen totuutta. (Vattimo 1999, 20-21.) Todellisuus on hermeneutiikassa tietyssä merkitys- ja arvosuhteessa ilmenevää todellisuutta, jolle etsitään sisältöä ja mieltä. Ymmärtämisessä on kyse ”paremmin ymmärtämisestä”. (Oravakangas 2009, 266.) Ymmärtämisen pohjalla on aina aiemmin ymmärretty, esiymmärrys (Tuomi & Sarajärvi 2018, 30). Ymmärtäminen muodostuu sosiaalisessa ja kulttuurisessa todellisuudessa, josta käsin ymmärrystä pitää tulkita (Oravakangas 2009, 266).

Tutkijan omat ajatukset, ennakkokäsitykset, kokemukset ja tarkoitukset vaikuttavat tutkimuskohteen valinnassa, aineiston analyysissa ja tulkinnassa (Oravakangas 2009, 264). Koska tutkijalla on iso merkitys hermeneuttisessa tutkimuksessa, hermeneutiikka vaatii, että tutkija asettaa oman ennakkokäsityksensä koetukselle (Gadamer 2004, 64). Tässä tutkimuksessa

tutkijan näkökulmasta moni valinta pohjautuu konstruktivistiseen perinteeseen. Konstruktivismissa todellisuus on subjektiivista, se ei koskaan näyttäydy ihmiselle valmiina eikä objektiivisena, vaan ihminen omalla toiminnallaan luo ja rakentaa todellisuutta ja sitä koskevaa tietoa jatkuvasti (Siljander 2014, 17).

Tässä tutkimuksessa todellisuus on ontologisesti katsottuna subjektiivista ja vastauksia haetaan siihen, millaisena tutkittavat näkevät ja kokevat ilmiön. Tätä tietoa suhteutetaan tutkijan esiymmärrykseen ja luodaan uutta. Epistemologiaan peilattuna tieto on täten subjektiivista. Se ei ole objektiivista ja yleistettävää, mutta se heijastaa ilmiön luonnetta kuvatussa kontekstissa tutkimusaikana. Tietoon vaikuttavat tukittavien omat tiedot, taidot ja kokemukset tutkimuksen kohteesta, yhteisöllisyydestä ilmiönä, sekä tutkijan omat esitiedot, joita on hankittu kirjallisuuteen tutustumalla sekä aikaisempien omien kokemusten pohjalta. Tässä tutkimuksessa yhteisöllisyyden ilmiön oletetaan olevan olemassa sosiaalisessa kontekstissaan, josta ihmiset luovat merkityksiä yhteisöllisistä ja yksilöllisistä näkökulmistaan. Ilmiötä käsitellään kompleksisena ja sosiaalisena. Tutkimuksessa ihmistä käsitellään kokonaisvaltaisen ihmiskäsityksen pohjalta ja merkityksiä tutkitaan osallistuvan filosofian pohjalta. Tehtyjä tulkintoja peilataan teoriaan. Tässä tutkimuksessa tieto, todellisuus ja tutkittavien ilmiöiden merkitykset rakentuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tutkijan ja tutkittavien välillä.

Gadamerin näkemyksen mukaan hermeneuttinen kehä on kaiken ymmärtämisen ontologinen perusta. Ymmärtämistä luova prosessi alkaa tradition ja tutkijan suhteesta ja siihen liittyvästä esiymmärryksestä. Esiymmärrys herättää tutkijassa kysymyksiä, jotka saavat hänet testaamaan esiymmärrystään lukemalla ja keskustelemalla. Tämä muuttaa tutkijan tulkintaa ja aikaisempia käsityksiä. Hermeneuttisen prosessin olennainen osa on tutkijan omien käsitysten tutkailua avoimessa dialogissa. Ymmärtämisprosessissa tutkijan ja tutkittavan näkemykset sulautuvat yhteen. (Oravakangas 2009, 268.)



KUVIO 1. Hermeneuttinen kehä tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa yhteisöllisyyden ilmiön ymmärtämistä lähestytään hermeneuttisen kehän kautta. Gadamerin (2004, 29, 214) mukaan hermeneuttisen sääntöön kuuluu, että kokonaisuus pitää ymmärtää yksittäisestä ja yksittäinen kokonaisuudesta. Tästä syntyy kehämäinen asetelma: yksittäisten seikkojen pitää kuulua yhteen, jotta siitä tulee kokonaisuus. Kehämäisyys muodostuu dialogisesti tutkijan ja tutkittavien välille, ymmärtäjän ja ymmärrettyjen välille.

5.2 Tutkimusstrategiana laadullinen tapaustutkimus

Tutkimusmetodi, tutkimusmenetelmä, sisältää ne käytännöt ja operaatiot, joiden avulla tutkija erottaa havaintoja tutkimuksen tuloksista, tuottaa havaintoja ja määrittää ne säännöt, joiden mukaan havaintoja muokataan, tulkitaan sekä arvioidaan. (Alasuutari 2011, 62-63.) Laadullista tapaustutkimusta voidaan käyttää perusteellisen ja tarkan empiirisen tutkimuksen tekemiseen valitusta ilmiöstä. Ilmiöllä voidaan viitata moneen asiaan, kuten yhteisön toimintaan. (Onghena, Maes & Heyvaert 2019, 462.) Tapaustutkimuksissa tavoitteena on

lisätä ymmärrystä tapauksesta ja siihen liittyvistä olosuhteista. Useimpia tapaustutkimuksia kuvaa holistisuus eli kokonaisvaltainen analyysi tapauksesta, kiinnostus sosiaalisiin prosesseihin, useiden aineistojen ja menetelmien käyttö, aikaisempien tutkimusten hyödyntäminen sekä tapauksen ja kontekstin rajan hämäryys. Lähtökohtana tapaustutkimuksessa on kerätä monipuolinen aineisto. Tapaustutkimus onkin enemmänkin tutkimusote tai tutkimusstrategia, jossa voidaan käyttää erilaisia aineistoja ja menetelmiä. (Laine, Bamberg & Jokinen 2015, 9-12.) Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena, kuvailevana, tapaustutkimuksena, jossa tarkoituksena on lisätä ymmärrystä yhteisöllisyydestä ilmiönä varhaiskasvatuksen rakenteissa ja prosesseissa johtajien kuvaamana. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään yhteisöllisyyden ilmiötä varhaiskasvatuksen johtajien näkökulmasta katsottuna. Aineisto tutkimuksessa kerätään kyselyn ja haastattelujen avulla.

Tapaustutkimus vastaa sosiaalisen elämän kompleksisuuteen monimenetelmäisyydellä, triangulaatiolla, toisiaan täydentävillä aineistoilla, menetelmillä ja näkökulmilla (Laine ym. 2015, 23-25). Triangulaatio pyrkii varmistamaan tutkittavan ilmiön perusteellisen ymmärtämisen (Denzin 2012, 82). Denzin (1978) ja Patton (1999) puhuvat neljästä triangulaatiotyypistä: menetelmätriangulaatiosta, tutkijatriangulaatiosta, teoriatriangulaatiosta sekä tietolähteiden triangulaatiosta. Näistä menetelmätriangulaatioon sisältyy useiden aineistonkeruumenetelmien käyttö samasta ilmiöstä. Teoriatriangulaatioon liittyy erilaisten teorioiden käyttö tietojen analysoinnissa ja tulkinnassa. (Carter, Bryant-Lukosius, DiCenso, Blythe & Neville 2014, 545.) Laine ja muut (2015, 25-26) nostavat esille kerrannaistriangulaation, mikä tarkoittaa eri aineistotyyppien, metodien ja teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty kerrannaistriangulaatiota, sillä tutkimuksen teoria koostuu erilaisista käsitteellisistä näkökulmista ja aineistoa on kerätty kahdella eri menetelmällä.

Tapaustutkimuksessa ilmiötä koskeva aiempi tietämys, tutkimusongelma, menetelmät ja aineisto ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Ne kehittävät ja sitovat toisiaan yhteen. Aiempi tietämys muodostaa alustavan tutkimusongelman, joka määrittää tutkimuskohdetta ja -kysymyksiä. Menetelmät ovat liitoksissa aineistoon, joka kerätään suhteessa tutkimuskysymyksiin. Valittu tapaus vaikuttaa siihen, mitkä ovat keskeisiä aineistoja ja menetelmiä. (Laine ym. 2015, 26.) Tässä tutkimuksessa aiempaa tietämystä kerättiin tekemällä

systemoitu katsaus, jossa kartoitettiin yhteisöllisyyden käsitettä sekä varhaiskasvatuksen rakenteita ja niihin liittyvää yhteisöllisyyttä. Katsaus toteutettiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen metodia mukaillen. Katsauksessa haettiin vastauksia kolmeen kysymykseen: Miten yhteisöllisyys määritellään? Millaisia johtamisen rakenteita varhaiskasvatuksessa on? Millaisia yhteisöllisyyteen vaikuttavia rakenteita varhaiskasvatuksessa on? Tietoa haettiin neljästä tietokannasta: 1.Elektra, joka sisältää kotimaisia tieteellisiä julkaisuja sähköisessä muodossa, 2.Helka, joka on Helka-kirjastojen yhteinen kokoelmaluettelo ja lainausjärjestelmä. 3. Melinda, joka on Suomen kirjastojen yhteistietokanta sekä 4. Andor, joka on Tampereen yliopiston kirjaston tietokanta. Mukaan valittiin laatukriteereiden pohjalta kuusi väitöstutkimusta: Ulla Soukaisen Johtajan jäljillä: johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta, Elina Fonsénin Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa, Marja-Liisa Akselin Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa, Jaakko Koivumäen Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa, Ritva Rouvisen ”Tässä työssä yhdistyy kaikki ”: lastentarhanopettajat toimijoina päiväkodissa sekä Leena Masalin Yhteisöllinen strateginen toimijuus: tapaustutkimus metsäteollisuusyrityksestä. Analysoinnissa oli mukana myös kolme pro gradua: Essi Forsströmin Asiantuntijayhteistoiminnan johtaminen, Marika Määtän Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksen johtajien ja opettajien puheessa: ”-- meillä nousikin sitten siellä keskustelussa että tuota” sekä Anna-Liisa Mäntysalon "Kaikessa ollaan matkalla koko ajan": johtajuus ja työyhteisö varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa.

Tehdyn systemoidun katsauksen pohjalta yhteisöllisyys kulminoitui neljään pääluokkaan: yhteisölliseen identiteettiin, yksilön tunteisiin, osallisuuteen ja vuorovaikutukseen sekä työn johtamiseen. Yhteisöllinen identiteetti koostui yhdessä tekemisestä sekä osaamisen kehittämisestä yhteisöllisesti. Yksilön tunteisiin liitettiin erilaisia tunnetiloja, kokemuksia sekä tarvetta kuulua ryhmään. Osallisuus ja vuorovaikutus koostuivat jakamisesta työyhteisössä, kohtaamisista ja kommunikaatiosta. Työn johtamiseen sisältyi työn tavoitteellisuus, yksilön ja toimintakulttuurin huomioiminen sekä johtamisen käytännöt. Varhaiskasvatuksen

rakenteista nousi esille kolme yläluokkaa: johtajuus, henkilöstö sekä vuorovaikutus. Johtajuuteen liitettiin erilaisia arjen prosesseja kuten delegointi, aikataulutus, osaamisen tunnistaminen, perehdytys sekä johtamisen toteutustapana pedagoginen johtaminen. Henkilöstön osalta yhteisöllisyys liitettiin tiimi- ja henkilöstörakenteisiin sekä työn- ja tehtävänkuviin. Vuorovaikutuksen kohdalla esiin nousivat vuorovaikutustavat ja -foorumit, yhteistyön ja yhteistoiminnan tavat, oman työn reflektointi, yhteinen sopimuskulttuuri sekä luottamus. Tätä katsauksesta saatua tietoa käytettiin tutkimuksen suunnittelussa, aineiston keräämisessä sekä analyysin esitietona.

5.3 Tutkimukseen osallistujat ja tutkimuslupa

Erikssonin ja Koistisen (2005, 4) mukaan tutkittavien tapausten valinta, rajaaminen ja perustelu ovat tapaustutkimuksessa tärkeitä. Tässä tutkimuksessa tutkittiin yhteisöllisyyttä varhaiskasvatuksen johtajuuden kontekstista käsin. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin henkilöitä, jotka toimivat tai ovat toimineet esimiehinä päiväkodeissa. Tutkimusjoukoksi valittiin eräs johtamisen täydennyskoulutusryhmä (N=20), sillä ryhmällä oli vahvaa substanssiosaamista ja he olivat koulutuksen kautta saaneet monenlaisia keinoja johtamiseen ja johtajuuden tukemiseen.

Kohdejoukolle annettiin ennakkotietoa ja heiltä kysyttiin alustava lupa tutkimuksen tekoon noin kuukautta ennen ensimmäistä aineiston keruuta. Kerätessä kirjallista aineistoa tutkittavat informoitiin sekä suullisesti että kirjallisesti (liite 1) tutkimuksen sisällöstä ja tarkoituksesta. Samalla jokaiselta tutkimukseen osallistuvalta pyydettiin kirjallinen tutkimuslupa (liite 2). Lisäksi jokaiselta tutkittavalta kysyttiin kirjallisesti (liite 3) halukkuutta osallistua yksilöhaastatteluun. Tähän halukkuutensa ja suostumuksensa antoi 15 ammattilaista, joista viittä (N=5) haastateltiin oman halukkuuden ja saatavuuden perusteella. Haastattelujoukon vahvuutena oli erilaisten työyhteisöjen ja organisaatioiden edustaminen oman ammattitaitonsa lisäksi.

Tutkimuslupaa ei haettu osallistujien työnantajilta, koska tutkimuksessa haettiin yleisiä ajatuksia yhteisöllisyyden ilmiöstä varhaiskasvatuksessa, ei yksittäisissä organisaatioissa. Tutkimukseen osallistujien koulutuksen

selektiivisyyden vuoksi heiltä ei pyydetty esitietoja. Tietoja työnantajasta ei pyydetty, sillä niillä ei katsottu olevan merkitystä tutkimustehtävän kannalta.

5.4 Aineiston hankinta

Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja dokumenteista koottu tieto. Näitä menetelmiä voidaan käyttää eri tavoin ja yhdistää tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62.) Tässä tutkimuksessa käytettiin kahta erilaista laadullista aineistonkeruumenetelmää: kyselyä ja haastattelua. Tällä haluttiin varmistaa aineiston monipuolisuus ja syvyys.

KUVIO 2. Aineiston hankintaprosessi

Tutkimuksen aineisto hankittiin touko-elokuussa varhaiskasvatuksen johtamisen ammattilaisilta. Ensimmäinen aineisto hankittiin toukokuussa 2019 laadullisella kyselyllä, jossa kolmella avoimella kysymyksellä pyrittiin saamaan kattava kuva yhteisöllisyydestä 20:ltä johtamisen ammattilaiselta. Toinen aineisto hankittiin heinä-elokuussa 2019 viideltä kyselyaineiston informanttijoukkoon kuuluneelta varhaiskasvatuksen johtamisen ammattilaiselta, puolistrukturoidulla asiantuntijahaastattelulla.

5.4.1 Kysely

Tutkimuksen ensimmäinen aineisto kerättiin kyselyllä. Kysely toteutettiin informoituna kyselynä, jossa tutkija itse jakoi lomakkeet henkilökohtaisesti ja kertoi lyhyesti tutkimuksen tarkoituksesta. Kyselyssä (liite 4) oli kolme avointa

kysymystä, jotka esitestattiin suljetussa varhaiskasvatuksen ammattilaisille suunnatussa sosiaalisen median ryhmässä. Esitestauksen kautta pyrittiin selvittämään, miten hyvin kysymyksen asettelu tuottaa ilmiöön liittyviä vastauksia ja onko kysymyksiä tarpeen muokata. Esitestaustaus osoitti kysymysten toimivan, joten kysymysten muotoa hiottiin vain vähän.

Tässä tutkimuksessa avoimilla kysymyksillä haettiin määritelmää yhteisöllisyyden käsitteelle sekä pyrittiin saamaan esille tutkittavien omia ajatuksia ilmiöstä osana varhaiskasvatuksen rakenteita ja prosesseja. Weller ja muiden (2018) mukaan avoimia kysymyksiä käytetään tutkimuksissa yksin tai muiden haastattelutekniikoiden kanssa muun muassa aiheen syvällisen ymmärtämisen saamiseen. Avoimet kysymykset valittiin tämän tutkimuksen rakennuspalikoiksi, sillä Poppingin (2015) mukaan ne toimivat teorian rakentamisessa ja voivat olla avuksi uuden teorian kehittämisessä. Tässä tutkimuksessa kysely toi arvokasta lähtötietoa tutkimuksen kokonaisuuteen.

Popping (2015) mukaan avoimien kysymysten muotoilulla on merkitystä, sillä yksi niiden haaste on, että kysymyksiin vastatessa vastaajien on tulkittava kysymykset ja vastattava sen mukaan. Tässä tutkimuksessa esitestauksen lisäksi tutkittavat antoivat tutkimustilanteessa palautetta kyselystä. Heidän mukaansa kyselyyn oli helppo vastata ja kysymykset olivat ymmärrettäviä.

5.4.2 Asiantuntijahaastattelu

Tutkimuksen toinen aineisto hankittiin ensimmäisen aineiston analysoinnin jälkeen, heinä-elokuussa 2019, asiantuntijahaastatteluna viideltä tutkimusjoukkoon kuuluvalta varhaiskasvatuksen johtamisen ammattilaiselta. Hyvärisen (2017, 31) mukaan laadullisissa tutkimuksissa haastateltavien valikointi pohjautuu usein edustavuuden ajatukseen. Tässä tutkimuksessa haastateltavat valikoituivat ensisijaisesti saatavuuden ja halukkuuden mukaan. Aineiston keruun ensimmäisessä vaiheessa tutkittavat saivat jättää suostumuksensa ja yhteystietonsa haastattelua varten. Suostumuksen haastatteluun antoi 20 johtajasta 15, joista yksi olisi toivonut haastattelua sähköpostin välityksellä, joten varsinaiseksi kohdejoukoksi muodostui 14 henkilöä.

Haastattelun ajankohdaksi suunniteltiin heinä-elokuu 2019. Viiden haastatellun asiantuntijan aikataulut sopivat yhteen tutkijan kanssa, joten se toimi yhtenä valintakriteerinä. Haastatteluista neljä tehtiin kasvotusten ja yksi tehtiin olosuhteiden vuoksi ja alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen puhelinhaastatteluna. Asiantuntijoiden edustavuuteen peilattuna, jokainen haastateltava edusti eri työnantajaa, joten näkemykset olivat monipuolisia ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia.

Alastalo, Åkerman & Vaittinen (2017, 181-184) muistuttavat, että asiantuntijahaastatteluissa tieto tutkimuksen kohteesta on tilannesidonnaista, vuorovaikutuksessa tuotettua, valtasuhteiden läpäisemää sekä rajallista. Tässäkin tutkimuksessa huomattavaa on, että tieto tuotetaan päiväkotiyksiköiden johtajuudesta käsin. Asiantuntijuudella viitataan tutkittavien ammatilliseen osaamiseen varhaiskasvatuksen johtamisesta ja esimiehenä toimimisesta erityisesti yksikkö tasolla. Johtajina heillä on erityistietoa varhaiskasvatuksen esimiehisyydestä ja siihen linkittyvästä yhteisöllisyydestä.

Tässä tutkimuksessa asiantuntijahaastatteluissa on käytetty Delfoi-menetelmän ideaa tutkijan työstämän etukäteisaineiston analyysin kommentointiin ja syventämiseen sekä haastattelukierroksilla muiden haastateltavien nostamien aiheiden testaamiseen. Delfoi-menetelmässä toisiaan seuraavissa kysely- ja haastattelukierroksissa asiantuntijat kommentoivat ja kehittävät toistensa argumentteja. Menetelmässä tutkitaan ilmiötä joukkoistamalla, sen sijaan että tutkittaisiin asiantuntijuutta itsessään. Delfoi on yhteistoiminnallinen tutkimuskäytäntö, joka nojaa dialogisuuteen ja tutkija toimii vuorovaikutuksen fasilitaattorina. (Alastalo ym. 2017, 185-186.)

Tässä tutkimuksessa haastateltavat saivat tutkijalta etukäteisaineistoa tarkasteltavaksi (liite 5). Aineistossa oli alustavaa analysoitua materiaalia sekä avoimia kysymyksiä. Hyvärinen (2017, 32) varoittaa, että lähettämällä haastattelukysymykset etukäteen tutkimus muuttuu tiedonsiirroksi. Tässä tutkimuksessa etukäteismateriaalin tehtävänä oli kuitenkin toimia virikkeenä haastattelussa ja tuottaa lisätietoa tutkijalle. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 64) toteavat, että haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa asiasta, joten on perusteltua antaa kysymykset tai aiheet vastaajille etukäteen.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin vuorovaikutuksellisena teemahaastatteluna, jota pohjusti tutkittavien saama etukäteismateriaali.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 65) mukaan teemahaastattelussa edetäänkin etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelussa kysymyksiä voidaan myös tarkentaa ja syventää saatujen vastausten perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65.) Tässä tutkimuksessa tutkija pyrki dialogin keinoilla tarkentamaan kuulemaansa ja palaamaan tutkittavan nostamiin ajatuksiin haastattelun aikana ja muodostamaan välikysymyksiä tai tiivistelmiä kuulemansa perusteella. Samalla tutkija on avannut tulkintaansa kuullusta tutkittavalle. Alastalon ym. (2017, 190) mukaan asiantuntijahaastatteluissa onkin usein mielekästä valita aktiivinen, argumentoiva tyyli, jotta saadaan riittävän yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja perusteluja asiantuntijoiden näkemyksille. Argumentoinnin tavoitteena on houkutella haastateltava tarkentamaan ja perustelemaan lausuntojaan. Tietäjän rooli pitää pyrkiä kuitenkin säilyttämään haastateltavalla. Tässä tutkimuksessa tutkija on ollut tietoinen omasta dialogisesta roolista, pyrkien kuitenkin säilyttämään tutkittavien asiantuntemuksen ja näkökulmien esille tuonnin heillä. Hyvärinen (2017, 15) toteaa, kun haastattelu mielletään vuorovaikutustapahtumaksi, haastattelija voi esiintyä siinä luontevasti ja pyrkiä tarvittaessa kontrolloimaan omaa toimintaansa. Tiedon lähteenä on tällöin haastattelijan ja haastateltavan yhdessä luoma tapahtuma. (Hyvärinen 2017,15.) Tässä tutkimuksessa tutkija on tietoisesi pyrkinyt haastatteluissa hermeneuttisen kehän kautta tarkastellen tiedon lisääntymiseen ja tarkentumiseen prosessin eri vaiheissa yhdessä tutkittavien kanssa.

5.5 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on itse aktiivisesti työstettävä aineistosta analyysi ja siitä tulkinta (Eskola 2018, 181). Laadullisessa analyysissä aineisto ja tutkimusongelmat ovat tiiviissä vuoropuhelussa (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11). Analyysissa kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta olennaista. (Alasuutari 2011, 32). Tässä tutkimuksessa analyysi on ollut hermeneuttista ja prosessinomaista. Asetettuihin tutkimuskysymyksiin on pyritty hakemaan vastausta kysymys- ja aineistotyyppi kerrallaan. Tutkimuksen kokonaisymmärrys

on muodostunut prosessin aikana jatkuvan reflektoinnin kautta suhteessa aiemmin tiedettyyn, uuteen tietoon ja tutkijan omaan tietoon.

Jos tutkimuksessa tarkastellaan kommunikaation sisältöä, analysoinnin metodiksi on relevanttia valita sisällönanalyysi, sillä se mahdollistaa dokumenttien systemaattisen ja objektiivisen analysoinnin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 38). Koska tässä tutkimuksessa aineiston analysoinnissa kiinnostus kohdistui siihen, mitä tutkittavat sanoivat, ei siihen, miten he niitä sanoivat, aineistolähtöinen sisällönanalyysi oli luonnollinen valinta aineiston analyysimetodiksi. Tuomen ja Sarajärven (2018, 85-87) mukaan aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin on olemassa erilaisia malleja. Yhdysvaltalainen perinne (Miles ja Huberman 1994) puhuu aineistolähtöisessä analyysissä aineiston pelkistämisestä, ryhmittelystä, ala-, ylä- ja pääkategorioista sekä yhdistävien kategorioiden luomisesta. Miles ja Hubermanin (1994) ajatusten pohjalta aineiston analyysin tekninen vaihe alkaa aineiston ilmaisujen pelkistämisestä. Aineistosta etsitään tutkimustehtävään liittyviä asioita laatimalla kysymyksiä, joihin aineistosta etsitään vastauksia. Löydetyt lauseet kirjataan ja luetteloidaan. Luetteloista laaditaan kategorioita ja luokitellaan lauseet sisällön mukaan samoihin kategorioihin ja nimetään ne asianmukaisesti. Kategorioiden luomisessa pitää olla kriittinen ja tutkijan pitää päättää, millä perusteella ilmaisut kuuluvat samaan kategoriaan. Analyysia tarkennetaan yhdistämällä samansisältöisiä alakategorioita toisiin ja muodostetaan niistä yläkategorioita. Ala- ja yläkategorioiden luomiseen liittyy merkityskokonaisuuksien jäsentymistä ja tulkintaa. Yläkategorioita voidaan myös yhdistää toisiinsa ja luoda niistä pääkategorioita. Lopuksi kaikki kategoriat yhdistetään niitä kaikkia kuvaavaksi kategoriaksi. Muodostettujen kategorioiden avulla vastataan tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85-87.) Tätä yhdysvaltalaiseen perinteeseen pohjautuvaa sisällönanalyysiä käytettiin analysoitaessa kyselyn avoimia vastauksia, sillä tutkija koki, että yhdysvaltalainen perinne nostaa aineistosta järjestelmällisesti esiin teemoja tutkittavasta ilmiöstä.

Avoimissa kysymyksissä materiaalin työstöön päästiin heti aineiston keräämisen jälkeen ja aineistoa luettiin useampaan kertaan sen sisäistämiseksi. Kysymykset analysoitiin yksi kerrallaan. Jokaisella kirjallisella kysymyksellä haettiin vastausta eri tutkimuskysymyksiin. Analysoinnissa materiaali ensin pelkistettiin käsitteiden muotoon, jonka jälkeen käsitteet luokiteltiin teemoittain.

Avointen kysymysten kirjallinen materiaali oli hyvää tiivistä materiaali, josta yksittäisiä teemoja sisältäviä lauseita oli helppo poimia. Nousseista teemoista luotiin luokkia ja luokiteltiin niitä ala-, ylä- ja pääluokiksi. Kirjallisessa aineistoissa jokainen vastaaja koodattiin kirjaintunnisteella A, johon liitettiin vastaukset yksilöivä numero, jotta tutkimusraportista erottuu, mitkä aineisto-otteet ovat keneltäkin ja mistä vaiheesta tutkimusta.

Teemoittelua käytettiin puolestaan haastatteluaineiston analysoinnissa, sillä avoimista kysymyksistä oli jo saatu luotua teemoja, joita lähdettiin jatkotyöstämään haastattelussa. Tuomen ja Sarajärven (2018, 85-86) mukaan teemoittelu luo aineiston ja tutkijan välille kehämäistä dialogia, joten se oli tutkimuksessa luonnollinen jatke yhdysvaltalaisen perinteen esille nostamien luokkien jatkotyöstämiselle ja dialogille. Toki myös hermeneuttiseen perinteeseen kuluu aineistolähtöisessä analyysimallissa enemmän teemoittelu, käsitteellistäminen tai narratiivisesti kuvausten yleistäminen.

Haastatteluaineiston analyysi aloitettiin litteroinnista eli haastattelujen muuntamisesta tekstimuotoon. Litteroinnit tehtiin vaiheittain ja aina heti haastattelun jälkeen. Ruusuvuoren ja Nikanderin (2017, 367-368) mukaan litteroinnin tarkkuustason määrittävät tutkimuskysymykset sekä analyysitapa. Olennaista on litteroida se, mikä on keskeistä analysoitavan ongelman kannalta. Tässä tutkimuksessa litterointi tehtiin sanatarkasti, mutta esimerkiksi äänenpainoilla, tauoilla ja naurahduksilla ei ollut merkitystä tutkimuskysymyksen kannalta, sillä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita sisällöstä, ei tavasta, jolla sisältöä tuotetaan. Litteroinnissa aineisto myös anonymisoidaan, millä taataan, että aineistosta ei muodostu henkilörekisteriä. (Ruusuvuori & Nikander 2017, 368, 375.) Tässä tutkimuksessa anonymisoinnissa haastateltavat koodattiin numeroilla 1-5 sekä kirjaintunnuksilla H. Teksteistä poistettiin suorat viittaukset henkilöihin tai työnantajiin ja tehtävänimikkeitä yleistettiin anonymisoinnin vahvistamiseksi.

Litteroinnin jälkeen haastatteluaineistoa luettiin moneen kertaan läpi sen haltuun ottamiseksi. Ensimmäisillä lukukerroilla tutkija luki tekstiä tutkimuskysymykset mielessään ja teki manuaalisesti merkintöjä materiaalin sivuun mahdollisista analyysin koodisanoista, joita voisi käyttää teemoittelun apuna. Toisessa vaiheessa nämä merkinnät yhdistettiin tekstinkäsittelyohjelmaan, jossa aineistoa etsittiin ja poimittiin systemaattisesti

koodisanojen pohjalta ”leikkaa-liimaa-toiminnoilla” yhtenäisiksi tiedostoiksi teemojen mukaan. Analyysin avuksi olisi ollut valmiita ohjelmistoja, mutta Popping (2015) mukaan manuaalinen koodaus on mahdollista. Silloin pitää vain ottaa huomioon koodaajan tulkinnan merkitys tilanteissa. Koska kyseessä on hermeneuttinen tutkimus, tutkija on tietoinen valintojensa ja tulkintojensa vaikutuksesta läpi tutkimuksen. Tehdyt koodaustulkinnat ovat pohjautuneet joka vaiheessa tutkimuskysymyksiin, teoreettiseen viitekehykseen sekä tutkijan omaan aikaisempaan tietoon.

Manuaalisen koodauksen jälkeen tutkimuksessa tehtiin varsinainen analyysi tulkintoineen. Alasuutarin (2011, 32) mukaan analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineistosta nousee ”raakahavaintoja” jotka toisessa vaiheessa yhdistetään yhdeksi havainnoksi tai muutamiksi havaintojoukoiksi. Yhdistämiseen päästään etsimällä yhteisiä piirteitä, nimittäjiä tai muotoilemalla sääntöjä, jotka koskevat koko aineistoa. Tässä tutkimuksessa ”raakahavaintoja” on tarkasteltu useaan otteeseen ja pohdittu niitä erityisesti käsitteiden muodostamisen kautta. Tutkija on tutkimusprosessin aikana palannut alkuperäisiin aineistoihin ja litterointeihin useaan otteeseen, jotta teemoittelu ja tulkinta voisi olla mahdollisimman oikea. Analyysivaiheessa haastatteluaineisto ryhmiteltiin teemoittain kyselyistä löydettyjen rakenteellisten tasojen, yläkategorioiden alle, joista muodostettiin tulkintoja.

On huomioitavaa, että laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla ei ole mitään objektiivista tasoa, vaan hän tulkitsee tutkimusta omista lähtökohdistaan (Varto 2005, 97). Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoitiin ensisijaisesti aineistolähtöisesti. Tutkijan toimintaa on tutkimuksessa ohjannut oma esiymmärrys sekä teoreettinen tieto, johon aineistosta nousevaa tietoa on peilattu. Tulkintoja on tehty tästä näkökulmasta.

5.6 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettisyys on mukana läpi tutkimuksen. Eettiset näkökulmat pitää huomioida kohderyhmän valinnassa, tutkittavien suostumuksen hankinnassa, aineiston keruussa, tutkijan ja tutkittavien välisessä suhteessa, aineiston analysoinnissa, tulosten raportoinnissa sekä julkaisemisessa. (Butler, Copnell & Hall 2019, 226-232.) Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu rehellisyys, yleinen

huolellisuus ja tarkkuus, eettisesti kestävät menetelmät, avoimuus, muiden tutkijoiden työn kunnioitus ja huomiointi, tutkimuksen asiaankuuluva suunnittelu, toteutus sekä raportointi (Hirvonen 2006, 31). Yleiset tutkimuseettiset normit edellyttävät, että tutkimuksen kohdetta ei saa vahingoittaa, tutkimuksesta ei saa valehdella ja muilta ei varasteta aineistoja eikä tuloksia (Hallamaa, Launis, Lötjönen & Sorvali 2006, 398). Tässä tutkimuksessa on pyritty avoimuuteen, huolellisuuteen ja tarkkuuteen tutkimuksen suunnittelussa, toteutuksessa sekä raportoinnissa. Muiden töitä tutkimuksessa kunnioitetaan viittaustekniikoilla. Kaikkea tutkimusaineistoa on säilytetty läpi tutkimuksen huolellisesti lukkojen takana sekä salasanasuojatuissa tiedostoissa. Kun tutkimus on valmistunut ja tulokset todistettu oikeelliseksi, tutkimusaineisto hävitetään, sillä tarkoituksena ei ole käyttää materiaalia myöhemmin, eikä lupaa jatkokäyttöön ole pyydetty tutkittavilta. Eettisissä pohdinnoissa tutkija on käyttänyt Carolyn Ellisin (2007, 23) ohjetta ”etsi hyvää, tee sellaisia ratkaisuja kuin tekisit oikeassa elämässä”. Tutkija on prosessin aikana miettinyt useaan kertaan, miten asioista on hyvä ilmaista tutkimuksessa. Gordonin (2006, 247-250) mukaan se miten tutkija tuo aineistoaan esille on eettinen kysymys.

Kuulan (2006, 134) mukaan tutkijan on tutkittava omaa motivaatiotaan etiikan näkökulmasta. Ensisijainen motivaatio tutkimukseen osallistumiselle pitää olla uuden tutkimustiedon tuottaminen merkittävästä aiheesta. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on ollut tuottaa tietoa yhteisöllisyydestä varhaiskasvatuksen ilmiönä johtamisen näkökulmasta. Tiedon avulla voidaan löytää sovellettavia keinoja yhteisöllisyyden hahmottamiseen omassa työyhteisössä ja tapoja kehittää positiivista yhteisöllisyyttä varhaiskasvatuksen rakenteissa ja prosesseissa. Varton (2005, 34-35, 49) mukaan laadullisessa tutkimuksessa eettinen vastuu on riippuvainen niin tutkijan lähtökohdista kuin tutkimustyöstä ja sen tuloksista. Koska laadullinen tutkimus tapahtuu elämismaailmassa, tutkija on osa merkitysyhteyttä, jota tutkii. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei ole objektiivinen ulkoinen tarkkailija, eikä tosiasiat ole neutraaleja. (Varto 2005, 34-35, 49.) Gordonin (2006, 247-250) mukaan aineiston analyysivaiheessa tutkijan pitää olla avoin ja kyseenalaistaa omia käsityksiä ja etsiä uusia tapoja. Tutkija ei saa yleistää tuloksiaan liikaa ja hänen pitää tunnistaa oman tutkimuksensa rajat ja rajoitukset. Oravakangas (2009, 270) toteaakin, että hermeneutiikkaa voi tarkastella tutkijan etiikkana. Hermeneuttisen

tieteenfilosofian mukaisesti tutkija on ollut tietoinen omasta roolistaan ja osuudesta prosessiin läpi koko tutkimuksen ja pyrkinyt avaamaan tätä myös raportoinnissa.

Tutkijalla on velvollisuus kunnioittaa tutkittavien oikeuksia (Mäkelä 2006, 360). Tutkittaville pitää antaa riittävästi tietoa tutkimuksesta, jotta he voivat arvioida halukkuuttaan osallistua tai olla osallistumatta. Tutkimukseen osallistuminen on oltava vapaaehtoista ja tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi on sallittua vain tutkittavan suostumuksella. (Kuula 2006, 124, 129 136.) Tässä tutkimuksessa tutkittavat on informoitu suullisesti ja kirjallisesti ennen tutkimusta sekä tutkimusaineiston keräämisen yhteydessä (liite 1). Informaatiossa on kerrottu, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja annettu lupa on mahdollista vielä itse tutkimustilanteessa muuttaa, jos ei haluakaan osallistua (liite 2 ja liite 3). Yksi haastatteluun ilmoittautunut halusi käyttää tätä oikeutta ja häntä ei haastateltu.

Informointi ja tunnistetietojen käsittely liittyvät myös eettisiin periaatteisiin ja tietosuojalainsäädäntöön (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 357). Informoitaessa tutkittavia korostettiin tietojen käyttötarkoitussidonnaisuutta ja yksityisyyden suojaa. Suoria tunnisteita tutkimuksessa syntyi vain haastatteluiden äänitallenteista sekä lomakkeista, joilla kysyttiin tutkittavien halukkuutta haastatteluun. Ainoa henkilörekisteri tutkimuksessa syntyi näistä liitteen 3 lomakkeista, joihin haastateltaviksi suostuneet kirjasivat nimensä ja sähköpostiosoitteensa. Tutkimuksen aineisto on kauttaaltaan kategorisoitu koskemaan varhaiskasvatuksen esimiehiä ja esimiestyössä toimineita henkilöitä riippumatta heidän koulutus- ja työtaustoistaan, millä on pyritty anonymiteettiin ja yleiseen kontekstiin. Koko tutkimusaineisto on anonymisoitu henkilökoodein aineistoin keruun jälkeen. Litterointivaiheessa mahdolliset maininnat tutkittavan työorganisaatiosta tai siihen liitettävistä henkilönnimistä on muutettu tai poistettu. Tutkimuksessa on mukana myös kriittiseksi palauteeksi tulkittavia osia, sillä Ellis (2007, 19) on todennut, että se ettei tutkimuksessa kerrota asioita, ei poista sitä, että niitä on. Kriittiset ja kehittävät kannanotot ovat tutkimuksessa mukana kehittämisen näkökulmasta.

6 TULOKSET

Tutkimuksen tulokset ovat syntyneet tutkimusprosessin aikana hermeneuttisen kehän (Kuvio1) mukaisesti tutkimustehtävän laatimisesta ja tutkijan esiymmärryksestä käsin kohti aineiston keräämistä ja niiden analysointia. Prosessissa on peilattu tutkijan omaa toimintaa aineistosta nousseista ajatuksia ja teoriaa. Tutkimuksen tulokset pyrkivät osoittamaan sen, miten varhaiskasvatuksen johtajat ymmärtävät yhteisöllisyyden varhaiskasvatuksen rakenteissa ja prosesseissa. Tuloksissa kirjantunniste A viittaa avoimiin kysymyksiin ja H haastatteluihin.

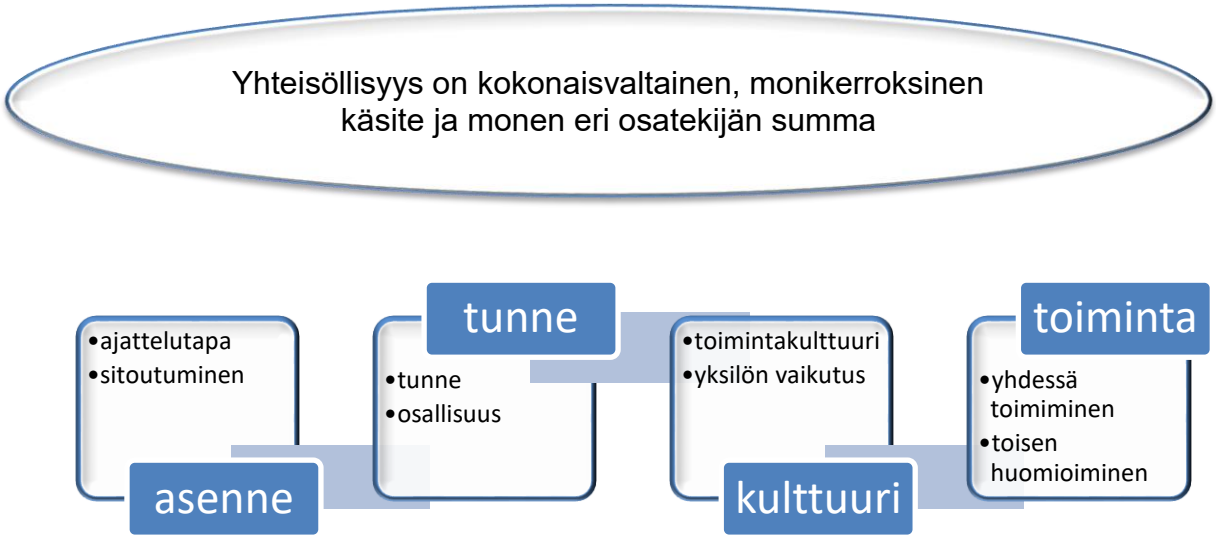
Koska yhteisöllisyys ei ole yksiselitteinen käsite, tutkimus aloitettiin siitä, miten varhaiskasvatuksen johtamisen ammattilaiset määrittelevät käsitteen. Käsitettä selvitettiin kyselyssä avoimella kysymyksellä. Yhteisöllisyyden ilmenemistä ja keinoja luoda sekä ylläpitää työyhteisön yhteisöllisyyttä varhaiskasvatuksen rakenteissa ja prosesseissa kartoitettiin omilla avoimilla kysymyksillä.

6.1 Miten varhaiskasvatuksen johtamisen ammattilaiset määrittävät yhteisöllisyyden?

Avoimissa kysymyksissä varhaiskasvatuksen johtamisen ammattilaiset määrittivät yleisellä tasolla yhteisöllisyyden käsitteen kokonaisvaltaiseksi käsiteeksi. Yhteisöllisyys koettiin monikerroksiseksi, eri ammattikunnat ja ryhmät ylittäväksi, monen eri osatekijän summaksi. Johtajien mukaan yhteisöllisyyteen yhdistyivät parhaimmillaan, toiminnan ja suunnittelun kautta, lapset, varhaiskasvatuksen henkilöstö ja huoltajat.

> *”Yhteisöllisyys on hyvin monisäikeinen käsite: ajatus yhteistyöstä, yhdessä tekemisestä; välittämistä, auttamista, tekemistä yhdessä; omassa tiimissä, yli tiimirajojen, yksiköiden välillä.” (A7)*

Tarkempi analyysi selvensi niitä osatekijöitä ja kerroksia, joita yhteisöllisyyden käsitteeseen liittyy. Aineistoa pelkistettiin ja luokiteltiin ala- ja yläluokkiin. Alaluokkia, yhteisöllisyyden osatekijöitä, aineistosta löytyi kahdeksan: ajattelutapa, sitoutuminen, tunne, osallisuus, yksilön vaikutus, toimintakulttuuri, toisen huomioiminen sekä yhdessä toimiminen. Nämä osatekijät luokiteltiin neljään yläluokkaan: asenne, tunne, kulttuuri ja toiminta. Yhteisöllisyys sitoutumisena ja ajattelutapana kuvaavat ilmiöön liittyvää asennetta. Tunne ja osallisuus kuvaavat yhteisöllisyyden tunteenomaisuutta. Kulttuuriin sisältyy yhteisön toimintakulttuuri sekä yksilön vaikutus siellä. Toiminta peilaa yhdessä toimimista sekä toisten huomioimista.



KUVIO 3. Yhteisöllisyyden määritelmä

6.1.1 Asenne

Yhteisöllisyys nähtiin ajattelutapana, asenteena sekä sitoutumisena työhön. Yhteisöllisyyden lähtökohdaksi koettiin ajattelutavan muutos: toimitaanko yhdessä laadittujen ja sovittujen sääntöjen ja toimintamallien mukaan. Yhteisöllisyys nähtiin ajatuksena yhteistyöstä, yhdessä tekemisestä, välittämisestä, auttamisesta omassa tiimissä, yli tiimirajojen ja jopa yksiköiden välillä. Yhteisöllisyyden asenteellisuutta kuvaa se, että tutkittavien mielestä se ei

ole itsestään selvyys, vaan sen eteen joudutaan tekemään yhdessä töitä. Jokaisen työyhteisön jäsenen ajatukset, asenteet ja toiminta vaikuttavat joko vahvistaen tai heikentäen yhteisöllisyyttä.

> *”Yhteisöllisyys ei ole itsestäänselvyys, vaan päämäärä, jonka eteen tulee tehdä töitä …tärkeintä on arjen kohtaamiset, se miten me kohtaamme toisemme ja ajattelemmeko olevamme ME!” (A10)*

Johtajien mukaan yhteisöllisyyteen kuuluu sitoutuminen. Siihen liittyy yhdessä tehtyihin sopimuksiin ja päätöksiin sitoutumista sekä niiden mukaan toimimista.

> *”Yhteisöllisyys edellyttää sitoutumista tavoitteiden mukaiseen toimintaan.” (A1)*

Yhteisöllisyys liittyy perustehtävän tekemiseen ja tavoitteiden mukaan toimimiseen. Ajattelutapaan yhdistettiin myös arvot ja yhteinen arvomaailma, normien noudattaminen, varhaiskasvatus- ja esiopetussuunnitelmat sekä kuntien strategiat. Säännölliset arvokeskustelut olivat olennainen osa tätä kokonaisuutta.

> *”Käymme säännöllisesti arvokeskusteluja ja teemme näin tukevaa pohjaa, jolla seistä.” (A15)*

6.1.2 Tunne

Yhteisöllisyyttä kuvattiin tunteeksi yhteenkuulumisesta, kuulluksi tulemisesta, arvostuksesta sekä me-hengestä. Pelkkä yhteistyön tekeminen ei tutkittavien mielestä tuonut mukanaan tunnetta yhteisöllisyydestä.

> *”Työyhteisö voi toimia yhteistyötä tehden, yhteisiä sääntöjä noudattaen, mutta yhteisöllisyyden tunne voi silti olla heikko. Minun mielestäni yhteisöllisyys toteutuu silloin kun yhteisön jäsenillä on vahva yhteenkuuluvaisuuden tunne, selkeät päämäärät ja yhteinen arvomaailma.” (A11)*

Me-henki nousi esiin useista vastauksista. Me-hengellä viitattiin työyhteisön ilmapiiriin. Se koettiin tärkeäksi tunteeksi yhteisöllisyyden muodostumisen kannalta ja yhteisöllisen kulttuurin muodostumisessa.

> *”Me-henki synnyttää yhteisöllisyyttä ja vahvaa tunnetta, joka synnyttää erilaista yhdessä tekemisen kulttuuria.” (A7)*

Yhteisöllisyyteen liitettiin sellaiseen ryhmään kuulumisen tunne, jossa voi kokea itsensä arvostetuksi ja kuulluksi, kokea osallisuutta. Johtajien mielestä yhteisöllisyys lähtee lisäksi osallistumisesta sekä osallistamisesta. Rakenteet, kuten palaverikäytänteet, voivat luoda yhteisöllisyyttä, jos ne ovat osallistavia.

> *”Yhteisöllisyys tarkoittaa mielestäni sellaista, että saadaan jokaisen työntekijän ääni kuuluviin, niiden hiljaistenkin…yhteisöllisyys tarkoittaa myös asiakkaisen eli lasten ja heidän vanhempien osallistaminen ja tätä kautta tukea yhteisöllisyyden syntymistä ja kehittymistä.” (A2)*

Yhteisöllisyyden koettiin myös heijastuvan työyhteisöstä suoraan asiakkaisiin.

6.1.3 Kulttuuri

Johtajien mukaan yhteisöllisyyttä luo jokainen työyhteisön jäsen. Tämä pätee niin johtajiin itseensä kuin työntekijöihin. Johtajan rooli yhteisöllisyyden muodostumisessa on olla mahdollistaja. Johtaja vaikuttaa muun muassa keskustelukulttuurin luomiseen ja jaetun johtamisen kulttuuriin. Johtajan tehtäviin nostettiin jaettu johtajuus, tavoitteellisuuden korostaminen sekä yhteisöllisyyden arviointi. Vastuun jakamisen koettiin nostavan yhteisöllisyyden tunnetta. Kun työntekijöiden ammatillisuus ja hyvä johtaminen kohtaavat työyhteisössä, saadaan aikaan yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden luominen ja ylläpitäminen ei ole kuitenkaan vain esimiehen tehtävä. Jokainen työyhteisön jäsenen on siitä vastuussa.

> *”Varhaiskasvatuksen johtaja on yhteisöllisyyden mahdollistajana avainasemassa. Hän tarjoaa työyhteisölle mahdollisuuksia yhteisöllisyyteen (erilaiset tiimit, projektit, mielipiteiden vaihtaminen).” (A2)*

Yhteisöllisessä työyhteisössä jokainen on arvokas ja jokainen saa olla yksilöllinen, kun toimii ammatillisesti. Yksilöiden vahvuuksien nostaminen koko työyhteisön käyttöön koettiin olennaisiksi ja osaksi jaettua johtajuutta. Jaetussa johtajuudessa olennaista on, että uskalletaan ottaa vastuuta. Yhteisöllisessä työyhteisössä tavoite ja perustehtävä ovat kirkkaita, työmoraali on korkea ja huumoriakin löytyy.

> *”On tärkeää, että jokainen saa ja uskaltaa olla oma itsensä työyhteisössä, mutta kuitenkin muistaa ammatillisuuden ja hyvät tavat.” (A17)*

Yhteisöllisyys on osa työyhteisön toimintakulttuuria. Se on tapa toimia. Siihen liittyvät arjen kohtaamiset, hyvä ilmapiiri, auttaminen, joustaminen. Se on kykyä toimia yhdessä kohti yhteistä päämäärää.

> *”Autamme toisiamme ajatuksella muiden hyvä on myös minulle hyväksi.” (A3)*

Yhteisöllisyys vaatii eri ammattiryhmien yhteistyötä ilman hierarkiaa ja se rakentuu yhdessä ja yhteistyössä. Yhteisöllisessä toimintakulttuurissa käydään yhteistä keskustelua, arvioidaan toimintaan ja ollaan avoimia toisille. Yhteisöllisessä toimintakulttuurissa arvostetaan toisia ja kannetaan vastuuta yhteisistä asioista. Yhteisöllisellä toimintakulttuurilla on positiivista vaikutusta työyhteisön työhyvinvointiin.

6.1.4 Toiminta

Yhteisöllisyys lähtee toisten kunnioittamisesta ja tuntemisesta. Yhteisöllinen työyhteisö ottaa huomioon toiset. Niissä ollaan avoimia toisten mielipiteille ja kuullaan toisia, osataan antaa palautetta, kunnioitetaan toista, välitetään toisesta, tuetaan toista, tarjotaan ja osataan ottaa vastaan apua. Yhteisöllinen työyhteisö tukee, kannustaa, innostaa ja arvostaa jäseniään. Se huomioi jäsentensä erilaiset elämäntilanteet toimiessaan kohti yhteistä päämäärää.

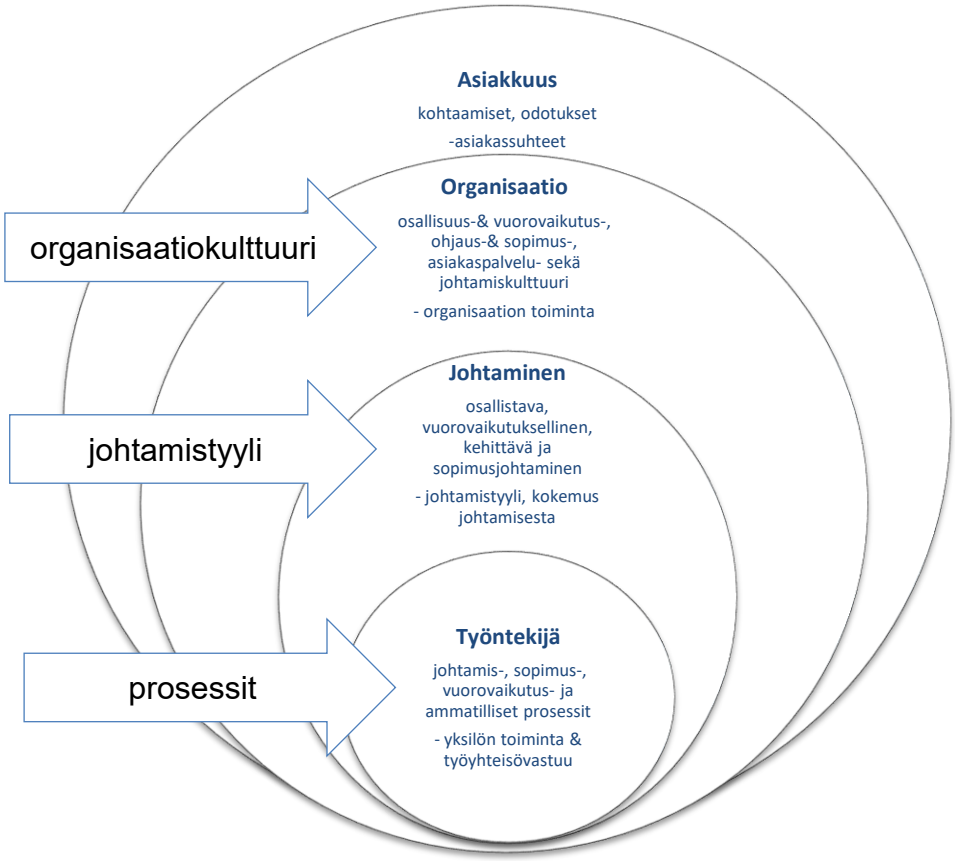
> *”Yhteisöllisyys tarkoittaa yhteen hiileen puhaltamista eli tämä tarkoittaa sitä, että kunnioitamme toisiamme ja toisten työtä, autamme pyytämättäkin, olemme joustavia mm. työvuorojen vaihtelu, annamme palautetta… Puhumme yhdessä myös niistä asioista, joita täytyy linjata tai joita on hankala nostaa puheeksi. Yhdessä ratkaisemme ne.” (A15)*

Yhdessä toimiminen vaatii yhteistä ymmärrystä, vastuun kantamista ja uskoa omaan työyhteisöön. Yhdessä toimimiseen liittyy työyhteisötaidot, hyvät tavat, työmoraali sekä työskentelytavat. Yhteisöllinen asenne tukee toimintaa. Tunne yhteisöllisyydestä herättää yhdessä tekemisen kulttuurin. Yhdessä toimiminen ulottuu yli oman ryhmärajan. Yhdessä toimiminen on myös tiimityön perusta: toimitaan yhdessä ja kohdataan yhteiset haasteet. Työyhteisössä yhteisöllisyys on päämäärätietoista, tavoitteellista yhteistyötä, johon on määritetty yhteiset pelisäännöt. Yhteisöllisyyden keskiössä on työ ja sen tekeminen.

6.2 Miten yhteisöllisyys ilmenee arjen varhaiskasvatuksen rakenteissa ja prosesseissa johtajuuden näkökulmasta katsottuna?

Yhteisöllisyyden ilmenemistä varhaiskasvatuksen rakenteissa ja prosesseissa analysoitiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa analysoitiin kyselyn vastaukset ja toisessa haastattelun aineisto. Kyselyaineiston analyysissä löydettiin 15 yhteisöllisyyttä kuvaavaa alaluokkaa, jotka yhdistettiin kuudeksi yläluokaksi ja neljäksi pääluokaksi. Tehdyn sisällönanalyysin perusteella yhteisöllisyys ilmenee varhaiskasvatuksessa neljällä eri tasolla: työntekijän, johtamisen, organisaation ja asiakkaan tasolla. Työntekijän tasolla yhteisöllisyys ilmenee yksilön toimintana ja työyhteisövastuuna. Johtajuuden tasolla yhteisöllisyys ilmenee johtamisen tavoissa sekä työntekijöiden kokemuksissa johtajuudesta. Organisaation tasolla yhteisöllisyys ilmenee organisaation toiminnassa. Asiakkuuden tasolla asiakassuhteet ja niiden merkitys peilaavat yhteisöllisyyttä organisaatiossa. Yhteisöllisyyden ilmenemistä varhaiskasvatuksen rakenteissa ja prosesseissa tarkennettiin haastatteluilla tarkastelemalla löydettyjä työntekijän, johtajuuden, organisaation ja asiakkuuden rakennetasoja. Haastatteluaineiston analyysin pohjalta yhteisöllisyys ilmenee erilaisina prosesseina, johtamistyyleinä sekä organisaatiokulttuureina.

Haastateltavat toivat ilmi, että organisaatiot ovat erilaisia. Yksikkötasolla työntekijät voivat olla eri tavoin motivoituneita, kaivata eri asioita ja tiimien toiminta voi olla erilaista. Joillain johtajilla on useita yksiköitä johdettavana, toisilla vain yksi. Johtajien tukena arjessa voi toimia erilaiset ”johtotiimit”, joihin haastateltavat nimesivät varhaiskasvatuksen erityisopettajat, veot, sekä varajohtajat. Organisaation rakenteissa johtajien välisiin tapaamisiin ja ammatilliseen vuorovaikutukseen on erilaisia rakenteita. Kaikkea tätä ympäröivät asiakkaat, joilla on erilaisia tarpeita ja odotuksia varhaiskasvatukselle. Organisaatiot ovat erilaisia koon puolesta ja johtamisjärjestelmiltään, joten tutkimuksen aineisto antaa poikkileikkauskuvan niistä variaatioista, joita haastateltavat toivat esille. Toisissa yksiköissä jokin asia voi painottua enemmän kuin toinen. Jokaisella rakenteen osalla on omia prosesseja, jotka vaikuttavat osaltaan yhteisöllisyyteen. Asiakkuus on rakenne, jonka ympäröimänä kaikki tasot toimivat.



KUVIO 4. Yhteisöllisyyden ilmeneminen varhaiskasvatuksen eri tasoilla

6.2.1 Työntekijän toiminta, työyhteisövastuu

Avoimien kysymysten mukaan yksilön toiminnassa yhteisöllisyys näkyy ammatillisuudessa, sitoutumisena, toisten huomioon ottamisessa sekä ilmapiirissä. Yhteisöllisyys on aistittavissa työyhteisön ilmapiirissä ja se näkyy työntekijöiden peruskäytöstavoissa, tervehtimisessä ja työkaverien huomioimisessa. Yhteisöllisyys on toisista välittämistä ja tarvittaessa varhaista puuttumista. Se on me-henkeä, jossa työkaveria ei jätetä yksin. Yhteisöllisyyden voi havaita ihmisten kohtaamisissa, vuorovaikutuksen laadussa sekä positiivisessa ilmapiirissä.

> *”Arjessa yhteisöllisyys näkyy ja tuntuu työyhteisön ja tiimien ilmapiirissä ja vuorovaikutuksessa.” (A6)*

Yhteisöllisyys näkyy työyhteisövastuussa tiimityössä, vastuun kantamisessa, osaamisen jakamisessa, toiminnan toteutuksessa sekä yhteistyössä.

Yhteisöllisessä työyhteisössä arvostetaan kaikkia ja kaikkien työtä. Se näkyy luottamuksessa toisiin. Asioista voidaan olla eri mieltä, mutta yhdessä tehtyihin päätöksiin sitoudutaan. Erimielisyys uskalletaan sanoa rohkeasti ääneen yhteisiä päätöksiä tehtäessä. Yhteisöllisessä työyhteisössä yhteiset toimintatavat on auki puhuttu. Yhteisöllisessä työyhteisössä arki toimii, sillä käytänteet ovat yhdessä sovittuja ja ne ovat kaikkien tiedossa. Lisäksi niiden toteutumiseen on sitouduttu. Yhteisöllisessä työyhteisössä työn perustehtävä on selvää kaikille.

> *”Yhteisöllisyys on yhteen hiileen puhaltamista, jossa työn kohde lapsi ja perhe ovat keskiössä.” (A12)*

Yhteisöllisyys näkyy myös aitona tiimityönä. Tiimityö on osa yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys näkyy toisten työntekijöiden huomioimisena, auttamisena sekä oman osaamisen jakamisessa. Kun tiimit toimivat yhteisten arvojen pohjalta ja ovat toimivia, ne voivat osaltaan rakentaa työyhteisön toimivuutta. Toimiessaan yhteisöllisyys näkyy yhteistyönä yli ryhmärajojen, toisten auttamisena, tukemisena sekä kannustamisena.

Haastatteluissa työntekijätasolla esiin nousi neljä yhteisöllisyyttä ilmentävää prosessia: ammatilliset prosessit, sopimus-, vuorovaikutus- sekä johtamisprosessit. Nämä prosessit heijastelevat työntekijän toimintaa yksilönä ja osana tiimiä, työyhteisövastuuta yksiköissä sekä vuorovaikutusta johtajuuteen. Ne tarkentavat osaltaan yhteisöllisyyden prosesseja ja toimintatapoja työntekijän tasolla. Kyselystä nousseet yksilön toiminta ja työyhteisövastuu sulautuvat haastatteluiden analyysissä löydettyjen prosessien sisään. Täydentävänä näkemyksenä esille nousi työntekijöiden johtajiin kohdistuvat odotukset osana johtamisprosesseja.

Tutkimuksen mukaan työntekijöiden ammatilliset prosessit liittyvät ammatillisuuteen, tehtävänkuviin, ammattirooleihin sekä ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Ammatillinen toiminta liittyy toiminnan toteutukseen, tiimien kokoonpanoihin ja yksilöiden vastuisiin. Jokaisella työntekijällä pitää olla tietoisuus omasta työtehtävästään ja siihen liittyvistä odotuksista. Jokaisen pitää kantaa vastuu omasta toiminnastaan.

> *”nytkin kun on tullut uusia työntekijöitä, niin käydään ne tehtävänkuvat läpi että tota se on kyl tärkee että jokainen tietää mitä omaan ammattiin kuuluu ja mitä kuuluis tehdä” (H4)*

Sopimusprosessit liittyvät työntekijän sitoutumiseen. Ne kuvaavat niitä sopimuksia ja pelisääntöjä, joita työyhteisössä luodaan, sekä niiden noudattamista. Sopimuksiin liittyvät myös arvot, normit ja etiikka. Kyselyssä sopimusrakenteet näkyivät yksilön toiminnassa sitoutumisena. Tarkastelemalla sopimusrakenteita voidaan saada viitteitä siitä, miten työhön sitoudutaan ja millaista on yksikön yhteisvastuu ja yksilön vastuu. Yksikkötasolla konkreettisia sopimuksia tehdään tiimisopimusten ja ryhmävasujen avulla. Niihin voidaan kirjata yhteiset toimintatavat, mutta myös ne keinot miten ristiriitoja kohdataan ammatillisesti. Varhaiskasvatuksen tärkein normittava asiakirja, vasu, ja sen toteutuminen kuvastaa sitä, miten hyvin vasu on otettu osaksi arkea.

> *”just se ne yhteiset säännöt ja yhteiset arvot ne on niitä tositärkeitä ja mistä täytyy aloittaa, jos sitä yhteisöllisyyttä ruvetaan rakentamaan” (H4)*

Työntekijöiden toiminta, toisten huomioiminen, ilmapiiri, tiimityö ja laaja yhteistyö linkittyvät vuorovaikutusprosesseihin. Vuorovaikutusprosessit heijastelevat työntekijätasolla sitä, miten osallisuus toteutuu arjessa. Kokevatko työntekijät tunnetta osallisuudesta? Pääsevätkö työntekijät vaikuttamaan? Kokevatko he olevansa yhteisössään merkityksellisiä? Miten toisten työntekijöiden kohtaaminen on mahdollistettu? Vuorovaikutukselle luodut rakenteet mahdollistavat vuorovaikutuksen, mutta työntekijät vaikuttavat siihen, miten vuorovaikutustapoja toteutetaan. Keskustelukulttuurin luomisessa auttavat erilaiset palaverit kuten tiimipalaverit, talon palaverit ja ammatilliset tiimit. Vuorovaikutusprosesseihin liittyvät myös arjen kohtaamiset, yhteistyö toisten työntekijöiden ja tiimien kanssa. Työyhteisön vuorovaikutus vaikuttaa lisäksi asiakassuhteisiin ja asiakassuhteet työyhteisöön. Nämä kohtaamiset vaikuttavat siihen, millaisia vuorovaikutussuhteita yksikköön syntyy ja millaisia siellä pidetään yllä. Vuorovaikutukseen liittyy myös tieto ja tiedonkulku. Se jolla on tietoa, on myös valtaa jakaa sitä muille tai olla jakamatta. Se miten tieto kulkee yhteisössä, kertoo vuorovaikutusrakenteista ja -prosesseista sekä vastuusta ja vallasta. Liikkuuko tieto työntekijältä toiselle ja missä muodossa? Tiedon lisäksi ristiriidat työssä haastavat yhteisöllisyyttä. Uskaltavatko työntekijät nostaa esiin ristiriitoja? Onko heillä ongelmanratkaisutaitoa ja -halua? Luottavatko he toisiinsa ja johtamiseen? Perehdytyksellä on myös merkitystä siihen, miten työntekijät pääsevät sisään työyhteisöön ja sen vuorovaikutuksen piiriin.

”kyllä se, että jokaisella olis henkilökohtainen vastuu siitä työyhteisön hyvinvoinnista että jokainen henkilökohtaisesti olis motivoitunut, aktiivinen tai ei aina tarvi olla niin aktiivinenkaan, vaan sillä omalla käytöksellään ja kantais vastuun siitä omasta käytöksestään” (H2)

Työntekijät asettavat johtamisprosesseihin odotuksia. Johtajalta odotetaan yhtenäistä linjaa ja asiakirjaohjaamista, läsnäoloa ja tasavertaisuutta. Johtamisprosesseissa heijastuu työntekijän ja johtajan suhde.

”että jossaki se ei aiheuta mitään ongelmaa että se johtaja ei oo läsnä mutta jossakin se taas niin koetaan että se on hirveen merkittävässä asemassa , että hirveen erilaisia nää meiän yksiköt on” (H2)

Toisissa yksiköissä johtajuuden kaipuu on suurempi kuin toisissa. Toiset yksiköt ovat tottuneempia toimimaan itsenäisesti. Hajautettu organisaatio haastaa nimenomaan lähijohtajuutta, tunnetta johtajuudesta. Yksiköiden erilaisuus ja erilaiset tarpeet tuovat haasteita johtajuusprosesseihin.

6.2.2 Työyhteisön johtaminen ja johtamistyyli

Yhteisöllisyys näkyy avoimien vastusten perusteella johtamistyylissä sekä työyhteisön kokemassa johtajuudessa, erityisesti osallisuuden ja vaikuttamisen kokemuksissa. Johtaja toimii työyhteisössä esimerkkinä. Hän sanoittaa omaa työtään ja pitää perustyön kirkkaana työntekijöille. Yhteisöllisessä työyhteisössä jokaiselle on oma tehtävänkuva selvä.

”Koen, että johtajan tapa toimia esimiehenä on kaikkein tärkeintä. Esimiehen tulee itse toimia esimerkkinä ja sanoittaa omaa työtään.” (A10)

Johtaja huolehtii työyhteisössä, että asiat sujuvat ja työyhteisössä on yhteinen ymmärrys työstä sekä sovitut säännöt. Johtaja mahdollistaa työyhteisössä aikaresurssit. Hän antaa aikaa asioille arjessa ja luo rakenteita yhteisille kohtaamisille. Johtaja luo rakenteita, jotka mahdollistavat yhdessä suunnittelun, keskustelun, arvioinnin ja kehittämisen. Luoduissa rakenteissa yhteisöllisyys näkyy osallisuutena ja osallistamisena. Selkeät palaverikäytännöt ja yhteiset arvot vahvistavat yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisessä työyhteisössä uskalletaan tehdä rohkeaa ja ennakkoluulotonta ideointia. Toimiva työyhteisö on kehittyvä yhteisö, joka keskustelee tavoitteistaan siten, että jokainen voi ne sisäistää sekä tarkentaa arvojaan.

> *”Yhteisöllisessä yksikössä työyhteisö toimii niin, että esimiehen ei tarvitse ”määrätä” asioita vaan työyhteisön on itseohjautuva ja osaa ratkoa asioita omatoimisesti ja yhteistä hyvää palvellen.” (A19)*

Vahvistaakseen yhteisöllisyyttä johtajan tulisi kiinnittää huomiota siihen, millaisia menetelmiä ja toimintatapoja luo ja valitsee. Jokaisella tulisi olla mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa toimintaan. Vaikuttamisen tavat pitäisi valita niin, että ne koetaan turvallisiksi, avoimiksi ja esille tuotu viesti koetaan huomioiduksi. Toimintatavoissa yli ammattirajojen tapahtuva suunnittelu on tärkeää ja erilaiset yhteistoiminnallisuutta tukevat mallit voivat vahvistaa yhteisöllisyyttä.

> *”Työyhteisössä yhteisöllisyys voimistuu, kun johtaja ei pidä vanhanaikaisesti johtajuutta vain omissa käsissään vaan sitä jaetaan. Tässäkin osallisuuden kokemus on tärkeä.” (A13)*

Yhteisöllisessä työyhteisössä työ on organisoitu niin, että jokainen uskaltaa ottaa vastuuta, toimia omatoimisesti ja itseohjautuen ilman, että joka asiaa pitää esimiehen määrätä. Vastuuta ja valtaa jaetaan ja jokaisella on mahdollisuus osallistua muun muassa itseä kiinnostavien aihepiirien toteutukseen. Johtaja uskaltaa delegoida ja antaa vastuuta ja työntekijät uskaltavat ottaa sitä vastaan.

Haastattelun pohjalta johtajuus kulminoitui yhteisöllisyyden näkökulmasta neljään johtamistyyliin: osallistava johtaminen, sopimusjohtaminen, vuorovaikutuksellinen johtaminen sekä kehittävä johtaminen. Näitä kaikkia neljää tapaa tarvitaan yhteisöllisyyden rakentamiseen ja ne vaikuttavat yhteisöllisyyden prosesseihin. Osallistava johtajuus vaikuttaa osallisuuden kokemuksiin. Osallistava johtaminen kiinnittää huomioita yhteisöllisyyden rakentumisessa tasavertaisuuteen, erilaisuuden hyväksymiseen, kuuntelemiseen ja luottamuksen syntymiseen työyhteisössä. Osallistava johtaja toimii työyhteisön tukena ja roolittaa tehtäviä siellä.

> *”se on jotenkin hämmentävää, että henkilökunta haluaa johtajan niin lähelle: se kuulee, se kuuntelee, se on osa meitä ja myös niin päin, että johtaja on osa heitä” (H2)*

Sopimusjohtaminen vaikuttaa sopimus- ja toimintakulttuuriin, joka työyhteisöissä toteutuu. Sopimusjohtaminen vaatii vahvaa johtajuutta, jonka avulla määritetään yhteiset päämäärät, tehdään linjauksia ja sopimuksia. Sopimusjohtaminen löytää voimansa varhaiskasvatuksen asiakirjoista ja nojaa velvoittavaan asiakirjaan, Varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin. Sopimusjohtamiseen liittyy selkeästi

vallan käyttö, jonka tarkoituksena on kuitenkin luoda laadukasta varhaiskasvatusta ja positiivista yhteisöllisyyttä yhteisten, laadukkaiden ja ammatillisten toimintatapojen kautta. Tiimisopimus on yksi sopimusjohtamisen työkalu.

> *”ku työntekijä tulee sanomaan, että joku homma ei toimi tiimissä ni mä yleensä ensimmäiseksi sanon, että mitä te ootte tiimisopimuksessa tästä sopineet ja työntekijä kertoo mitä siellä lukee ni mä aika vahvasti sitten velvotan” (H3)*

Vuorovaikutuksellinen johtaminen on puolestaan liitoksissa siihen, millaisia ammatillisia vuorovaikutusrakenteita työyhteisöihin rakentuu ja rakennetaan. Näiden kanavien rakentuminen voi vaikuttaa myös epävirallisiin vuorovaikutuskanaviin. Vuorovaikutuksellinen johtaminen mahdollistaa ajankäytön vuorovaikutukseen muun muassa luomalla työyhteisöön toimivia ja monipuolisia palaverikäytänteitä.

> *”… tieto sen pitäs saavuttaa se koko kohdehenkilöstö tai mielellään kaikki, ettei kukaan tunne tämmöstä epäyhteisöllisyyttä, jolloin jollakin muulla oli enemmän tietoo, koska tieto on valtaa kaikilla inhimillisillä tasoilla” (H5)*

Vuorovaikutuksellinen johtaja tiedostaa tiedonkulun merkityksen vuorovaikutukseen työyhteisössä ja pyrkii löytämään siihen keinoja sekä vastuuttamaan työntekijöitä ottamaan vastuuta tiedonkulusta. Vuorovaikutuksellinen johtaja ei ota itselleen riitojen ratkaisijan roolia vaan ensisijaisesti pyrkii luomaan rakenteita, joissa uskalletaan ottaa ristiriitoja esille.

Kehittävä johtaminen heijastelee työn kehittämiskulttuuria työyhteisöissä sekä toteutettavaa toiminnan arviointia ja reflektointia. Kehittävä johtaja kehittää omaa työtään, mutta myös huolehtii työntekijöiden osaamisen kehittämisestä. Arviointi ja reflektointi ovat arjen kehittämisen työkaluja. Niiden kautta jokainen voi tarkastella omaa ammatillista toimintaansa, vahvuuksiaan ja kehittämisen kohteitaan. Kehittävä johtaja osaa tarkastella omaa työyhteisöään ja luoda toimivia rakenteita ja tarvittaessa muuttaa rakenteita paremmiksi yhdessä työyhteisön kanssa.

> *”mä kysyn nyt johtajilta, pystytäänkö, uskalletaanko katsoa peiliin, kestetäänkö me se, vai arvioidaanko me sillain näennäisesti, hyvä tyyppi, hyvä ilmapiiri” (H1)*

6.2.3 Organisaation linjaukset ja toimintakulttuuri

Avoimien kysymysten pohjalta organisaation valitsemat strategiat heijastuvat yksikkötasolle, niin johtamiseen, työntekijöihin kuin asiakkaisiin. Kuntatason selkeät linjaukset, jotka tiedetään, ymmärretään ja joita noudatetaan luovat yhteisiä linjoja varhaiskasvatukseen, mikä voi osaltaan tukea yhteisöllisyyden kokemusta.

> *”Organisaatiossani ei ”pönötetä” vaan työntekijä työtehtävästä riippumatta uskaltaa, haluaa ja tekee töitä organisaation kehittymisen suhteen. Organisaatio tukee aktiivisuutta ja rohkaisee tähän ajattelumalliin.” (A18)*

Varhaiskasvatuksen hallinnolla on yhteisöllisyyden tukemisessa taustalla vaikuttamisen rooli. Kuntatasolla valitut linjaukset, raamit ja ohjeet määrittävät millaisia rakenteita on mahdollista rakentaa yhteisöllisyydelle. Organisaatiolta saatu ja koettu tuki työlle vaikuttavat myös siihen, miten työntekijät haluavat tehdä töitä organisaation eteen.

Haastatteluiden pohjalta organisaatio on sijainnillisesti kaukana yhteisöllisyydestä. Organisaation tasolla yhteisöllisyys ilmenee, ei niinkään suorassa toiminnassa, vaan luoduissa organisaatiokulttuureissa. Haastattelun analyysi nosti esille neljä kulttuurista tapaa: 1. osallisuus- ja vuorovaikutuskulttuuri, 2. ohjaus- ja sopimuskulttuuri, 3. johtamiskulttuuri sekä 4. asiakaspalvelukulttuuri. Nämä kulttuurit vaikuttavat yhteisöllisyyteen työntekijästä ja johtamisesta käsin katsottuna ylhäältä alaspäin. Osallisuus- ja vuorovaikutuskulttuuri peilaa sitä, miten organisaatiossa vastuu jakautuu, millaiset vaikuttamisen ja kuulluksi tulemisen kanavat ovat käytössä. Se kertoo tarinaa siitä, kokevatko ihmiset voivansa vaikuttaa ja kokevatko he tulleensa kuulluiksi. Vuorovaikutuskulttuuri liittyy myös henkilökemioihin ja tiedon kulkuun.

> *”organisaatio ei saa olla perhe, siellä ei saa olla sellaisia vuorovaikutussuhteita tai niin ku saisi olla sellaisia priorisointeja kuten ihmissuhteissa” (H5)*

Ohjaus- ja sopimuskulttuuri kuvaa organisaation harjoittamaa linjaus- ja ohjauspolitiikkaa: millaisia sopimuksia tehdään, miten asiakirjaohjausta toteutetaan, millaisia tukimateriaaleja tarjotaan, mitkä ovat toiminnan tavoitteet ja painopisteet.

> *”yhteiseks asiakas tavoitteellisuus, vasun tavoitteellisuus, millä tahansa tasolla on tietoisuus siitä, että mikä se kunnassa on sen vasun myötä tuleva tavoitteellisuus” (H1)*

Johtamiskulttuuri liittyy siihen, millaisia johtamismalleja organisaatioon on valittu. Toimivatko johtajat itsenäisesti organisaatiossa? Onko organisaatio hajallaan? Miten johtajia tuetaan ja mitä organisaatiossa arvostetaan? Johtamiskulttuuri kuvaa myös sitä, millaisia keinoja organisaatiossa on valittu osaamisen kehittämiseen, työntekijöiden palkitsemiseen sekä toiminnan arviointiin.

> *”kokoonnutaan kaikki johtajat kaks kertaa kuukaudessa ton meidän varhaiskasvatusjohtajan johdolla niin siellä tietysti käsitellään aina ajankohtaisia asioita ja mitä on meneillään” (H4)*

Asiakaspalvelukulttuuri heijastelee puolestaan organisaation asiakaspalvelun tapoja. Siihen liittyy asiakaspalvelun tyyli, taito ja laatu. Kulttuuri kuvaa myös tapaa kehittää toimintaan esimerkiksi asiakaspalautteen pohjalta.

> *”pois tämmösestä julkisbyrokraattisesta organisaatiosta kohti tämmöstä asiakaspalvelu tehtävää …liian usein se vuorovaikutus tilanne liittyy johonkin haasteeseen ettei ne ihan huvikseen soittele, et mitäs kuuluu, kyllä siellä usein sitten on joku missä täytyy virkatietä pitkin viedä eteenpäin” (H5)*

6.2.4 Asiakkuus ja asiakaspalvelu

Avoimet kysymykset nostavat asiakkuuden esille asiakassuhteina. Varhaiskasvatuksen yhteisöllisyys näkyy siinä, miten asiakkaita, lapsia ja heidän perheitään, arvostetaan. Asiakastyytyväisyyskyselyt heijastavat osaltaan asiakkaiden näkemyksiä työyhteisöstä ja heidän toiminnastaan.

> *”Perheiden ja lasten yhteisöllisyyden kokemukset näkyvät siinä, miten osallisuus toteutuu yksikössä.” (A4)*

Yhteisöllinen työyhteisö uskaltaa osallistaa lapsia ja huoltajia aidosti mukaan toiminnan suunnitteluun. Huoltajille annetaan muun muassa erilaisia mahdollisuuksia esittää toiveitaan ja mielipiteitään. Työyhteisön yhteisöllisyys heijastuu myös ilmapiirissä asiakkaille siinä, miten hyvin työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä ja ymmärtävät työnsä merkityksen ja kohteen.

Haastatteluiden mukaan yhteisöllisyys ilmenee varhaiskasvatuksen asiakassuhteissa kahdella tapaa: kohtaamisissa ja odotuksissa. Asiakaskohtaamiset testaavat asiakaspalvelutaitoa ja ymmärrystä asiakkuuden

merkityksestä. Odotukset viittaavat asiakaspalvelun laatuun ja palveluun kohdistettuihin vaatimuksiin. Yhteisöllisyyden näkökulmasta olisi ensisijaista ymmärtää oma perustehtävä ja asiakkuuden merkitys. Varhaiskasvatuksen perustehtävänä on huolehtia asiakaspalvelustaan suhteessa lapsen hyvinvointiin ja välillisesti koko perheen hyvinvointiin. Se, miten asiakkuus nähdään ja ymmärretään työyhteisöissä vaikuttaa yhteisöllisyyteen positiivisesti tai negatiivisesti. Asiakkaita voidaan joko kohdata arvostavasti tai heitä voidaan arvostella ja arvottaa.

> *”tää asiakkuuden korostaminen, asiakaslähtöisyys ja tää, se pitäis aina olla ensimmäinen, asiakas ja asiakassuhteet… mä tuun surulliseksi siitä että perheitä tai lasta arvioidaan tai jopa arvostellaan” (H1)*

Asiakaspalvelutaito on keino vastata asiakaspalvelun merkitykseen ja ydintehtävään. Asiakaspalvelutaito tuottaa palvelukokemuksia asiakkaille ja kokemuksia palvelun tasosta. Asiakaspalvelutaito pitäisi olla jokaisen varhaiskasvatuksen työntekijän ammatillinen taito ja ammatillisuuden mittari: miten kunnioitan, kuuntelen ja kohtaan asiakkaat. Varhaiskasvatuksen palvelukokemukset kumpuavat näistä vuorovaikutuksellisista kohtaamisista. Joskus asiakassuhteet haastavat ammatillisuuden rajoja. Henkilökemiat eivät kuitenkaan silloin ole selite asialle, vaan työntekijöiden pitäisi löytää ammatillisuus ja ammattilaisuus itsestään. Osa asiakaspalvelutaitoa on myös tietää palvelun ja ammatillisuuden rajat sekä taito toimia näissä haastavissa tilanteissa.

> *”et jotain kohtaamisia on joutunut toppuuttelemaan asiakasta, meillä on ammatillisuuden raja mistä täytyy pitää kii” (H2)*

Asiakaspalvelutaitoa tukee yhteisvastuu arjessa sekä asiakaslupausten tekeminen: miten minä kohtaan ammatillisesti jokaisen asiakkaan ja miten me yhdessä toimimme ammatillisesti asiakastilanteissa. Palvelukokemukset vaikuttavat osaltaan varhaiskasvatuksen laatukokemuksiin. Varhaiskasvatuksen asiakaspalvelun laatu riippuu pitkälti henkilöstön ja asiakkaiden, sekä lasten että huoltajien, vuorovaikutuksesta. Laatuun liittyy normin toteutus arjessa eli varhaiskasvatussuunnitelman ja varhaiskasvatuslain mukaan toimiminen. Asiakkaat tarkastelevat varhaiskasvatuksen laatua konkreettisesti arjen kohtaamisissa, haku ja tuontitilanteissa sekä järjestetyissä tapahtumissa. Nämä

ovat niitä paikkoja, joissa myös huoltajia pyritään Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaan osallistamaan varhaiskasvatuksen arkeen.

> *”tässä yksikössä asiakkaat on itse semmosia et ne haluaa tulla kaikkeen, haluaa osallistua ja tulla kaikkeen, keskustellaan ja heidän toiveitaan kuullaan, uskaltaa sanoo ja on toisaalta myös vaativia ja kriittisiäkin et sitten taas se pedagogiikan laatu ja taso, yhteisöllisyyden laatu , kaikki ne on niinku erilaista” (H2)*

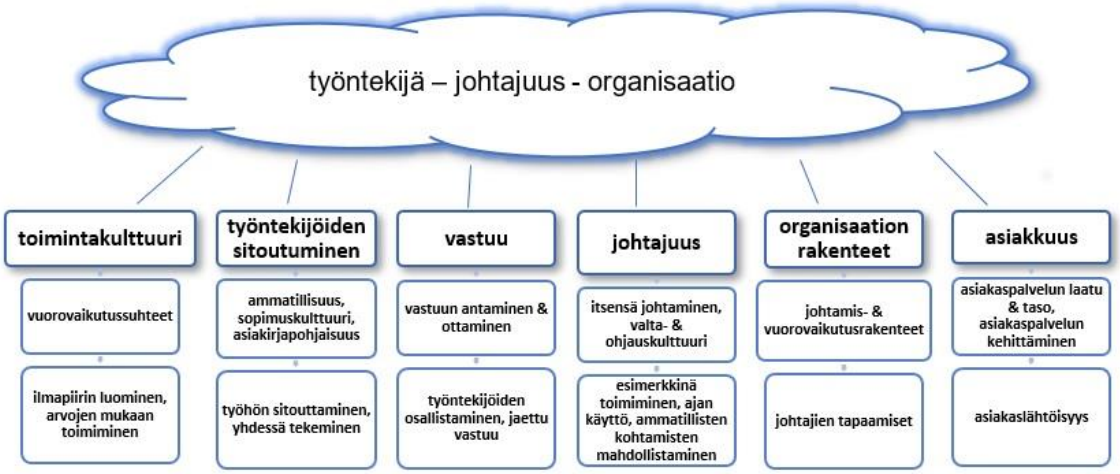
Laatukokemuksista saadaan tietoa asiakaspalautteiden kautta, joita voidaan saada niin kasvotusten kuin erilaisin kyselyin. Varhaiskasvatuksen laatu heijastuu asiakkaiden palveluvaatimuksiin. Varhaiskasvatuslain mukaan huoltajilla on oikeus palvelun laatuun. Palveluvaatimuksissa pitää ottaa huomioon, että asiakkailla on erilaiset palvelun tarpeet: toiset vaativat enemmän varhaiskasvatukselta ja toiset ovat tyytyväisiä perusturvallisuuteen.

6.3 Millaisilla rakenteilla ja toimenpiteillä voidaan luoda ja ylläpitää oman työyhteisön yhteisöllisyyttä?

Työyhteisön yhteisöllisyyden luomista ja ylläpitämistä tarkasteltiin kyselyn analysoinnissa kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa aineistoa tarkasteltiin ala- ja yläluokkatasoilla. Alaluokkia aineistosta löytyi 11, jotka yhdistettiin kuudeksi yläluokaksi: 1. Ilmapiiriin panostaminen, 2. työntekijöiden sitoutuminen, 3. vastuun jakaminen, 4. johtajuus, 5. organisaation järjestelmät sekä 6. asiakkuuden korostaminen. Ilmapiiriin panostaminen koostui ilmapiirin luomisesta ja arvojen mukaan toimimisesta. Työntekijöiden sitoutumiseen liittyi työhön sitouttaminen ja yhdessä tekeminen. Vastuun jakamiseen yhdistettiin työntekijöiden osallistaminen ja jaettu vastuu. Johtajuuden teema sisälsi esimerkkinä toimimisen, ajan käytön ja ammatillisten kohtaamisten mahdollistamisen. Organisaation järjestelmät hahmottuivat johtajien tapaamisten kautta. Asiakkuuden korostamista lähestyttiin asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Näitä luokitteluja käytettiin johtajien haastattelun etukäteismateriaalissa (liite 5), jotta saataisiin monipuolinen kuva siitä, miten nämä luokitellut teemat ilmenevat eri rakennetasolla.

Analyysin toisessa vaiheessa aineistoa tarkasteltiin suhteessa tutkimuksessa aiemmin löydettyihin työntekijän, johtajuuden, organisaation ja asiakkuuden rakennetasoihin. Tässä tarkastelussa huomattiin, että asiakkuus

tekee läpileikkauksen muihin tasoihin kuudennen teeman, asiakkuuden korostamisen kautta, joten varsinaisessa analyysissa näitä kuutta teemaa tarkasteltiin suhteessa työntekijän, johtajuuden ja organisaation tasoihin. Lisäksi teemojen käsitteitä muokattiin analyysin syventyessä siten, että ilmapiirin panostaminen määritettiin toimintakulttuuriksi, vastuun jakaminen vastuuksi ja asiakkuuden korostaminen asiakkuudeksi.



KUVIO 5. Yhteisöllisyyden luominen ja ylläpitäminen

Kyselyaineiston analyysi paljasti, että työntekijällä on merkitystä neljään kokonaisuuteen: toimintakulttuuriin, työntekijän sitoutumiseen, vastuuseen sekä asiakkuuteen. Johtajuus liittyi kaikkiin muihin teemoihin, paitsi organisaation järjestelmiin. Organisaatiolla oli merkitystä toimintakulttuuriin, johtajuuteen, organisaation järjestelmiin sekä asiakkuuteen. Haastattelut syvensivät kyselyn tuloksia ja toivat esille, että työntekijöillä, johtajuudella ja organisaatiolla on merkitystä yhteisöllisyyden rakentumiseen ja luomiseen kaikilla kuudella teema-alueella. Toimintakulttuuriin vaikuttivat vuorovaikutussuhteet. Työntekijöiden sitoutumisen taustalta löydettiin ammatillisuus, sopimuskulttuuri sekä asiakirjapohjaisuus. Vastuun teemaan liittyivät vastuun antaminen sekä ottaminen. Johtajuuteen sisältyi työntekijän tasolla itsensä johtaminen. Johtajuuden ja organisaation tasolla vastuuseen liittyi sekä valta- että ohjauskulttuuri. Organisaation järjestelmissä koettiin vaikuttaviksi tekijöiksi johtamis- ja vuorovaikutusrakenteet. Asiakkuuden tasolla olennaista oli asiakaspalvelun laatu ja taso sekä asiakaspalvelun kehittäminen.

6.3.1 Toimintakulttuuri

Kyselyssä toimintakulttuurissa esille nousivat työntekijän ja johtajan roolit. Työntekijöiden kohdalla tärkeäksi nousivat positiivisen ilmapiirin luominen sekä arvojen mukaan toimiminen. Työntekijät voivat luoda yhteisöllisyyttä luomalla ja pitämällä yllä positiivista ilmapiiriä. Positiivisella asenteella, rauhallisuudella ja olemalla osa yhteisöä oli merkitystä yhteisöllisyyden näkökulmasta. Hyvät työyhteisötaidot, erityisesti hyvät käytöstavat, koettiin olennaisiksi yhteisöllisyyden luomisessa ja ylläpitämisessä.

> *”Toisten auttaminen ja tukeminen on tärkeää ja parhaassa tapauksessa se on itsestäänselvyys.” (A12)*

Tutkimuksen mukaan arvot kuuluvat olennaisesti osaksi yhteisön osana olemista. Yhteinen arvoperusta tukee yhteisöllisyyden luomista ja ylläpitämistä. Työyhteisössä toisen kohtaaminen, arvostaminen, auttaminen, kannustaminen, rohkaiseminen, avoimuus, luottamus, huumori sekä kohteliaisuus koettiin tärkeinä.

> *”…jokaisen ihmisen sensitiivinen kohtaaminen arjessa on kaiken lähtökohta.” (A4)*

Johtajalta työntekijät odottavat tasa-arvoista, tasapuolista ja reilua kohtelua kaikkia työntekijöitä kohtaan. Johtaja voi tukea yhteisöllisen ilmapiirin luomista ja rakentumista yksilöllisellä, arvostavalla huomioimisella, positiivisella ja kannustavalla palautteen annolla sekä arvopohjaisella toiminnalla. Johtaja voi nostaa vahvuuksia työyhteisössä esiin ja auttaa jokaista löytämään omat vahvuutensa ja valjastaa ne työyhteisön yhteiseksi hyväksi. Vahvuuksista puhuminen ja näkyväksi tekeminen ovat keino tukea yhteisöllisyyttä. Arjen kohtaamisissa aitous ja sensitiivisyys ovat tärkeitä johtajan työkaluja.

> *”Kannustetaan ja tuetaan ihmisiä, autetaan heitä löytämään oma vahvuutensa ja käyttämään sitä yhteiseksi hyödyksi.” (A1)*

Haastatteluissa yhteisöllisessä toimintakulttuurissa olennaiseksi nousivat vuorovaikutussuhteet. Työntekijän tasolla vuorovaikutussuhteissa nousi esiin yhdessä tekeminen, vuorovaikutustavat sekä osallisuuden tunne. Työntekijöille

on tärkeätä kokea osallisuutta: osallistumista, vaikuttavuutta ja kuulluksi tulemisen tunnetta.

> *”no sehän on just tärkein toi työntekijä, että siitähän se yhteisöllisyys alkaa, nii ku täällä meilläkin aikoinaan ihan työntekijät itse sen hoksas, että mitä enemmän jokainen saa olla osallisena sitä enemmän se tuo sitä yhteisöllisyyttä sitten työpaikalle ja nii me sitten ollaan täällä toimittu, että siitä se alkaa” (H4)*

Se, millaista vuorovaikutusta työyhteisössä toteutetaan ja millaista vuorovaikutusta jokainen sallii, vaikuttaa yhteisöllisyyteen. Yhdessä tekeminen ja yhteisöllisyys voivat olla työntekijöille luonteva tapa tai ne voivat vaatia suunnatonta työtä. Epäviralliset vuorovaikutuskanavat, kuten käytävä- ja pihakeskustelut, mahdollistavat epävirallisen ja usein myös epäammatillisen keskustelun mahdollisuuden, mikä heikentää ammatillista yhteisöllisyyttä. Näissä epävirallisissa yhteisöllisyyden kanavissa tapahtuu myös työntekijöiden keskinäistä arvottamista ja tasa-arvopeilausta.

> *”käytäväkeskusteluun ynnä muuta ja mikä niissä on ammatillista tunteen purkamista, haen sinusta kuulijaa, haluan vuorovaikutusta, tämmösten asioiden auki puhuminen, että tiedostetaan onko tämä hölynpölyä vai pitäisikö tämä viedä eteenpäin tiedoksi ja ottaa se vastuu, minä hoidan tämän asian loppuun asti” (H1)*

Yhteisöllisyyden rakentumista tukee ammatillinen vuorovaikutus. Johtajalla on avaimet ammatillisen vuorovaikutuksen mahdollistajana. Rakenteiden mahdollistaminen on johtajalta vallan käyttöä. Johtajan pitää miettiä, millaisia ammatillisia vuorovaikutusrakenteita luo arkeen, kuinka paljon aikaa tiimit saavat omalle keskustelulle, millaisilla kokoonpanoilla työyhteisössä kokoonnutaan keskustelemaan ammatillisesti.

> *”siihen (keskusteluun) kaivataan lisää aikaa ja millä on merkitystä, meil on kerran viikossa tälläset peda- tai hoitajatiimit plus sitten kerran kuussa on tämmönen informatiivisempi tämmönen yksikön palaveri, mut meil on tullut nyt paljon palautetta siitä että ku opettajien sak -aikaa että kun on pystytty järjestämää sillain että on useammalla opettajalla samaan aikaan niin siellä on nyt tullut niitä sponttaaneja semmosia pedagogisia keskustelupiirejä” (H3)*

Johtajat toivat esille henkilöstön vuorovaikutuksen tarpeen, mutta kaikki vuorovaikutus ei kuitenkaan ole automaattisesti hyväksi yhteisöllisyydelle. Johtajan pitää luoda kulttuuria ja toimintatapoja ammatilliselle vuorovaikutukselle: millainen ammatillinen vuorovaikutus on sallittua ja millainen ei. Johtajan pitää

miettiä, miten mahdollisiin haasteisiin vastataan, miten toimitaan, jos joku ei toimi niin kuin on sovittu. Työyhteisön vuorovaikutustavat voidaan kirjata ylös työyhteisön pelisääntöihin.

> *”silloin ku se (vuorovaikutus) toimii sen yhteisen tavoitteen mukaan, yhteisen tavoitteen suunnassa täällä, tämän substanssin ja tämän fokuksen niin ku hallitsemiseks, niin silloin se on ok, mutta jos se saa tämmöstä nii ku ylimäärästä höttöö ympärilleen” (H5)*

Ammatillisten vuorovaikutusrakenteiden luomisen lisäksi johtajan on hyvä tietää, millaisia prosesseja näiden rakenteiden sisällä tapahtuu. Johtaja ei voi aina olla läsnä jokaisessa ammatillisessa vuorovaikutustilanteessa, joten pysyäkseen selvillä esimerkiksi tiimien vuorovaikutuksellisesta toiminnasta hän voi pyytää itselleen kirjallisia dokumentteja kuten tiimipalaverien muistioita. Vuorovaikutuksessa on hyvä huomioida, että tieto on valtaa ja tiedon jakamisella on merkitystä yhteisöllisyyteen. Jos tieto ei tavoita kaikkia, se haastaa yhteisöllisyyttä. Tiedon jakamisen rakenteilla johtaja voi tukea yhteisöllisyyttä. Se, että tieto olisi saman sisältöistä ja samanaikaisesti kaikkien saatavilla olisi ideaali.

> *”tietysti mä saan aina tiimipalavereista muistion sitten et mä, ku mä en pysty kaikissa oleen tietenkään mukana, niin, mä pysyn sit kuitenkin selvillä mitä siellä missäkin tiimissä on meno … he laittaa aina, me on sovittu niin, sinne tiimipalaverin loppuun kysymyksiä, niin mä sitten aina yleensä soitan sitten ja selvitän jos sillä hetkellä osaan sen asian ratkasta niin se on kauheen toimiva” (H4)*

Vuorovaikutussuhteilla on merkitystä osallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen, tunteeseen kuulluksi ja nähdyksi tulemisesta. Johtajan tehtävänä on pohtia, miten osallisuutta voidaan toteuttaa ja miten osallisuuden tunnetta voidaan vahvistaa työyhteisössä. Yhteisöllisyys ei automaattisesti tarvitse johtajalta isoja asioita ja vahvaa vallan käyttöä, vaan omalla aidolla läsnäololla ja asenteellaan voi myös vaikuttaa yhteisöllisyyden rakentumiseen. Kehityskeskustelu, joissa johtaja kohtaa työntekijät yksilöinä, on yksi johtajan työkalu, jossa yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa. Arjen kohtaamiset ja arkityössä auttaminen ovat myös arvoviesti johtajalta työntekijöilleen.

> *”et kyllä se yhteenkuuluvuuden tunne tulee niistä arjen pienistä hetkistä tai kun mä lähden mul on aikaa ulkona muutama sana vaihtaa, ihan pieniä asioita … että miten pienet asiat voi vaikuttaa johtajan toiminnassa sen ihmisen kokemukseen yhteisöllisyydestä ja yhteenkuuluvuudesta, ihan niinkin pieni asia että onko johtaja kahvihuoneessa työntekijöidensä kanssa*

vai onko se vaan toimistossa omassa duunissaan eikä pidä tärkeänä sitä aikaa henkilöstön kaa" (H2)

Organisaation merkitys yhteisöllisen toimintakulttuurin kehittämisessä liittyy kuulluksi tulemiseen ja työntekijän tunteeseen omasta merkityksellisyydestä osana organisaatiota. Organisaatiolla on vaikutusta siihen, millaisia osallisuuden kanavia se luo ja millaisiksi ne kanavat koetaan työntekijöiden puolelta.

"miten meidän kokonaisuudessa saatais niin ku kasvattajille semmonen tunne ja kokemus siitä että minun mielipiteellä on merkitystä ja haluan tuoda sen, tämmöstä kohtaamista tavallaan, se on kohtaamista monella eri tasolla" (H1)

6.3.2 Työntekijöiden sitoutuminen

Kyselyissä työntekijöiden sitoutumisessa olennaista oli työntekijöiden näkökulmasta katsottuna sopimuskulttuuri sekä yhdessä tekeminen. Työhön sitoutuminen liittyi työn merkityksellisyyden kirkastamiseen ja tavoitteellisuuteen. Sitoutumista pyritään luomaan tekemällä yhteisiä pelisääntöjä, antamalla vastuuta ja sopimalla yhteistyömalleista. Työyhteisö tarvitsee säännöt, joita sitoudutaan yhdessä noudattamaan.

"Säännöt, osallistaminen, osallisuus, avoimuus, olemalla osa yhteisöä, tasa-arvo, reiluus, vaikuttamisen mahdollisuudet, tavoitteellisuus, huumori, luottamus, jämäkkyys, arvostus ja kohteliaisuus." (A16)

Yhdessä tekeminen on yksi keino luoda yhteisöllisyyttä. Työntekijöiden toimiminen erilaisissa työryhmissä, joiden avulla tuotetaan yhteistä sisältöä niin työhön kuin vapaa-aikaan koettiin tärkeiksi. Työryhmissä toimiminen on myös yksi keino sitouttaa ihmisiä suunnittelemaan, toteuttamaan, arvioimaan ja kehittämään toimintaa yhdessä. Yhdessä tekeminen näkyy myös toimimisessa yli ryhmärajojen. Sekä lapset että aikuiset voivat vierailla toisissa ryhmissä ja voidaan järjestää muun muassa yhteistä pajatoimintaa.

"Toimimme mahdollisimman paljon yhdessä." (A3)

Johtaja voi sitouttaa työntekijöitä sopimuskulttuurin kautta sekä mahdollistamalla monenlaista yhteistyötä arjessa. Yhteisöllisyyden luomiseksi johtajan tehtäviin kuuluu tehdä yhdessä työyhteisön kanssa sopimuksia toimintatavoista ja sopia yhteisistä pelisäännöistä. Tekemällä koko työyhteisöä koskevan

”tiimisopimuksen” kannustetaan yhteistyöhön yhteisten pelisääntöjen kautta. Näitä tehtyjä pelisääntöjä myös arvioidaan ja kehitetään säännöllisesti. Tekemällä yhteiset säännöt sitoutetaan työntekijät noudattamaan niitä. Johtaja on aitiopaikalla yhteistyöhön kannustajana, yli ryhmärajojen toimimiseen houkuttelijana ja tämän mahdollistajana. Yli ryhmärajojen liikkuva toiminta vaatii myös palavereja ja tiimejä yli ryhmärajojen, jotta toiminnasta voidaan sopia. Johtaja voi mahdollistaa nämä rakenteet ajallisesti, mutta sisällöistä, ajankäytöstä sekä palaverien jälkeisestä toimeenpanosta näissä palavereissa vastaavat pitkälti työntekijät. Sopimuskulttuurin kautta johtaja voi yhdessä työyhteisön kanssa tehdä näkyväksi yhteistyön rakenteet.

> *”Talon tiimisopimus” = yhdessä sovitaan yhteistyömalleja / rohkaisua yhteistyöhön.” (A14)*

Haastatteluissa työntekijöiden sitoutumista kuvattiin joka tasolla ammatillisuuden, sopimuskulttuurin sekä asiakirjapohjaisuuden kautta. Työntekijän ammatillinen toiminta osana toimintakulttuuria liitettiin perustehtävän tekemiseen, arvopohjaiseen työhön, palautteen saamiseen ja työhyvinvointiin. Kun työntekijät kohdistavat toimintansa perustehtävään, siitä on yhteinen visio ja yhteiset toimintatavat, se tukee yhteisöllisyyttä. Yhteenkuuluvuuden tunteeseen vaikuttaa vahvasti arvot sekä se, miten ja kenen arvojen mukaan toimitaan.

> *”työyhteisön toimintakulttuuri voi olla hyvin erilainen ja se saattaa herättää ristiriitoja esimerkiksi ihmisen omiin arvoihin, vaikka on päiväkodissa luotu yhteiset arvot ja pelisäännöt, mutta silti jos ne omat arvot ja päiväkodin toimintakulttuuri, vaikka jollainen pienellä osa-alueella on ristiriidassa niin se heti tuo lommoja siihen yhteenkuuluvuuteen ja voi tehdä jopa niin syvällisiä lommoja että ihminen haluaa pois siitä työyhteisöstä.” (H2)*

Erityisesti perustehtävän ja ammatillisuuden hukkuessa sekä liian kiinteissä henkilöstön välisissä suhteissa yhteisöllisyys voi kääntyä negatiiviseen suuntaan. Näissä tilanteissa ammatillisuuden korvaavat persoonat, jotka pahimmassa tapauksessa päätyvät sooloiluun ja perustehtävän sekä yhteisten toimintatapojen vastaiseen toimintaan. Yksilön ammatillisuutta heijasteleekin kyky reflektoida omaa toimintaa sekä uskallus tehdä ammatillista arviointia työyhteisössä. Tämä vaatii myös omien tunteiden hallintaa ja tiedostamista osana ammatillisuutta. Sosiaalisuus on luonteva osa toimintaan ja halu kuulua yhteen, mutta sosiaaliset suhteet ovat usein niitä, jotka aiheuttavat työyhteisöissä ristiriitoja.

”tää on tietysti se, että ollaanko, ollaanko helposti hyviä kavereita ja sitten vähän sen kaveruuden mukaan mennään sinne mukavuusalueen pumpuliin” (H5)

Yhteisöllisessä toimintakulttuurissa mahdolliset haasteet kohdataan ammatillisesti. Tehtävänkuvat tukevat ammatillisuutta ja tehtävien selkeyttä, joka tukee yhteisöllisyyttä, kun tiedetään, mikä on kenenkin tehtävä ja vastuu.

”mutta semmoista tavoitteellisuuden ja ammatillisuuden yhdistämistä ja siitä mikä on minun osuuteni sen selväks puhumista ja silloin kun minä tiedän mikä on minun osuus tässä kokonaisuudessa omassa tiimissä, omassa yksikössä, tai omassa kunnassa se kasvattaa työyhteisön yhteisöllisyyttä ja sitä että minä sitoudun tähän kun minun työpanos on tärkeä ja minä saan siitä palauteta ja saan kasvaa ammatillisesti” (H1)

Johtaja on se, joka näyttää ammatillisen suunnan työyhteisöissä. Johtajan johtamistapa vaikuttaa työyhteisön kulttuuriin. Yhdessä tekemisen kulttuuri vaikuttaa siihen, miten yhteisölliseksi työyhteisö koetaan. Linjaamalla ja mahdollistamalla yhdessä tekemisen osaksi työyhteisön toimintatapaa, voidaan vähitellen luoda kulttuuria, jossa toisen auttaminen ja yhdessä tekeminen esimerkiksi yli ryhmärajojen on varhaiskasvatuksessa mahdollista. Organisaatio voi vaikuttaa yhteisöllisyyden rakentamiseen palkitsemisrakenteidensa kautta sekä tavalla, jolla se käyttää valtaa. Tavat ja linjaukset työntekijöiden palkitsemiseen, voivat tukea työn ammatillista laadullisuutta. Jo positiivinen palaute tukee työntekijän jaksamista ja hyvinvointia ja sitä kautta myös yhteisöllisyyden tunnetta.

”meillä nyt ollut tavoitteena tänä vuonna, että kuinka me annetaan sitä positiivista palautetta toisillemme tai voihan se olla rakentavaakin palautetta mutta, sitä on mietitty kuinka voi sitä työkaverille antaa ja kuinka usein.” (H4)

Sopimuskulttuuria tarkastelemalla selviää, millaisia sopimuksia työntekijöiden kesken on työyhteisöissä tehty. Varhaiskasvatuksessa käytössä ovat pääsääntöisesti tiimisopimus ja ryhmävasut. Nämä asiakirjat sisältävät ammatilliseen toimintaan liittyviä sopimuksia. Tiimisopimus on kuin pelikirja, jossa sovitaan yhteiset pelissäännöt. Se toimii myös ryhmävasun kanssa perehdytyksen välineenä. Kun sopimuksia tehdessä painotetaan niiden merkitystä työyhteisön toimivuuteen ja niihin palataan säännöllisesti ja tarvittaessa ristiriitatilanteissakin, työntekijöillä on työväline ammatilliseen vuorovaikutukseen. Sopimustyökalujen merkitys pitääkin olla selvä työntekijöille.

Johtajan tehtävänä työntekijöiden sitoutumisessa ja sitouttamisessa on tuoda esille sopimuksiin liittyviä odotuksia ja merkityksiä.

> *”siinä (tiimisopimuksessa) just paljon käsitellään sitä, miten tiimi toimii, mitenkä ratkotaan ongelmia, miten annetaan palautetta ja kaikkee, et kun he on sitä yhdessä miettinyt, ni siihen on ainakin hyvä palata, jos tulis joku ongelma, niin mitäs tänne on kirjoitettu ja mitä on sovittu, onks kaikki toiminu tällä tavalla” (H4)*

Sopimuskulttuuriin ylläpitäminen ja seuranta ovat johtajan tehtäviä. Tässä auttavat yhteiset pelisäännöt, tehdyt linjaukset, arvoperustan korostaminen, päämäärien asettaminen sekä jokaisen oman ammattiroolin ymmärtäminen. Sopimuskulttuurin taustalla on luottamus toisiin työntekijöihin ja johtajaan sekä perustyön tekeminen laadukkaasti. Laadukasta toimintaa tukevat konkreettisuus, tavoitteellisuus ja toiminnan seuranta. Johtajalta vaaditaan ammatillisuuden vaatimista työntekijöiltä sekä roolien ja tehtävänkuvien mukaan toimimista. Jokaisen työntekijän pitää tietää, mitä häneltä odotetaan ja vaaditaan, mitkä ovat niitä tavoitteita, joita kohden työtä tehdään.

> *”tavoitteen asettelu on konkretiaa, siihen on helppo tarttua … tiedetään, mitä multa odotetaan, sitä seurataan, sitä käydään läpi” (H1)*

Organisaation tasolla sopimuskulttuuri heijastuu vallankäytön kautta. Erityisesti tehdyt linjaukset, painopisteet ja strategiat voivat vaikuttaa yhteisöllisyyden rakentumiseen, sillä ne rakentavat osaltaan toimintakulttuuria. Organisaation laatima johtajuussopimus tukee yhteisöllisyyden rakentumista koko organisaation läpi, määrittäessään siinä tehtäviä ja vastuita.

> *”toimintakulttuuri ja arvot, jos jossain, ja sitä kautta tietysti organisaation ja meidän kaupungin strategia ja painopistealueet vaikuttaa siihen” (H2)*

Asiakirjapohjaisuudella työntekijän sitouttamisessa tarkoitetaan johtajuus- sekä organisaatiotasolla asiakirjaohjausta ja työntekijä tasolla velvoittavan asiakirjan toteuttamista. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, vasu, velvoittavana asiakirjana on ollut voimassa 1.8.2017 alkaen. Työntekijöiden pitäisi pystyä osoittamaan vasun toteutuminen arjessa. Se, kuinka hyvin vasu toteutuu arjen varhaiskasvatuksessa, heijastelee työntekijöiden sitoutumista velvoittavaan asiakirjaan. Tämä puolestaan näkyy varhaiskasvatuksen laadussa.

”varhaiskasvatuksen perusteet on se, vasu tavallaan meitä ohjaa, johtaminen, organisaatio, työntekijätaso, siin on meillä velvoittava asiakirja sen asiakirjan avaaminen on jokaisen tason tehtävä, käydä läpi” (H1)

Johtajan pitää pystyä vahvaan asiakirjaohjaamiseen työssään. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet toimii johtajan asiakirjaohjauksen perusasiakirjana. Johtajan tehtävä on tuoda asiakirja käytäntöön: mitä asiakirjan sisällöt tarkoittavat konkreettisesti arjessa.

”mutta että se konkretia meidän täytyy siihen löytää, että se ei riitä että se vasussa lukee hienosti tällä tavalla vaan, että ne täytyy avata siellä työyhteisössä että mitä tällä tarkoitetaan ja siihen kyllä tarvitaan johtajaa” (H3)

Organisaatiolta odotetaan asiakirjaohjaukseen painopisteiden löytämistä ja ohjausta vasun tulkintaan. Organisaation valta- ja ohjauskulttuuriin liittyy pitkälti valmiiden materiaalien olemassaolo. Tiimisopimusten ja ryhmävasujen sisältö on yleensä organisaation valmistelemaa, mikä mahdollistaa osaltaan yhtenäisen varhaiskasvatuksen toteutumisen yksiköissä sopimuskulttuurin näkökulmasta. Organisaation valmistelemat ja osin jalkauttamat tehtävänkuvat liittyvät myös asiakirjaohjaamiseen: on laadittu raamit, joiden mukaan työntekijöiden oletetaan ja odotetaan toimivan.

”no nyt on, joo tällä hetkellä meiän tää toimintakulttuuri on onneks nyt sellasta että meillä on tullu aika tämmösiä nii ku vahvoja linjauksia ja nyt meiän uus kuntavasu niin siel on paljon myöskin tämmöstä nii ku velvottavuutta meidän työtekijöiden suuntaan” (H3)

6.3.3 Vastuu

Kyselyssä työntekijän tasolla vastuu liitettiin osallistumiseen sekä jaettuun vastuuseen. Johtaja puolestaan voi tukea työntekijän työyhteisöön kuulumisen tunnetta antamalla heille mahdollisuuksia vaikuttaa muun muassa jakamalla tehtäviä ja vastuita sekä sitouttamalla työntekijöitä näihin vastuisiin. Annetut tehtävät tuovat valtaa, mutta myös vastuun hoitaa ne.

”Mitä en tiedä – otan selvää. ”(A5)

Osallistamalla työntekijöitä johtaja saa tietoa yhteisön toimivuudesta ja asioista, jotka työntekijät kokevat tärkeiksi. Työntekijöiden osallistaminen luo vaikuttamisen mahdollisuuksia, osallisuutta, päätöksen tekoon. Työntekijöiden

kuuleminen ja vaikuttamisen mahdollisuuksien antaminen ovat keinoja luoda ja ylläpitää yhteisöllisyyttä.

> *”Sovitaan asioista, kysytään työntekijöiltä, minkälainen on hyvin toimiva pk, mikä on tärkeää heille.” (A1)*

Yhteisöllinen työyhteisö vaatii avoimuutta ja luottamusta. Vastuun antaminen henkilöstölle on merkki johtajan luottamuksesta henkilöstöä kohtaan. Jaettu johtajuus sitouttaa ihmisiä toteuttamaan annettuja tehtäviä tai vastuualueita. Jaettu johtajuus on yksi tapa osoittaa luottamusta henkilöstöön ja heidän osaamiseensa. Jaettua johtajuutta voidaan tukea erilaisin rakenteellisin keinoin, kuten pedagogisilla tiimeillä ja tehtävänjaoilla, jotka aukipuhutaan kaikkien kesken. Tehtävänjaon pitää olla selvää kaikille, jotta se voi toteutua tehokkaasti. Tehtävien jakaminen vaatii myös resursseja, kuten aikaa tehtävien tekemiseen.

> *”Eri asioista voi ottaa vastuun kuka tahansa...” (A13)*

Haastatteluissa vastuu näkyi joka tasolla vastuun antamisena sekä työntekijän ja johtajuuden tasolla vastuun ottamisena. Työntekijöiden vastuun ottaminen ja kantaminen liittyvät läheisesti vallalla olevaan työyhteisön toimintakulttuuriin ja erityisesti osallisuuteen, jossa yksilöiden valintojen merkinnät korostuvat. Osallisuus tuottaa vastuun antoa yksilöille, joten osallistavassa kulttuurissa sillä on merkitystä, miten tuo vastuun ottaa vastaan ja miten se näkyy toiminnassa. Jos työyhteisö ulkoistaa vastuun johtajalle, vastuun antaminen, ottaminen ja kantaminen voivat olla haastavia työntekijöille. Työntekijöiden vastuu ja sitä kautta myös valta työyhteisön toimivuudesta ja hyvinvoinnista on kuitenkin jokaisen omissa käsissä. Se kuinka käyttäytyy työpaikalla tai kuinka motivoitunut on, vaikuttaa työyhteisön yhteisöllisyyteen sekä työhyvinvointiin.

> *”sil on varmaan aika iso merkitys, miten se työyhteisö niin ku on tottunut toimimaan ja … ollaan lähetty menemään siihen suuntaan että mikä se työntekijän oma vastuu siellä on…on tosi tärkeetä että antaa vastuuta niille työntekijöille siitä että he itte hoitaa niitä asioita” (H3)*

Vastuuseen liittyy myös tiedon välitys tai sen pimitys. Tieto on valtaa ja jos sitä ei jaa, yhteisö voi jäädä pahaankin tietopimentoon, mikä aiheuttaa ristiriitoja ja heikentää yhteisöllisyyttä. Vastuuseen, ammatilliseen käytökseen ja vuorovaikutukseen liittyy myös ilmiö, jossa asioita mieluusti ulkoistetaan muille ja

vastuuta ei haluta ottaa. Johtajasta tehdään vastausautomaatti ja kaikkien ongelmien ratkoja. Ilmiö liittyy työyhteisön kulttuuriin ja vaatii muun muassa johtajalta työvastuun siirtämistä takaisin työntekijöille niihin tilanteisiin, joissa vastuu kuuluu yksilölle.

> *”työvastuu - siinä on ainakin mun omassa työyhteisössä opettelemista, että ehkä on kaivattu semmosta, että se johtaja ois vastausautomaatti ja ratkoja kaikkeen asiaan, mutta mä itte aattelen että sitä, se ei oo johtajan rooli, tietty olla tukena siinä ja tavallaan peilinä, mitä siinä voi tehdä, mutta että oon yrittänyt sitä nii ku, yrittänyt palauttaa sitä sinne työntekijätasolle, mutta toki tukena tietenkin aina siinä ja miettimässä asioita, mutta sillä lailla se ei oo yksin mun vastuulla” (H3)*

Yhteisöllisyyden rakentamisessa vastuuta pitää johtajuuden näkökulmasta antaa työyhteisölle. Johtaja ei voi yksin rakentaa yhteisöllisyyttä, vaan tarvitsee siihen jokaisen työntekijän panosta. Johtaja voi ottaa vastuuta siitä, että miettii rakenteita yhteisöllisyydelle, mutta myös vastuuttaa työntekijöitä tekemään oman osuutensa. Vastuullisuus lähestyykin työntekijöiden sitouttamista johtajuuden näkökulmasta. Johtaja vastuuttaa työntekijöitään ottamaan vastuuta omasta toiminnastaan työyhteisössä. Johtaja rohkaisee työntekijöitä toimimaan ammatillisesti ja ottamaan epäkohdat ammatillisessa vuorovaikutuksessa esille.

> *”nyt sitten pitää ruveta miettiin ja keksiin keinoja, miten se (vastuu) sitten sieltä löytyy sieltä musta itsestä ja jokaisesta meistä itsestä: mikä on mun oman toiminnan merkitys sitten siihen, ja että kantaa vastuuta. Sillä on todettu tärkeeksi, se on tosi tärkeetä, että antaa vastuuta niille työntekijöille siitä että he itte hoitaa niitä asioita” (H3)*

Organisaation vastuu yhteisöllisyydestä linkittyy vahvasti johtajuuteen ja johtamisrakenteisiin ja näiden kautta vuorovaikutusrakenteisiin. Organisaatiossa vastuu, erityisesti vastuun antaminen tai jakaminen liittyy lähinnä varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajien autonomiaan, itsenäisyyteen.

> *”nyt meillä on enemmän näitä säännöllisiä kokoontumisia et me koonnuttaan kaikki johtajat kaks kertaa kuukaudessa ton meidän varhaiskasvatusjohtajan johdolla niin siellä tietysti käsitellään aina ajankohtaisia asioita ja mitä on meneillään niin se ja tuo ittellekin semmosta varmuutta, ku saat koko ajan sitä ajankohtasta ja ajantasasta tietoo että mikä on homman nimi ja sä voit jakaa sitä täällä yksiköissä” (H4)*

Se, miten johtajien väliset vuorovaikutusrakenteet on luotu, vaikuttaa yhteisöllisyyteen johtamisen näkökulmasta. Organisaation taso määrittää

millaisia tapaamisia johtajien välille luodaan ja kuinka usein sekä millaista tukea johtajille annetaan.

6.3.4 Johtajuus

Johtajuus yhteisöllisyyden rakentajana liitettiin kyselyssä johtajan esimerkillisyyteen, vallan käyttöön sekä vuorovaikutusrakenteiden luomiseen. Omalla esimerkillään johtaja luo toimintakulttuuria työyhteisöön. Työntekijöiden tervehtiminen, kuunteleminen, ystävällinen käytös ja lähestyttävyys ovat tärkeitä osatekijöitä. Omalla esimerkillään johtaja todentaa työtään, seisomalla sanojensa takana ja toimimalla sanojensa mukaan. Oman työn sanoittaminen työntekijöille on keino luoda ymmärrystä omalle työlle ja vahvistaa yhteisön toimintaa.

> *”Oma esimerkki on hurjan tärkeä.” (A12)*

Johtajan tehtävä on myös luoda ja ylläpitää jatkuvaa ammatillista ja avointa keskustelukulttuuria. Johtaja määrittää millaisia virallisia keskustelukulttuurin ja kohtaamisen kanavia työyhteisöihin luodaan ja kuinka paljon aikaa asioille annetaan. Toimintavuoden aikana luodut palaverikäytänteet, keskustelu- ja kohtaamisfoorumit sekä työhyvinvointi ja työkykyillat koettiin merkityksellisiksi kohtaamisen paikoiksi, joissa yhteisöllisyyttä voidaan luoda ja ylläpitää, erityisesti, jos kaikki osallistuvat niihin. Palaverikäytännöissä kiinnitettiin huomiota niiden ammatilliseen koostumukseen, osallistujien määrään sekä ajan antamiseen. Yhteisöllisyyden kannalta olennaiseksi nostettiin säännölliset, erilaiset pedagogiset ja moniammatilliset palaverit, joihin osallistuvat kaikki mahdolliset ammattilaiset, sekä tiimeille annettu aika omien rakenteiden luomiseen.

> *”Kaikki kynnelle kykenevät aina talon palaveriin etc.” (A14)*

Organisaatio osaltaan vaikuttaa johtajuuteen ja yhteisöllisyyteen strategioidensa kautta. Organisaation yhteiset toimintatavat yhteisöllisyyden luomiseen ovat yksi keino luoda yhteisöllistä kulttuuria.

> *”Olemme omassa uudessa työyhteisössäni ottamassa käyttöön syksyllä yhteistoiminnallisuuden mallin, joka lisää yhteisöllisyyttä koko työyhteisöön.” (A10)*

Haastatteluissa työntekijän kohdalla johtajuus liitettiin työntekijän ammatillisuuteen, itsensä johtamiseen ja vastuun kantamiseen. Työntekijän ja johtajan suhde yhteisöllisyyden rakentamisen ja ylläpitämisen näkökulmasta liittyi pitkälti vastuun kantamiseen: kuinka hyvin yksilö pystyy kantamaan annetut tai otetut vastuut. Johtajuuden ja organisaation tasolla yhteisöllisyyden rakentaminen liittyi valta- ja ohjauskulttuuriin sekä osaamisen ja toiminnan kehittämiseen. Johtaja on työyhteisönsä kivijalan luoja. Johtajan pitää ymmärtää, että hänellä on valtaa ja sen käyttö vaikuttaa työyhteisön ohjauskulttuuriin.

> *”jos ne (työntekijät) kokee, et on laiva ilman kipparia, niin se on huono asia, et kuitenkin haluaa, et on joku, vaikka ei ihan joka asiaan tarvi sanoa ,et sitten viime kädessä on sitten kippari siellä laivassa” (H2)*

Johtajan pitää huolehtia osaamisen ja toiminnan ohjaamisesta sekä kehittämisestä. Toiminnan kehittämisessä johtajan pitää ottaa huomioon yksiköiden yksilöllisyys. Erilaisissa yksiköissä on erilaiset työntekijät, asiakkaat, tarpeet ja tavoitteet, jotka pitää huomioida. Johtamisessa omien kehityssuunnitelmien luominen on lisäksi tärkeää.

> *”se on tuossa mun omassa johtamisen kehittämisen suunnitelmassa juurikin se painopiste, vastuun jakaminen ja semmonen että mulla on vähän taipumus ittellä ottaa liikaa vastuuta kaikista asioista että siihen mä on nyt oikein yritän panostaa että, että se vastuu jakautus muille ku se monesti tuo sitä merkitystä ja sitouttaa ihmisiä töihin” (H3)*

Organisaation tasolla kehitettävää olisi valta- ja ohjauskulttuurissa sekä osaamisen kehittämisessä arjen työn tekemisen tukemisessa ja erityisesti johtamisen työn tukemisessa. Yhteisöllisyyttä voitaisiin organisaation tasolta tukea pitkäjänteisellä ohjauskulttuurilla, johon kuuluu työn arviointia ja reflektointia.

> *”kyllähän meillä tossa organisaatiokyselyissä, oli selkee tota niin ku deprivaatio sillä ja alenema sillä kohdalla kun kysyttiin kuinka työyhteisö kokee esimiestyötä niin kylhän he itsekkin vastas ettei he oikeen osaa sitä tai tai teidän tai oikein osaa tukee sitä että kylhän siinä oli selkee pimeen kohdan paikka” (H5)*

6.3.5 Organisaation järjestelmät

Organisaation järjestelmien merkitys liittyi kyselyssä organisaation luomiin johtamisjärjestelmiin. Johtamisjärjestelmillä ja -malleilla koettiin olevan vaikutusta

yhteisöllisyyden luomiseen ja ylläpitämiseen. Organisaatiolta ja johtamiselta odotetaan sekä jämäkkyyttä että kuuntelemista. Erilaiset, toimivat jaetun johtajuuden mallit sekä johtajien yhteiset kokoontumiset, johtoryhmät, koettiin tärkeiksi.

> *”Meillä on erittäin hyvin toimiva johtistiimi, johon kuuluvat johtaja, apulaisjohtaja, vastuuope ja veo.” (A15)*

Haastatteluissa organisaation järjestelmät vaikuttivat joka tasolla johtamisrakenteiden kautta, johtamisen ja organisaation tasolla erityisesti johtamis- ja vuorovaikutusrakenteiden kautta. Työntekijöiden suhde organisaatioon ja sen järjestelmiin koettiin kaksinaisiksi. Toisaalta työntekijät odottavat vahvoja linjauksia, mutta kun niitä annetaan ja niihin ei halutakaan sitoutua, vaan vastuu ulkoistetaan organisaatioon.

> *”mulle on tullut vähän semmonen tunne, että toisaalta meiltä nii ku odotetaan, niinku minulta esimiehenä ja organisaatiolta vahvoja linjauksia ja halutaan, että semmosia annetaan ja niistä tykätään, että tulee niitä suoria linjauksia mutta sitten taas toisaalta aiheuttaa sitten sitä että ne jotenkin ulkostuu ne asiat. ja ettei tarvi itte ajatella tai ja sitten ku joku homma ei toimi ni se on helppo sanoo että no tämmönen asia meille on annettu. että vaikka niitä toivotaa, niin toisaalta sitten niitä käytetään sellaisena vallan käytön välineenä” (H3)*

Johtamis- ja vuorovaikutusrakenteet vaikuttavat siihen, millaista esimiehisyyttä organisaatiossa on sekä paljonko yksiköitä päiväkodin johtajilla on. Yksiköiden määrä ja hajautettu organisaatiomalli haastavat muun muassa lähijohtajuutta ja sitä kautta yhteisöllisyyden muodostumista. Usean yksikön johtamisessa joku yksikkö voi tarvita enemmän johtajaa kuin toinen. Esimiehisyys vaikuttaa yksiköiden johtajuuteen muun muassa sen kautta, kuinka paljon johtajat kokevat saavansa tukea, mitä johtajat kokevat heidän esimiestensä arvostavan, kuinka hyvin he kokevat tulevansa ymmärretyiksi organisaatiossa sekä kuinka selkeästi organisaatiota johdetaan. Mahdolliset organisaation uudistukset ja muutokset organisaatiorakenteissa aiheuttavat epäselvyyttä organisaatioon ja johtamisrakenteisiin.

> *”lähinnä se on mä sanoisin niin ku kolleegoilta tulee se tuki ja se tuki on sitä mitä itte hakee tavallaan että, että sille valitettavan vähän jää nii ku aikaa sillälailla että se niin ku tulisi meiän johtamisrakenteissa se tuki vaan et on oman aktiivisuuden ja muitten kolleegoiden aktiivisuuden varassa… et sen arvoo ei ehkä oo nähty tuolta ylemmältä taholta et on vähän*

kyseenalaistettukin et mitä nää tällaiset palaverit on ilman asialistaa niin ku et kaiken pitää olla asialistalla ja tavallaan että turhia palavereja" (H3)

Erityisesti haastavissa tilanteissa johtajien omat johtotiimin jäsenet, kuten veo ja varajohtaja, ovat niitä henkireikiä johtajille, jotka tukevat johtajan jaksamista työssä. Johtotiimin jäsenet toimivat arjessa annettujen rakenteiden, roolien ja resurssien puitteissa. Johtotiimin toimintaan vaikuttavat erityisesti resurssit, kuten se miten varajohtaja, joka toimii ryhmässä, pääsee sieltä irrottautumaan johtotehtäviin ja johtajan tukipariksi. Säännöllisillä tapaamisilla johtotiimi voi tukea yksikön johtajuutta sekä yhteisöllisyyttä.

"kun henkilökunnalle ei voi ihan kaikkea sanoa ja omalle esimiehelle ei aina voi puuskuttaa ja varajohtajat on taas se henkireikä johtajalle että voidaan ihan rehellisesti ja avoimesti puida jotain asiaa" (H2)

Johtajien keskinäiset kokoontumiset ja niiden tavat liittyvät johtajien vuorovaikutus- ja yhteistyörakenteisiin. Toisin paikoin nämä rakenteet ovat selkeitä ja säännönmukaisia. Toisin paikoin ne ovat kiinni siitä, mitä johtajien omiin kalentereihin mahtuu ja mitä saadaan johtajien kesken itse sovittua.

"me kokoonnutaan sitten joko keskenämme tai sitten no ehkä enemmän ehkä sillain, ja sitten on järjestettyjä semmosia kokoontumisia jossa saadaan just puida näitä, että toki se on tosi tärkeetä ja voi niin ku sanoa ääneen niitä ajatuksia kollegoidenkin kesken ja saada sieltä sitten sitä tukee tai neuvoo tai mitä haluaakin … sillain et miten kalenteriin mahtuu" (H4)

Johtajien näkemyksen mukaan organisaation taso on aika kaukana yhteisöllisyyden luomisesta. Organisaation tasolla ei ole aina ehkä ajateltu, miten heidän toimintansa ja valtansa vaikuttavat yhteisöllisyyden rakentumiseen. Hajanainen johtamisrakenne on yksi selvä haaste yhteisöllisyyden rakentumiseen.

"mis on monta yksikköä, niin enemmänkin tämä on itseohjautuva asiantuntija organisaatio" (H5)

6.3.6 Asiakaskeskeisyys

Kyselyssä asiakkuus liitettiin työntekijätasolla asiakaslähtöisyyteen, johtamisen tasolla asiakasohjaukseen sekä organisaation tasolla strategisiin valintoihin. Varhaiskasvatuksessa työn keskeinen osuus on asiakkaat, joita varten työtä tehdään ja työntekijät ovat suurin kosketuspinta heihin arjen kohtaamisissa.

Työyhteisön yhteisöllisyys näkyy ja kuuluu asiakkaissa ja asiakkaille. Se, miten asiakkaat kohdataan, miten tärkeiksi heidät nähdään ja miten he pääsevät vaikuttamaan toimintaan, heijastavat kaikki työyhteisön yhteisöllisyyttä.

> *”Aikaisemmassa työpaikassani vanhemmat ja isovanhemmat olivat aina tervetulleita osallistumaan arjen toimintaan.” (A2)*

Johtaja ohjaa sitä, miten asiakkuutta kohdataan. Ammatillisuuden korostamiseen liittyy asiakaspalvelun ja asiakkaiden tärkeyden esiin nostaminen työn teossa. Johtajan tehtävä on kirkastaa työn tarkoitus, jolloin asiakaspalvelun korostaminen nousee olennaiseksi.

> *”Asiakaspalvelun korostaminen on tärkeä asia.” (A8)*

Asiakastyön merkityksen ymmärrys lähtee organisaatiosta ja sen valitsemista strategioista. Organisaatio voi tukea yhteisöllisyyden rakentumista ottamalla sen osaksi strategiaansa.

> *”Organisaatio tukee aktiivisuutta ja rohkaisee tähän ajattelumalliin.” (A18)*

Haastatteluissa asiakkuuden vaikutus yhteisöllisyyden luomiseen ja ylläpitämiseen näkyi joka tasolla asiakaspalvelun laadussa, asiakaspalvelutaidoissa sekä asiakaspalvelun kehittämisessä. Johtajuuden tasolle nostettiin lisäksi palvelun rajaaminen. Työntekijöiden suhde asiakkaisiin vaikuttaa tutkimuksen mukaan yhteisöllisyyteen asiakaspalvelun laadun ja asiakaspalvelutaidon kautta. Työntekijöiden asiakaspalvelutaitoon vaikuttavat työntekijän ammatillisuus ja ammatti-identiteetti: miten työtä tehdään yhdessä, miten asiakkaat kohdataan, miten asiakkuus työntekijöille näyttäytyy sekä millaisia työvälineitä on kohdata asiakas.

> *”yhteisöllisyyteen liittyen nää asiakassuhteet ja tuota asiakaslähtöisyys pitäis olla sen yhteisöllisyyden pohja, meillä on yhtenäiset näkemys ja yhtenäiset käytänteet, yhtenäiset tavoitteet siihen, miten me nähdään se asiakkuus” (H1)*

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet antaa suunnan asiakaspalvelun laatuun, eli asiakkaiden kohtaamiseen. Vasu painottaa muun muassa lasten ja huoltajien osallisuutta. Osallisuuden ja osallistamisen käsitteet arjessa sekoittuvat kuitenkin usein. Vanhempainillat, järjestetyt tapahtumat ja kyselyt

ovat yksi keino yrittää tukea osallisuutta. Usein ne muuttuvat kuitenkin osallistamiseksi, mikä haastaa osaltaan perheiden osallistumista tapahtumiin. Osallisuuden avaaminen arjessa voisi olla yksi keino kehittää huoltajien osallisuutta ja samalla kehittää asiakaspalvelua.

> *”meillä vasussa lukee, että työyhteisössä kaikki kantaa vastuuta kaikista lapsista ja toimimisesta yli ryhmärajojen… musta tää on aika vahva velvote sieltä asiakassuhteiden näkökulmasta siihen meidän toimintaan, että meidän pitäs nyt kaikki niin ku asiakkaan suuntaan näkyvä toiminta pitäs nyt kestää vasulähtöisyys” (H3)*

Asiakastyytyväisyyskyselyt ja henkilökohtaisesti saatu palaute ovat mahdollisuus kehittyä ja kehittää asiakaspalvelua. Aina palaute ei ole hyvää. Asiakkaiden erilaisten näkemysten ja elämäntapojen hyväksyminen ei aina ole helppoa, vaan vaatii työntekijöiltä vahvaa ammatillista osaamista, jossa erityisesti vasun sisäistäminen korostuu. Hyvä palaute puolestaan kannustaa työntekijöitä työssään ja tukee yhteisöllisyyttä, kun asiakkaat ilmaisevat tyytyväisyyttään ja luottamustaan henkilöstöön. Palaute vaikuttaa osaltaan työntekijöiden ammatilliseen toimintaan, työhyvinvointiin ja motivaatioon.

> *”mutta siis niin hyvää palautetta saadaan muuten, vanhemmilta siis, asiakastyytyväisyyskyselyssä tai tälleen kasvokkainkin, et ne luottaa siihen mitä täällä tehdään, ovat kovin tyytyväisiä siihen, sillai nii ku tavallaan kaikilla työntekijöillä on semmonen luottamuksellinen suhde vanhempiin ja hyvä moodi tehdä tätä työtä” (H4)*

Asiakaspalvelun laatu liittyy johtajuuden tasolla asiakirjaohjaamiseen, erityisesti varhaiskasvatussuunnitelman jalkautukseen huoltajille. Asiakaspalvelutaito liittyy henkilöstön ja johtajan omaankin asiakaspalvelutaitoon: kuinka kuunnellaan, ollaan aidosti läsnä ja jopa rohkaistaan huoltajia asioiden esille nostoon. Asiakaspalvelun laatuun liittyy myös se, kuinka laadukasta varhaiskasvatusta toteutetaan. Tässä johtajuudella on merkitystä: kuinka luodaan yhteinen näkemys, mikä on hyvää ja laadukasta asiakaspalvelua, millaista arvomaailmaa se edustaa ja miten toimitaan niin, että palvelu on laadukasta.

> *”se mun ajatus siitä, että kaikilla täytys olla se tasanen kivijalka jonka päällä seisoo että on tasalaatusta se työnteko joka yksikössä ja tiedeteään semmoset yhteiset säännöt, normit, on yhteiset arvot joiden mukaan toimitan että tota ihan sama mihin taloon joku vanhempi vie lapsen niin siellä saa sitä samaa palvelua” (H4)*

Asiakaspalvelutaitoa mitataan arjen kohtaamisissa. Asiakkaiden erilaisuus vaikuttaa palveluun. Johtajan tehtävä on tukea työntekijöiden asiakaspalvelutaidon kehittämistä. Johtajat myös joutuvat välillä rajaamaan palvelua, jota tarjotaan sekä asettamaan ammatillisuuden rajoja asiakkaan ja työyhteisön välille. Asiakaspalvelun rajaamiseen kuuluu sen avaaminen, mikä on varhaiskasvatuksessa mahdollista ja mikä ei.

> *”miten asiakkaat vaikuttavat yhteisöllisyyteen niin tota, jos aatellaan heitä tällaisen yhteisön osana tai tasavertaisena toimijana niin eihän se niin voi ollakaan ja kyllähän se, kun tossa äsken puhuttiin niin se on monta kertaa vaan riittävä, riittävä tieto ja toivomus että laps saa olla päivän hyvässä hoidossa ja heille riittää se” (H5)*

Asiakaspalvelua pyritään kehittämään saadun palautteen pohjalta, oli se sitten palautetta asiakastyytyväisyyskyselyistä tai kasvokkain saadusta palautteesta. Hyvä palaute asiakkailta tukee työssä jaksamista. Asiakkuuden näkeminen olennaisena työn ytimenä on varhaiskasvatuksessa tärkeää ja sen kirkastaminen on johtajan tehtävä.

> *”mikä se kunnassa on sen vasun myötä tuleva tavoitteellisuus …me organisaationa haluamme kasvaa ja kehittyä tämmösessä, teillä on oikeus tällaiseen asiaan ja näin poispäin” (H1)*

Organisaation merkitys yhteisöllisyyteen asiakkuuden näkökulmasta liittyi asiakaspalvelun laadussa organisaation toteuttamaan asiakirjaohjauksen: kuinka hyvin varhaiskasvatussuunnitelman perusteet on rantautunut arkeen. Organisaation näkökulmasta asiakastyytyväisyyskyselyt ovat yksi keino kehittää toimintaa asiakaspalvelun näkökulmasta. Asiakaspalvelutaidon näkökulmasta organisaatio voi linjata millaista asiakaspalvelua se haluaa organisaationsa toteuttavan sekä millaista laatua se haluaa organisaatiossaan olevan.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa johtajat määrittelivät yhteisöllisyyden kokonaisvaltaiseksi, monikerroksiseksi käsitteeksi, joka on eri osatekijöidensä summa. Se on tunnetta, asennetta, toimintaa sekä kulttuuria. Näitä osatekijöitä on löydettävissä aiemmista tutkimuksista sekä kirjallisuudesta. Tunteet yhteisöllisyyden osa-alueena tukevat McMillanin ja Chavisin (1986) näkemystä yhteisöllisyydestä tunteena. Myös Lampisen (2019, 2013) mukaan yhteisöllisyydessä on kyse tunteesta, yhteenkuuluvuuden tunteesta, jota työntekijöiden vahva keskinäinen yhteys synnyttää. Lampisen ym. (2013, 79, 82) tekemässä systemoidussa katsauksessa yhteisöllisyyden tunne toimi vuorovaikutuksessa yksilötekijöihin, yhteistyöhön sekä kulttuurin osa-alueisiin. Tässä tutkimuksessa löydetty asenne olisi verrattavissa Lampisen ym. (2013) systemoidun katsauksen yksilötekijöihin ja toiminta puolestaan yhteistyöhön. Kulttuuri nousi esille niin Lampisen ja muiden (2013) systemoidussa katsauksessa kuin tässäkin tutkimuksessa. Weick (1979) on todennut aikanaan kulttuurista, että sosiaalinen kulttuuri on peruspalikka suuremman yhteisöllisyyden luomiseen. Kuusela (2015, 14-15, 82, 113-114) nostaa esiin, että jokainen luo osaltaan kulttuuria ja vahva yhtenäinen kulttuuri on voimaa, joka tekee ryhmästä tuottavan ja tehokkaan. Yhteisöllisyyden osana asenne tukee Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 13) näkemystä, jossa yhteisöllisyys voidaan nähdä kiinnostuksena omaan työhön ja työyhteisön toimintaan. Nowell ja Boyd (2014, 229-238) mukaan vastuu yhteisöllisyydestä vaikuttaa myös työyhteisön jäsenten asenteisiin ja käytökseen toisiaan kohtaan. Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 38) mukaan yhteisöllisyys on myös ryhmän toimintaa. Tässä tutkimuksessa johtajat totesivat, että yhteisöllisyys on osatekijöidensä summa. Tutkimusta varten tehdyssä systemoidussa katsauksessa vuorovaikutus nousi esiin osana yhteisöllisyyttä. Tutkimuksessa löydettyjen osatekijöiden välillä on havaittavissa vuorovaikutusta. Se, miten yhteisöllisyyden osa-alueet vuorovaikuttavat keskenään ja onko niillä erilaisia painoarvoja jää jatkotutkimusten selvitettäväksi. Yhteisöllisyyden määrittely tässä

tutkimuksessa antaa johtajille pohjakäsityksiä siitä, mihin asioihin pitää kiinnittää huomiota yhteisöllisyydestä puhuttaessa, sitä luotaessa ja kehitettäessä. Se vaatii pysähtymistä tunteiden, asenteiden, toiminnan ja kulttuurin äärelle.

Tutkimusta varten tehdyn systemoidun katsauksen pohjalta yhteisöllisyys liittyi rakenteissa johtajuuteen erilaisten prosessien ja johtamisen toteutustapojen kautta. Henkilöstön työnkuvat, perustehtävät sekä henkilöstörakenteet liittyivät katsauksessa yhteisöllisyyteen. Tämän tutkimuksen mukaan yhteisöllisyys ilmenee työntekijätasolla ammatillisissa prosesseissa, sopimus-, vuorovaikutus- sekä johtamisprosesseissa. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden ammatillisuus työssä, sopimusten noudattaminen, vuorovaikutuksen tavat ja suhtautuminen johtajuuteen ja valtaan vaikuttavat yhteisöllisyyden ilmenemiseen. Nummenmaan, Karilan, Joensuun ja Rönnholmin (2007, 120) mukaan henkilöstön osallisuus ja sitoutuminen vaikuttavat vuorovaikutukseen, joka auttaa henkilöstöä kokemaan osallisuutta sekä sitoutumaan. Tutkimukseen peilaten työntekijöiden ja johtajien välisellä suhteilla ja vuorovaikutuksella on merkitystä yhteisöllisyyteen.

Tutkimuksen mukaan yhteisöllisyys ilmenee johtamistavoissa, joita tutkimus löysi neljä: osallistava johtaminen, sopimusjohtaminen, vuorovaikutuksellinen johtaminen sekä kehittävä johtaminen. Juuti (2016, 22) määrittelee johtamisen keskeisiksi elementeiksi ihmisten johtamisen, kehittämisen, asioiden johtamisen sekä luottamuksen. Tutkimuksessa löydetty osallistava johtaminen ja vuorovaikutusjohtaminen liittyvät ihmisten johtamiseen. Sopimusjohtaminen ja vuorovaikutuksellinen johtaminen liittyvät puolestaan luottamukseen. Yhteistä tutkimuksen ja Juutin (2016, 22) näkemyksessä on kehittävä johtajuus.

Koska yhteisöllisyydestä puhutaan paljon varhaiskasvatuksessa, voisi yhteisöllisessä johtajuudessa olla jopa uuden paradigman aineksia. Olisi mielenkiintoista, jos yhteisöllisyyttä tutkittaisiin siitä näkökulmasta, millainen johtajuus luo yhteisöllisyyttä. Löytyisikö sieltä nämä neljä tässä tutkimuksessa esille noussutta teemaa vai jotain muuta? Yhtenä tutkimuskohteena voisi olla millaista johtajuusparadigmaa yhteisöllinen johtajuus edustaa vai onko se aivan oma paradigmansa. Mikäli johtaja haluaa tukea yhteisöllisyyttä työyhteisössään voisi näitä neljää toimintatapaa alkaa tietoisesti käyttämään omassa työssä havainnoimalla työntekijöidensä osallisuus- ja vuorovaikutustapoja työyhteisössä sekä luomalla sinne selkeitä, tietoisia sopimuskäytänteitä, joilla pyritään

kehittämään työyhteisön toimintaa ja perustyön laatua. Erityisesti toimivat tiimisopimukset ja koko työyhteisen yhteiset pelisäännöt voivat tukea yhteisöllisyyden rakentumista.

Merja Kärkkäisen (2005, 27-31) mukaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa yhteisöllisyyteen. Tutkimuksessa yhteisöllisyys ilmeni organisaation tasolla neljässä toimintakulttuurissa: osallisuus- ja vuorovaikutuskulttuurissa, ohjaus- ja sopimuskulttuurissa, johtamiskulttuurissa sekä asiakaspalvelukulttuurissa. Kärkkäinen (2005, 27-31) nostaa yhteisöllisessä organisaatiokulttuurissa esille sosiaalisen pääoman, vuorovaikutuksen, sitoutumisen ja yhteistyön. Tämä tukee tutkimuksessa nousseita näkemyksiä osallisuus- ja vuorovaikutuskulttuurin sekä ohjaus- ja sopimuskulttuurin merkityksestä yhteisöllisyydessä. Schein ja Schein (2016, 125) mukaan organisaatio puolestaan määrittää, millaista johtajuutta arvostetaan ja siedetään. Tällä perusteella organisaatiolla on vaikutusta johtamistyyleihin sekä johtamiskulttuuriin. Van Fleet ja Griffin (2006, 704) mukaan johtajat määrittelevät voimakkaimmin organisaation kulttuuria. He antavat äänensä organisaation arvoille ja normeille sekä luovat ja ylläpitävät sitä, mitä organisaatio on. Johtamiskulttuuri ja -tyyli vaikuttavat vahvasti työntekijöihin. Organisaation kulttuuri muotoutuu johtajiensa mukaan, mutta se myös muokkaa johtajiensa käytöstä. Tämä tukee tutkimuksessa ylös nousseiden johtamistyylin ja -kulttuurin merkitystä yhteisöllisyyteen. Tämä tarkoittaa, että organisaatioissa pitää ymmärtää organisaation kulttuurin ja johtamistyylien vuorovaikutus. Minna Kari (2012, 69) muistuttaa, että hallinnon tekemät päätökset vaikuttavat rakenteisiin. Rakenteet puolestaan vaikuttavat omalta osaltaan kulttuuriin, joka vaikuttaa työntekijöiden ja organisaation tuloksiin (Balthazard ym. 2006, 716). Neljäs kulttuuri, asiakaspalvelukulttuuri, on strateginen valinta, joka nousee esiin myös ohjaavasta asiakirjasta, Varhaiskasvatussuunnitelman perusteista (2018). Asiakaskeskeisyys on hiljalleen tulossa varhaiskasvatukseen huoltajien ja lasten osallisuuden korostumisen kautta. Monin paikoin asiakkuutta on pidetty Juutin (2015, 50) sanoin organisaation ulkoisena osana. Näin on ollut pitkälti varhaiskasvatuksessa. Asiakkuuden esille nouseminen tutkimuksessa herätti tutkijan tarkastelemaan asiaa enemmän. Asiakkuuden merkitys yhteisöllisyyden rakenteissa nousi esiin asiakaspalvelun kautta asiakkaiden kohtaamisissa ja odotuksissa. Aarnikoivun (2005, 58-59) mukaan olennaista näissä kohtaamisissa on asenne. Tutkimuksen mukaan yhteisöllisyys asenteena liittyy työhön

sitoutumiseen ja arvoihin. Aarnikoivu (2005, 16-17) toteaakin, että asiakaskeskeisyys on arvo ja se ilmenee organisaatiossa asiakaslähtöisenä toimintana asiakaspalvelukohtaamisessa työntekijän ja asiakkaan välillä. Tätä lienee syytä tarkastella varhaiskasvatuksen organisaatioissa. Miten ja millaisena asiakkuus nähdään ja miten heidän kanssaan toimitaan? Millainen on työyhteisöjen arvopohja?

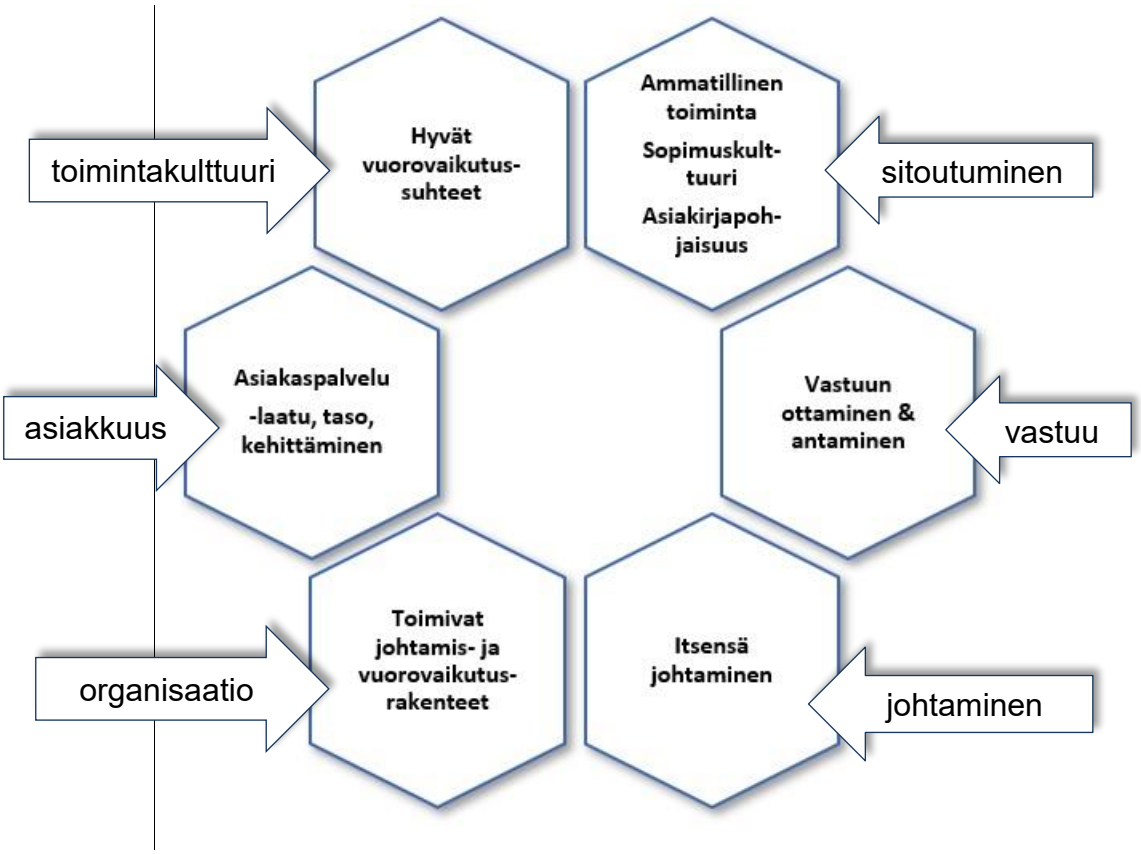
Tarkasteltaessa yhteisöllisyyttä rakenteiden luomisessa ja ylläpitämisessä, nousi tutkimuksessa esille jokaisen oma toiminta ja sen merkitys kulttuurin luomisessa ja ylläpitämisessä. Hyvät vuorovaikutussuhteet työyhteisössä ja ammatillinen toiminta luovat osaltaan yhteisöllisyyttä. Tutkimuksen mukaan työyhteisöt tarvitsevat sääntöjä ja sopimuskulttuuria. Raina (2012, 55-64) korostaa, että työyhteisöt tarvitsevat pelisääntöjä käyttäytymiseen, perustehtävän tekemiseen ja ammatilliseen vuorovaikutukseen, koska ongelmat heijastuvat usein vuorovaikutukseen. Perustehtävän tukemiseen ja yhteisöllisyyden luomiseen tutkimus nostaa ohjaavien asiakirjojen merkityksen. Jokaiselle työntekijälle pitää olla selvää oma perustehtävä ja miten työtä tehdään ja millä arvoilla. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2018, 25) mukaan arvoperustan ja oppimiskäsityksen toteutumista edistää yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen. Henkilöstön pitää ymmärtää oman toimintansa taustalla vaikuttavien arvojen, tietojen ja uskomusten merkitys sekä osata arvioida niitä.

Nowell ja Boyd (2014, 229-238) painottavat yhteisöllisyyden mallissaan yksilöiden yhteisövastuuta, joka luo sitoutumista yhteisöön. Myös tässä tutkimuksessa itsensä johtaminen, vastuu ja sitoutuminen nousevat ylös. Tutkimus korostaa jokaisen vastuun ottamista ja vastuun kantamista. Johtamisen kannalta myös vastuun antaminen on tärkeää osallisuuden tukemisenkin näkökulmasta. Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 99) mukaan sitoutuneisuus on yhteisöllisen toiminnan perusta ja vastavuoroisesti Nowell ja Boyd (2014, 229-238) toteavat, että yhteisövastuu luo sitoutumista.

Tutkimuksen mukaan organisaation ja johtamisen tasolla toimiva valta- ja ohjauskulttuuri sekä johtamis- ja vuorovaikutusrakenteet ovat tärkeitä. Van Fleet ja Griffin (2006, 698) mukaan organisaation toimintaan vaikuttavat yksilöt, kulttuuri ja johtaminen, joten ei ole aivan sama millaista kulttuuria tai millaisia rakenteita luodaan. Kuuselan (2015, 86, 137-138, 162) mukaan organisaation johdon ja esimiesten työtavat vaikuttavat voimakkaimmin kulttuuriin, jossa

toimiva johtamisen ketju antaa rakenteet ja linjaukset, sille miten yhteisöt työskentelevät. Tutkimuksen pohjalta organisaatiotasolla pitää miettiä, millaista kulttuuria se valinnoillaan luo. Millaista valta- ja ohjauskulttuuria toteutetaan? Näkyykö siinä Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden henki ja arvot? Johtamis- ja vuorovaikutusrakenteet vaikuttavat myös johtajien ja työntekijöiden kokemaan tukeen ja osallisuuteen. Hajautetut johtamismallit, missä johtajalla on useampi yksikkö johdettavana haastavat johtamista, vuorovaikutusta sekä yhteisöllisyyden muodostumista.

Organisaation luomassa kulttuurissa ja sen arvoissa tulisi näkyä kohderyhmä, asiakkaat. Tutkimuksen mukaan panostamalla asiakaspalvelun tasoon, laatuun ja sen kehittämiseen voidaan tukea yhteisöllisyyttä. Juutin (2015, 106-108) mukaan arvolauseilla voidaan ohjata työntekijöiden käyttäytymistä. Niissä kiteytyvät ne merkitykset, joita organisaatio pyrkii asiakkailleen luomaan.



KUVIO 6. Tukikeinoja yhteisöllisyyden rakentamiseen ja ylläpitämiseen

Toimimalla yhdessä sovitun mukaisesti, ammatillisesti ja vuorovaikutteisesti sekä asiakaskeskeisesti voidaan tukea yhteisöllisyyden syntymistä ja ylläpitämistä.

Organisaation tasolla tätä prosessia voidaan tukea miettimällä, millaisia johtamis- ja vuorovaikutusrakenteita luodaan ja miten ne vaikuttavat muihin tasoihin. Tutkimuksen mukaan yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa ja ylläpitää 1.panostamalla asiakaspalvelun tasoon, laatuun ja sen kehittämiseen, 2.vaalimalla hyviä vuorovaikutussuhteita työyhteisössä, 3.toimimalla ammatillisesti, luomalla sopimuskulttuuria, pohjaamalla toiminta ohjaaviin asiakirjoihin, 4.itsensä johtamisen taidolla sekä ottamalla ja antamalla vastuuta, 5.luomalla toimiva valta- ja ohjauskulttuuri sekä 6.luomalla toimivat johtamis- ja vuorovaikutusrakenteet.

8 POHDINTA

Tehty tutkimus antaa yhden peilin katsoa yhteisöllisyyttä. Se antaa näkökulmia niin sanotusti puun ja kuoren väliin, olotilaan, jossa johtajat tekevät työtä suhteessa työntekijöihin ja organisaatioon. Tutkimus peilaa sitä, miten varhaiskasvatuksen johtajat näkevät yhteisöllisyyden suhteessa itseensä, työntekijöihinsä, omaan organisaatioon ja asiakkaisiin. Työntekijöiden tai organisaation näkemykset yhteisöllisyyteen voivat olla erilaisia ja siinä onkin jatkotutkimuksen mahdollisuus: miten työntekijät ja varhaiskasvatuksen organisaation korkeammat virkaa tekevät henkilöt kokevat yhteisöllisyyden omassa organisaatiossaan.

Tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle yhteisöllisyyden käsitteen määrittelystä. Olisi uraa uurtavaa sanoa, että tutkimus on löytänyt yksiselitteisen määrittelyn yhteisöllisyyden käsitteeseen, erityisesti kun tutkimuksissa sitkeästi viitataan McMillanin ja Chavis:n vuonna 1986 luomaan yhteisöllisyyden määritelmään. Tutkimuksen tulosten valossa on edelleen todettava, kuten muun muassa Lampinen ym. (2013, 71) ovat todenneet, että yhteisöllisyyden määrittelyyn ei ole yhtä oikeaa tapaa. Tutkimuksessa löydetyt yhteisöllisyyden osat tunne, asenne, kulttuuri ja toiminta ovat yksi tapa määrittää yhteisöllisyyttä varhaiskasvatuksen kontekstissa. Ne heijastelevat samoja teemoja, joita Lampinen ja muut (2013) löysivät systemoidussa katsauksessaan yhteisöllisyydestä. Se, onko yhteisöllisyyden tunne tasavertainen osa-alue vai yläkäsite, joka on vuorovaikutuksessa muiden kanssa, vaatii lisätutkimusta, jossa keskitytään tutkimaan erikseen yhteisöllisyyttä tunteena. Teoreettisia vaihtoehtoja yhteisöllisyyden tutkimiseen on olemassa, mutta tässä tutkimuksessa haluttiin päästä syvemmälle itse varhaiskasvatuksen rakenteisiin ja niissä kuvattaviin yhteisöllisyyden prosesseihin. Yhteisöllisyyden määrittely tutkimuksessa tukee kuitenkin johtajien ajattelun herättämistä huomioimaan yhteisöllisyyden moniulotteisuus.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää erilaisia lähestymistapoja yhteisöllisyyteen. Rakenteellisesti tutkimus löysi neljä tasoa, joissa voidaan vaikuttaa varhaiskasvatuksen yhteisöllisyyteen. Tutkimuksen mukaan yhteisöllisyyden rakentaminen ja ylläpitäminen ei ole vain johtajan tehtävä, vaan vastuu siitä kuuluu jokaiselle työyhteisön jäsenelle, niin työntekijöille kuin varhaiskasvatuksen organisaatiotasolla hallinnon työtä tekeville. Nowell ja Boyd (2014) nostavatkin vahvasti esiin vastuun ja sitoutumisen osana yhteisöllisyyttä. Myös asiakkuus nousi tutkimuksessa voimakkaasti esille työntekijöiden, johtajien ja organisaatiotason lisäksi. Varhaiskasvatuksessa asiakkaiden kohtaamisella ja asiakaspalvelun ymmärtämisellä osana varhaiskasvatusta on merkitystä yhteisöllisyyteen ja se tulisi huomioida voimakkaammin jatkossa.

Laura Revon ja muiden (2019) raportin ”Varhaiskasvatuksen laatu arjessa” mukaan varhaiskasvatuksen työkulttuureihin pitäisi kiinnittää huomiota. Tehdyn tutkimuksen mukaan johtajat voivat tukea työkulttuurien yhteisöllisyyttä kiinnittämällä huomiota johtamistyyliinsä. Johtajat voivat peilata omaa johtamistoimintaansa ja johtamistyyliään suhteessa siihen, millaista yhteisöllisyyttä työyhteisössä on. Tarvitseeko oma työyhteisö enemmän osallistavaa johtamista, sopimusjohtamista, vuorovaikutuksellista johtamista tai kehittävää johtamista? Organisaation tasolla huomiota pitäisi kiinnittää toimintakulttuuriin, jota se luo ylhäältä käsin: miten sen yhteisöjen jäsenet kokevat vuorovaikutuksen ja osallisuuden mahdollisuudet, millaista ohjaus- ja sopimus- sekä johtamiskulttuuria ylhäältä luodaan, miten organisaatiossa huomioidaan asiakkaat. Organisaation taso voi vaikuttaa yhteisöllisyyteen pohtimalla niitä organisaation kulttuurisia vaikutuksia, joita he saavat aikaan tekemillään valinnoillaan ja pyrkimällä tekemään kulttuurisesti kestäviä yhteisöllisiä valintoja. Organisaation vastuulla yhteisöllisyyden rakentamisessa ja ylläpitämisessä on tutkimuksen mukaan toimivan valta- ja ohjauskulttuurin sekä johtamis- ja vuorovaikutusrakenteiden luominen.

”Varhaiskasvatuksen laatu arjessa” – raportissa Repo ja muut (2019, 71) nostavat esille yhtenä ongelmakohtana sitoutumattomuuden yhteisiin sopimuksiin. Tässä tutkimuksessa sopimusten tekeminen ja sopimuskulttuurin luominen koettiin tärkeiksi osa-alueiksi yhteisöllisyyden rakentumisessa ja työntekijöiden sitoutumisessa sekä sitouttamisessa. Sopimuskulttuuriin huomion kiinnittäminen arjessa näyttäytyisi tämänkin tutkimuksen valossa tärkeältä

huomioitavalta asialta. Sitoutumiseen liittyi myös asiakirjaohjaaminen ja sitoutuminen varhaiskasvatusta ohjaavaan Varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin. Johtajien ja organisaation taso on hyvä pysähtyä tarkastelemaan, kuinka paljon asiakirjaohjausta omassa työyhteisössä tehdään ja miten siihen sitoudutaan. Tutkimuksen mukaan arjen tasolla tiimisopimukset ovat yksi keino sitouttaa työntekijöitä, kunhan sopimuksiin palataan säännöllisesti ja sitouttamista tehdään myös työntekijöiden välillä, eikä aina odotetaan johtajan ratkaisevan ongelmia. Johtajat voivat rakentaa ja ylläpitää yhteisöllisyyttä hyvillä vuorovaikutustaidoilla, luomalla sopimuskulttuuria, ottamalla ja antamalla vastuuta, pohjaamalla työtä ohjaaviin asiakirjoihin. Asiakirjajohtamisessa pedagoginen johtaminen nostaa vahvasti päätään esiin.

Työntekijätasolla tutkimuksessa olennaisiksi nousivat työntekijöiden ammatillinen toiminta, sopimuksiin sitoutuminen, vuorovaikutuksen tavat sekä suhde johtajuuteen. Ammatillisuudessa nousee ylös perustehtävän ymmärtäminen ja sen mukaan toimiminen. Varhaiskasvatuksessa perustehtävään kuuluu asiakkuuden ymmärtäminen ja toimiminen Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaan. Ammatillisuus vaatii myös sopimuksiin sitoutumista sekä hyvää vuorovaikutusta ja suhdetta johtajuuteen. Nämä prosessit liittyvät kiinteästi toisiinsa, kuten Rainakin (2012, 22-34, 52, 85-86) toteaa, että työyhteisöön tarvitaan pelisääntöjä käyttäytymiseen, perustehtävän tekemiseen ja ammatilliseen vuorovaikutukseen. Työyhteisössä ei voi aina tehdä sitä, mitä itse haluaa. Tutkimuksen mukaan yhteisöllisyyden rakentamisessa itsensä johtaminen, hyvät vuorovaikutustaidot ja ammatillisuus ovat tarvittavia taitoja.

Asiakaskeskeinen johtaminen on Juutin (2015, 12,19) mukaan uusi henkilöstöjohtamisen paradigma, joten tutkimukseen vedoten asiakkuutta ei voi varhaiskasvatuksessakaan sivuuttaa. Asiakkuus nousee esille myös Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2018) lasten ja huoltajien osallisuuden kautta. Asiakaskeskeisessä ajattelussa voisi olla lisää tutkittavaa nimenomaan varhaiskasvatuksen kontekstissa. Tutkimuksen mukaan yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa ja ylläpitää panostamalla asiakaspalvelun tasoon, laatuun ja sen kehittämiseen. Organisaation asiakaspalvelun kehittämistyö antaisi hyvän mahdollisuuden tutkia samalla tuottako se yhteisöllisyyttä työyhteisöihin. Aarnikoivun (2005, 31) mukaan asiakaspalautteen

kerääminen ja hyödyntäminen ovat yksi tapa tutkailla asiakaskeskeisyyden tasoa organisaatiossa. Yhteisöllisen näkemyksen hyödyntäminen tässä olisi uudenlainen tapa kerätä tietoa. Löydettyä neljää varhaiskasvatuksen yhteisöllisyyden osa-aluetta asennetta, tunnetta, kulttuuria ja toimintaa voisi myös hyödyntää asiakaspalautteissa ja asiakastyytyväisyyden mittaamisessa: miten asiakkaat kokevat näiden osa-alueiden toteutuvan arjen kohtaamisissa varhaiskasvatuksessa.

Tutkimus nostaa esille erilaisia tapoja nähdä yhteisöllisyyttä. Laadullisena hermeneuttisena tutkimuksena tutkimustulokset ovat subjektiivisia. Varhaiskasvatuksessa toimivat työntekijät eri tasoilla voivat kuitenkin löytää niistä omaan työyhteisöönsä siirrettäviä ja hyödynnettäviä osia. Jokaista työntekijää hyödyttää reflektoida omaa toimintaansa suhteessa toisiin niin varhaiskasvatuksen ammattilaisiin kuin sen asiakkaisiin, lapsiin ja perheisiin. Tässä reflektoinnissa on hyvä huomioida jokaisen vaikutus yhteisöllisyyden ja eritysesti yhteisöllisyyden tunteen luomiseen ja ylläpitämiseen. Tutkimuksen tulokset eivät nostaneet korostetusti esille yhteisöllisyyden eri muotoja, positiivista ja negatiivista yhteisöllisyyttä. Tutkittavat nostivat kuitenkin esille liian vahvojen sosiaalisten suhteiden haasteet työntekijöiden ammatillisuudelle. Positiivisen ja negatiivisen yhteisöllisyyden tutkimiselle varhaiskasvatuksessa olisi varmasti tilausta, sillä Repo ja muut (2019, 71) nostivat esille raportissaan muun muassa haasteita työntekijöiden asenteessa ja käytöksessä.

8.1 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullinen tutkimus tähtää teorian muodostukseen, jossa yksittäisistä tutkimustuloksista voidaan tehdä yleistys, joka mahdollistaa ilmiöiden tunnistamisen, selittämisen, ymmärtämisen ja ehkä ennakoinnin. Tutkijan eettinen velvoite on pitää esillä, että laadullinen tutkimus tuo esille yksittäistä ja ainutkertaista. (Varto 2005, 119-127, 164-173.) Tässä tutkimuksessa on pyritty tunnistamaan ja selittämään, mitä yhteisöllisyys on sekä ymmärtämään, miten se ilmenee varhaiskasvatuksen rakenteissa. Tutkimuksessa on tuotu esille tulkintojen ja tuloksien kontekstisidonnaisuus. Gadamerilainen hermeneutiikka ei pyri objektiiviseen tietoon metodien avulla, vaan tutkimus lähtee oletuksesta, että tutkija ja tutkittava ovat vuorovaikutussuhteessa toisiinsa historiallisen ja

yhteiskunnallisen tradition kautta. Tutkija ei koskaan toimi täysin neutralisti ja mikään metodi ei voi taata absoluuttisen objektiivista tulkintaa tutkimuksen kohteena olevasta tekstistä. (Oravakangas 2009, 268.) Tutkimuksen tulokset ovatkin syntyneet synteesissä, jota tutkija on muodostanut hermeneuttisen kehän (Kuvio1) mukaisesti omasta esiymmärryksestään, teoriasta sekä tutkimusaineistosta käsin.

Tutkimuksen raportoinnin tehtävä on kuvata tarkasti tutkimuksen eri vaiheet, lähtökohdat, periaatteet, menetelmät ja millaisilla yleistyksillä tutkimus syntyi. Tutkimuksen läpinäkyvyys tuo luotettavuutta tutkimukseen. Raportista pitää selvitä, kuinka vastaavat tutkimus voitaisiin tehdä uudelleen. Myös virheratkaisut, umpikujat, väärät tulkinnat, huonot käsite- tai menetelmävalinnat raportoidaan. Raportissa tutkijan pitää liittää tutkimus, sen yleistettävät tulokset ja mahdollinen sovellettavuus elämismaailmaan. (Varto 2005, 182-188.) Tässä raportissa on pyritty kuvaamaan tutkimuksen eri vaiheet mahdollisimman hyvin. Koska tutkija on aineiston tulkitsija, virheitä ja vääriä tulkintoja voi sattua. Tässä tutkimuksessa tehtyjä tulkintoja, erityisesti analyysivaiheessa, on tarkasteltu useaan otteeseen ja käsitteitä muokattu lisääntyneen ymmärryksen myötä. Tehdyt muutokset käsitteissä on raportoitu. Koska tutkimus sisältää paljon käsitteitä ja niistä voi olla erilaisia tulkintoja eri ihmisillä, tätä on pyritty minimoimaan käsitteiden määrittelyllä tutkimuksen eri vaiheissa.

Varton (2005, 167-168) mukaan kaikessa laadullisessa tutkimuksessa on toteutettava ankaran tieteen vaatimusta: teorianmuodostuksen on noudatettava tutkimuksen pätevyyden ja luotettavuuden vaatimusta. Tutkimuksen pätevyys osoittaa tutkimuksen eettisyyttä. Jos ei ole tutkittu sitä mitä esitetään, tutkimus ei ole eettinen eikä pätevä. Tutkimuksen pätevyys on se kokonaisuus, jossa tutkimuksen tulos vastaa tutkimukselle asetettuja päämääriä ja tutkimuskohdetta. Tutkimuksen pitää vastata samaan kysymykseen kuin tematisoinnissa on asetettu. Tässä tutkimuksessa on pyritty vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Jokaiseen kysymykseen on haettu erikseen vastausta kerätystä aineistosta. Tutkimuksen eettisyyttä on kuvattu erikseen luvussa 5.6.

Tutkimuksen luotettavuuteen on pyritty vastaamaan myös kerrannaistriangulaation kautta. Tutkimuksen teoria koostuu erilaisista käsitteellisistä näkökulmista ja aineisto kerättiin käyttäen kahta eri menetelmää. Denzinin (1979) mukaan kerrannaistriangulaation pitäisi olla tutkimuksen

lähtökohta, sillä se vahvistaa tehtyjä löydöksiä (Laine ym. 2015, 26; Denzin 1979, 304). Tässä tutkimuksessa tutkija pyrki aineistotriangulaatiolla saavuttamaan syvällisen aineiston. Toteutettu kysely oli kokonaisotos johtajien koulutusryhmästä. Haastattelujen lopullisen määrän määritti puolestaan aineiston sisältö. Hyvärisen (2017, 28-29) mukaan, tutkijan on päätettävä, kuinka monta haastattelua hän tarvitsee, osoittaakseen asian uskottavasti ja saadakseen kriitikot uskomaan väitteen. Haastattelujen määrää ei voi ennalta lyödä lukkoon, vaan kun tutkija löytää pisteen, jossa oma argumentointi on riittävän perusteltu, on haastattelumäärä hyvä. Tässä tutkimuksessa tutkijalle alkoi muodostua käsitystä ilmiöstä jo haastattelutilanteissa, kun tutkittavat toivat esille samoja asioita. Tätä näkemystä vahvisti sivu sivulta tehty manuaalinen litteroidun aineiston koodaus, jossa teemat alkoivat toistua. Tähän pohjautuen viisi haastattelua toi tutkijan näkökulmasta riittävästi aineistoa ilmiön hahmottamiseen tutkimuskysymysten näkökulmasta.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 158) mukaan arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta, pitää huomioida myös taustasitoumukset ja tavoitteet. Tämä tutkimus sijoittuu laadulliseen tutkimusperinteeseen, jossa tieto nähdään subjektiivisena ja tiedon ei oleta olevan objektiivista. Gadamerin mukaan tieteellinen tutkimusprosessi on kokemus, jossa huomataan omien tietojen rajoittuneisuus (Oravakangas 2009, 270). Objektiivisuutta tutkimukseen tuottaa tutkijan oma ennakkokäsitystensä tutkiminen suhteessa tutkimuksen tuottamiin käsityksiin (Gadamer 2004, 33-34). Tässä tutkimuksessa tämä konkretisoitui muun muassa tutkimuksen ensimmäisen kierroksen avointen kysymysten analyysin jälkeen, kun aineistosta paljastui neljä rakennetasoa. Näistä erityisesti asiakkuuden esiin nosto yllätti tutkijan ja toi tutkimukseen uutta näkökulmaa, mikä vaati myös teorian uudelleen tarkastelua. Tutkimuksen alussa myös yhteisöllisyys varhaiskasvatuksen ilmiönä näyttäytyi pitkälti johtamisen ja työntekijän vuorovaikutuksena, mutta kerätty aineisto laajensi tutkijan näkemystä. Oravakankaan (2009, 268) mukaan hermeneuttisessa tutkimuksessa onkin aina kyse tutkijan tietoisuuden laajentumisesta sekä syvempään ymmärrykseen tähtäävästä prosessista. Tässä tutkimuksessa tutkijan ymmärrys yhteisöllisyydestä varhaiskasvatuksen eri tasojen yhteisenä tehtävänä on kirkastunut. Yhteisöllisyyttä ei luo yksikään johtaja yksin. He voivat mahdollistaa ja tukea rakenteiden ja prosessien muodostumista. Johtajat

tarvitsevat tähän työhön tuekseen niin organisaatiotason kuin työntekijätason, jotta yhteisöllisyys voi heijastua myös asiakkaisiin ja heidän saamaansa palveluun ja palvelukokemukseen.

8.2 Lopuksi

Vaikka tutkimusta voi hyödyntää monella tavalla, siitä on tunnistettavissa myös heikkouksia ja kehitettäviä kohteita. Tämä tutkimus pohjautui aineistolähtöisyyteen. Teorialähtöisellä tutkimuksella tulokset voisivat olla toisenlaisia. Yhteisöllisyyttä voitaisiin tarkastella esimerkiksi Edward L. Decin ja Richard Ryanin Itsemääräämisteorian (SDT) suhteen, sillä siihen sisältyy yhteenkuuluvuuden tunne, joka voidaan tulkita yhteisöllisyydeksi. Organisaatioteorioista Edgar Scheinin ”Jäävuori-teoria” on jo vanha ja paljon käytetty, mutta sitä tai esimerkiksi Hofsteden teoriaa voisi käyttää yhteisöllisyyden piiloisten asioiden esiin tuomiseen. Ne voisivat toimia positiivisen ja negatiivisen yhteisöllisyyden tarkastelussa hyvinkin. Yhteisöllisyyttä voitaisiin tutkia myös työntekijöiden tai tiimien välillä käyttäen esimerkiksi sosiogrammeja ja haastatteluita ja tuoda sitä kautta esiin piilossa olevia suhteita, jotka mahdollisesti vaikuttavat yhteisöllisyyteen ja rakentumiseen. Sense of community –index (SCI) -skaalat tai muut yhteisöllisyysmittarit voisivat tuottaa myös mielenkiintoista dataa varhaiskasvatuksesta. Tutkimuksen pohjalta Nowell ja Boyd:n (2014) nosto vastuusta osana yhteisöllisyyttä kannattaisi huomioida teoreettisissa valinnoissa McMillanin ja Chavisin (1986) rinnalla.

Tutkimusstrategiaksi tutkimukseen valittiin laadullinen tapaustutkimus, joka toteutettiin kyselyn ja haastatteluiden avulla. Koska yhteisöllisyys on tämänkin tutkimuksen mukaan monen tekijän yhteissumma, muitakin menetelmiä tutkimuksen toteuttamiseen olisi ollut. Etnografisella tutkimuksella olisi voinut päästä syvemmälle työyhteisön yhteisöllisyyteen valitussa kontekstissa. Etnografisesti yhteisöllisyyttä olisi voitu tutkia tarkasti jossain yhdessä valitussa rakenteessa kuten yhteisöllisyyden ilmenemistä palaverikäytänteissä. Vastaavasti eläytymismenetelmän avulla olisi saatu aikaa toisenlainen, näkemyksellinen aineisto. Tässä tutkimuksessa haluttiin kuitenkin tuoda esille johtajien näkemyksiä, johon kysely ja haastattelu toivat vastauksia.

Tutkimuskysymysten määrää tutkija on pohtinut pitkin matkaa. Ilman yhteisöllisyyden käsitteen määrittelyä syventävät kysymykset rakenteista ja niiden luomisesta olisivat jääneet leijumaan ilmaan. Määrittely loi niille pohjan. Yhteisöllisyyden rakenteiden hahmottuminen neljälle tasolle loi puolestaan pohjan ja kiintopisteet yhteisöllisyyden rakentamiselle arjessa. Tieto ja ymmärrys yhteisöllisyydestä varhaiskasvatuksessa on lisääntynyt kysymys kysymykseltä ja ilman kaikkia kolmea tutkimus olisi tuntunut hataralta ja keskeneräiseltä. Tutkimuksen antaman laajan pohjan avulla sitä voidaan käyttää varhaiskasvatuksen työyhteisön yhteisöllisten työolojen ja sitä kautta myös työn laadun kehittämiseen. Kuten tutkimuksen otsikko sanoo ”on pakko rakentaa tai mahdollistaa rakenteet, että ihmiset työpaikalla oikeesti kokee yhteisöllisyyttä”, yhteisöllisyys ei synny tyhjästä, vaan sen eteen pitää tehdä töitä ja se ei ole vain johtajan tehtävä työyhteisössä, vaan jokaisen, joka kuuluu organisaatioon.

9 LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY. E-kirja.

Alastalo, M., Åkerman, M. & Vaittinen, T. 2017. Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M. K., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 181-197.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. E-kirja.

Balthazard, P., Cooke, R. & Potter, R. 2006. Dysfuctional culture, dysfunctional organization. Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. Journal of Managerial Psychology 21 (8), 709-732.

Butler, A. E., Copnell, B. & Hall, H. 2019. Researching people who are bereaved: Managing risks to participants and researchers. Nursing Ethics 26 (1), 224-234.

Carter, N., Bryant-Lukosius, D., DiCenso, A., Blythe, J. & Neville, A. J. 2014. The use of triangulation in qualitative research. Oncology Nursing Forum 41 (5), 545-547.

Denzin, N. 2012. Triangulation 2.0. Journal of Mixed Methods Research 6 (2), 80–88.

Ellis, C. 2007. Telling secrets, revealing lives. Relational ethics in research with intimate others. Qualitative Inquiry 13 (1), 3-29.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Julkaisuja 4:2005 Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf. (Luettu 30.6.2019.)

Eskola, J. 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5., uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 180-209. E-kirja.

Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto.

Gadamer, H-G. 2004. Hermeneutiikka: Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa. Suom. & toim. I. Nikander. Tampere: Vastapaino.

Gordon, T. 2006. Naistutkimus ja eettisyyden teoriat ja käytännöt. Teoksessa Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali, I. (toim.) 2006. Etiikkaa ihmistieteille. Tietolipas 211. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 241-257.

Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali, I. (toim.). 2006. Etiikkaa ihmistieteille. Tietolipas 211. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 397-403.

Heikka, J. 2014. Distributed pedagogical leadership in early childhood education. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto.

Hirvonen, A. 2006. Eettisesti hyvä tutkimus. Teoksessa Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali, I. (toim.) 2006. Etiikkaa ihmistieteille. Tietolipas 211. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 31-49.

Hyvärinen, M. K. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, M. K., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 9-38

Hännikäinen, M. 2006. Yhteenkuuluvuuden tunne ja oppijoiden yhteisöksi kehittyminen. Teoksessa Karila, K., Alasuutari, M., Hännikäinen, M., Nummenmaa, A. R., & Rasku-Puttonen, H. (toim.) 2006. Kasvatusvuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 126-148.

Ikonen, M. 2006. Lasten vuorovaikutus ja leikki yhteisöllisyyden rakentajana. Teoksessa Karila, K., Alasuutari, M., Hännikäinen, M., Nummenmaa, A. R., & Rasku-Puttonen, H. (toim.) 2006. Kasvatusvuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 149-165.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Kari, M. 2012. Pedagogisen johtajuuden toteutuminen varhaiskasvatuksen organisaation eri toimijatasoilla -Tapaustutkimus Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen organisaatiosta. Pro gradu -tutkielma, Jyväskylän

yliopisto. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37912/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201205281746.pdf?sequence=1&isAllowed=y . (Luettu 25.8.2019.)

Karila, K. 2006. Kasvatuskumppanuus vuorovaikutuksena. Teoksessa Karila, K., Alasuutari, M., Hännikäinen, M., Nummenmaa, A. R., & Rasku-Puttonen, H. (toim.) 2006. Kasvatusvuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 96-104.

Karila, K. & Nummenmaa, A.R. 2006. Kasvatusvuorovaikutus ja yhteisöllinen työkulttuuri. Teoksessa Karila, K., Alasuutari, M., Hännikäinen, M., Nummenmaa, A. R., & Rasku-Puttonen, H. (toim.) 2006. Kasvatusvuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 34-48.

Karila, K., Alasuutari, M., Hännikäinen, M., Nummenmaa, A. R., & Rasku-Puttonen, H. (toim.) 2006. Kasvatusvuorovaikutus. Tampere: Vastapaino

Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto.

Kopposela, J. 2005. Työyhteisö sairastaa. Toim. A. Ahonen. Helsinki: Studio Yellow House.

Korhonen, M. 2006. Sukupolven merkitys vuorovaikutussuhteissa. Teoksessa Karila, K., Alasuutari, M., Hännikäinen, M., Nummenmaa, A. R., & Rasku-Puttonen, H. (toim.) 2006. Kasvatusvuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 51-69.

Kuula, A. 2006. Yksityisyyden suoja tutkimuksessa. Teoksessa Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali, I. (toim.) 2006. Etiikkaa ihmistieteille. Tietolipas 211. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. 124-140.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää: Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum. E-kirja.

Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2015. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M. Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) 2015.

Tapaustutkimuksen taito. 3. painos Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 9-38. E-kirja.

Lampinen, M-S. 2019. Yhteisöllisyys sosiaali- ja terveystoimen esimiesyhteisössä. Tampereen yliopiston väitöskirjat 109.

Lampinen, M-S., Viitanen, E. & Konu, A. 2013. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2013:50, 71-86. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100821/systemaattinen_kirjallisuuskatsaus.pdf?sequence=1. (Luettu 16.10.2019.)

McMillan, D., & Chavis, D. 1986. Sense of community: A definition and theory. Journal of Community Psychology 14 (1), 6-23.

Mäkelä, K. 2006. Sosiaalitutkimuksen eettinen säätely. Teoksessa Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali, I. (toim.) 2006. Etiikkaa ihmistieteille. Tietolipas 211. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 360- 378.

Nivala, V. 2010. Johtaminen tulevaisuudessa. Teoksessa Turja, L. & Fonsén, E. 2010. Suuntana laadukas varhaiskasvatus: professori Eeva Hujalan matkassa. Tampere: Suomen Varhaiskasvatus ry, 202-215.

Nowell, B. & Boyd, N. 2014. Sense of community responsibility in community collaboratives: Advancing a theory of community as resource and responsibility. American Journal of Community Psychology 54 (3), 229-242.

Nummenmaa, A. R. 2006. Kasvattajien yhteisö ja kasvatuskulttuuri. Teoksessa Karila, K., Alasuutari, M., Hännikäinen, M., Nummenmaa, A. R., & Rasku-Puttonen, H. (toim.) 2006. Kasvatusvuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 19-33.

Nummenmaa, A.R., Karila, K. Joensuu, M. & Rönnholm, R. 2007. Yhteisöllinen suunnittelu päiväkodeissa. Kehittämisstrategiana ongelmaperustainen työssä oppiminen. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Onghena, P., Maes, B & Heyvaert, M. 2019. Mixed methods single case research: State of the art and future directions. Journal of Mixed Methods Research 13 (4), 461–480.

Oravakangas, A. 2009. Gadamerin filosofisesta hermeneutiikasta. Aikuiskasvatus. Näkökulmia tutkimukseen 4/2009, 264-272.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Popping, R. 2015. Analyzing open-ended questions by means of text analysis procedures. Bulletin of Sociological Methodology / Bulletin de Méthodologie Sociologique 128 (1), 23–39.

Raina, L. 2012. Uusi yhteisöllisyys: kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito. Helsinki: Arator.

Rajakaltio, H. 2014. Yhteisvoimin kohti uudistuvaa koulua. Koulun kehittämisen toimintamalli – täydennyskoulutuksen ja kehittämisprosessin yhteen nivominen. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset. 2014:9. https://www.oph.fi/download/157911_yhteisvoimin_kohti_uudistuvaa_koulua_2.pdf. (Luettu 1.4.2019.)

Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyvärinen, M. K., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 357-366.

Repo, L., Paananen, M., Eskelinen, M., Mattila, V., Lerkkanen, M-K., Gammelgård, L., Ulvinen, J., Marjanen, J., Kivistö, A. & Hjelt, H. 2019. Varhaiskasvatuksen laatu arjessa. Varhaiskasvatussuunnitelmien toteutuminen päiväkodeissa ja perhepäivähoidossa. Kansallisen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 15:2019.

Rovai, A. 2002. Building sense of community at a distance. International Review of Research in Open and Distance Learning 3 (1), 1-16.

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M. K., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 367- 387.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010 Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J.; Nikander, P. &; Hyvärinen, M. 2010 Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 8-29.

Schein, E. H. & Schein, P. 2016. Organizational Culture and Leadership. 5. painos. Hoboken, New Jersey: Wiley. E-kirja.

Siljander, P. 2014. Systemaattinen johdatus kasvatustieteeseen. Peruskäsitteet ja pääsuuntaukset. (uud.p.) Tampere: Vastapaino. E-kirja.

Tiilikka, A. 2010. Kasvatuskumppanuus –tulevaisuuden osallisuutta ja yhteisöllisyyttä. Teoksessa L. Turja & E. Fonsén (toim.) Suuntana laadukas varhaiskasvatus. Professori Eeva Hujalan matkassa. Tampere: Suomen varhaiskasvatus ry., 66–79.

Tuomi, T. & Sarajärvi, A. 2018.Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Van Fleet, D. & Griffin, R. 2006. Dysfunctional organization culture. The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors. Journal of Managerial Psychology 21 (8), 698-708.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. Opetushallitus. Määräykset ja ohjeet 2018:3a. https://www.oph.fi/download/195244_Varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet19.12.2018.pdf. (Luettu 9.4.2019.)

Varto, J., 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia. http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf. (Luettu 3.3.2019.)

Vattimo, G. 1999. Tulkinnan etiikka. Tutkijaliiton julkaisu 92. Helsinki:Tutkijaliitto.

Vlasov, J., Salminen, J., Repo, L., Karila, K., Kinnunen, S., Mattila, V., Nukarinen, T., Parrila, S. & Sulonen, H. 2018. Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset. Julkaisut 24:2018. Helsinki: Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.

Weick, K. E. 1979. The social psychology of organizing. 2. painos. New York; Reading: McGraw-Hill.

Weller, S. C., Vickers, B., Bernard, H. R., Blackburn, A. M., Borgatti, S., Gravlee, C. C., & Johnson, J. C. 2018. Open-ended interview questions and saturation. PloS One 13 (6), 1-18.

Tampereen yliopisto

JOHTAJIEN NÄKEMYKSIÄ YHTEISÖLLISYYDESTÄ VARHAISKASVATUKSEN RAKENTEISSA JA PROSESSEISSA

TIEDOTE
5/ 2019

Hyvä varhaiskasvatuksen johtamisen ammattilainen,

Pyydän teitä osallistumaan pro gradu -työni tutkimukseen, jonka tarkoituksen on kartoittaa ja kuvata yhteisöllisyyden ilmiötä sekä toimintatapoja ja käytäntöjä, jotka rakentavat yhteisöllisyyttä. Tiedon intressinä on saada käytännöllistä tietoa, josta voidaan mahdollisesti luoda ja tai kehittää edelleen teoreettista tietoa.

Osallistuminen tähän tutkimukseen on vapaaehtoista ja jokaiselta osallistujalta pyydetään kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Jokainen osallistuja vastaa itse omasta osallistumisestaan. Osallistujia ei liitetä heidän työnantajiinsa. Tutkimuksen tuloksista ja valmiista raportista ei pystytä tunnistamaan yksittäistä vastaajaa

Tutkimus toteutetaan huhti-elokuussa 2019. Tutkimuksen aikana kerätään aineistoa laadullisella kyselyllä sekä tarvittaessa yksilöhaastatteluilla. Kerätty aineisto säilytetään huolellisesti, lukitussa ja salasanoin suojatuissa ympäristössä.

Tutkimusaineisto on vain tutkimuksen tekijän käytössä. Tiedostoissa oleva aineisto säilytetään salasanalla suojattuna. Kirjallinen aineisto säilytetään lukitussa tilassa. Kun pro gradu työ on valmis ja hyväksytty kerätty aineisto hävitetään asianmukaisesti. Hyväksytty pro gradu työ on tulee luettavaksi elektronisena Tampereen Yliopiston tietokantaan.

Mikäli Teillä on kysyttävää tai haluatte lisätietoja pro gradu -työstäni, vastaan mielelläni.

Pro gradun -tekijä
Outi Moilanen
Varhaiskasvatuksen maisteritutkinnon opiskelija
Tampereen yliopisto
sähköposti @
p. xxx-xxx xxxx

Tampereen yliopisto

JOHTAJIEN NÄKEMYKSIÄ YHTEISÖLLISYYDESTÄ VARHAISKASVATUKSEN RAKENTEISSA JA PROSESSEISSA

Hyvä varhaiskasvatuksen johtamisen ammattilainen,

Tämän laadullisen kyselyn avulla kootaan varhaiskasvatuksen johtamisen ammattilaisilta aineistoa yhteisöllisyydestä varhaiskasvatuksen rakenteissa ja prosesseissa.

Arviointiaineiston käsittelyssä sitoudutaan hyvään tieteelliseen käytäntöön (http://www.tenk.fi/fi/tenkin-ohjeistot). Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, niiden raportoinnissa ei käy ilmi vastaajien henkilöllisyys tai työyksikkö. Tutkimusaineisto on vain tutkimuksen tekijän käytössä tutkimuksen valmistumiseen ja hyväksymiseen asti, jonka jälkeen aineisto tuhotaan. Valmis pro gradu -työ on luettavissa elektronisena Tampereen Yliopiston tietokannassa.

Vastauksesi on äärimmäisen tärkeä, kiitos!

Antamalla tietoisen suostumuksen tutkimukseen osallistumiseen vakuutan, että olen saanut sekä kirjallista että suullista tietoa pro gradu -työstä, jonka tarkoituksen on kartoittaa ja kuvata yhteisöllisyyden ilmiötä sekä toimintatapoja ja käytäntöjä, jotka rakentavat yhteisöllisyyttä varhaiskasvatuksessa.
Lisäksi olen saanut mahdollisuuden esittää tutkimuksen tekijälle kysymyksiä.
Ymmärrän, että osallistuminen on vapaaehtoista, minua ei voi tutkimuksesta tunnistaa ja tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

☐ Annan tietoisen suostumukseni osallistua tutkimukseen

Tampereen yliopisto

SUOSTUMUS

PRO GRADU -TUTKIMUS: JOHTAJIEN NÄKEMYKSIÄ YHTEISÖLLISYYDESTÄ VARHAISKASVATUKSEN RAKENTEISSA JA PROSESSEISSA

☐ Olen valmis osallistumaan yksilöhaastatteluun

☐ En olen valmis osallistumaan yksilöhaastatteluun

Mikäli olet valmis osallistumaan yksilöhaastatteluun, kirjaathan tähän yhteystietosi:

Nimi: _____

Sähköposti: _____

AVOIMET KYSYMYKSET

Varhaiskasvatuksen ammattilaisilta odotetaan yhteisöllisyyttä, mutta yhteisöllisyyden käsite ja ilmiö on määritelty monin eri tavoin.

1. Mitä sinulle varhaiskasvatuksen johtamisen ammattilaisena tarkoittaa yhteisöllisyys varhaiskasvatuksen työyhteisöissä?

Yhteisöllisyys on ilmiö, joka ilmenee rakenteissa ja prosesseissa, luoduissa raameissa ja tavoissa toteuttaa varhaiskasvatusta.

2. Miten yhteisöllisyys ilmenee arjen varhaiskasvatuksen rakenteissa ja prosesseissa johtajuuden näkökulmasta katsottuna?

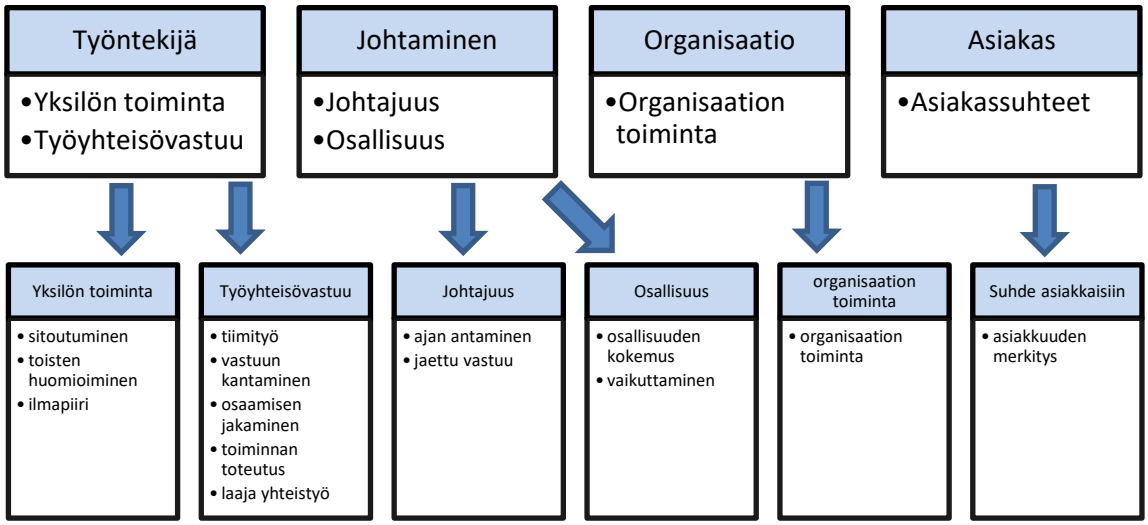
Yhteisöllisyyden syntymiseen ja ylläpitämiseen asetetaan vaatimuksia johtajille.

3. Millaisilla rakenteilla ja toimenpiteillä sinä olet pyrkinyt luomaan ja ylläpitämään oman työyhteisösi yhteisöllisyyttä?

HAASTETTELUN ETUKÄTEISMATERIAALI

Tutkimuskysymys: Miten yhteisöllisyys ilmenee arjen varhaiskasvatuksen rakenteissa ja prosesseissa johtajuuden näkökulmasta katsottuna?

Aineiston analyysin perusteella yhteisöllisyys ilmenee neljällä eri tasolla: Työntekijä – Johtaminen – Organisaatio - Asiakas



Haastattelu kysymyksiä:

Mitä ajatuksia yhteisöllisyys näillä eri tasoilla herättää? – Onko jotain jäänyt huomioimatta?

Ilmeneekö yhteisöllisyys näiden tasojen välillä jotenkin? Jos, niin miten?

Millaisia konkreettisia rakenteita ja prosesseja näiden tasojen välillä on?

Korostuuko jokin osa-alue enemmän arjen työssä? Jääkö joku vähemmälle huomiolle?

HAASTETTELUN ETUKÄTEISMATERIAALI

Millaisilla rakenteilla ja toimenpiteillä voidaan luoda ja ylläpitää oman työyhteisön yhteisöllisyyttä?

Oman työyhteisön yhteisöllisyyden rakenteissa ja toimenpiteissä nousi ylös kuusi teemaa: ilmapiiriin panostaminen, työntekijöiden sitoutuminen, vastuun jakaminen, johtajuus, organisaation järjestelmät sekä asiakkuuden korostaminen. Näitä teemoja tarkastellaan kolmen tason kautta: työntekijä, johtajuus ja organisaatio. Asiakkuus neljäntenä tasona leikkaa näitä kolmea tasoa.

Ilmapiiriin panostaminen	Työntekijöiden sitoutuminen	Vastuun jakaminen	Johtajuus	Organisaation järjestelmät	Asiakkuuden korostaminen
• Positiivisen ilmapiirin luominen • Arvojen mukaan toimiminen	• Työhön sitouttaminen • Yhdessä tekeminen	• Työntekijöiden osallistaminen • Jaettu vastuu	• Esimerkkinä toimiminen • Ajan käytön mahdollistaminen • Ammatillisten kohtaamisten mahdollistaminen	• Johtajien tapaamiset	• Asiakaslähtöisyys

Haastattelukysymyksiä:

Mitä ajatuksia nämä teemat herättävät yhteisöllisyyden näkökulmasta? Onko jotain jäänyt huomioimatta?

Millaisia konkreettisia rakenteita ja/ tai toimenpiteitä tarvitaan työntekijältä, johtajalta ja organisaatiolta yhteisöllisyyden luomiseen ja ylläpitämiseen?

Onko rakenteiden välissä jotain, mikä pitää huomioida?

Miten varhaiskasvatuksen asiakkaat vaikuttavat yhteisöllisyyteen?

Miten asiakkuuteen pitäisi reagoida eri tasoilla (työntekijä, johtaja, organisaatio) yhteisöllisyyden luomisen ja ylläpitämisen näkökulmasta?