

Irene Virtanen

”Kyl me jokainen ollaan vastuussa siitä, et miten se tiimi toimii”

Päiväkodin työntekijöiden ajatuksia tiimityöskentelystä

Opinnäytetyö

Syksy 2018

SeAMK Sosiaali- ja terveysala

Sosionomi (AMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveysala

Tutkinto-ohjelma: Sosionomi (AMK)

Suuntautumisvaihtoehto: Lastentarhanopettaja

Tekijä: Irene Virtanen

Työn nimi: ”Kyl me jokainen ollaan vastuussa siitä, et miten se tiimi toimii” -Päiväkodin työntekijöiden ajatuksia tiimityöskentelystä

Ohjaaja: Päivi Rinne

Vuosi: 2018

Sivumäärä: 57

Liitteiden lukumäärä:3

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimivan tiimin periaatteita ja tiimityöskentelyn vaikutusta päiväkodin toimintaympäristössä. Lisäksi tutkimuksessa kartoitetaan tiimien kehitysvaiheita ja etsitään keinoja tiimityöskentelyn kehityksen tukemiseksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli tarjota päiväkodin työntekijöille tilaisuus pohtia tiimityöskentelyn peruseriaatteita, oman tiimin tilaa sekä tarjota työkaluja edistämään tiimien toimintaa. Tutkimukseen osallistunut päiväkotitoiminta on aloittanut toimintansa tammikuussa 2018.

Teoriaosuus rakentuu tutkimuksen kannalta tärkeistä aihealueista. Tärkeiksi teemoiksi nousivat tiimityöskentelyn peruseriaatteet, tiimin kehitysvaiheet sekä tiimityöskentelyn merkitys varhaiskasvatuksessa. Teoriaosuudessa avaan tiimityöskentelyä yleisellä tasolla sekä esittelen tiimien kehitysvaiheet Tuckmanin mallin mukaisesti. Lisäksi käsittelen moniammatillista tiimityötä varhaiskasvatuksessa sekä tiimityöskentelyn vaikutusta päiväkodin toimintaympäristössä. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin tiimeille tehdyllä teemahaastattelulla. Haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluin ja niihin osallistui kaikki päiväkodin viisi tiimiä.

Tutkimuksessa nousi esille, että tiimityöskentelyn toimivuutta päiväkodissa edistävät avoin vuorovaikutus, yhteinen toimintakulttuuri, luottamus ja sitoutuminen sekä osaamisen ja erilaisuuden hyödyntäminen. Tiimityöskentelyn toimivuuden tai toimimattomuuden nähtiin vaikuttavan lapsiin, vanhempiin sekä tiimin ja koko organisaation yhteistyöhön. Tiimit kokivat, että tiimityöskentelyn kehittymiseen tarvitaan aikaa yhteisille keskusteluille, joissa voidaan puhua sekä työasioita, mutta myös tutustua työkaveriin. Näiden kautta syntyy yhteinen toimintakulttuuri ja luottamus yhteiseen tekemiseen kasvaa. Lisäksi pysyvä ja yhtenäinen arki vahvistaa tiimihengen rakentumista.

Avainsanat: Varhaiskasvatus, tiimityöskentely, moniammatillinen tiimityö, tiimin kehitys

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Health Care and Social Work

Degree programme: Degree Programme in Social Services

Specialisation: Bachelor of Social Services, Early Childhood Education

Author/s: Irene Virtanen

Title of thesis: "We are all responsible for the team and its success."- Kindergarten personnel's thoughts on teamwork

Supervisor(s): Päivi Rinne

Year:2018 Number of pages:57 Number of appendices:3

This thesis studies the basics of good teamwork and its effects in kindergarten environment. In addition, the stages of team development and different ways to support advancement of teamwork are examined. The purpose of this study is to offer the employees a channel, through which they can discuss the basic principles of teamwork, the situation of their own team, and finally, to further develop their team. The kindergarten where the research has been conducted was opened in January 2018.

The theoretical framework consists of subjects that are important in this research. The most crucial themes are basic principles of teamwork, team's developmental stages and the function of teamwork in early childhood education. I will explain teamwork in general and present the stages of team development according to Tuckman's model. Moreover, I discuss the multi-professional teamwork in early childhood education, and the influences of teamwork in kindergartens operational environment. The research was completed as a qualitative study, and the method was theme interview. Interviews were held in groups and there were five kindergarten teams that took part in this research.

The study shows that the team is working better if interaction and working culture are open minded, employees trust each other and are dedicated to work, and furthermore, the employees know how to benefit their knowledge and people's different abilities. It seems that successful teamwork, or on the other hand, its failure, will reflect on the children, parents, team and the whole organisation's co-operation. Teams experienced that if they want their teamwork to advance, there has to be a time for conversations about work, and in addition, the team members should get to know each other better. The previously mentioned issues improve the common working culture and trust in mutual working. Finally, the possibility for permanent and solid daily life will improve team building.

Keywords: Early childhood education, teamwork, multi-professional teamwork, team development

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ	3
1 JOHDANTO	5
2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET.....	7
2.1 Aiheen valinta ja yhteistyötaho.....	7
2.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	8
2.3 Tiimi ja tiimityöskentelyn hyödyt.....	9
2.4 Tiimin kehitysvaiheet.....	11
2.5 Toimivan tiimin periaatteet	14
2.5.1 Taidot.....	16
2.5.2 Vastuu.....	18
2.5.3 Sitoutuminen	20
3 TIIMITYÖSKENTELY VARHAISKASVATUKSESSA.....	22
3.1 Moniammatillinen tiimityö varhaiskasvatuksessa	22
3.2 Tiimityöskentelyn vaikutus toimintaympäristöön päiväkodissa.....	23
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	27
4.1 Tutkimusmenetelmä.....	27
4.2 Tutkimusaineiston keruu	28
4.3 Aineiston analyysi	29
4.4 Eettisyys ja luotettavuus.....	30
5 TUTKIMUSTULOKSET	32
5.1 Toimivan tiimityöskentelyn edellytykset.....	32
5.2 Tiimityöskentelyn vaikutukset päiväkodin toimintaympäristössä	38
5.3 Tiimien kehitys	42
5.3.1 Tiimien kehitysvaiheet.....	42
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	46
6.1 Toimiva tiimi ja työskentelyn vaikutukset päiväkodissa	46
6.2 Tiimien kehityksen tukeminen	49
POHDINTA.....	52

LÄHTEET	54
LIITTEET	57

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni sai alkunsa syksyllä 2017 ottaessani yhteyttä uuteen päiväkotiin, joka yhdistyy kolmesta aiemmin toimineesta yksiköstä. Onnekseni päiväkodin johtaja lähti heti mukaan ja aloimme yhdessä pohtimaan, mikä aihe tukisi heitä parhaiten. Päädyimme keskustelujen kautta tiimityöskentelyyn, sillä tilanne, jossa eri tavalla toimivista päiväkotiyksiköistä yhdistetään työntekijät yhteen suureen yksikköön, on aina haasteellinen. Tiimityöskentely on myös minua itseäni kiinnostava aihe, sillä ennen opiskeluiden aloittamista työskentelin eri päiväkodeissa noin kahden vuoden ajan. Näiden vuosien aikana ehti näkemään useita, eri tavalla rakentuvia ja toimivia tiimejä. Karila ja Kupila (2010, 3, [Viitattu 25.10.2018]) tuovat esille varhaiskasvatuksessa työskentelevien ammattilaisten kohdanneen laajentuneet työalueet sekä uudet odotukset samalla kun taloudellinen tilanne on heikentynyt ja henkilöstöresurssit supistuneet. Tästä syystä on erityisen tärkeää tukea ja edistää tiimihenkeä, jonka varassa on helppo ja hyvä toimia. Tiimi, joka tukee ja luottaa, helpottaa työntekoa nyky-yhteiskunnan haasteiden edessä. Liisa Ahonen (2017, 251) mainitsee, että usein päiväkodin toimintakulttuurin kehittäminen unohtuu kiireen keskellä, mikä ei tue paljon tukea tarvitsevia lapsia riittävästi. Hän korostaa tavoitteellisten suunnitelmien tekoa osana kehitystyötä.

Opinnäytetyössä selvitän, mitkä asiat ovat edellytyksiä toimivalle tiimityöskentelylle päiväkodissa ja mitä se vaatii tiimiltä. Lisäksi tuon esiin tiimityöskentelyn vaikutusta päiväkodintoimintaympäristöön sekä tarkastelen tiimien kehitystä sekä keinoja sen tukemiseen. Tutkimuskohteena toimivat kaikki päiväkodin viisi tiimiä. Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua.

Opinnäytetyö rakentuu kahdeksasta luvusta. Ensimmäiseksi kerron opinnäytetyön taustasta ja esittelen yhteistyökumppanin. Lisäksi esittelen opinnäytetyön tavoitteet sekä tutkimuskysymykset. Seuraavaksi ovat teoriaosuudet, joissa käsitellään tiimityöskentelyä sekä yleisellä tasolla että varhaiskasvatuksessa. Tämän jälkeen kuvailen tutkimuksen toteutusta, kerron tutkimusmenetelmästä, aineistonkeruusta sekä analysoinnista. Käsittelen myös tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Tämän

jälkeen esitän tutkimustulokset ja johtopäätökset omissa kappaleissaan. Näiden jälkeen on vielä pohdinta osio. Opinnäytetyön liitteistä löytyy haastattelumateriaali.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

Tässä kappaleessa kerron miten opinnäytetyö sai alkunsa ja kuinka prosessi lähti etenemään. Lisäksi esittelen tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimuskysymykset.

2.1 Aiheen valinta ja yhteistyötaho

Aloitin pohtimaan opinnäytetyöni aihetta syksyllä 2017. Sain tietää, että tammikuun 2018 alusta on aukeamassa uusi päiväkotitoiminta ja mielenkiintoni heräsi. Päiväkodin nimeä ja paikkakuntaa ei opinnäytetyössä tuoda ilmi, jotta haastateltujen henkilöllisyydet pysyvät anonyymeina. Juuri avattu päiväkotitoiminta avasi ovet usealle tutkimusmahdollisuudelle. Otin heti yhteyttä päiväkodin tulevaan johtajaan ja tiedustelin heidän halukkuuttaan toteuttaa opinnäytetyö yhteistyössä. Olin alustavasti miettinyt joitakin aiheita, jotka kiinnostivat minua erityisesti. Päiväkodin johtajalta nousi esiin tiimityöskentely ja sen toimivuus. Toiveena oli, että opinnäytetyö tarjoaisi tiimeille mahdollisuuden pohtia oman tiiminsä tilaa ja samalla työstää oman tiimin toimintaa. Aihe herätti minussa heti suurta innostusta, sillä olen jo aiemmin työskennellyt päiväkodissa ja koen tiimin toimivuuden merkityksen suurena osana toimivaa päiväkotitoimintaa.

Tutkimukseen osallistunut päiväkotitoiminta on aloittanut toimintansa nykyisissä tiloissa vuoden 2018 tammikuussa. Tiimit ovat kuitenkin työskennelleet yhdessä syksystä 2017 lähtien. Nykyisen päiväkodin henkilöstö koostuu kolmen aiemmin samalla paikkakunnalla toimineen päiväkodin työntekijöistä. Tiimityön käytänteitä ja toimintakulttuuria on siis vasta alettu luomaan, joten on tärkeää pohtia hyvän tiimityön periaatteita, sekä tiimityön vaikutusta koko ryhmään ja toimintaympäristöön. Päiväkodissa työskentelee 20 varhaiskasvattajaa moniammatillisissa tiimeissä, jotka rakentuvat lastentarhanopettajista, lastenhoitajista sekä henkilökohtaisista avustajista.

Yleisesti tiimityöskentelyä on tutkittu paljon eri merkityksissä ja siitä löytyy paljon tietoa useista lähteistä. Opinnäytetyön lähdemateriaaliksi pyrin rajaamaan vain tiettyjä tutkijoita, jotta tutkimus pysyy selkeänä. Jo Katzenbach ja Smith (1993, 27) totesivat tiimien merkityksen olevan suuri ja mainitsivat niiden olevan tuottavimpia

sellaisissa tilanteissa, missä tarvitaan monialaista tietoa saavuttamaan tavoitteet. Tiimityöskentelyä varhaiskasvatuksessa on alettu tutkimaan Suomessa paremmin vasta 2000-luvulla ja merkittävimiksi tutkijoiksi voi nostaa Karilan ja Nummenmaan. Päiväkodin toimintakulttuuria luodessa yhteistyö on keskeinen asia sekä työyhteisön, mutta myös lasten näkökulmasta. Varhaiskasvatuksessa lapsen sosiaalisemotionaalisten taitojen kehityksen edellytyksenä on yhteistyössä toimivat aikuiset (Ahonen 2017, 252). Tästä syystä on tärkeää kartoittaa ja kehittää tiimityöskentelyä sekä miettiä myös omaa toimintaa osana tiimiä.

2.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selkeyttää työntekijöiden ajatuksia tiimityöskentelystä. Tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat ovat edellytyksenä toimivalle tiimityöskentelylle sekä herättää henkilöstöä pohtimaan mihin kaikkeen tiimityö vaikuttaa. Tarkoituksena on luoda mielikuvia toimivasta tiimistä ja auttaa hahmottamaan oman tiimin tilannetta. Tiimit ovat toimineet vasta lyhyen aikaa ja käytänteitä on vasta alettu luomaan. Tästä syystä on tärkeää havainnoida, mikä omassa tiimissä toimii ja mikä kaipaasi muutosta. Tarkoituksena on myös löytää vastauksia tiimien, esimiehen ja työyhteisön vastuusta tiimien väliseen yhteistyöhön. Tavoitteena olisi myös ajatusten syntyminen siitä, mihin asioihin jokainen voi vaikuttaa itse ja mistä asioista on vastuussa tiimin toimivuuteen liittyen. Tuloksia voidaan halutessa käyttää päiväkodin toiminnan kehittämisessä.

Tutkimuskysymykset ovat:

Mitkä asiat toimivat hyvän tiimityöskentelyn periaatteina päiväkodissa?

Mihin kaikkeen tiimityöskentely vaikuttaa päiväkodissa ja mitkä ovat sen vaikutukset?

Missä kehitysvaiheessa tiimit kokevat olevansa ja miten tiimien kehitystä voidaan tukea?

TIIMI JA TIIMITYÖSKENTELEY

Tässä kappaleessa selitän tiimin käsitteenä eri tutkijoiden näkökulmista sekä heidän näkemyksiään tiimityöskentelyn hyödyistä. Avaan myös laajemmin tiimityön vaikutusta muutoksien hyväksymiseen, sillä tutkimukseen osallistuneet tiimit ovat käyneet läpi useita suuria muutoksia lyhyen ajan sisällä. Lopuksi esittelen vielä Tuckmanin tiimien kehitysvaiheteorian.

2.3 Tiimi ja tiimityöskentelyn hyödyt

Tiimillä tarkoitetaan ryhmää, jolla on yhteiset tavoitteet ja joka tekee yhdessä tiimiä ja toimintaa koskevia päätöksiä (Salminen 2013, 24). Tiimin erottaa ryhmästä yhteiset, selkeät tavoitteet ja toimintamallit, joiden avulla päämäärään pyritään. Tiimistä löytyy monenlaista taitoa ja vastuu tuloksista otetaan yhdessä. (Katzenbach & Smith 1993 24—27.) Parhaillaan tiimi on neljästä kahdeksaan henkilöä, sillä tehokasta tiimiä on mahdotonta rakentaa liian monen tiimijäsenen kanssa. Heikkilän (2002, 31—33) mukaan enintään kahdeksan hengen tiimejä kannattavat esim. Spencer ja Pruss, Sarala ja Sarala ja Eales-White. Liian suuressa tiimissä syntyy helpommin pieniä sisäisiä ryhmiä, osallistuminen toimintaan voi olla hankalampaa ja tehtäväroolit voivat olla epäselviä. (Eales-White 1997, Heikkilän 2002, 32 mukaan.) Pieniä ryhmiä kannattavat myös Katzenbach ja Smith (1993, 60), joiden mukaan suurten ryhmien on haasteellista muokkautua tiimeiksi, sillä vuorovaikutus ja tiimin yhteisten suunnitelmien tekeminen on hankalaa. Salminen (2017, 35) kuitenkin korostaa, että tiimin tulee olla vähintään 3-4 henkilöä, sillä muuten osaamisen erilaisuus, roolit ja eri näkemykset eivät pääse esille ja toteudu tiimityöskentelyssä. Yleisesti katsoen kaikkia näkemyksiä toimivimmista tiimeistä yhdistää pieni koko sekä yhteinen tavoite.

Tiimityöskentely sisältää suunnittelua, tiedon jakamista, päätösten tekemistä, uusien ideoiden keksimistä sekä ongelmien ratkaisua (Heikkilä 2002, 232). Tämä kaikki vaatii tiimiltä jatkuvaa yhteistyötä, keskustelua sekä joustavuutta. Salminen (2015, 54) toteaaakin, että tiimityöllä tarkoitetaan osittain luopumista itsemääräämis-

oikeudesta, sillä tiimiin astuessa ottaa jokainen vastuun myös muiden tiimin jäsenten suorituksista. Tutkiessa kirjallisuutta siitä, mihin tiimityön avulla pyritään, voi huomata selkeästi yhden asian, jonka usea tutkija nimeää tiimityön eduksi. Tämä on tiimityöllä saavutettava tavoitteiden parempi tuloksellisuus. Tämän ovat todenneet mm. Katzenbach ja Smith (1993), Spiik (2004) ja Salminen (2015 & 2017). Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa, jossa teknologia kehittyy, moniammatillisuus ja yhteistyö lisääntyvät on pystyttävä vastaamaan haasteisiin tehokkaasti. Vaikka perustehtävät pysyvätkin työssä samanlaisina, nyky-yhteiskunnan kehittyminen vaatii tiimityöskentelyä. (Spiik 2004, 7—14.) Salmisen (2013, 29—30) mukaan paremman tuloksen ja tuottavuuden tiimityöskentelyssä takaa vastuun jakautuminen tiimin kesken, jolloin kaikki ei jää esimiehen harteille vaan suorituksessa päästään hyödyntämään tiimin jäsenten eri osaamista ja voimavaroja.

Tiimityöskentelystä ei ole hyötyä ainoastaan organisaatiolle vaan myös tiimin jäsenille. Salmisen (2013, 29—30) painottaa, että hyvässä tiimissä on helpompi sopeutua muutoksiin sekä parempi mahdollisuus kehittyä, kun tiimin jäsenet pystyvät haavoittamaan toistensa kehittymistarpeita. Hän kirjoittaa, että tukea antava tiimi sitouttaa työntekijöitä, mikä edistää työssä viihtyvyyttä ja koko henkilöstön työhyvinvointia, kun voi vaikuttaa omaan tekemiseensä. Näen tärkeäksi tässä kohtaa käsitellä tarkemmin tiimityön vaikutusta muutoksien hyväksymiseen, sillä opinnäytetyön tutkimuskohteena ollut työyhteisö on kokenut useita muutoksia lyhyen ajan sisällä. Salminen (2013) on kirjoittanut muutoksesta sekä sen etenemisestä ja kohtaamisesta sekä yksilön että tiimin näkökulmasta. Muutokset ovat välttämättömiä, mutta ne saatetaan kokea vaikeina sekä niiden tuomat muutokset tai vaatimukset työhön saattavat herättää työntekijöissä kielteisyyttä. Muutos etenee sekä yksilöissä, että tiimissä usein tiettyjen vaiheiden kautta. Aluksi muutos tuo mukanaan levottomuutta, mikä aiheuttaa taas kieltävän reaktion työntekijöiden epävarmuuden herätessä, koska vanhasta pitäisi luopua. Kun muutos on yritetty kieltää, mutta se on silti saavuttanut työarjen, muutosta aletaan vähätellä. Tästä seuraa suuttuminen tai lamaantuminen, joka on merkki muutoksen työstämisen aloittamisesta ja tarpeeksi vaatimuksia työstettyään seuraa rauhoittuminen. Tästä seuraavat vaiheet ovat informaation keruu sekä tulkinta. Jäsenet alkavat kerätä tietoa ja aloittavat luomaan tämän pohjalta omaa tietoa, jota olisi tärkeää pohtia tiimin kesken. Tästä seuraa

muutoksen vaikutusten arviointi, joka johtaa päätöksentekoon muutoksen hyväksymisestä. Hyvässä tiimissä muutosta päästään käsittelemään yhdessä ja pystytään miettimään sen vaikutusta tiimiin, sen toimintaan, vaatimuksiin sekä millaista tukea tiimi tarvitsee. Muutoksen hyväksyminen vie aikaa ja muutosvastarinta on normaalia. Tärkeää on, että tiimillä on luotettava ilmapiiri, jossa on helppo puhua ja kannustetaan sekä motivoidaan toinen toistaan. Myös selkeät tavoitteet ja tiimiroolien tuntemus ja hyödyntäminen tukevat tiimiä. (Salminen 2013, 93—103.)

2.4 Tiimin kehitysvaiheet

Tässä opinnäytetyössä esittelen tiimin kehitysvaiheista mallin, jonka on alun perin kehittänyt Tuckman. (1965) Heikkilän (2002, 275) mukaan sitä ovat myöhemmin mukailleet mm. Pokras (1965), Hackett ja Martin (1994) sekä Robbins ja Finley (1998). Samaa Tuckmanin tiimin kehitysvaihemallia esitettiin useassa lähteessä (Baguley 2002; Salminen 2013). Heikkilä (2002) nostaa esille myös muita tiimin kehitysmalleja, kuten Spencerin ja Prussin (1996) *valmiina-paikoillanne-nyt*-mallin ja Eales-Whiten (1996) neljän vaiheen kehitysmallin. Jokainen kehitysmalli näyttää kuitenkin noudattavan samaa kehityskaavaa, jossa tiimi lähtee kehittymään haasteiden ja ristiriitojen kautta kohti yhteisiä toimintatapoja omaavaa, toimivaa ja luotettavaa tiimiä. Tässä opinnäytetyössä esittelen tarkemmin Tuckmanin kehitysmallin, koska kyseinen malli oli tutkimuskohteena olleen päiväkodin työntekijöille entuudestaan tuttu.

Tiimiksi kehitytään prosessin kautta ja se saattaa viedä pitkän ajan riippuen tiimiin vaikuttavista tekijöistä (Mikkola & Nivalainen 2009, 80—81). Tiimit eivät ikinä ole samanlaisia, eikä kehitys tapahdu tiimeissä samalla tavalla. Tiimit saattavat kohdata matkalla esteitä, joiden selvittämiseen vaaditaan ymmärrystä tiimin kehitysvaiheista ja niihin liittyvistä haasteista. (Heikkilä 2002, 274—275.) Mikäli tiimi ei ole sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin ja vuorovaikutustaidot ovat heikot, tiimin kehittyminen on haasteen edessä. Huipputiimiksi kehitytään vuosien aikana, mutta ensimmäisistä ristiriidoista selvityksessä alkaa tiimityöskentely olemaan jo tehokasta. (Salminen 2017, 39—42.) Välillä työskentely saattaa jopa taantua takaisin aiempiin kehitysvaiheisiin (Heikkilä 2002, 292). Jokainen tiimi kohtaa esteitä. Suurempi merkitys on sillä, miten

esteet kohdataan. Todelliset, toimivat tiimit löytävät ratkaisut haasteisiin, mutta esteet saattavat saada tiimin myös jumiutumaan. Jumiutuminen aiheuttaa jäsenissä esimerkiksi kiinnostuksen vähentymistä, muiden syyttämistä sekä avuttomuutta. Esteet saattavat johtua usein ihmisten välisistä ongelmista, mutta myös toimintaympäristö voi aiheuttaa tiimille esteitä. (Katzenbach & Smith 1993, 169—172.) Salminen (2017, 43—45) vakuuttaa, että huipputiimiksi voi kehittyä vain arvioimalla tiimin ja sen jäsenten toimintaa. Tiimien tulisi keskustella ja sopia, miten jokainen voi antaa työkaverille rakenteellista palautetta

Heikkilän (2002, 275) mukaan mm. Tuckman (1965) esittää tiimin käyvän läpi neljä kehitysvaihetta, jotta se voi pystyä tuloksekkaaseen tiimityöskentelyyn. Kehitysvaiheita ovat muotoutumisvaihe (forming), myrskyvaihe (storming), sopimisvaihe ja suoritussvaihe (Tuckman 1965, Heikkilän 2002, 276—292 mukaan). Salminen (2013, 43—49) on jakanut suoritussvaiheen vielä kahteen osaan ja erottaa siitä vielä erikseen huippuvaiheen.

Muotoutumisvaihe (forming). Tässä kohtaa tiimi kokoontuu ensimmäistä kertaa. Vaiheessa on tyypillistä, että jokainen miettii enemmän omaa itseään ei niinkään tiimiä. Tiimin jäsenen ajatukset liikkuvat siinä, mitä muut ajattelevat hänestä ja tilanteessa ollaan varuillaan ja pyritään peittämään omat tunteet. Vähitellen kommunikatio lisääntyy ja matka pienryhmien kautta tiimiksi alkaa. (Heikkilä 2002, 277—281.) Salminen (2013, 69—70) käyttää tiimin kehityksestä myös Tuckmanin (1965) mallia, mutta nimeää vaiheen perustamisvaiheeksi, jonka aikana tutustuminen alkaa ja tavoitteet sekä roolit alkavat muokkautua. Hänen mukaansa tässä vaiheessa tiimillä ei kuitenkaan ole vielä yhdenmukaista linjaa, eivätkä tiimin jäsenet tunne toisiaan vielä hyvin. Alussa tiimi etsii omaa itseään ja opettelee sietämään ristiriitoja, jotta selviää seuraavista vaiheista (Heikkilä 2002, 281).

Myrskyvaiheeseen päästäkseen on tiimin luovuttava vain mukavista asioista keskustelemisesta ja jaettava myös negatiiviset ja ristiriitaiset tunteet (Heikkilä 2002, 291). Alussa tiimi on riippuvainen tiimivalmentajasta ja tiimivalmentajan on tärkeää kiinnittää huomiota omaan toimintaansa. Jotta jokainen tiimin jäsen sitoutuu tiimiin, tiimivalmentajan on käytävä niin henkilökohtaisia keskusteluja, kuin tiimin yhteisiä keskusteluja toimintakulttuurista, tavoista ja päämääristä, jotta tiimiläiset oppivat tuntemaan toisensa. Tiimivalmentajan rooli alussa korostuu myös osaltaan siksi,

koska hän on usein ollut mukana perustamassa tiimiä ja on tietoinen päämääristä. (Salminen 2013, 70—71.)

Myrskyvaihe (storming). Kyseinen vaihe sisältää paljon konflikteja ja ristiriidat ovat yleisiä, sillä tiimin jäsenten tunteet saattavat vaihdella suuresti. (Heikkilä 2002, 281—283) Salminen (2013, 72) korostaa vaiheen tärkeyttä, jotta yhteiset tavoitteet selkeytyvät ja tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa. Tässä vaiheessa herää usein kysymyksiä rooleista ja vastuualueista tiimissä (Heikkilä 2002, 284). Myrskyvaiheessa on tärkeää luottamuksen rakentaminen sekä jokaisen kunnioittaminen ja erilaisuuden hyväksyminen. Vuorovaikutus saattaa olla hankalaa, sillä tiiminjäsenten keskinäinen tunteminen on vielä heikkoa. Tiimit saattavat jumittua myrskyvaiheeseen, jos he tavoitteisiin pääsyn sijaan keskittyvät riitelyyn. (Salminen 2013, 72—73.) Suurena uhkana myrskyvaiheessa on klikkien syntyminen tiimin kesken (Heikkilä 2002, 283; Salminen 2013, 72).

Tämä vaihe edellyttää tiimivalmentajalta huolehtimista tiimin vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä, puuttumista tiimin sisällä syntyviin ristiriitoihin sekä muistuttaa tiimiä luottamuksen, kunnioituksen ja tavoitteiden tärkeydestä ja tarjota ongelmanratkaisukäytäntöihin tukea. Ristiriidat saattavat johtua esimerkiksi arvojen tai työtapojen eroista, joten tiimivalmentajan pitää rohkeasti puuttua ongelmiin ja nostaa esiin erilaisuuden arvostamisen. (Salminen 2013, 72—74.)

Sopimisvaihe (norming). Tämä on myrskyvaihetta seuraava kehitysvaihe. Tässä vaiheessa tiimi alkaa yhteistyöhön yksilöiden kilpailun sijaan. Tiimin jäsenet ymmärtävät, että yhteistyöllä päästään parhaaseen mahdolliseen tulokseen ja yhteisiä työskentelytapoja on syntynyt. Tunteita uskalletaan näyttää ja mukaan astuu myös huumori, kun luottamus syvenee. (Heikkilä 2002, 286—288.) Salminen (2013, 74) kutsuu kyseistä vaihetta oppimisvaiheeksi. Tiimille on alkanut muotoutumaan oma identiteetti ja jäsenet ovat sitoutuneempia tiimiin (Heikkilä 2002, 286; Salminen 2013, 74). Salminen valaisee, että tässä vaiheessa ”me”-ajattelutapa alkaa ottaa sijaa ja tiimihenki vahvistuu, jossa saattaa olla myös vaarana liika hauskanpito. Tiimin jäsenet oppivat yhä enemmän toisistaan ja löytävät keinoja täydentää heikkouksia ja tukea toisiaan (Heikkilä 2002, 288).

Tuki tiimin yhtenäistä toimintakulttuuria kohtaan ja tiimin jäsenten oppimiskyvyn hyödyntäminen nousevat tiimivalmentajan keskeisiksi tehtäviksi (Salminen 2013, 74—75). Ristiriidoista selviytyttyä tiimillä on valmius yhteistyöhön ja todelliseen tiimiyteen, jos tiimin johtaja osaa ottaa valmentajan roolin (Heikkilä 2002, 288).

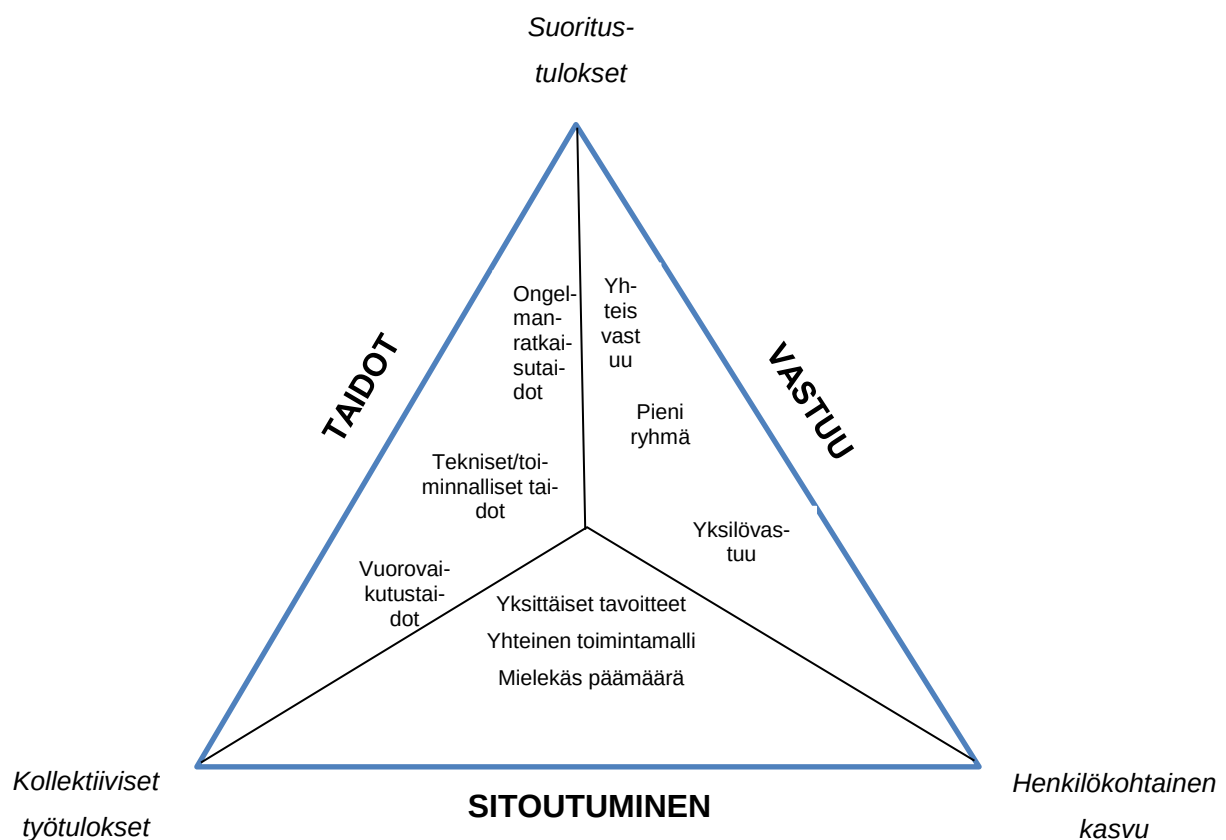
Suoritusvaihe (performing). Tämä on Tuckmanin kehitysvaihemallin viimeinen vaihe. Tässä vaiheessa tiimi on joustava ja vuorovaikutus avointa. Luottamus pysytään osoittamaan toiselle ja erilaiset näkemykset hyväksytään, mikä tuo mukanaan yhdessä tekemisen tunteen. (Heikkilä 2002, 288—289.) Heikkilä pohtii, että suoritusvaiheessa tiimissä aletaan ymmärtää paremmin tiimiroolien merkitystä. Suoritusvaiheen suurimpana haasteena pidetään tiimin keskittymistä vain tiimin toimintaan ja muu toimintaympäristö unohtuu (Salminen 2013, 75). Salminen erottaa vielä suoritusvaiheesta huipputiimivaiheen. Huipputiimivaiheessa työ on sujuvaa ja huomio sekä työskentelytavoissa että tuloksissa. Tässä vaiheessa motivaatio on korkea, tiimi on innovatiivinen, ei pelkää haasteita ja pyrkii kehittymään jatkuvasti.

Tiimivalmentajan tehtävä suoritusvaiheessa on tukea tiimin pysymistä kyseisessä kehitysvaiheessa ja siksi on huolehdittava siitä, ettei tiimi tee äkkinäisiä päätöksiä tai koe paremmuutta muita kohtaan. Tärkeintä on oppia hyödyntämään tiimin tehokkuutta oikealla tavalla. Huipputiimin johtaminen haastaa ja valmentajan ollessa esimiesasemassa vaikeuttaa se tiimivalmentajana toimimista. Valmentajan tulee kyetä perääntymään ja antamaan tiimille omaa tilaa, mutta toisaalta on osattava asettaa tiimille haasteita. Niin suoritus- kuin huipputiimivaiheessakin on kiinnitettävä huomiota, että tiimi on kykeneväinen tekemään yhteistyötä myös muiden organisaatioiden kanssa. (Salminen 2013, 75—78.)

2.5 Toimivan tiimin periaatteet

Hyvän tiimityöskentelyn edellytykset sivuuttavat toisiaan lähes jokaisessa kirjallisuudessa. Esiin nousevat yleensä mm. yhteinen päämäärä ja tavoitteet, vuorovaikutustaidot sekä vastuun ottaminen (Katzenbach & Smith 1993; Spiik 2004; Salminen 2013). Myöskin ammatillinen osaaminen sekä kokouskäytännöt on nostettu tärkeiksi asioiksi ja niitä korostetaan erityisesti päiväkodin tiimityöskentelyn hyvinä periaatteina (Järvinen & Mikkola 2015; Karila & Nummenmaa 2011, 2001). Katzenbach

ja Smith (1993) ovat jo vuosikymmeniä sitten tuoneet toimivan tiimin tunnusmerkkejä esiin ja useat tutkijat ovat myötäilleet ja luetelleet samoja ominaisuuksia. Spiik (2004, 16) toteaa, että muuttujia tiimityöskentelyssä on valtavasti ja jos olisi olemassa täysin toimivia tiimiteorioita ja menestyksen tekijöitä, olisi ne jo saatu selville. Spiik (2004, 88) kirjoittaa, että hyvässä tiimissä noudatetaan yhteisiä pelisääntöjä, joista tärkeimpiä ovat vuorovaikutus- sekä palaverikäytännöt. Näin toteaa myös Salminen (2017, 36) joka esittää, että yhteiset pelisäännöt vaativat jokaisen tiimin jäsenen sitoutumista sekä yhteisvastuuta. Salminen (2017, 36—37) luettelee toimivan tiimin piirteiksi muun muassa avoimuuden, tasa-arvon, positiivisuuden, luottamuksen sekä muutoskyvyn. Katzenbach ja Smith (1993, 21) jakavat tiimin perusasiat kolmeen osioon, joita ovat taidot, vastuu ja sitoutuminen (Kuvio 1). He näkevät tärkeimmäksi asiaksi keskittymisen juuri näihin perusasioihin. Vaikka jaottelu on vanha, on se selkeä ja johdonmukainen sekä tiivistää hyvin tiimityöskentelyn periaatteet ja niiden toteutumisen seuraukset yhteen. Tästä syystä käytän juuri tätä jaottelua seuraavien alaotsikoiden osalta.



Kuvio 1. Tiimin perusasiat (Katzenbach & Smith 1993, 21 mukaan)

2.5.1 Taidot

Katzenbach ja Smith (1993, 61—62) jakavat tiimin taidolliset vaatimukset kolmeen osaan: tekninen tai toiminnallinen asiantuntemus, ongelmanratkaisu- ja päätöksen-tekotaidot ja vuorovaikutustaidot. He korostavat, että tiimiä muodostaessa pitäisi erityisesti huomioida taidot, eikä niinkään persoonallisuuksien yhteensopivuutta. He lisäävät myös, että vaikka tiimillä ei olekaan alussa tarvittavia taitoja, tiimit itsessään kannustavat oppimaan ja huomioimaan mahdolliset kehitystarpeet. Tiiminvetäjän tehtävänä on seurata, onko tiimillä tarvittavat taidot suoritustavoitteeseen päästäkseen ja tarvittaessa kannustaa tiimin jäseniä kehittymään (Katzenbach & Smith 1993, 159). Jos tiimissä esiintyy vajauksia osaamisen suhteen, tiimin suoritus pysähtyy paikalleen, eikä se pääse tavoitteeseen (Katzenbach & Smith 1993, 177). Myös Spiik (2004, 134—136) korostaa tiimin eri jäsenten erilaisuuksien tärkeyttä. Hänen mukaansa tiimi tarvitsee erilaisia persoonia ja taitoja täydentämään toisiaan. Hän toteaa, että tiimissä on pystyttävä luopumaan vanhasta ja oppia hyödyntämään tiimin osaamista huolimatta siitä, että erilaisuudet saattavat synnyttää tiimin kesken vastakkainasettelua. Tiimissä on estettävä syntymästä vain yhden henkilön varaan rakennettuja osaamisalueita sekä opittava myös tunnistamaan muiden tiimin jäsenten taitoja (Salminen 2013, 51).

Vuorovaikutus on molemminpuolista kanssakäymistä, jonka kulkuun ja tuntemuksiin vaikuttaa keskustelijoiden aiemmat kokemukset vuorovaikutustilanteista. Vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan taas taitoa kuunnella muita sekä ilmaista omat ajatukset johdonmukaisesti. Hyvien vuorovaikutustaitojen merkinä on myös sanattoman viestinnän ymmärtäminen. Keskustelut muiden kanssa ovat vastavuoroisia ja toista arvostavia. (Salminen 2015, 137.)

Pääseminen yhteisiin päämääriin vaatii tiimiltä hyvää kommunikointia, joka taas edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja (Katzenbach & Smith 1993, 62). Heikkilä (2002, 177) näkee, että tärkeimpinä tiimityöskentelytaitoina voidaan nähdä olevan kommunikointitaidot. Hän luettelee kommunikaatiotaitoihin kuuluvan esimerkiksi puhumisen, kuuntelemisen, ongelmanratkaisutaidot sekä luottamuksen. Hyvällä tiimin jäsenellä on taitoja ja aikaa kuunnella sekä ratkaista ongelmia yhdessä, viestien ajatuksistaan tehokkaasti. Tämä edellyttää jatkuvaa vuorovaikutustaitojen kehittämistä. (Salminen 2017, 87—88.) Kommunikoidessa on tärkeää kiinnittää huomiota

siihen mitä sanoo sekä miten kohtelee muita. Rehellinen, oman avun tarpeen myöntäminen ja toisten mielipiteiden arvostaminen edistävät myös tiimin sisäisen luottamuksen rakentumista. Toimivan tiimin edellytyksenä on myös avoin informaation kulku. Tiedon on tärkeää kulkea myös tiimien ulkopuolelta ja tiimien välillä. (Heikkilä 2002, 192—193.) Avoin ja positiivinen ilmapiiri on myös huomioitava, kun yhteistyötä tehdään muiden tiimien kanssa tai omaan tiimiin tulee uusia jäseniä, sillä tämä lisää ryhmän sisäistä luottamusta (Spiik 2004, 154—153).

Jokainen tiimi kohtaa ongelmia. Tiimin ongelmat saattavat johtua sekä sisäisistä, että ulkoisista tekijöistä. (Heikkilä 2002, 313.) Ongelmien ja ristiriitojen ratkaisu tiiminjäsenten kesken on ratkaistava avoimesti. Toimiva tiimi ei välttele ongelmia, etsi syyllisiä tai tee liian nopeita päätöksiä, vaan määrittelee ja pohtii ongelmaa yhdessä päätyen parhaiden ratkaisujen kautta toteutukseen. (Salminen 2017, 38—40.) Heikkilän (2002, 314—315) mukaan Harrington-Mackin (1996,115) luettelee tiimin itse tuottamiksi ongelmiksi esimerkiksi epäluottamuksen, toimimattomat työskentelytavat, riittämättömän sitoutuneisuuden sekä rakentavan yhteistyön vaillinaisuuden. Lisäksi hän mainitsee mahdolliseksi ongelmaksi tiimin tehtävien ja roolien epäselvyyden. Jokainen tiimi kohtaa ongelmia. Tuotteliaan ja toimivan tiimin tunnistaa kuitenkin siitä, että työskentely on avointa ja asiat puhutaan ja tilanteet havaitaan jo alussa, jotta suurilta purkauksilta vältytään. (Heikkilä 2002, 315—317.) Salminen (2017, 40) korostaa, että tiimin jäsenten on tärkeää muistaa, että asiat riitelevät, eivät ihmiset.

Palaverien pohjimmaisena ajatuksena on tiedon jako ja päätösten teko. Tiimin säännöllisten palaverien on havaittu edistävän myös sitoutumista sekä tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta. Palavereja on oltava säännöllisesti niin, että jokainen tiimin jäsen olisi paikalla. (Heikkilä 2002, 232—235.) Mikkola ja Nivalainen (2009, 66) toteavat, että varhaiskasvatuksessa viikoittaisilla tiimipalavereilla voidaan arvioida tiimin tapahtumia, tiimin yhteistyötä, tehtävien onnistumista sekä tuoda ilmi asioita tai tunteita, joita haluaa käsitellä. Tiimipalavereissa tulee myös käsitellä yhteisiä pelisääntöjä, ennakoida tulevaa sekä käsitellä akuutteja ongelmatilanteita, riippuen palaverityypistä. Pääasia palavereiden pitämisessä ei ole kutsumanimi vaan säännöllisyys. (Spiik 2004, 89—90.) Järvinen ja Mikkola (2015,66-67) mielestä työtapojen

kehittäminen varhaiskasvatuksessa on mahdollista vain säännöllisten tiimipalaverien ja koko tiimin keskeisen vuorovaikutuksen myötä.

Tiimikeskusteluja tulisi käydä säännöllisesti, mikä edellyttää työyhteisöltä selkeitä rakenteita. Tämän voidaan nähdä olevan esimiehen tehtävä. Tiimipalaverilla tulisi aina olla vetäjä, jolla on vastuu keskustelujen etenemisestä. Tiimikeskusteluja käydessä tulisi kiinnittää huomiota keskustelukäytäntöihin eli kiinnittää huomiota keskusteluissa vuorotteluun, kysymiseen ja kuuntelemiseen. Jotta lopputulokseen päästään onnistuneesti vaaditaan luottamuksellinen ilmapiiri. (Karila 2011, 84—87.) Salminen (2017, 41) korostaa, että kokouksia pidettäessä tulee pitää kiinni aikatauluista ja laadituista esityslistoista, kokoukseen tullaan valmistautuneina ja osallistuminen on aktiivista ja lopuksi kokouksen tulokset kirjataan ja lähetetään muille.

Tiimiroolit. Erilaiset tiimiroolit vahvistavat tiimin osaamista ja erilaisuutta. Ihmisiä eniten erottavana tekijänä voidaan pitää temperamenttia (Salminen 2017, 105). Temperamentti määrittelee muun muassa sen, miten reagoimme ja koemme tunteita. Tämä saattaa ajoittain haastaa tiimiä ja aiheuttaa väärinkäsityksiä. Ihmiset havainnoivat ja tekevät päätöksensä eri tavoilla, mutta monet ominaisuudet myös yhdistävät meitä, sillä esimerkiksi kulttuuri ja kieli vaikuttavat ajatteluun ja käyttäytymiseemme. Tiimissä voidaankin erottaa erilaisia tiimirooleja. On kuitenkin huomioitava, että tiimiroolit, jotka kuvaavat vaikuttamista tiimin toimintaan ja työtehtävät, joilla tarkoitetaan työn toimenkuvia ovat eri asia (Salminen 2017, 105—108). Heikkilä tarkentaa vielä, että tiimiroolilla tarkoitetaan yksilön käyttäytymistä tiimin jäsenenä sekä miten hän persoonansa kautta tukee tiimin tavoitteita. Yksi tunnettu tiimiroolimalli on Belbinin kehittämä yhdeksästä eri tiimiroolista koostuva malli. Tiimirooleja on tärkeä pohtia tiimissä, sillä toiminnan voima rakentuu yhdistämällä erilaiset ominaisuudet parhaalla mahdollisella tavalla. (Salminen 2017, 105—116.)

2.5.2 Vastuu

Toimiakseen tiimi tarvitsee sekä yksilö-, että yhteisvastuuta eli tiimin on tehtävä työtä yhdessä ja yksilöinä. Nämä kaksi kulkevat rinnakkain, joten tiimit vahvistavat myös yksilöiden suorituskkyä sekä henkilökohtaista kasvua (Katzenbach & Smith

1993, 277). Yhteisvastuussa on kyse luottamuksesta ja sitoutumisesta, mikä tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenet ovat velvoitettuja sekä sanomaan oman mielipiteensä että oikeutettuja palautteeseen. Vastuu jäsenten kesken kasvaa tavoitteen ja päämäärän eteen työskennellessä, kun he samalla vastaavat suorituksistaan yhdessä tiiminä. Tiimin toimintaa aloittaessa tämä kaikki saattaa tuntua uudelle tiimille vaikealta, sillä vastuun ottaminen muiden suorituksista eikä vain omasta saattaa haastaa jokaista tiimin jäsentä. (Katzenbach & Smith 1993, 75—77.) Aiemmin jo todettiin, että tiimissä et ole jäsenenä vastuussa ainoastaan omasta vaan myös muiden toiminnasta. Usein tiimin kesken vastuut jaotellaan jäsenille tiimisopimuksissa (Salminen 2013, 53). Tiimin todellisella jäsenellä tulee löytyä taitoja yhteistyöhön ja löytää oman paikkansa tiimistä niin, että pystyy hyödyntämään taitojaan (Baguley 155—156).

Tiimin jäsenen tulee noudattaa yhdessä sovittuja pelisääntöjä, sillä vain näin voidaan päästä yhteisiin tavoitteisiin. Näiden sääntöjen noudattaminen vaatii sitoutumista myös vastoinikäymisten sattuessa eteen, jolloin pitää olla valmiina kehittämään toimintaa ja tukea muita tiimin jäseniä. Vastoinikäymisten sattuessa jokaisen tiimin jäsenen vastuulla on muistaa kommunikoida. Ristiriitatilanteiden sattuessa on tärkeää kunnioittaa jokaisen tiimin jäsenen mielipiteitä. Kaikista keskeisin asia on vuorovaikutus, sillä on tärkeää kuunnella myös muiden tiimin jäsenten ajatuksia ja vastavuoroisesti jakaa omia ajatuksia ja osaamista muille tiimin jäsenille. Toimimalla itse tehokkaasti tiimin jäsenenä näytät myös hyvää esimerkkiä muille tiimin jäsenille. (Salminen 2017, 87—91.)

Tässä kappaleessa nostan esille ajatuksia erityisesti varhaiskasvatuksessa työskentelevän esimiehen vastuusta. Järvinen ja Mikkola (2015, 70) luettelevat esimiehen tehtäviksi varhaiskasvatuksessa pedagogiikan, yhteistyön vanhempien kanssa, hallinnolliset- ja henkilöstöhallinnolliset tehtävät sekä verkostoitumisen muiden yhteistyökumppanien kanssa. Näiden lisäksi esimiehellä on heidän mukaansa oltava vahva pedagoginen tietotausta. Mutta mikä on esimiehen vastuu organisaatiossa työskentelevien tiimien osalta? Järvinen ja Mikkola (2015, 71—72) toteavat esimiehen toimivan välikätenä tiimien ja ylempien päättäjien välillä, tukien samalla tiimin toimintaa sekä näyttää hyvää työskentely esimerkkiä tiimeille. Mikkola ja Nivalainen

(2009, 68—69) esittävät esimiehen tehtäväksi varmistaa varhaiskasvatukseen kuuluvien perustehtävien tekemisen arjessa. Järvinen ja Mikkola (2015, 72—77) tarkentavat vielä, että esimiehen on varmistettava päivittäinen laadukas varhaiskasvatus luomalla yhteinen toimintaperiaate ja arvioitava, että jokainen varhaiskasvattaja on sitoutunut toteuttamaan työtään ammatillisesti. Spiik (2004, 210) kirjoittaa esimiehen vastuulla olevan myös tiimien välisen yhteistyön toimivuus. Salminen (2013, 184—185) korostaa johtajan vuorovaikutustaitojen merkitystä yhteistyön kannalta, sillä se on liitettyä tiimin sitoutuneisuuteen sekä hyvin organisoituun toimintaan. Tärkeää on myös palautteen anto sekä arviointi, miten tiimi toimii. Tiimin toimintaan pitää luottaa, sillä se vaikuttaa positiivisesti tiimin toimintaan. On luotettava siihen, että tiimin jäsenet osaavat työnsä, mutta huomattava myös, kun tiimi tarvitsee apua. Tällöin avun tarpeen tulee kuitenkin nousta tiimiltä itseltään. (Salminen 2013, 203—209.)

2.5.3 Sitoutuminen

Tiimit määrittelevät päämääränsä yleensä itsenäisesti, sen eteen tehdään yhteistyötä ja sen saavutus on aina yhteinen. Päämäärä saattaa muuttua uusien mahdollisuuksien tai haasteiden myötä ja siihen vaikuttavat useat asiat kuten asiakkaiden tarpeet, lait, kilpailijat ja rajoitukset. Päämäärän pitää olla mielessä koko ajan, tavoitteet saavutettavissa ja haasteita kohdatessa toimintatavat pitää olla päämäärään nähden järkeviä. (Katzenbach & Smith 1993, 64—68.) Suoritustavoitteiden ollessa selkeitä ja yksityiskohtaisia on tiimin helpompi kommunikoida ja keskustelut ovat tuottavampia tavoitteiden saavutettavuudesta. Tavoitteiden selkeä saavutettavuus ja yksityiskohtaisuus parantavat tiimikäyttäytymistä sekä kannustavat ja sitouttavat tiimiä, kun jäsenillä on kaiken aikaa tieto, missä vaiheessa kehitysprosessia he ovat. Suoritustavoitteet siis määrittelevät tiimin työn tuloksen ja vaikuttavat tiimin päämäärään pääsyyn. (Katzenbach & Smith 1993, 68—69.) Tavoitteisiin pääsy vaatii tiimiltä positiivista ilmapiiriä, sillä huumori auttaa tiimiä suoriutumaan kiireestä ja haasteista. Tiimihengen pitää olla kunnossa ja toiminnan tavoitteellista, jotta tiimin jäsenet jaksavat tehdä työtä. (Salminen 2013, 53.)

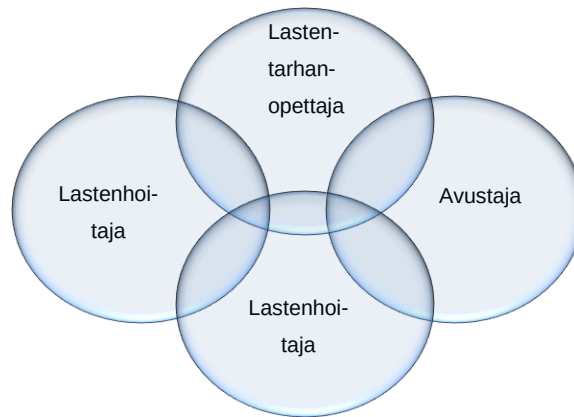
Yhteistä toimintamallia luodessa tulee huomiota kiinnittää työnjakoon, aikataulutukseen, kehitystarpeisiin sekä joustavuuteen toimintamallin suhteen, mikäli tämä ei toimikkaan. Tämä edellyttää jokaiselta tiimin jäseneltä tasavertaista vastuunottamista. Toimintamallilla siis tarkoitetaan työtapoja, joilla päämäärään pyritään. (Katzenbach & Smith 1993, 71.) Jokaisen tiimin tulisi sopia yhteiset säännöt ja tavoitteet, sitoutua niihin, vaikka se vaatisikin joustoa omista eduista. Pelisääntöjen tarkoituksena määritellä toimintaperiaatteet ja estää väärinkäsitykset. Näin tiimi luo omaa toimintakulttuuria. (Salminen 2013, 53—55.) Myös Spiik (2014, 88) toteaa, että sopimuksista on pidettävä kiinni ja kilpailun sijaan on keskityttävä yhteisiin pelisääntöihin. Järvinen ja Mikkola (2015, 60) toteavat, että päiväkodissa yhteisten työtapojen kehittyminen vaatii myös arviointia, positiivista ja kehittävää palautetta sekä tiimin jäsenten vastuunottoa yhdessä sovittuihin sopimuksiin. Mikkola & Nivalainen (2009, 76) tähdentävät tiimin toimivan peilinä omalle ammatilliselle kehitymiselle.

3 TIIMITYÖSKENTELY VARHAISKASVATUKSESSA

Tässä kappaleessa käsittelen tiimityöskentelyä varhaiskasvatuksessa nostaen esille moniammatillisen tiimityön sekä sen vaikutuksen toimintaympäristöön. Varhaiskasvatuksella tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka. Varhaiskasvatuksen tavoitteena on tukea lapsen kasvua, kehitystä ja oppimista sekä edistää hyvinvointia. (Opetushallitus [viitattu 14.4.2018].) Päiväkotiryhmissä tavallisin työntekijä määrä on n. 3-4 henkilöä, joilla on taustalla eri koulutusmuotoja. Ryhmät rakentuvat jokaisessa päiväkodissa omalla tavalla, mutta jokaisesta tiimistä löytyy lastentarhanopettajia ja lastenhoitajia. Näiden lisäksi päiväkotien ryhmissä saattaa olla sekä ryhmä- että henkilökohtaisia avustajia.

3.1 Moniammatillinen tiimityö varhaiskasvatuksessa

Päiväkodissa työskennellään moniammatillisissa tiimeissä. Tiimit saattavat rakentua esimerkiksi lastentarhanopettajasta, lastenhoitajista sekä avustajasta, joilla kaikilla on eri ammattiosaaminen. Tiimissä on tärkeää osata hyödyntää osaamista, sillä sitä jakamalla opitaan muilta (Järvinen & Mikkola 2015,64). Lastentarhanopettajan vastuulla on tiimin pedagoginen toiminta, josta hän opettaa muita ja oppii vastavuoroisesti toisilta. Lastenhoitajat ovat yhdessä lastentarhanopettajan kanssa vastuussa pedagogiikan toteuttamisesta. Toimiva pedagogiikka vaatii hyvää kasvatusilmapiiriä, jonka edellytyksenä on toimiva tiimi. (Järvinen & Mikkola 2015, 62.) Päiväkodissa moniammatillisuus voidaan jakaa sisäiseen moniammatillisuuteen, joka koostuu saman lapsiryhmän henkilöstön toiminnasta sekä ulkoiseen moniammatillisuuteen, jolla käsitetään verkostoyhteistyö (Karila & Nummenmaa 200, 146—147). Karila ja Nummenmaa (2001, 23) puhuvat moniammatillisuuden rinnalla jaetusta asiantuntijuudesta. Tällä he tarkoittavat rajoja ylittävää prosessia, jossa useat ihmiset jakavat omia voimavarojaan tiedosta, suunnitelmista ja tavoitteista päästäkseen päämäärään, johon ilman moniammatillisuutta ei olisi yksilön mahdollista päästä. Mikkola ym. (2009,76) otaksuvat tiimityön eduksi sen, että asioita voidaan pohtia yhteistyössä lasten ja perheiden kanssa. Päiväkodissa voi työskennellä esimerkiksi kuvion 2. mukaisesti rakentuva tiimi.



Kuvio 2. Esimerkki päiväkodissa työskentelevästä moniammatillisesta tiimistä. (Järvinen & Mikkola 2015, 64 mukaan)

3.2 Tiimityöskentelyn vaikutus toimintaympäristöön päiväkodissa

Tavoitteiden toteutuminen. Haastattelurungossa käytin apuna varhaiskasvatuksen tavoitteita. Päiväkodin toimintaa ohjaavat myös lait, jotka toimivat kaiken perustana. Varhaiskasvatuslain (L 19.1.1973/36) 1 luvun 2§ säädetään varhaiskasvatuksen tavoitteista, joita käytin myös haastattelu materiaalina. Lain mukaan yhtenä varhaiskasvatuksen tavoitteena on toimia yhdessä lapsen sekä lapsen vanhemman tai muun huoltajan kanssa lapsen tasapainoisen kehityksen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin parhaaksi sekä tukea lapsen vanhempaa tai muuta huoltajaa kasvatus-työssä. On tärkeää, että henkilöstö tiedostaa lain tuomat raamit toiminnalle ja varmistaa, että ne toteutuvat arjessa parhaalla mahdollisella tavalla koko toimintaympäristössä. Toimintaympäristöllä käsitetään myös lapset ja perheet. (Karila & Nummenmaa 2001, 125—126.)

Työn organisointi. Kasvatus- ja työkuulttuurin muodostamisessa suuressa roolissa pelaa työn organisointi käytännöt, joita työyhteisöön on muodostunut. Ne voidaan todeta haasteellisiksi, sillä samassa tiimissä työskentelevillä ammattilaisilla saattaa olla täysin eri kasvatus- ja oppimiskäsitykset. Tämä aiheuttaa ristiriitoja lasten ja aikuisten väliseen vuorovaikutukseen, sillä aikuiset tarkastelevat tilanteita erilaisista näkökulmista, jolloin lasten näkökulmasta toiminta ei ole johdonmukaista. (Karila 2011, 81.) Yhtenäiset toimintatavat auttavat luomaan turvallisen ja kunnioittavan oppimisympäristön, jossa aikuinen toimii lapsen tukena sitoutuen yhteisiin tavoitteisiin

edistään arvoperustan ja oppimiskäsityksen toteutumista (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 28—32, [Viitattu: 14.9.2018]).

Osaaminen. Jokainen työntekijä työskentelee saman perustehtävän äärellä, jonka onnistunut toteuttaminen edellyttää sekä yksilön että koko työyhteisön ammatillisen osaamisen kehittämistä. Tiimin ammatillisella osaamisella on suora vaikutus päivähoidon asiakkaisiin. (Karila & Nummenmaa 2001, 131.) Karila ja Nummenmaa (2001, 26—32) mainitsevat osaamisalueiksi mm. kulttuuriosaamisen, kasvatusosaamisen, kasvatuksellisen vuorovaikutuksen, lapsen kehityksen tuntemisen, hoito-osaamisen. He nimeävät tärkeäksi osaamisalueeksi myös yhteistyöosaamisen, sillä sen alueen sisäistäminen on tärkeää tehdessä työtä niin työyhteisön, kuin perheiden vanhempienkin kanssa. Onnistuessaan yhteistyö pitää sisällään dialogisen vuorovaikutuksen ja tästä kumpuavan luottamuksen, jolla tuetaan lapsen kasvua ja kehitystä. Kasvattajien tulee kohdata vanhemmat kumppaneina, joiden kanssa käydään aitoja kohtaamisia, ei pelkästään asiakkaina. (Mykkänen & Böök 2017, 85—86.) Päiväkodeissa osaamisen tunnistaminen koetaan usein hankalaksi, eikä osaamisesta puhuta, sillä keskustelua ei ole sisäistetty osaksi toimintakulttuuria. Tästä syntyy hiljaista tietoa, joka jää vain jokaisen henkilökohtaiseksi voimavaraksi. Moniammatillisuutta voidaan kuitenkin nimetä laatutyöskentelyksi, jossa työskennellään saman perustehtävän äärellä. Oma sekä koko työyhteisön kehittyminen vaativat oppimista työyhteisössä. Kun työssä opitaan, pystytään osaamista hyödyntämään paremmin asiakkaiden ja työyhteisön hyväksi. (Karila & Nummenmaa 2001, 129—131.)

Työhyvinvointi. Se miten tiimit toimivat vaikuttaa koko organisaation työyhteisön hyvinvointiin. Motivoiva ja tukeva työyhteisö lisää positiivista ilmapiiriä ja työtä on mielekkäämpää tehdä. (Salminen 2017, 81.) Vaikka tiimi olisikin sitoutunut, tiimissä saattaa ilmetä ristiriitoja, jotka saattavat johtua yhden tai useamman tiimin jäsenen kielteisestä suhtautumista muihin jäseniin. Tällä on suora yhteys tiimin yhteistyöhön. Negatiivinen ja huono asenne vaikuttaa tiimin toimintakykyyn ja esimerkiksi toisten selän takana puhuminen vahingoittaa tiimiä sekä saattaa asettaa jonkun tiimin jäsenen syrjään muista. (Salminen 2017 120—128.) Tiimityöskentely vaikuttaa myös naapuriryhmiin. Jos yhteistyö tiimissä toimii, se ei kuormita omaa tai viereisiä tiimejä. Siksi jokaisen tiimin toimivuus on erityisen tärkeää. (Mikkola & Nivalainen

2009, 71.) Salminen (2017, 35) toteaa, että toimiva tiimi näkyy muille ympärillä oleville ja positiivinen ilmapiiri tarttuu myös muihin. Huonosti toimiva, puhumaton tiimi kuormittaa myös muuta työyhteisöä sekä lisää sairauspoissaoloja, mikä taas aiheuttaa henkilöstövajauksia ja asettaa painetta muille tiimeille (Järvinen & Mikkola 2015, 60). Henkilöstön vajeus aiheuttaa työntekijöiden arkeen muutoksia, mikä vaikuttaa työskentelyn tavoitteellisuuteen, kun keskittyminen suuntautuu selviämiseen vain kyseisestä tilanteesta (Åstran 1998, 14, Karilan & Nummenmaan 2001, 50 mukaan).

Päiväkodeissa työskennellään moniammatillisissa tiimeissä, mikä painottaa eri ammattiryhmien osaamisen arvostamista tasa-arvoisena tietona. Moniammatillinen työyhteisö ei kuitenkaan ole aina helppo, vaan se saattaa herättää työntekijöissä pelkoa oman asiantuntijuuden häviämisestä. Tästä syntyy nopeasti ristiriitoja, jotka saattavat puuttumattomina aiheuttaa ammattiryhmien välille taistelua, joka taas vaikuttaa viihtyvyyteen työpaikalla. (Karila & Nummenmaa 2001, 34, 41.)

Asiakkaat. Edellä mainitut vaikutustekijät eli tavoitteiden toteutuminen, työn organisointi, työhyvinvointi sekä osaaminen heijastuvat kaikki päiväkodin asiakkaisiin. Spiik (2004, 127) toteaa, että tiimillä on aina yhteinen päämäärä sekä tieto siitä, mikä on toiminnan kohderyhmä. Hän kirjoittaa, että jokaisen tiimin toimintaa ohjaa asiakas, joka antaa tiimille puitteet, joiden mukaan toimia. Päiväkodissa asiakasryhmänä pidetään perheitä eli lapsia ja vanhempia sekä muita omaisia. Karila ja Nummenmaa (2001, 88) toteavat, että se kuinka hyvin työntekijät sisäistävät perustehdävät, oppivat hyödyntämään yhteistä osaamistaan ja vahvuuksiaan sekä onnistuvat työskentelemään tiimissä, vaikuttaa lapsia ja perhettä ympäröivään ympäristöön.

Yhä useampi lapsi viettää suuremman osan ajastaan kodin ulkopuolella päiväkodissa (Mikkola & Nivalainen 2009, 15). Lasten kasvattamista pidetään yhteisöllisenä työnä, sillä lasta ympäröivillä ihmissuhteilla ja ilmapiirillä on merkitys lapsen omalle hyvinvoinnille (Karila & Nummenmaa 2001, 32; Järvinen & Mikkola 2015, 10). Lapsi tarvitsee ympärilleen pysyvyyttä, läsnäoloa sekä sosiaalista vuorovaikutusta takamaan turvallisen kehityksen. Erityisesti pienemmät lapset tarvitsevat ympärilleen tukea antavaa aikuista. Aikuisen tehtävänä on asettaa rajat, joita lasten on mahdollisuus kokeilla. (Mikkola & Nivalainen 2009, 16—20.) Tämä edellyttää tiimiltä yhtenäisiä toimintatapoja, jotta lapsen arki on selkeää ja rutiininomaista. ”Kun voi luottaa

siihen, että kaikki muutkin työkaverit hoitavat työnsä hyvin, voivat lapset ja vanhemmat luottaa siihen, että lapsella on hyvä päivä tänään” (Järvinen ja Mikkola 2015, 78).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä kappaleessa esittelen opinnäytetyössä käytetyn tutkimusmenetelmän sekä avaan tarkemmin tutkimusaineiston keruun vaiheita. Kerron, mitä aineistonanalysointi tapaa olen käyttänyt sekä yksityiskohtaisesti vaiheita, joita olen käynyt läpi aineistoa analysoidessani. Lopuksi tarkastelen vielä tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Toteutin opinnäytetyön kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ilmiötä pyritään kuvaamaan aina mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullisessa tutkimuksessa nähdään tärkeänä, että tutkittavien ääni pääsee kuuluviin ja jokainen tapaus nähdään ainutlaatuisena. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 151—155.) Opinnäytetyön aihe ohjasi toteuttamaan tutkimuksen laadullisena, sillä aihe vaatii syvempää tutkiskelua ja tilanteita avaavia pohdintoja. Lähtökohtana tutkimukselle oli tuottaa tietoa ja antaa vastauksia tämän hetkiseen tiimityöskentely tilanteeseen.

Hirsjärvi ym. (2003, 155) esittävät, että tyypillisesti laadullisen tutkimuksen tutkittavat valitaan tarkoituksenmukaisesti. Opinnäytetyössäni tutkimuskohteeksi valikoitui tietty päiväkotio oman kiinnostukseni kautta. Tutkittavat määräytyivät taas päiväkodin esimiehen sekä opinnäytetyön tekijän keskustelujen kautta. Laadullinen tutkimus lähtee liikkeelle aina laajasta käsitteestä, joka muokkautuu tutkimuksen kuluessa. (Hirsjärvi ym. 2004, 25) Hirsjärvi ym. (2004, 25) kirjoittavat Glesnen ja Peshkin (1992) todenneen, että kvalitatiivinen tutkimus päättyy hypoteesiin ja liittyy tätä kautta teoriaan. Myös tutkimussuunnitelma muotoutuu yleensä tutkimuksen edetessä ja jo tehtyjä suunnitelmia voidaan muokata tarvittaessa (Hirsjärvi ym. 2003, 155).

4.2 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Yksi laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu menetelmä on teemahaastattelu, jota käytin tässä tutkimuksessa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, joka tarkoittaa, että haastattelun teemat ovat jokaiselle haastateltavalle samat (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48). Etukäteen valittuihin teemoihin esitetään tarkentavia kysymyksiä, joita voidaan käyttää eduksi riippuen haastateltavien vastauksista. Teemahaastattelussa pyritään löytämään vastauksia, jotka vastaavat tutkimuksen tarkoitukseen sekä tutkimustehtäviin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87—88) Hirsjärvi ja Hurme (2000, 48) toteavat teemahaastattelun eduksi haastateltavien äänen esiin tuomisen, sillä teemat eivät sido haastattelijaa tutkijan näkökulmaan vaan korostaa haastateltavien näkemyksiä. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että sekä tutkija että tutkittava toimivat yhdessä haastattelutilanteissa asioiden tarkentajina. (Hirsjärvi ym. 2000, 66)

Haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina. Ryhmähaastattelu valikoitui yksilöhaastattelun sijaan siksi, että opinnäytetyön tavoitteena oli nostaa esiin tiimin yhteisiä ajatuksia tiimityöskentelystä ja antaa heille mahdollisuus pohtia oman tiiminsä kehitystä. Teemahaastattelun runko löytyy liitteistä (Liite 1). Hirsjärvi ja Tuomi (2004, 61) toteavat ryhmähaastattelun hyväksi aineistonkeruu menetelmäksi, kun esiin halutaan nostaa henkilöiden yhteinen näkemys asiasta. Ennen haastattelua laadin teemoittain etenevän haastattelurungon. Lisäksi olin tutustunut tiimityöskentelyn teoriaan ja kirjoittanut osittain opinnäytetyön teoriaosuutta. Haastattelurunko etenee aina teema-alueittain ja haastattelutilanteessa esitetään alueisiin liittyen tarkentavia kysymyksiä (Hirsjärvi ym. 2004, 66). Haastattelut toteutettiin touko-kesäkuussa 2017. Haastattelupaikasta sovimme yhdessä päiväkodin johtajan kanssa. Paikaksi valikoitui päiväkodin kahvihuone, joka oli haastateltaville entuudestaan tuttu ympäristö sekä rauhallinen ja hiljainen paikka toteuttaa haastattelu. Ajankohdaksi valittiin keskipäivä, joka on päiväkodin rauhallisin aika ja mahdollisti parhaiten kaikkien työntekijöiden osallistumisen haastatteluun. Haastattelussa käytin apumateriaalina mallia Tuckmanin tiimin kehitysvaiheteoriasta (Liite 2) sekä muistilappua varhaiskasvatuksen tavoitteista (Liite 3). Ryhmähaastatteluja toteutettiin yhteensä viisi kappaletta, sillä päiväkodissa toimii viisi tiimiä. Jokaisen päiväkodin ti-

min kanta haluttiin tuoda esiin sekä antaa mahdollisuus kartoittaa oman tiimin tilannetta ja pohtia yhteisiä työvälineitä tiimityön kehittämiseen. Haastattelut äänitettiin ja ne olivat kestoaltaan noin tunnin mittaisia. Ennen haastatteluja hain tutkimuslupaa varhaiskasvatusjohtajalta opinnäytetyöhön sekä haastattelujen tekemiseen. Lähetin myös yhteisen sähköpostiviestin jokaiselle haastateltavalle.

4.3 Aineiston analyysi

Tutkimusta tehdessä tärkeäksi asiaksi korostuu kerätyn aineiston analyysi, tulkinta sekä johtopäätökset. Analyysiä tehtäessä tutkija saa selville vastaako aineisto asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Aineiston analysoiminen on hyvä aloittaa heti, sillä tällöin asiat ovat vielä tuoreessa muistissa ja tarvittaessa aineistoa voidaan myös täydentää. (Hirsjärvi & Remes 2004 209—212.) Laadullisen tutkimuksen aineisto kirjoitetaan yleensä tekstiksi ja harvemmin päätelmiä tehdään suoraan aineistosta. Litteroinnilla tarkoitetaan puhtaaksi kirjoittamista sana sanalta. Litterointiin ei ole yksiselitteistä ohjetta vaan tutkimustehtävä määrittää, kuinka tarkkaan aineiston purkamiseen on syytä ryhtyä. (Hirsjärvi & Hurme 2000 138—140.) Litteroin kaikki viisi haastatteludialogia sanasta sanaan, mutta äänen painoja ja sävyjä en kirjoittamisessa huomioinut. Litteroidessani kiinnitin huomiota haastattelijoiden yksityisyyden säilymiseen. Haastateltavat on koodattu kirjain- numeroyhdistelmällä. (H1, H2, H3, H4) Aineiston purkamisen jälkeen luin ne läpi saadakseni laajan kuvan haastatte- luissa esiin nousseista asioista. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 143) mukaan aineis- toa ei voi analysoida, ellei siihen ole tutustunut lukemalla sitä läpi.

Litteroinnin ja tutustumisen jälkeen aineistoa voi alkaa analysoida. Laadullisen tut- kimuksen aineistoa voidaan analysoida esimerkiksi sisällönanalyysin, diskurssiana- lyysin, keskusteluanalyysin tai teemoittelun avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 152— 153) Tämän tutkimuksen analysointimenetelmäksi valitsin teemoittelun. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 149) toteavat, että teemahaastattelussa esiintyneet teemat auttavat muodostamaan aineiston luokittelua varten valmiita alustavia luokkia. Analyysime- netelmäksi teemoittelu valikoitui, sillä haastatteluista asiat nousivat esiin selkeästi teemojen mukaan ja luokittelu oli helpointa tehdä niiden kautta. Analyysia tehdessä tutkija tarkastelee tutkimusaineistosta nousevia asioita, jotka tulevat ilmi useassa

haastattelussa. Pääteemojen lisäksi esille saattaa nousta muita teemoja, jotka yhdistävät toinen toisiaan. Tutkija tulkitsee analyysin teemojen muodostumista haastateltavien sanomisien kautta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173.) Aineiston analysointi vaatii luokittelun ja lokeroinnin lisäksi myös tulkinnan ja vertailun elementit (Ruusu-vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 9—10). Pääteemat muodostuivat tiimeille tehdyn haastattelurungon pohjalta (Liite 2). Aloitin luokittelemalla aineistoa värikoodien avulla teemojen mukaisesti ja samalla rajasin aineistoa nostamalla esiin tutkimuskysymyksien kannalta tärkeät tulokset huomioiden, ettei rajausta vaikuta tutkimuksen luotettavuuteen. Koodauksen jälkeen muodostin paperille teemoittain ajatuskarttoja, joista nousivat esiin pääteemat ja niiden alapuolelle rakentui alateemoja. Myös alateemojen välille syntyi yhteyksiä. Käytin apuna myös taulukointia selvittämään tiimi-kohtaisia tuloksia.

4.4 Eettisyys ja luotettavuus

Onnistunutta tutkimusta johtaa eettinen sitoumus. (Tuomi ym. 2018, 150) Pysin noudattamaan hyvää eettistä käytäntöä tutkimuksen alusta loppuun ja huomioimaan sen jokaisessa tutkimusvaiheessa. Tutkimusetiikan ja hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen koskee jokaista tutkijaa ja niiden tulee pysyä tutkijan mielessä tutkimusprosessin alusta loppuun. Tutkimusetiikan toteutumisesta on vastuussa tutkija. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan, että tutkija hyödyntää yleisesti hyväksyttyjä tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmiä ja tietoa kerätessä on muistettava lähdekritiikki. Tutkimustulokset tulee esittää tarkasti ja rehellisesti ja tutkimuksesta tulee nousta esiin joko uutta tietoa tai sitä tulee voida yhdistää uudella tavalla jo olemassa olevaan tietoon. Lähdeviitteet tulee esittää tarkasti, sillä tämä osoittaa kunnioitusta ja hyvää tieteellistä käytäntöä muita tutkijoita kohtaan. Tutkimuslupa pitää aina hakea ja myös haastateltavien suostumus tulee aina pyytää. Lisäksi pitää miettiä onko eettisten periaatteiden mukaista julkaista haastateltavien tietoja. (Vilkkä 2015, 26—36) Tutkimusta tehdessä on huomioitava jokaisen haastateltavan itsemääräämisoikeus ja sitä on kunnioitettava haastattelua tehdessä. Kaikki mahdollisuudet ja vaikutukset on tuotava ilmi. (Talentia 2017, 12.)

Tutkimusta tehdessäni olen kiinnittänyt huomiota lähteiden luotettavuuteen hyödyntäen ammattikirjallisuutta ja muita asiallisia tietolähteitä kuten artikkeleita ja aiempia tutkimuksia. Tutkimuksen tekemiseen hain tutkimusluvan varhaiskasvatusjohtajalta. Tässä tapauksessa haastatteluun osallistui koko päiväkodin henkilöstö. Ketään ei kuitenkaan vaadittu osallistumaan vaan tutkimuksesta oli myös mahdollisuus jäädä pois. Ennen haastattelua lähetin esimiehelle sähköpostin, jonka pyysin välittämään jokaiselle tutkimukseen osallistuvalle. Sähköpostissa kerroin itsestäni, tutkimuksen tavoitteista ja tutkimusmenetelmästä sekä vastaavani heitä mietityttäviin kysymyksiin. Näin varmistin, että jokaisen itsemääräämisoikeutta kunnioitetaan. Haastattelujen alussa toin selkeästi ilmi, että kerättyä aineistoa käsitellään luottamuksella eikä sitä saa käsiinsä ketään muu kuin tutkija. Anonymiteetti huomioitiin myös haastatteluja tehdessä ja haastateltaville kerrottiin, ettei kenenkään henkilöllisyys ole tunnistettavissa lopullisissa tuloksissa. Tämä on perusteltua, sillä luotettavan haastatteluilmapiirin luomiseksi on tärkeää, että jokainen tuntee voivansa puhua rehellisesti. Tästä syystä tuloksissa esitettyjä lainauksia ei ole henkilöity.

Tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida läpi tutkimuksen ja sen arvioimiseen voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksen luotettavuus voidaan jakaa reliaabeliuteen, jolla tarkoitetaan tulosten toistettavuutta sekä validiuteen, jolla tarkoitetaan pätevyyttä. Tulosten toistettavuus voidaan todeta esimerkiksi kahden arvioijan samaan tulokseen päästessä ja pätevyys tutkimusmenetelmän mittauskyyä siitä mitä oli tarkoitus mitata. Tutkimuksen luotettavuutta nostaa yksityiskohtainen selostus vaiheittain. (Hirsjärvi & Remes 2004, 216—217) Tutkimuksen luotettavuus on huomioitu aineiston keruussa, haastatteluista suunniteltaessa ja toteutettaessa sekä aineistoa tulkittaessa. Hirsjärvi & Hurme (2000,185) kirjoittavat, että haastatteluaineiston luotettavuus on kiinni äänitteiden laadusta, litteroinnista sekä aineiston luokittelusta. Pyrin varmistamaan nämä asiat äänittämällä haastattelut sekä tietokoneella että puhelimella ja perehtymällä litterointiin ja luokittelutapoihin huolellisesti.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä osiossa esitän tutkimuksen tulokset. Tulokset on esitetty tutkimuskysymyksittäin. Tutkimuskysymyksiä olivat: Mitkä asiat toimivat hyvän tiimityöskentelyn periaatteina päiväkodissa? Mihin kaikkeen tiimityöskentely vaikuttaa päiväkodissa ja mitkä ovat sen vaikutukset? Missä kehitysvaiheessa tiimit kokevat olevansa ja miten tiimien kehitystä voidaan tukea? Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja haastatteluissa nousi esiin asioita myös tutkimuskysymysten ulkopuolelta. Haastatteluiden alussa pyysin kuvailemaan haastateltavien käsitystä sanasta tiimi. Tiimi on jonkin asian ympärillä töitä tekevä ryhmä, jolla on samat tavoitteet. Käsitteenä he kokivat sen sekä positiivisena, että negatiivisena. Toimiessaan se tuo paljon hyvää ympärille, mutta pahimmassa tapauksessa se uuvuttaa jokaisen tiimin jäsenen. Tiimi nähtiin ryhmänä, joka toimii yhteistyössä tietyn asian ympärillä.

5.1 Toimivan tiimityöskentelyn edellytykset

Haastateltavien ryhmien kokemat hyvän tiimityöskentelyn periaatteet olivat jokaisella viidellä ryhmällä lähes samanlaiset. Tarkoituksena oli hahmotella hyvän tiimityöskentelyn ominaisuuksia yleisellä tasolla ja herättää keskustelua myös tiimityöskentelyä hankaloittavista tekijöistä. Ryhmät tiedostivat selkeästi sekä edistävät, että jarruttavat tekijät toimivalle tiimityöskentelylle. Vuorovaikutuksen toimiminen, yhteinen toimintamalli sekä luottamus nousivat avaintekijöiksi. Olen jaotellut haastatteluista nousseet tiimityöskentelyä tukevat ominaisuudet tiimeittäin taulukkoon¹.

Taulukko 1. Tiimityöskentelyä edistävät tekijät

R1	R2	R3	R4	R5
Avoimuus	Avoimuus	Avoimuus	Avoimuus	Avoimuus
Yhteiset pelisäännöt	Keskustelu	Keskustelu	Yhteiset pelisäännöt ja tavoite	Yhteiset pelisäännöt
Sitoutuneisuus	Yhteiset pelisäännöt	Toisten hyväksyminen	Keskustelu	Vuorovaikutus
Erilaisuuden hyväksyminen	Kunnioitus ja arvostus	Ammatillisen osaamisen tiedostaminen	Selkeät vastuut ja työnjako	Kunnioitus ja arvostus
Tuki	Joustavuus	Luottamus		Tiedonkulku
Keskustelu	Luottamus			Keskustelu
Tiedon hyödyntäminen				Joustavuus

Avoimuus ja vuorovaikutus. Ensimmäisenä merkittävänä osa-alueena tiimeiltä nousi esiin avoimuus arjessa ja keskusteluissa. Avoimuus liitettiin enemmän kuin yhteen asiaan. Avoimuus osana vuorovaikutusta sekä oman itsensä ilmi tuomista nähtiin lisäävän tiimin keskinäistä luottamusta. Avoimuutta pidettiin tärkeänä, sillä haastateltavat ryhmät näkivät, että jokainen tekee työtään omalla persoonallaan. Tiimit näkivät tärkeänä ihmisten välisen henkilökemian toimivan vuorovaikutuksen luomisessa. Kun tuntee työkaverin persoonan, pystyy myös itselle rakentamaan vuorovaikutusmalleja, joiden mukaan toimia eri ihmisten kanssa. Jokainen tiimi nosti esiin, että työpaikalle tullessa on pystyttävä jakamaan omat tunteuksensa ja kertomaan omasta elämäntilanteesta, jos asiat vaikuttavat työpanokseen.

Meil jokaisella on kaikenlaisia elämäntilanteita ja on ihan turha väittää näin, ettei joku yksityiselämän asia vaikuta sinuun, myllerrä, vie sun ajatuksias.

Tiimit korostivat, että tärkeää ei ole kertoa kaikkia henkilökohtaisia asioita elämästä vaan ainoastaan työhön vaikuttavat asiat sillä tasolla kuin on tarpeellista. Asioita, joista tiimien mielestä on tärkeää kertoa, olivat esimerkiksi huonosti nukuttu yö tai

flunssa, jotka saattavat vaikuttaa työpanokseen. Jos tiimi tai sen jäsen kohtaa ongelmia tai jokin esille noussut asia jää mietityttämään on tärkeää, että niin positiivisen kuin negatiivisen asian voi tuoda keskusteluissa avoimesti esille. Kun työkavereille kertoo omasta elämästä, henkilökohtaisista asioista tai itseään mietityttäneistä asioista pitää olla varmuus, että tiimi kuuntelee, ymmärtää ja tukee.

Kannustusta ja kannattelua. Et jos ittel on vaik joku vaikee vaihe ja sit toiset sanoo et ota sää vähä rennommin et me houldataa tää.

Avoimuus liitettiin myös mahdollisuuteen kertoa omista ajatuksistaan ja ideoistaan. Toisten mielipiteet on otettava huomioon ja jokaisen on pystyttävä tuomaan oma ideansa ja ajatuksensa mukaan. Tämä liitettiin myös luottamukseen ja osa ryhmistä korosti keskusteluja sekä yhteisten päätösten tekemistä myös oppimisen hetkinä. Tärkeää on pitää yllä avoin kokeileva ilmapiiri. Edellä mainittujen asioiden nähtiin helpottavan omaa ja koko tiimin työntekoa, kun tilanteista pystytään keskustelemaan eikä väärinkäsityksiä pääse syntymään, kun tilanteet ratkaistaan ja puhutaan heti. Arvostava, kuunteleva ja kunnioittava vuorovaikutus, jossa jokaisen mielipide saa nousta esiin on perusta toimivalle tiimityöskentelylle. Avoimen vuorovaikutuksen kautta pyritään löytämään ratkaisuja, joissa jokaisen näkökulma otetaan huomioon. Tämä koettiin kuitenkin välillä haastavaksi.

Kuunnellaan niitä muita ja niitten mielipiteitä ja saadaa muokattuu ja sit ite kehittyy siinä.

Huumorin merkitys vuorovaikutuksessa nousi esiin jokaisessa haastattelussa. Sen nähtiin edistävän työssä viihtyvyyttä ja näin vaikuttavan myös työhyvinvointiin. Jos työpaikalta puuttuu nauru ja ilo, laskee myös oma halukkuus tehdä työtä ja motivaatio hyviin tuloksiin katoaa. Työpaikalla on voitava jakaa tärkeitä tapahtumia ja niille on voitava nauraa yhdessä ilman, että siitä tuntee syyllisyyttä. Kaksi tiimiä toi esiin, että syyllisyyden tunteen voi herättää yhden henkilön, toisen tiimin tai toimintaympäristön huono ilmapiiri, josta herää tunne, että työpaikalla on keskityttävä vain työntekoon ja unohtaa työnilo.

Nykymaailmas on entistä tärkeempää et ihmiset nauraa ja hymyilee ja heittää herjaa et se on semmonen jaksamisen elementti.

Yhteinen toimintakulttuuri. Tiimin toimintatavat nousivat esiin jokaisessa ryhmässä. Toimintakulttuurin nähtiin rakentuvan yhteisistä tavoitteista ja pelisäännöistä. Tavoitteiden nähtiin olevan päiväkodissa selkeitä, sillä ne on määritelty varhaiskasvatuslaissa. Yhteisen toimintakulttuurin löytymisen nähtiin vaativan jokaiselta työntekijältä sitoutumista ja pysymistä yhteisesti sovituihin säännöissä. Erityisesti pienten lasten kanssa työskentelevät näkivät tärkeäksi, että arjessa näkyy selkeät rutiinit. Yhteiset pelisäännöt on luotava heti aluksi ja jokaisen on sitouduttava noudattamaan niitä. Tiimityöskentely on yhteistyötä, joka vaatii jokaisen panoksen. Vastuu toiminnasta ja sen tuloksista on kaikilla, sillä tiimissä työskennellessä vastuu jakautuu kaikkien kesken. Tästä syystä jokaisen vastuu omasta toiminnasta korostuu, sillä se vaikuttaa samalla muihin tiiminjäseniin. Yhteisen toimintakulttuurin luojana pidettiin keskustelua. Jotta keskustelu olisi rakentavaa vaaditaan tiimipalavereja, joissa työntekijät pääsisivät yhdessä pohtimaan lasten sekä koko tiimin tavoitteita ilman häiriöitä. Tämän nähtiin olevan sidottuna työn laatuun.

Me toimitaan yhteisvastuullisesti et ei ikinä nimellä. Et jos joku inhottava juttu sattuu ni ei sanota nimellä. Et me ollaa yhtä tiimiä ja me kannetaan vastuu yhdessä.

Yksilötasolla merkittäväksi asiaksi toimintakulttuurin syntymisessä nähtiin joustavuus. Jokaisen työntekijän tulisi olla valmis joustamaan omassa näkökulmassaan tai muokkaamaan mielipidettään, jotta asia voidaan tehdä koko tiimin kannalta parhaalla tavalla niin että asetettuihin tavoitteisiin päästään. Päiväkodin arki nähtiin jatkuvasti muuttuvana, jolloin joustamattoman tiimin jäsenen nähtiin hankaloittavan työntekoa. Myöskin ristiriitatilanteissa joustavuus nähtiin tiimityöskentelyä edistävänä asiana. Joustavuuden tärkeys korostuu erityisesti tilanteissa, jossa työntekijät ovat luoneet omat toimintatapansa erilaisissa yksiköissä ja toimintaympäristöissä. Tämä haastaa koko tiimiä, sillä jos yhteistä toimintalinjaa ei löydy, työnteko on henkisesti raskasta eikä tavoitteisiin päästä. Tällaisissa tilanteissa tiimit korostivat kompromissien tekemistä. Jotta tiimityöskentely on toimivaa tältä osin, jäsenten on kyettävä kuuntelemaan muita ja muokattava omaa ajatusmaailmaansa niin, että he pystyvät osin luopumaan omista periaatteistaan. Se myös vaatii luopumista, jo opituista periaatteista. Tiimin keskinäisen luottamuksen kannalta on kuitenkin tärkeää, että jäsenten kesken pystytään luomaan uusi, yhteinen toimintakulttuuri.

On niitä omia työtapoja et niitä ei voi niin voimakkaasti, joka tilantees tuoda esille et pitää osata vähä löysätä ja kattoo se kokonaisuus.

Semmosta joustavuutta, että tää on se meijän ryhmä, meijän porukka, että mikä on se minkä takia me tätä työtä tehdään.

Luottamus ja sitoutuminen. Luottamus nähtiin hyvin toimivassa tiimissä varmuutena siitä, että jokainen hoitaa omat vastualueensa sekä arjen perustehtävät. Luottamukseen liitettiin myöskin tieto muiden tiimin jäsenten ammatillisesta osaamisesta. Luottamus syntyy, kun tiimin jäsenet voivat tulla työpaikalle omana itsenään ja toimia tiimissä oman persoonansa kautta. Yleisesti katsoen tiimit pitivät myös luottamuksen rakentumisessa tärkeänä työn ulkopuolisten tapahtumien jakamisen. Näkemys oman henkilökohtaisen elämän kertomisesta jakoi kuitenkin mielipiteitä tiimin jäsenten kesken. Osa koki, että omista asioista kertominen ei ole osa omaa persoonaa ja ajatus herättää ahdistusta, kun taas osa koki sen tiimihenkeä lisäävänä ja luottamusta kasvattavana. Kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että ryhmässä on voitava kertoa asioista, jotka vaikuttavat työpanokseen.

--Ei nyt semmoset yksityisasiat, mut et on joku asia huonosti. Semmoiset, mitkä selkeesti näkyy.

Kunnioitus ja arvostus toisen tekemää työtä kohtaan kasvattaa tiimin keskinäistä luottamusta. Esille nousi myös jokaisen työntekijän kunnioitus ihmisenä. Luottamus liitettiin vahvasti sitoutumiseen. Motivaatio työtä kohtaan kasvaa, kun tietää voitavansa luottaa työkavereihin normaalissa arjessa sekä haasteiden edessä. Selän takana puhuminen, mulkoileminen, arvosteleminen, syyttely ja puhumattomuus laskevat innostusta työtä kohtaan ja samalla luottamus vähenee. Hiljaisuus ja toisille kiukuttelu ei vaikuta ainoastaan omaan tai tiimin sitoutumiseen vaan se häiritsee myös muiden tiimien työntekoa. Myöskin kateellisuus joko tiimin kesken tai tiimien välillä syö luottamuksellista ilmapiiriä.

Hölmöillä saa ja erehtyä. Lasten kasvatuksessaki on tärkeätä opettaa et aikuine erehtyy ja aikuine hölmöilee ja kämmää et tää maailma ei oo niin vakava paikka et tääl saa myös epäonnistua.

Osaaminen ja erilaisuuden hyödyntäminen. Jokaisen tiiminjäsenen tasavertainen huomioiminen nähtiin tiimin toimintaa edistävänä asiana. Osaaminen liitettiin

erityisesti jokaisen saamaan ammatilliseen koulutukseen. Päiväkodissa tarvitaan mm. pedagogista osaamista sekä hoidollista osaamista, joiden yhteistyö on tiimin vahvuus ja jonka esiin tuominen heijastuu lapsiin. Tässä kohtaa osa tiimeistä nosti esiin, että koulutuksen taso ei kuitenkaan saa vaikuttaa ihmisyyden arvostukseen ja jokaisen osaamisalueet tulee huomioida arjessa toimintaa suunniteltaessa. Tiimeissä nousi kuitenkin myös esiin, että ammattirajoja on rikottava tietyissä tilanteissa ja asian hoitaa se kuka parhaiten pystyy. Näin hyödynnetään osaamista. Jotta osaaminen nousee esiin tiimin työskentelyssä, on tietoa jaettava ja työntekijöiden opetettava toinen toisiaan. Osaamisen hyödyntäminen näkyy myös yhdessä tekemisessä. Jokaisen äänen sekä näkökulman esiin tuleminen keskusteluissa vahvistaa tiimin osaamista sekä tuo samalla varmuutta omasta ammattitaidosta.

Meil on ne omat alueet mihän ollaan opiskeltu ja totta kai vastataan niistä.

Mitä enemmän yhdessä tehdään ja keskustellaan ni kyllähän sillä on tosi suuri merkitys tiimin toimintaan.

Omien vahvuuksien tiedostaminen ja niiden ottaminen osaksi arjen toimintaa tukevat tiimiä ja selkeyttävät arkea. Oman roolin löytäminen tiimissä rikastuttaa tiimin toimintaa ja antaa uusia mahdollisuuksia. Tämä vaatii kuitenkin yksilöltä oman persoonansa tuomista mukaan työhön. Myös toisten erilaisuuden tiedostaminen nähtiin vahvuutena. On ymmärrettävä, että jokainen ihminen on erilainen ja tuo mukanaan tiimiin oman osaamisensa. Erilaisuus tulee nähdä kantavana voimana ja on tunnistettava toisten tiimin jäsenten hyvät ja huonot puolet. Hyvät puolet pitää nostaa osaksi tiimin toimintaa ja myös huonoista puolista tehdä osa tiimin vahvuutta. Tiimiroolit nähtiin tärkeinä, tiimiä kannattelevina asioina, mutta näkemys tiimirooleista jäi kuitenkin vielä suppeaksi. He nimesivät selkeästi, että tiimissä tarvitaan erilaisia ihmisiä, mutta osalle tiimeistä oli vielä hankalaa hahmottaa tiimirooleja ja ne sekoittuivat työrooleihin.

Toisten erilaisuudet ja sitten et osataan keskittyä siihen, et mitä siinä toises on hyvää ja mitä se tuo siihen tiimiin. Jokasella on omia vahvuuksia ja heikkouksia. - - Et saa olla oma itsensä ei tarte esittää mitään muuta.

5.2 Tiimityöskentelyn vaikutukset päiväkodin toimintaympäristössä

Vastauksia lähdettiin etsimään siihen, mihin ja miten tiimityöskentely vaikuttaa. Tarkoituksena oli kartoittaa yleistä ajatusta tiimityöskentelyn vaikutuskentästä, mutta päiväkodin henkilöstö toi haastatteluissa selkeästi esiin myös heidän päiväkodin näkökulmaa ja nykytilannetta. Nostan esiin tuloksissa yleisten näkemysten lisäksi myös päiväkotikohtaisen tilanteen, jotta he pystyvät hyödyntämään opinnäytetyötä tiimityötä kehittäessä. Apuna hahmottamaan tiimityöskentelyn vaikutuksen kenttää, käytin haastatteluissa varhaiskasvatuksen tavoitteita. Varhaiskasvatuslaissa (L. 540/2018) määritellyt tavoitteet toimivat perustana sille, miksi ja miten tiimissä toimitaan sekä ne toimivat myös pohjana päiväkodissa toteutettavalle toiminnalle. Tiimit näkivät tavoitteiden ohjaavan toimintaa alitajuisesti, vaikka ne eivät arjessa aina olekaan mielessä. Tavoitteet liitettiin vahvimmin lapsiin sekä yhteistyöhön perheiden kanssa. Tiimit näkivät tiimityöskentelyn vaikuttavan ensisijaisesti tiimin sisäiseen toimivuuteen, johon liittyy työhyvinvointi ja työssä viihtyvyys. Haastatteluissa kuitenkin korostui, että vaikka tiimityöskentely vaikuttaa ensisijaisesti tiimin toimivuuteen se heijastuu eniten lapsiin ja perheisiin. Tiimin toimivuus tai toimimattomuus vaikuttavat myös yhteistyöhön ja tiedonkulkuun.

Lapset ja vanhemmat. Tiimi voi luoda lapselle päiväkodissa joko turvattoman tai turvallisen kasvu ympäristön. Päämääränä on luoda sellainen ympäristö, jossa niin laissa määritetyt yleiset kuin lapsille asetetut yksilölliset tavoitteet toteutuvat. Tavoitteiden toteutumista edistävänä tekijänä nähtiin avoin keskustelu niin, että tieto jaetaan aina toinen toiselle. Keskustelu oli tärkeä osatekijä myös yhteisen toimintamallin luomisessa. Haasteena nähtiin ajan puute, sillä arjesta on vaikea löytää aikaa istua alas keskustelemaan lapsista ja keinoista, joilla heitä voidaan tukea. Tämän nähtiin vaikuttavan tehtävän työn laatuun ja tavoitteiden toteutumiseen.

Tää ei oo lapsilla vaan mikään säilö. Ne on kaikki niitä oppimisen hetkiä. Ja jos sitä läsnäoloa aattelee ni ei pelkästää toimiteta niitä, vaan ollaan niitten lasten kanssa.

Aikuisten keskinäinen toiminta ja vuorovaikutus vaikuttavat myös lapsen päiväkotipäivään. Lasten asioista puhuessa tulisi muistaa kunnioitus eikä asioista saa ikinä

puhua lasten yli. Kasvatustyylien samanlaisuuden sekä toiminnan johdonmukaisuuden koettiin myös vaikuttavan lapsen hyvinvointiin. Ristiriitaisesti toimiva tiimi hämentää myös lapsen mieltä. Tiimeillä oli yhteinen linja siitä, että lapset pystyvät havainnoimaan aikuisten tulehtuneet välit. Vuorovaikutuksen aikuisten välillä tulisikin olla arvostavaa, sillä lapset oppivat aikuisilta käyttäytymisen mallin. Tiimin aikuisten välinen huono ilmapiiri saa myös lasten olon turvattomaksi. Niin vanhempien kuin lastenkin kanssa työskennellessä tärkeäksi nostettiin ammatillisuus ja pedagoginen osaaminen. Eräs ryhmä nosti esiin esimerkkinä lasten kehitysvaiheiden tuntemisen, jotta lapsi saa toimia päiväkodin arjessa omana itsenään ilman, että häneltä vaaditaan liikaa. Tämä luo lapselle myös turvallisuuden tuntua. Vanhempien kanssa toimiessa on aina muistettava kasvatuskumppaanuus ja yhteistyön avoimuus. Yhteinen linja vanhempien kanssa työskentelystä on löydettävä niin tiimin kesken kuin myös tiimin jäsenten ja vanhempien välillä. Tämän avulla vanhemmille syntyy luottamus, että lapsi on turvallista jättää päiväkotiin. Luottamuksen syntyyn nähtiin myös vaikuttavan positiivisesti vanhempien kanssa turhasta keskustelu ja ammatillisesta roolista ulos astuminen.

Ihmiset ku tulee ni ne näkee, et tää porukka tekee yhdessä hyvi töitä ja niil on ammattitaitoo ja niil on hauskaa keskenään.

Kolmen tiimin haastatteluissa nousi esiin keskustelua siitä, tunnistavatko vanhemmat lapsensa päiväkodin aikuisten välisen toimivuuden. Jokainen ryhmä oli sitä mieltä, että tiimin yhteistyökyvykyys ja ilmapiiri välittyy vanhemmille suoraan päiväkotiin sisään astuessa tai lapsen kautta, sillä hoitopäivän tapahtumat näkyvät lapsen käyttäytymisessä kotona. Tiimit pitivät todennäköisenä, että vanhemmat ottaisivat puheeksi ajatuksensa, mikäli siihen tulisi hyvä mahdollisuus esimerkiksi kahden keskeisissä keskusteluissa tai kyselyssä.

Yhteistyö. Yhteistyön toimivuus vaikuttaa tiimin keskeiseen sekä tiimien väliseen toimintaan. Jos yhteistyö ei toimi myöskään työarki ei ole sujuvaa. Lisäksi se heijastuu myös perheisiin. Yhteistyön katsottiin sisältävän yhteisen toimintakulttuurin ja tiedonkulun toimivuuden. Toimintakulttuurin tulisi olla selkeä kaikkien tiimien keskuudessa, mutta erityisesti oman tiimin kesken. Koko talon yhteinen toimintaperiaate tukee tiimejä ja helpottaa työskentelyä. Jos yhteistä toimintamallia ei ole hankaloittaa se myös tiimin työskentelyä sisäisesti. Yhteisen toimintamallin puuttuessa

työ on sekavaa, kun informaatiota tulee useasta paikasta eikä se aina kohtaa todellisen tiedon kanssa. Toimintakulttuurin tulisi olla avoin ja tiedon tulisi kulkea sekä tiimin sisällä että tiimiltä toiselle. Jos tieto ei kulje, tulee tunne ulkopuoliseksi jäämisestä. Yhteistyön sujuvuutta lisääisi esimerkiksi mahdollisuus tiimipalaveriinkin, jolloin asioista olisi mahdollista keskustella rauhassa. Kolmessa haastattelussa nousi esille, että tiedonkulku koettiin tällä hetkellä vähäisenä tiimien välillä. Informaatiota vaihdettiin esimerkiksi lasten osalta vähäisesti ja osa työntekijöistä koki, että oli vaikeaa antaa toisen ryhmän lapsi vanhemmalleen, kun päivästä ei ollut mitään kerrottavaa. Tähän nähtiin tarvittavan yhteinen ratkaisu, jotta toiminta olisi sujuvampaa.

Se on eri ku yhdesä istutaa ja puhutaa ku se et yks sanoo tolle ja toinen toiselle. Kaikkien pitäis istuu alas ja keskustella.

Jokainen haastatelluista koki, että toimimattoman tiimin vaistoaa työpaikalla. Haastattelu hetkellä osa tiimeistä tunsu, että viereisen tiimin erimielisyydet heijastuvat myös omaan arkeen ja toiset eivät taas tiedostaneet vaikutusta. Tiimien kesken yhteen hiileen puhaltaminen lisää yhteistyötä ja arki on sujuvampaa. Tiimien välinen yhteistyö on tärkeää. Tällä hetkellä yhteistyön toimintakulttuuria ei koettu päiväkodissa vielä olevan eivätkä työntekijät koe kiirettä, sillä oman tiimin rakentaminen on edelleen kesken. Kommunikaatiota tulee lähinnä viereisten tiimien kanssa, mutta kauempana olevat jäävät vieraaksi. Motivaatio tutustua muihin tiimeihin ei myöskään ole ollut korkea, sillä tärkeämpänä koettiin, että oma tiimityöskentely lähtisi toimimaan ensin.

Vaikuttaa viereisen tiimin kränät et yks jos toinen tulee vuorotellen sanomaa et mä tahtomatta joudun siihen keskele. Et jos jollain tiimilä on jotakin ni se pitäs selvittää et se vaikuttaa myös muihin.

Tiimin nähtiin myös pystyvän omalla käytöksellään vaikuttamaan tiimien väliseen yhteistyöhön. Kun muista tiimeistä puhutaan kunnioittavasti ja positiiviseen sävyyn lisää se myös halukkuutta tutustua muihin sekä auttamistilanteissa jokaisella on tervetullut olo.

Työhyvinvointi. Oman tiimin työskentelyn toimivuus vaikuttaa työssä viihtymiseen. Työhyvinvointiin liitettiin hyvä ilmapiiri, joka lisää myös motivaatiota työtä kohtaan ja

kannustaa parempiin suorituksiin. Huumori nähtiin suurimpana jaksamisen elementtinä ja onnistuneeseen työtulokseen kantavana voimana. Yhdessä nauraminen ja muista kuin työasioista puhuminen koettiin yhdistävänä tekijänä ja ilmapiiriä parantavana tekijänä. Kannustava ja kuunteleva ilmapiiri tukee työssä jaksamista. Vakava työskentely ilmapiiri koettiin henkisesti kuormittavana. Puhumattomuus tai toisen selän takana puhuminen vaikuttavat negatiivisesti tiimihenkeen, joka heijastuu tiimin lisäksi muihin tiimeihin sekä perheisiin. Myöskin ulkopuolisuuden tunne nimettiin motivaatiota alentavaksi ja siihen voi vaikuttaa tiimin jäsenten tai muun organisaation toiminta. Ristiriitatilanteissa asiat tulee puhua, jotta työskentely jatkuu mielekkäänä. Tiimin sisäisten ongelmien nähtiin pahimmillaan johtavan sairaslomiin, mikä aiheuttaa taas sijaiskierteen. Tiimityöskentelyn rikkonaisuus ja auttaminen muissa ryhmissä raskauttaa arkea, erityisesti jos tiimi työskentely oman ryhmän kanssa ei ole vielä sujuvaa. Sekä sijaiset että hyppiminen muissa ryhmissä koettiin koko tiimiä kuormittavana tekijänä. Toisaalta auttamisen kulttuuri nähtiin myös toisesta näkökulmasta edistävänä tekijänä.

Huumori on hei tärkeä. Et jos ois tosi kurja olla siinä tiimissä ni kyl se ois aika kurjaa tulla töihin ja jos semmonen fiilis olis ni kyl se pitää puhua. Sä oot kuitenkin 7-8 tuntia työpaikalla joka päivä. Kyl se vaikuttaa siihen työhyvinvointiinki.

Viiden koon sääntö. Kysy, kiinnostu, kunnioita, kannusta ja kuuntele.

Asetetut tavoitteet tuntuvat välillä raskailta ja mahdottomilta saavuttaa. Tässä kohdalla nähtiin tärkeäksi, että tiimillä on yhteinen linja, joka laskee mahdollisuutta työuupumukseen. Työhyvinvointiin voi jokainen vaikuttaa omalla panoksellaan sekä asenteellaan. Tällä hetkellä useat eri tiimien jäsenet kokivat oman jaksamisen olevan koetuksella. Omaan jaksamiseen vaikuttaa uusien yhteisten pelisääntöjen luominen ja työtapojen erilaisuus. Osa eri tiimien työntekijöistä tunsu, että toiset työntekijät tuntuvat vielä vierailta, joka hankaloittaa omaa oloa.

Ideaali tilantees sää vaa nostat säkit, mut nyt se on päivästä toiseen et sä raahat säkkejä, mitä et jaksa kantaa.

5.3 Tiimien kehitys

Jokaiselle tiimille näytettiin paperilla haastattelun yhteydessä jo aiemmin esittelemäni Tuckmanin kehitysvaiheteoria. Kehitysvaiheita olivat muotoutumis-, myrsky-, sopeutumis- ja suorittamisvaihe. Jokaisessa vaiheessa tiimi kohtaa erilaisia haasteita ja tarvitsee keinoja selvitä eteenpäin. Päiväkodin työntekijöille haluttiin antaa mahdollisuus selventää oman tiimin vaihe, mitä kyseiseen vaiheeseen kuuluu sekä mitä tarvittaisiin, jotta tiimi etenisi seuraavaan vaiheeseen. Yksi tiimeistä ei halunnut ottaa kantaa kehitysvaiheeseen, sillä heidän tiiminsä hajoaa syksystä 2018 lähtien ja he totesivat olevansa jo lopetusvaiheessa. Neljästä tiimistä kolme koki olevansa myrskyvaiheessa ja yksi sopeutumis- ja suorittamisvaiheen välimaastossa. Alla olevissa alaluvuissa erittelen eri tiimien tuntemukset eri vaiheisiin sekä tarkennan vielä jokaisen tiimin omia ajatuksia. Vaikka samassa vaiheessa olevilla tiimeillä näkyi selkeästi samoja piirteitä, heillä kaikilla oli kuitenkin oma kokemus maailmansa ja tiimin kehityksessä painottuivat hieman eri asiat.

5.3.1 Tiimien kehitysvaiheet

R2. Tiimi koki sijoittuvansa ainoana ryhmänä sopeutumis- ja suorittamisvaiheiden välimaastoon. He kokivat, että olivat pystyneet rakentamaan luottamuksellisen ilmapiiirin ja heidän puheensa antavat käsityksen siitä, että yhteinen toimintalinja on löytynyt. Yhteisen toimintalinjan löytyminen erotti R2:n muista ryhmistä. Siirtymistä suoritusvaiheeseen on hankaloittanut ajan puute, uudet työparit sekä uusiin tiloihin muutto. He kokivat, että heillä on tahto ja potentiaali edetä, mutta jatkuvat muutokset sekä riittämätön aika keskusteluille hankaloittavat tiimin kehitystä. Tukea he kaipaivat tiimipalavereihin, joista he kevään aikana olivat pystyneet pitämään noin kolme. Ongelmaksi he kokivat, että yhteinen keskustelu lapsista on jäänyt vähälle, sillä palavereita ei ole pystytty pitämään ja päivän aikana kaikki eivät ole läsnä yhtä aikaa. Tiimiin on kesken kauden tullut uusi työntekijä, joka koki, että kyseiseen tiimiin oli helppo tulla ja tiimi vaikutti toimivalta. Muut työntekijät myös kokivat, että heillä lähti tiimi toimimaan alusta asti hyvin.

R3. Tiimi sijoitti itsensä selkeästi myrskyvaiheeseen. Tiimissä haasteeksi nousi selkeästi esiin toimintakulttuuriin liittyvät erot, sillä työntekijät olivat tulleet tiimiin eri kokeisista ja eri tavalla toimivista päiväkodeista. He kuitenkin kokivat luottavansa toisiinsa ammatillisesta näkökulmasta. Haasteena koettiin vastuun puuttuminen ja osalle tiimin jäsenistä tuntuu olevan vaikeaa sisäistään uuden päiväkodin mukana tulleet käytänteet. Tavoitteiden he kuitenkin kokivat olevan samanlaiset ja alku yhteiselle toimintaperiaatteelle on alkanut muodostumaan. Myös ulkoiset häiriötekijät olivat vaikuttaneet tiimin kehittymiseen. Suurimmaksi ulkoiseksi häiriötekijäksi tiimi näki muuton tuoman vaikutuksen. Etenemiseksi he tarvitsivat aikaa omalle tiimille ja mahdollisuuden pitää tiimipalavereja. Lisäksi he kaipasivat aikaa tutustua toisiinsa omana itsenään ilman hälinää ympärillä.

R4. Tämän tiimin jäsenet kokivat haasteelliseksi sijoittaa tiimin tilan tiettyyn vaiheeseen, sillä he näkivät olevansa tietyissä asioissa jo suorituvaiheessa, mutta toisissa edelleen myrskyvaiheessa. He kokivat, että lasten kanssa työskentely on sujuvaa ja tavoitteet selkeät, joten tästä näkökulmasta he ovat jo suorituvaiheessa. Suurimmat ongelmat nähtiin olevan itse tiimin toiminnassa, sillä yhtenäistä toimintakulttuuria ollut syntynyt, mikä aiheutti sen, että tiimi on edelleen myrskyvaiheessa. Eräs tiimin jäsen tunsi, ettei ole saanut luotua vielä vuorovaikutussuhdetta muihin, sillä hän ei koe tuntevansa tiimiläisiään ja näin myöskään täysi luottamus ei ole päässyt rakentumaan. Muut tiimin jäsenet olivat samaa mieltä ja esille nousi keskustelujen pintapuolisuus luottamuksen puuttuessa. Kun luottamus puuttuu, tiimin kesken ei myöskään ole syntynyt avointa keskustelevaa ilmapiiriä. Luottamuksen rakentumiseen nähtiin tarvittavan aikaa ja sekä lasten asioihin liittyvää keskustelua että myös vapaata ja rentoa keskustelua, joka ei liity työhön. Tämä koettiin kuitenkin haasteelliseksi, sillä kiireen koettiin rajoittavan arkea. Myös henkilökohtaisten asioiden kertominen koettiin tärkeäksi tiimihengen kehityksen kannalta.

Kylhä ne kuitenkin ne omat asiat tuo sitä omaa persoonaa ja persoonalliset sitä työtä.

Tiimi piti tärkeänä, että arjessa olisi mahdollisuus istua yhdessä alas. Tiimi näki, että vaikka tiimipalavereja, jossa käydään läpi lapsiin liittyviä asioita, on tarkoitus pitää joka toinen viikko, tarvitsisivat he myös aikaa oman tiimin työstämiseen. He myös kokivat, että työstä on tullut suorittamista ja hauskuus työnteosta on vähentynyt.

Osa tiimin jäsenistä koki jatkuvan auttamisen muissa ryhmissä kuluttavana ja osa taas oli tottunut käytäntöön jo aiemmissa työpaikoissa. Tähän kaivattiin kuitenkin selkää organisointia, jotta oman tiimin työskentely ei kärsi.

R5. Tiimi asetti itsensä myrsky- ja sopimisvaiheen väliin. Tiimin jäsenet kokivat, että he ovat olleet jo pidemmällä, mutta muutto, yleiset uudet käytännöt ja säännöt ovat hankaloittaneet myös tiimin toimintaa. Myös ulkoiset paineet siitä, mitä pitäisi tehdä, mutta ajan puutteessa se ei ole ollut mahdollista aiheuttaa stressiä ja painetta tiimin jäsenille. He omaavat hyvät aineet toimivaan tiimiin ja jokaiselta löytyy tahto kehittyä. Ongelmaksi he nimesivät monet yhteiset palaverit, muissa ryhmissä sijaistamisen sekä oman tiimin keskeisen ajan puutteen. Vaihtelevan ja arvaamattoman arjen nähtiin rikkovan tiimin kehitystä, sillä luottamuksen rakentaminen on vielä kesken. Myös uudet sijaiset rikkovat tiimin kehittymistä. He kuitenkin näkivät luottavansa toisiinsa siinä suhteessa, että jokainen hoitaa sovitut asiat.

No jos meillä tehää esim. suunnitelma et sä teet tota ja sä tota. Sit meiltä temmataa taas yks pois tai on sairaana et ei me voida tietää mis oltas jos meil ois se työrauha.

Tiimin yleinen kokemus oli, että he ovat jääneet junnaamaan tiettyyn pisteeseen. Sopimisvaiheeseen päästäkseen he näkivät tarvitsevänsä aikaa keskustelulle oman tiimin kanssa sekä selkeyttä työarkeen. Lisäksi liiallisiksi koettujen palaverien määrä turhauttaa ja niiden tilalla nähtiin hyödyllisemmäksi lisätä mahdollisuutta omalle tiimipalaverille. He myös totesivat selkeämmän työnjaon myös selkeyttävän tiimin toimintaa.

Esimiehen vaikutus tiimiytymiseen. Esimiehen vastuu nousi myös esiin jokaisessa viidessä haastattelussa. Tiimien linjat vaihtelivat, mutta pääosin esimies nähtiin tiimityöskentelyn mahdollistajana. Tärkeimpänä tehtävänä esimiehellä on tiimien välinen yhteistyö ja informaation kulku henkilökunnan kesken. Hyvän tiimityöskentelyn esteiksi osalla tiimeistä nousi kuppikuntien synty. Tällä hetkellä lähes kaikki tiimit kokivat, että ovat jumiutuneet omiin tiimeihinsä eikä vuorovaikutussuhteita muihin ole syntynyt. Tähän kaivattiin myös tukea esimieheltä. Tasapuolisuus nousi myös merkittäväksi asiaksi, sillä tiimin jäsenten tai tiimien erilainen kohtelu aiheuttaa helposti pahaa mieltä ja kilpailua ihmisten tai tiimien välille. Tällä hetkellä osa työntekijöistä koki kohtelun olevan tasapuolista, kun taas toinen osa koki, että välillä

tärkeä tieto kulkee välikäsien kautta. Asioista, jotka koskevat kaikkia on esimiehen informoitava yhteisesti eikä niin, että tärkeistä ja myös omaan työhön vaikuttavista tekijöistä kuulee muilta työntekijöiltä. Tämän nähtiin aiheuttavan epätasa-arvoa. Esimiehellä on vaikutusvaltaa työyhteisön organisointiin ja hänen tulisi mahdollistaa kaikille yhtäläinen aika pitää tiimipalavereja. Myöskin päätösvalta siitä, mihin aika käytetään, on tietyissä asioissa esimiehen hartioilla. Esimerkiksi joustavuus työajoissa ja iltatöiden tekemisessä tiimin hyväksi nimettiin esimiehen päätettävissä olevaksi asiaksi. Osa työntekijöistä näki normaalin työajan ulkopuolella tehtävän työajan hyväksyttävänä, kun taas toinen osa ei näe sitä tarpeellisena. Tiimeistä nousi myös ideoita iltapalaverien järjestämiseen. Niitä voitaisiin pitää aina tiimi kerrallaan, kun sellaiselle tulee tarve.

Vaakakupis, kumpi on tärkeempää se et saadaan tiimi ehjäksi vai pystytäänkö se tunti ottaa pois muualta.

Työntekijöillä tulee olla varmuus siitä, että tarvittaessa esimieheen voi turvautua. Luottamus siitä, että hankalissa tilanteissa asioista voi puhua ja tietää saavansa niihin tukea on sekä yksilön että tiimin kannalta merkittävää. Luottamusta pidettiin tärkeänä myös esimieheltä työntekijöitä kohtaan. Luottamus tiimejä kohtaan antaa tiimeille mahdollisuuden toimia ja päättää tietyistä asioista omien vahvuuksien kautta ja näin tiimihenki kasvaa. Tiimit tiedostivat, että esimies on viimekädessä se, joka päättää isoista asioista. Yksi tiimeistä mainitsi luottamusta syövänsä esimerkiksi liian vahtimisen tilanteissa, joissa yrittää vapautua työroolistaan. Tiimit kokivat tärkeinä, että työroolista pystyy irtaantumaan työpäivien aikana ja tuomaan esiin oman elämän tapahtumia ja näin myös tutustumaan muihin tiimiläisiin. Tämän mahdollistamalla myös esimies pystyy vaikuttamaan tiimin kehitykseen.

Kyl pitäis siinä siihen luottaa et ei kukaan ole tyhmä ja ei yleensä käytä hyväksi sitä. Et totta kai niitä on aina ketä yrittää mennä sieltä mistä aita on matalin, mut pääsääntöisesti ollaan ahkeraa porukkaa. Et liian semmonen soosoo.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa peilaan tutkimuksesta saatuja tuloksia teoriaan. Tutkimuskysymyksiä olivat: Mitkä asiat toimivat hyvän tiimityöskentelyn periaatteina päiväkodissa? Mihin kaikkeen tiimityöskentely vaikuttaa päiväkodissa ja mitkä ovat sen vaikutukset? Missä kehitysvaiheessa tiimit kokevat olevansa ja miten tiimien kehitystä voidaan tukea? Kahden ensimmäisen tutkimuskysymyksen johtopäätökset olen kirjoittanut saman otsakkeen alle, sillä niistä nousseet tulokset kietoutuvat toisiinsa. Kolmatta tutkimuskysymystä käsittelem erillisessä alaotsikossa. Loppuun olen koostanut taulukon tutkimustuloksista.

6.1 Toimiva tiimi ja työskentelyn vaikutukset päiväkodissa

Salminen (2017, 141) korostaa, että jokaisella työntekijällä on oltava oikeus saada työskennellä toimivassa työyhteisössä, jossa tiimin jäsenillä on hyvä olla. Haastatteluissa työntekijät nostivat selkeästi esiin, että toimiva tiimi ja työyhteisö ei ole itsestään selvä asia, vaan vaatii vastuunottoa jokaiselta työntekijältä. Ahonen (2017, 252) kirjoittaa, että vuorovaikutustaitoihin panostaminen kannattaa ja sen luomisesta on vastuussa jokainen aikuinen. Vuorovaikutusta voi parantaa reflektoidulla, myönteisellä palautteella tai työajan ulkopuolella vietetyn yhteisen ajan avulla. Tutkimuksessani päiväkodin työntekijät pitivät tiimin toiminnan kannalta merkittävimpänä tekijänä avointa vuorovaikutusta, jossa keskustelu on osa toimintakulttuuria ja tunteiden näyttäminen on sallittua. Avoimuus arjessa tekee helpommaksi työkavereihin tutustumisen, mikä liitettiin luottamuksen rakentumiseen. Persoonan tuominen mukaan työhön tekee työnteosta viihtyisämpää, mikä myös kasvattaa työhyvinvointia. Toisin kuin Katzenbach ja Smith (1993, 62—63), jotka toteavat taitojen ja osaamisen olevan tärkeintä tiimin muodostuksessa, korostivat tutkimukseen osallistuneet työntekijät persoonien yhteensopivuutta ja henkilökemioiden toimivuutta. Tämän ympärille nähtiin olevan helpompi lähteä rakentamaan toimivaa, samaan suuntaan menevää tiimiä. Ahonen (2018, 60) on tutkimukseeni osallistuvien kanssa samalla linjalla ja korostaa, että koska varhaiskasvatuksessa jokainen tekee työtä

oman persoonan kautta, on tiimissä panostettava vuorovaikutukseen. Hän korostaa, että erityisesti varhaiskasvatuksessa vuorovaikutuksen toimiminen on ensisijaisen tärkeää, sillä laadukkaan pedagogiikan voi luvata vain laadukas vuorovaikutus.

Päiväkodin tiimit kokivat yhteisen toimintakulttuurin syntyminen olevan iso osa toimivaa arkea. Yhteisellä toimintakulttuurilla käsitettiin yhteisten pelisääntöjen noudattamisen sekä samoihin tavoitteisiin sitoutumisen. Yksilöltä se vaatii joustavuutta sekä sitoutuneisuutta yhteisiin pelisääntöihin. Selkeä ja johdonmukainen toiminta helpottaa aikuisten lisäksi myös lasten arkea. Yhteisen toimintakulttuurin luominen koettiin haasteelliseksi, sillä kiire ja uudet käytännöt vaikeuttavat toiminnan rakentumista. Jos aikuisten välinen kommunikointi ja erilaiset työtavat näkyvät selvästi tekee se helposti lasten olosta turvattoman. Tiimin yhteistyön nähtiin myös heijastuvan lasten kautta vanhempiin ja huono sekä toimimaton toimintakulttuuri on nähtävissä astuttaessa sisään päiväkotiin. Köngäs (2018, 204) kirjoittaa, että aikuisten kiireen aiheuttama stressi ja kuormitus olisi hyvä saada vähentymään ja tarjota välineitä, joiden avulla lapsen ja aikuisen välinen suhde olisi turvallinen. Päiväkodin henkilöstöllä on suuri merkitys lasten elämänlaatuun rutiinien muodostamisen ja arjen käytäntöjen kautta. (Karila 2016, 15 [Viitattu: 24.8.2018].) Yhteinen linja vanhempien kanssa tehtävään yhteistyöhön on isossa roolissa, sillä se vaikuttaa perheiden luottamukseen suhteessa päiväkotiin. Vanhempien kanssa tehtävä kasvatuksellinen yhteistyö on koko tiimin vastuulla oleva asia, joka vaatii yhteisiä päätöksiä ja toimintatapoja tiimi tasolla. Ahonen (2017,249) tähdentää myönteisen kasvatusyhteistyön vaativan keskustelua työyhteisössä asian merkityksestä sekä suunnittelua, miten yhteistyötä vanhempien kanssa tehdään.

Tiimit pitivät tärkeänä myös koko päiväkodin yhteistä toimintakulttuuria. Viereisten tiimien ristiriidat vaikuttavat myös naapuritiimiin. Avoin ja yhteistyötä tekevä työyhteisö, jossa tieto kulkee selkeyttää omaa työntekoa, antaa varmuutta ja luo tasa-arvoisen ilmapiirin. Tjosvold, West ja Smith (2003, 5) kirjoittavat yhteistyön antavan työntekijöille tukea, itsevarmuutta ja johtavan parempiin tuloksiin. Lisäksi yhteistyö antaa mahdollisuuden palautteen saamiselle. Tutkimuksessa nousi esiin, että toimiva yhteistyö ei vaikuta ainoastaan organisaatioon vaan näkyy ulospäin ja heijastuu näin myös lapsiin ja vanhempiin. Köngäs (2018, 194) on todennut tutkiessaan

lasten tunneälyn kehitystä, että aikuisen positiivinen tai negatiivinen läsnäolo vaikuttavat lasten tunteiden ilmaisuun. Positiivinen läsnäolo vaikuttaa erityisesti tunteiden säätelyyn. Tutkimuksessa nousi esiin, että tiimin yhteistyö ja sen toimivuus heijastuu lapsen päiväkotipäivään. Lasten todettiin aistivan sekä hyvän että huonon ilmapiirin.

Luottamus nähtiin tiimihenkeä rakentavana elementtinä. Luottamus syntyy, kun kaikilla on varmuus, että jokainen hoitaa omat vastualueensa. Rakentavana tekijänä oli myös tieto muiden ammatillisesta osaamisesta. Lisäksi työkaverin siviiliminän tunteminen vaikuttaa luottamukselliseen suhteeseen. Järvinen (2008, 95) pohtii, että ammatillisen keskustelun lomassa voi puhua myös yksityiselämän tapahtumista ja se on samalla toimivan työyhteisön tunnusmerkki. Hän kuitenkin mainitsee, että omista asioista puhuminen on aina jokaisen itse päätettävissä ja perustuu työntekijöiden väliseen luottamukseen. Tässä voidaan havaita kahta, hieman eri näkökulmaa luottamuksen syntyyn. Päiväkodin työntekijät kokevat, että luottamus syntyy, kun avataan työkavereille myös siviiliminää ja Järvinen tuo esiin, että omista asioista puhuttaessa on toiseen jo luotettava. Luottamuksen rakentuminen vaatii aikaa ja syntyy pikkuhiljaa, pienistä asioista.

Yhteinen toimintakulttuuri, avoin vuorovaikutus sekä luottamus liittyvät tutkimuksen mukaan vahvasti työhyvinvointiin. Erilaiset toimintamallit, luottamuksen vähyys sekä puutteellinen vuorovaikutus huonontavat työilmapiiriä, mikä lisää stressiä ja jaksaminen on koetuksella, mistä aiheutuu taas sairauspoissaoloja. Yhteisten tavoitteiden ja luottamuksen puute aiheuttaa myös sitoutumattomuutta. Tiimin jäsenien keskinäinen kunnioitus ja arvostus sekä jokaisen mahdollisuus olla työpaikalla oma itsensä parantavat työhyvinvointia ja auttavat rakentamaan luottamusta. Karila (2016, 42 [Viitattu: 24.8.2018]) toteaa, että tutkimuksissa on noussut esille työolojen olevan liitettyä laadukkaan varhaiskasvatukseen toteutumiseen. Yhteistyö auttaa jaksamaan arjen haasteissa ja jokainen itse omalla käytöksellään pystyy vaikuttamaan sujuvuuteen positiivisesti tai negatiivisesti. Kun yhteistyössä törmätään ristiriitatilanteeseen, tulee se puhua kasvotusten eikä tilannetta saa selvittää työkaverin selän takana. Järvinen (2008, 96—97) painottaa, että työyhteisössä ongelmat on aina puhuttava niiden työntekijöiden kanssa, ketä asia koskee. Hän kirjoittaa, että mikäli ongelmasta tai epäkohdasta ei puhuta suoraan, eivät asiat myöskään ratkea

ja muutu. Järvinen ja Mikkola (2015, 63) tähdentävät, ettei päiväkodissa jokaisen ole tarpeellista hoitaa samaa vastuualuetta vaan henkilökohtaiset vastuut ovat selkeämpiä. Tutkimuksessa nousi ilmi, että tietyissä tilanteissa vastuualueita ja ammattirajoja voidaan myös rikkoa, mikäli se nähdään kokonaisuuden kannalta paremmaksi vaihtoehdoksi. Henkilökunnan moniammatillinen osaaminen vaikuttaa lasten kehitykseen ja tavoitteiden toteutumiseen. Jokaisen työntekijän tulisi tiedostaa omat vahvuutensa ja ottaa ne osaksi työtä sekä tiedostaa oma roolinsa tiimissä. Maria Eskola (2016, 43) on pro-gradussaan tutkinut tiimityöskentelyä päiväkodissa ja tiimityöskentelyjen rakentajana nousi esiin omien kokemusten tuominen työhön, sillä näin pystytään hyödyntämään erilaisuutta ja osaamista. Työntekijät nimesivät, että jokaisen erilaisuus on hyväksyttävä, sillä se on tiimin rikkaus. Salminen (2017, 105) korostaa, että tiimin jäsenten samankaltaisuus koituu lopulta ongelmaksi, kun taas erilainen osaaminen ja kokemus ovat vahvuuksia.

6.2 Tiimien kehityksen tukeminen

Kolme tiimiä sijoitti itsensä jossain määrin myrskyvaiheeseen. Salminen (2017, 55) korostaa, että vaihe on erityisen tärkeä, mutta myös erityisen haasteellinen ja puuduttava. Tässä kohtaa tärkeää on rakentava keskustelu, sillä ristiriidat ovat yleisiä. Avoimuus ja keskittyminen tiimin tavoitteisiin vie tiimiä eteenpäin.

Suurin työntekijöiden mainitsema este tiimin kehitykselle on arjen kiire, mikä aiheuttaa yhteisten keskustelujen puuttumisen ja tiedon jakamisen haasteen. Kehitymistä jarruttaa myös arjen arvaamattomuus, jonka nähtiin johtuvan niin organisaation sisäisistä järjestelyistä, kuin myös ulkoa päin tulevista määräyksistä. Liisa Ahonen (2017, 251) toteaa, että usein päiväkodin toimintakulttuurin kehittäminen unohdetaan kiireen keskellä, mikä ei tue erityisesti paljon tukea tarvitsevia lapsia riittävästi. Hän korostaa tavoitteellisten suunnitelmien tekoa osana kehitystyötä. Tiimit näkivät, että mikäli heille mahdollistettaisiin ehjä tiimityöskentely ja annettaisiin aikaa tiimiytyä, pääsisivät he paljon eteenpäin. Tämä tarkoittaa, että jatkuva sijaistaminen ei haastaisi oman tiimin rakentumista eikä toiminta keskeytyisi, jolloin stressi ja huoli myös vähenisivät. Pienentyneet resurssit sekä muutoksen kokeneet tehtävät ja ta-

voitteet aiheuttavat helposti turhatumista ja väsymistä, mikä johtaa helposti tyytymättömyyteen omasta työsuorituksesta. (Järvinen 2008, 58) Yhteisen tiimiajan löytymiseen toivotaan tukea esimieheltä, mutta tiimit myös esittivät ymmärryksensä arjen kiireestä suurien muutosten keskellä. He näkivät, että tässä vaiheessa tärkeämpää mahdollistaa aikaa tiimipalavereille, kuin jatkuville muille palavereille, jotka he kokivat osittain myös turhiksi. Vastuu työntekijöiden työhyvinvoinnista on sekä työntekijällä, jonka on pidettävä huolta omasta työkyvystään, että työnantajalla, kenen vastuulla on työpaikan ilmapiiri sekä tasa-arvo. (STM, [Viitattu 29.11.2018].) Esimieheltä toivottiin asioiden organisointia ja pohtimista, mikä oikeasti on olennaista ja tiimin toiminnan kannalta tärkeää. Tieto ja varmuus tuesta on myös tärkeää, jos riskitiedat ottavat vallan tiimissä.

Aiemmin kirjoitin Liisa Ahosen (2017) todenneen työajan ulkopuolella vietetyn yhteisen ajan parantavan vuorovaikutusta ja näin myös kasvattavan tiimihenkeä. Haastatteluista nousi ilmi selkeästi kahta eri mielipidettä työajan ulkopuolella tapaamisesta. Osa koki sen tärkeäksi, sillä työkaverin tunteminen tukee tiimin kehitystä ja osa taas haluaa erottaa selkeästi työajan ja vapaa-ajan toisistaan. Työkaverin tunteminen nousi kuitenkin tärkeäksi asiaksi tiimin kehityksen kannalta. Ahonen (2017, 252) liittää myös siviiliminän tuntemisen työkaverin persoonan ymmärtämiseen. Työajan ulkopuolella tapaamisesta oltiin kahta mieltä. Osa koki sen tärkeäksi, sillä työkaverin tunteminen tukee tiimin kehitystä ja osa taas haluaa erottaa selkeästi työajan ja vapaa-ajan toisistaan. Yleisesti katsoen tiimit kaipasivat yhteishengen kohotusta, sillä työntekijöitä harmittaa edelleen vanhojen tiimien hajoaminen, mikä näkyy ajoittain arjessa. Yhteisestä ajanvietosta olisi apua vuorovaikutussuhteen edistymisessä sekä luottamuksen rakentumisessa. Samalla opitaan tuntemaan toisen persoonaa ja tämän kautta taitoja sekä osaamista on helpompi tuoda osaksi tiimin toimintaa.

Esimiehen tehtävien tulee olla selkeitä alaisille ja hänen vastuulla taas on asettaa tiimeille ja yksilöille selkeät tavoitteet ja pelisäännöt. Johtaminen tapahtuu nykyään siis enemmän toimintatapojen kautta eikä ohjeiden. Tämä vaatii esimieheltä hyviä vuorovaikutustaitoja sekä hänen tehtävänä on hyvän työilmapiirin rakentuminen sekä luottamuksellinen yhteistyö. Yhä enemmän vastuu toiminnasta on vierinyt

myös tiimien puoleen. (Järvinen, 2008, 65—71.) Osa tiimeistä nosti esille, että esimiehen luottamus heidän toimintaansa saa myös tiimihengen kohoamaan. Tiimin vastuuttaminen tietyissä asioissa, jotka eivät sinällään koske esimiestä, saa myös tiimin sitoutumaan ja ottamaan enemmän vastuuta toiminnastaan.

Haastatteluista nousee kuitenkin selkeästi esiin, että vastuu tiimin toiminnan kehittymisestä on myös loppuen lopuksi jokaisen tiimin jäsenen harteilla. Tiimityöskentelyn vaatii rakentuakseen joustavuutta, tasapainottelua, kannustusta, ymmärrystä, muutoksien hyväksymistä sekä myös oman roolin pohtimista osana tiimiä. Kehittyäkseen jokaisen tiimin jäsenen on haluttava päästä eteenpäin. Salminen (2017, 62—63) vahvistaa, että muutos vastarinta on este tiimin kehittymiselle. Hän myös mainitsee, että jokaisen jäsenen tulee olla sitoutunut tiimin toimintaan, jotta muutosta voi tapahtua. Lopuksi, johtopäätöksiä selkeyttääkseni, olen tehnyt taulukon (taulukko 2.), josta löytyvät vastaukset tutkimuskysymyksittäin.

Taulukko 2. Tutkimuksen keskeiset tulokset

TIIMITYÖSKENTELY				
Mitkä asiat toimivat hyvän tiimityöskentelyn periaatteina päiväkodissa?	Vuorovaikutus ja avoimuus	Yhteinen toimintakulttuuri	Luottamus ja sitoutuminen	Osaamisen ja erilaisuuden hyödyntäminen
Mihin kaikkeen tiimityöskentely vaikuttaa päiväkodissa ja mitkä ovat sen vaikutukset?	Työhyvinvointi •Hyvä/Huono ilmapiiri •Jaksaminen •Motivaatio •Poissaolot	Yhteistyö •Koko organisaation ja oman tiimin toimivuus •Tiedonkulku •Yhteisen toimintakulttuurin syntyminen	Lapset ja perheet •Turvallisuuden tai turvattomuuden tunne •Yhteistyön toimivuus päiväkodin ja perheiden välillä •Laissa määriteltyjen ja yksilöllisten tavoitteiden toteuttaminen	
Miten tiimin kehitystä voidaan tukea?	Työarjen organisointi •Aikaa tiimipalaverille ja yhteisille keskusteluille	Oman tiimin pysyvyys •Mahdollistetaan pysyvä arki, jossa sijaistaminen harvinaista	Tutustumisen tukeminen •Yhteistä tekemistä työajan ulkopuolella	Luottamus tiimin toimintaan •Tiimin vastuu tietyissä päätöksissä

POHDINTA

Tässä kappaleessa pohdin opinnäytetyöprosessia ja avaan omaa kokemustani opinnäytetyön tekemisestä

Opinnäytetyöprosessi on opettanut paljon ja on ollut mielenkiintoista työskennellä samalla opinnäytetyötä kirjoittaessa päiväkodissa ja havainnoida haastatteluissa nousseita teemoja myös itse päiväkodin arjessa. Omalta osaltaan täysipäiväinen työskentely on myös hidastanut opinnäytetyön edistymistä. Toteutin opinnäytetyön yksin, sillä prosessia aloittaessani muutin pois opiskelupaikkakunnaltani, joten yhdessä kaverin kanssa toteutettava opinnäytetyö olisi ollut haasteellinen. Lisäksi tiimityöskentely aiheena oli minulle itselleni mielenkiintoinen ja halusin antaa siihen kaiken panokseni. Aloitin opinnäytetyöprosessin syksyllä 2017, jolloin olin yhteydessä yhteistyö päiväkotiin. Tämän jälkeen aloin keräämään ja kirjoittamaan teoreettista tietoa ja toteutin haastattelut touko-kesäkuussa 2018. Tiimityöskentely on suuri osa varhaiskasvatuksen arkea, joten aihe on tärkeä ja ajankohtainen. Erityisesti uuden päiväkodin auetessa ja uusien tiimien aloittaessa on tärkeää alkaa heti rakentamaan tiimityöskentelyä ja panostaa sen toimivuuteen. Ajankohtaisuus korostui entisestään tutkiessani kirjallisuutta varhaiskasvatuksesta.

Mielestäni saavutin asetetut tavoitteet hyvin ja kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tutkimuksen onnistumista tuki haastateltavien tiimien avoimuus ja rehellisyys sekä omakohtaiset kokemukset ja tämän ansiosta materiaalia kerääntyi paljon. Haastattelurunkoja suunnitellessani en osannut odottaa niin antoisia ja suoria keskusteluja. Kiitos siitä kuuluu haastatteluun osallistuville tiimeille. Haastattelujen lopussa tiedustelin aina tiimien tuntemuksia keskusteluista, sillä halusin tietää, mitä ajatuksia heille oli herännyt. Haasteltavat kokivat, että tämä oli ensimmäinen kerta, kun he yhdessä istuvat ja pohtivat tiimin tilannetta sekä miettivät myös omaa panostaan tiimityöskentelyn onnistumiseen. He totesivat saaneensa paljon hyvää pohdittavaa sekä ajatuksia, miten tiimin työskentelyä voisi edistää. Haastateltavien kommentit myös tukevat tutkimuksen hyödyllisyyttä.

Toivon ihmisten tiedostavan, että toimiva tiimi ei ole itsestään selvyys vaan vaatii paljon ponnisteluja niin esimieheltä kuin työntekijöiltä. Useat työyhteisöt koostuvat tiimeistä ja haluankin opinnäytetyöni avulla muistuttaa, että tiimityön kehittäminen

on tärkeää eikä sitä pidä väheksyä. Työyhteisön toimivuus on sidoksissa moneen asiaan, kuten tuloksekkuuteen ja työhyvinvointiin, joten tiimityöhön panostaminen kannattaa. Kun yhteiskunnassa tavoitteet ja vastuu kasvavat, tarvitaan yhteen toimivia tiimejä, joissa tuetaan toinen toisiaan.

Opinnäytetyön tekeminen oli antoisaa, mutta tarjosi myös haasteita monessa tilanteessa. Mielenkiintoisin vaihe oli ehdottomasti haastattelujen toteuttaminen, tekstin litterointi ja tuloksien esiin nostaminen. Tutkimus konkretisoitui, kun sain verrata teoriaa haastatteluista nousseihin teemoihin. Aina kirjoittaminen ei ollut helppoa ja tuli kausia kuin tekstiä ei syntynyt, vaikka kuinka yritti. Ajoittain kaipasi myös toista näkökulmaa kirjoittamiseen, kun oli pyöritellyt omassa päässä asioita, eikä oikeita ratkaisuja tuntunut löytyvän. Onneksi näissä tilanteissa sain apua opinnäytetyöohjaajaltani. Oli silmiä avaavaa nähdä, kuinka vaikeaa yksinkertaiselta kuulostavaa teoriaa on toteuttaa käytännössä, kun vastassa ovat rajalliset resurssit. Tiimityö on monien sattumuksien summa, jonka onnistumiseen vaikuttavat useat eri asiat.

Ennen kaikkea toivon, että tutkimuskohteena ollut päiväkotiyhteisö hyötyy tutkimuksen tuloksista ja he pystyisivät hyödyntämään niitä toiminnan kehittämisessä. Tiimityöskentely on laaja aihe ja sitä olisi mahdollista tarkastella monesta eri näkökulmasta. Eri näkökulman tai lähestymistavan kautta olisi tutkimuksesta voinut saada erilaisen ja esiin olisi saattanut nousta täysin muita asioita. Tutkimusta olisi voinut painottaa esimerkiksi enemmän vielä tiimityöskentelyn edistymisen näkökulmaa, mutta koen hieman laajemmin pohdiskelevan tutkimuksen antavan enemmän ajateltavaa päiväkodin työntekijöille. Jatkotutkimuksena voisi tehdä esimerkiksi katsauksen, onko tiimityöskentely käytännöt muuttuneet tämän opinnäytetyön haastattelujen jälkeen tai kokevatko tiimit edenneensä kehitysvaiheissa eteenpäin.

Lopuksi tahdon vielä kiittää päiväkodin esimiestä, joka mahdollisti opinnäytetyön tekemisen. Suurin kiitos myös kaikille tutkimukseen osallistuneille työntekijöille suosta ja rehellisistä vastauksista. Yhteiset, avoimet keskustelumme antoivat minulle paljon mietittävää sekä tietoa, jota voin hyödyntää tulevaisuudessa. Toivon, että tekin saitte keskusteluista avaimia tulevaisuuden varalle.

LÄHTEET

- Ahonen, L. 2017. Haastavat kasvatustilanteet: Lämpimän vuorovaikutuksen käsikirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Baguley, P. 2002. Teams and Team-Working. Lontoo: Hodder & Stoughton.
- Eskola, M. 2016. Päiväkodin tiimityöyhteisönä: Tutkimus lastentarhanopettajien kokemuksista tiimityöstä päivähoidossa. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Kasvatustieteet. Pro-Gradu. [Viitattu 29.1.2018]. Saatavana: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99417/GRADU-1466602657.pdf?sequence=1>
- Katzenbach, J. & Smith, D. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Suomentaja Maarit Tillman. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit-avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. [Verkkokirja] Tampere: Vastapaino. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Järvinen, K. & Mikkola, P. 2015. Oletko sä meidän kaa?: Näkökulmia osallisuuteen ja yhteisöllisyyteen varhaiskasvatuksessa. Pedatieto Oy.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOY.
- Karila, K. 2016. Vaikuttava varhaiskasvatus: Tilannekatsaus toukokuu 2016. [verkkojulkaisu]. [Viitattu: 24.8.2018]. download Helsinki: Opetushallitus. Saatavana: https://www.oph.fi/ /176638_vaikuttava_varhaiskasvatus.pdf
- Karila, K. & Kupila, P. 2010. Varhaiskasvatuksen työidentiteettien muotoutuminen eri ammattilaissukupolvien ja ammattiryhmien kohtaamisissa. Loppuraportti. Työsuojelurahaston hanke 108267. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. [Viitattu 25.10]. Saatavana: http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-4301.pdf
- Karila, K. & Nummenmaa, A.R. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen: Kuvauskohteenä päiväkotia. Sanoma Pro Oy

Koivula, M., Siippainen, A., Eerola-Pennanen, P. & Böök, M-L. 2017. Valloittava varhaiskasvatus: Oppimista, osallisuutta ja hyvinvointia. Tampere: Vastapaino.

Köngäs, M. 2018. "Eihän lapsil ees oo hermoja": Etnografinen tutkimus lasten tunteälystä päiväkotiarjessa. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. [Viitattu 25.11.2018] Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-064-7>

L 19.1.1973/36. Varhaiskasvatuslaki

L. 540/2018 Varhaiskasvatuslaki

Mikkola, P. & Nivalainen, K. 2009. Lapselle hyvä päivä tänään: Näkökulmia 2010-luvun varhaiskasvatukseen. Pedatieto

Nummenmaa, A.R & Karila, K. 2011. Ammatilliset keskustelut varhaiskasvatuksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Opetushallitus (OPH). Ei päiväystä. Varhaiskasvatus. [Verkkosivu]. [Viitattu: 14.4.2018]. Saatavana: https://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/varhaiskasvatus

Opetushallitus (OPH). 18.10.2016. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu: 14.9.2018]. Tampere: Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy. Saatavana: https://www.oph.fi/download/179349_varhaiskasvatus-suunnitelman_perusteet_2016.pdf

Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: J-Impact Oy

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämä taidot. 2. uud. P. Helsinki: J-Impact Oy

Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä: tiimin jäsenen kirja. 3. Uud. p. Helsinki: J-Impact Oy

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). Ei päiväystä. Työhyvinvointi. [Verkkosivu]. [Viitattu 29.11.2018]. Saatavana: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY

Talentia. 2017. Sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet. J Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry

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

- Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. [Verkkokirja]. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavana Ellibs Library -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- West, M., Tjosvold, D. & Smith, K. 2003. International handbook of organizational teamwork and cooperative working. [Verkojulkaisu]. [Viitattu: 25.11]. Englanti: Wiley. [Viitattu 25.11.2018] Saatavana: [http://library.uniteddiversity.coop/Cooperatives/%20International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working.pdf](http://library.uniteddiversity.coop/Cooperatives/%20International%20Handbook%20of%20Organizational%20Teamwork%20and%20Cooperative%20Working.pdf)

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Liite 2. Tiimityöskentelyn kehitysvaiheet Tuckmanin mukaan

Liite 3. Varhaiskasvatuksen tavoitteet (L 540/2018, 1 luku, 3 §.)

Liite 1. Teemahaastattelun runko**TEEMAHAASTATTELURUNKO****TEEMA 1 Hyvän tiimityön edellytykset**

Hyvän tiimityön periaatteet, mitä edellyttää yksilöltä ja koko työporukalta?

Minkälaisia tiimirooleja toimiva tiimityöskentely edellyttää?

TEEMA 2 Tiimityöskentelyn vaikutus

Minkälainen tiimityöskentely edistää varhaiskasvatuksen tavoitteiden toteutumista?

Miten tiimityöskentely vaikuttaa toimintaympäristöön?

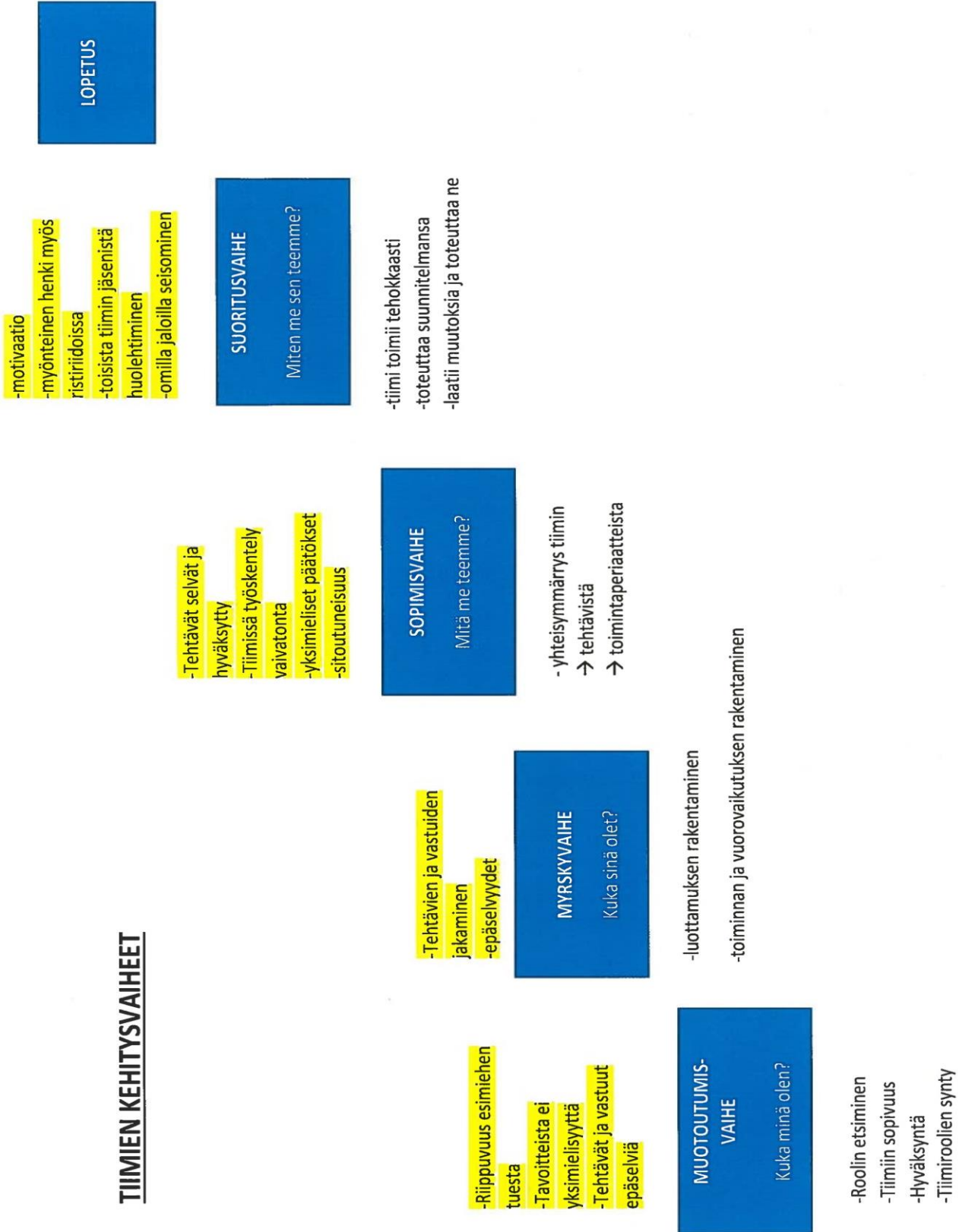
TEEMA 3 Tiimin kehitys

Minkälaisena haluaisitte nähdä tiimin tulevaisuudessa ja millaisia tavoitteita haluatte asettaa?

Missä tiimin kehitysvaiheessa koette olevanne?

Liite 2. Tiimityöskentelyn kehitysvaiheet Tuckmanin mukaan

TIIMIEN KEHITYSVAIHEET



Liite 3. Varhaiskasvatuksen tavoitteet (L 540/2018, 1 luku, 3 §.)

Tässä laissa tarkoitetun varhaiskasvatuksen tavoitteena on:

- 1) edistää jokaisen lapsen iän ja kehityksen mukaista kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä, terveyttä ja hyvinvointia;
- 2) tukea lapsen oppimisen edellytyksiä ja edistää elinikäistä oppimista ja koulutuksellisen tasa-arvon toteuttamista;
- 3) toteuttaa lapsen leikkiin, liikkumiseen, taiteisiin ja kulttuuriperintöön perustuvaa monipuolista pedagogista toimintaa ja mahdollistaa myönteiset oppimiskokemukset;
- 4) varmistaa kehittävä, oppimista edistävä, terveellinen ja turvallinen varhaiskasvatustyöympäristö;
- 5) turvata lasta kunnioittava toimintatapa ja mahdollisimman pysyvät vuorovaikutussuhteet lasten ja varhaiskasvatushenkilöstön välillä;
- 6) antaa kaikille lapsille yhdenvertaiset mahdollisuudet varhaiskasvatukseen, edistää yhdenvertaisuutta ja sukupuolten tasa-arvoa sekä antaa valmiuksia ymmärtää ja kunnioittaa yleistä kulttuuriperinnettä sekä kunkin kielellistä, kulttuurista, uskonnollista ja katsomuksellista taustaa;
- 7) tunnistaa lapsen yksilöllisen tuen tarve ja järjestää tarkoituksenmukaista tukea varhaiskasvatuksessa tarpeen ilmettyä tarvittaessa monialaisessa yhteistyössä;
- 8) kehittää lapsen yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, edistää lapsen toimimista vertaisryhmässä sekä ohjata eettisesti vastuulliseen ja kestävään toimintaan, toisten ihmisten kunnioittamiseen ja yhteiskunnan jäsenyyteen;
- 9) varmistaa lapsen mahdollisuus osallistua ja saada vaikuttaa itseään koskeviin asioihin;
- 10) toimia yhdessä lapsen sekä lapsen vanhemman tai muun huoltajan kanssa lapsen tasapainoisen kehityksen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin parhaaksi sekä tukea lapsen vanhempaa tai muuta huoltajaa kasvatustyössä.