

Kirsi Forsell

Hyvän tiimityön kulmakivet

Varhaiskasvatushenkilöstön kokemuksia tiimityöstä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi YAMK

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

Opinnäytetyö

20.5.2016

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Kirsi Forsell Hyvän tiimityön kulmakivet – varhaiskasvatushenkilöstön kokemuksia tiimityöstä 39 sivua + 1 liite 15 sivua 20.5.2016
Tutkinto	Sosionomi YAMK
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Yliopettaja, FT Leena Rekola
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää varhaiskasvatushenkilöstön kokemuksia tiimityöstä. Aihe on mielenkiintoinen ja ajankohtainen maassamme, jota voidaan pitää tiimityöskentelyn mallimaana. Opinnäytetyön tuloksien avulla saadaan tietoa siitä, mitkä tekijät edistävät ja ehkäisevät hyvää tiimityötä. Lisäksi työntekijät pohtivat omaa osuuttaan tiimityön onnistumiseen. Opinnäytetyö on kvalitatiivinen. Tutkimuksessa käytettiin CIT-menetelmää (kriittisten tapahtumien tekniikka) ja aineisto kerättiin kahdella ryhmähaastattelulla kymmenelle, tiimityötä yli kymmenen vuoden ajan tehneelle, varhaiskasvatuksen ammattilaiselle. Aineisto analysoitiin induktiivista sisällön analyysiä käyttäen.</p> <p>Työn keskeisimpiä tuloksia, hyvää tiimityötä edistävästä tekijöistä, olivat vuorovaikutusosaaminen, työntekijöiden kanssakäymistä edistävät yhteiset arvot ja jaettu toimintakulttuuri. Jaettu toimintakulttuuri osallisti työntekijöitä, heidän vahvuksiensa mukaisesti, yhteiseen suunnitteluun ja arviointiin. Joustavalle työotteelle oli hyvä perustaa ammatilliseen dialogiin perustuvaa yhteistä ymmärrystä tiimin tavoitteista ja päämääristä. Tiimiväittäjän rooli työn organisoinnissa oli keskeinen, samoin esimiehen tuki työn rakenteiden mahdollistajana.</p> <p>Tiimityötä ehkäisevistä tekijöistä nousivat esiin suurimpina työntekijöiden vuorovaikutusta vaikeuttavat ominaisuudet, negatiivinen ilmapiiri ja luottamuspuula. Toimintakulttuurin toimimattomuus ja epäonnistunut palautteen anto- ja vastaanottokulttuuri vaikeuttivat tiimityötä. Tällaiset seikat johtivat pahimmillaan epäammatilliseen käyttäytymiseen. Esimiehen osaamisen puute johtaa tiimityötä koettiin myös tiimityötä ehkäiseväksi tekijäksi.</p> <p>Työntekijän oman osuuden pohtiminen hyvään tiimityöhön oli haasteellisempaa, mutta esiin nousivat vahvimpana työyhteisötaidot. Työyhteisötaidot on laaja käsite ja se sisältää substanssiosaamisen, vuorovaikutustaidot, osallistamisen ja osallisuuden kokemuksen sekä ammatillisen pätevyyden. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tiimien keskustelu-, suunnittelu-, ja arviointikulttuuria mahdollistava työympäristö edesauttaa tiimien toimintaa ja tuo laatua varhaiskasvatukseen.</p>	
Avainsanat	tiimityö, tiimi, varhaiskasvatus, yhteistyö

Author(s) Title	Kirsi Forsell Head stones of teamwork – How employees in daycare center feel about teamwork?
Number of Pages Date	39 pages + 1 appendix, 15 pages 20.5.2016
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Master's Degree Programme in Health and Social care Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Principal lecturer, PhD Leena Rekola
<p>The aim of this thesis was clarify experiences of personal in early childhood education about teamwork. The topic was interesting and actual in our country. Finland is kept as modelcountry of teamwork. As based of this thesis can we get results of these facts, which improve on and which prevents good teamwork. Additionally personal considered their own role to improve teamwork.</p> <p>The thesis is qualitative. In this research was used critical incident technique. Material was collected in two groupinterview to ten persons, which had been working over ten years within early childhood education. The material was analysed by inductive content analysis.</p> <p>The mainline results of improving facts of good teamwork were skills in interaction, similar values and common working culture. The best of common working culture was participating in based on person's strengths to planning and evaluating. When persons were flexible it was easier to build professional and dialogial way to work for the aim. It was important that team leader organized working frames as well as manager's support.</p> <p>The biggest results of preventing good teamwork raised up persons failures in communication, negative atmosphere and lack of trust. Failure in common working culture and unsuccessful feedback culture made some difficulties in teamwork. This might come out as unprofessional behavior. The lack of manager's support experienced downgrading of the good teamwork too.</p> <p>Thinking of persons own role to make teamwork better was a little bit harder to figure out, but the biggest thing was work community skills. It was quite large part of succession in good teamwork. It contained substance skills, interaction, participation and professional competence. In conclusion was it kept very important that teams have occasions to discuss, plan and evaluate together. It helps teams to work with each other's and it improves quality of early childhood education.</p>	
Keywords	teamwork, team, early childhood education, co-operation

Sisällys

1	JOHDANTO	1
2	MONIAMMATILLINEN YHTEISTYÖ SOSIAALI - JA TERVEYSALALLA	2
2.1	Moniammatilliset tiimit päiväkodeissa	3
2.2	Yhteistyötä ryhädynamiikan näkökulmasta	3
2.2.1	Tiimin tiedonmuodostus päätöksentekotilanteessa ja toiminnan tuloksellisuus	4
2.2.2	Vastuullisuus tiimissä	5
2.2.3	Asiantuntijuus ja moniammatillinen yhteistyö	5
3	TIIMITYÖN PERUSTEET	7
3.1	Tiimin käsite	8
3.2	Tiimin ja tiimityön kehittyminen	10
3.3	Tiimin osaamisalueet	11
3.4	Tiedon jakaminen tiimityössä	12
3.5	Arviointi työyhteisössä, tiimissä ja työntekijän reflektiivisenä ammattikäytäntönä	13
3.6	Kehittävä arviointi	14
3.7	Itsearviointi kehittävän arvioinnin toteutustapana	15
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	18
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	18
5.1	Tutkimuksen teoreettisfilosofiset lähtökohdat	18
5.2	Tutkimusmenetelmän kuvailua	18
5.3	Aineiston kerääminen	20
5.4	Aineiston analysointi induktiivisella sisällön analyysillä	21
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	22
6.1	Hyvää tiimityötä edistäviä tekijöitä	22
6.2	Hyvää tiimityötä ehkäiseviä tekijöitä	25
6.3	Työntekijän oma osuus hyvän tiimityön syntymiseen	29
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	30
7.1	Tutkimuksen eettisyys	30
7.2	Tutkimuksen rehabiliteetti ja validiteetti	31
7.3	Pohdintaa ja jatkotutkimusten aiheita	32

1 JOHDANTO

Päiväkodeissa työskennellään tiimeissä. Laajemmin ajatellen tiimiytymisen katsotaan vastaavan organisaation tavoitteeseen palvella asiakkaitaan tehokkaammin ja laadukkaammin, mikä onkin yksi tiimityöskentelyn keskeisimpiä perusperiaatteita. Tiimin käsitettä sekä tiimityötä kuvaillaan monin eri tavoin. Parhaimmillaan toimiessaan tiimi muodostuu jäsenistä, joilla on yhteinen tavoite ja tehtävä siten, että tiimin erilaisista osaamisista muodostuu monipuolinen lasten tarpeita tyydyttävä sekä kehittymistä ja oppimista tukeva kokonaisuus. Yhteisen suunnittelun, osaamisen ja työn kehittämisen kautta tiimin jäsenet kokevat osallisuutta, merkitystä työstään, ylpeyttä ammatillisesta osaamisestaan sekä työniloa. Kaikesta tästä muodostuu keskeisin, joka on lapselle hyvän päivän tuottaminen päiväkodin arjessa. Tiimit ovat moniammatillisia ja työssään niiden tulisi olla suhteellisen itseohjautuvia varhaiskasvatuksen linjauksien mukaisesti.

Tässä tutkimuksessa tarkastelen varhaiskasvatushenkilöstön kokemuksia tiimityöstä. Aihe on mielenkiintoinen ja aina ajankohtainen. Omakohtainen ja pitkäaikainen kokemus ja kiinnostus päiväkodin tiimityön kehittämiseen ovat olleet syynä tämän tutkimuksen syntymiseen. Tiimityössä on voimaa, mutta miten tiimityötä tulisi kehittää, jotta jokaisen työntekijän osaaminen tulisi yhteiseen käyttöön ja kirkastaisi tavoitteen mukaista toimintaa. Lisäksi tutkimuksen syntymiseen vaikutti se, miten työntekijät näkevät oman osuutensa tiimityön onnistumiseen. Tutkimus toteutettiin pienessä, Uudella maalla, sijaitsevassa kunnassa.

Tutkimuskysymyksiin vastataan siihen, mitkä seikat edistävät hyvää tiimityötä tai mitkä seikat puolestaan ehkäisevät hyvän tiimityön syntymistä työntekijöiden itsensä kokemina. Lisäksi työntekijät miettivät omaa osuuttaan hyvän tiimityön onnistumiseen. Tutkimus tehtiin kahdella ryhmähaastattelulla kymmenelle varhaiskasvatuksessa työskentelevälle henkilölle, joiden työkokemus tiimityöstä oli vähintään kymmenen vuotta. Tutkimus analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää arvioitaessa työntekijöiden tiimityötaitoja sekä tiimityökoulutuksen tarvetta.

2 MONIAMMATILLINEN YHTEISTYÖ SOSIAALI - JA TERVEYSALALLA

Isoherranen (2005, 2012) kuvailee moniammatillista yhteistyötä sosiaali- ja terveysalan asiakastyössä eri asiantuntijoiden työskentelynä, jossa pyritään huomioimaan asiakkaan kokonaisuus. Yhteisessä tiedon prosessoinnissa eri asiantuntijoiden tiedot ja taidot integroidaan asiakaslähtöisesti. Vuorovaikutusprosessissa rakennetaan tavoite ja pyritään luomaan yhteinen sosiaalisesti jaettu kognitio tarvittavista toimenpiteistä. Keskustelu tapahtuu yhteisesti sovitulla foorumilla ja yhteisesti sovitulla toimintaperiaatteilla.

Moniammatillinen yhteistyö on laajempi käsite kuin moniammatillinen tiimityö, mutta tiimit nähdään kuitenkin keskeiseksi tavaksi organisoida tätä yhteistyötä. Moniammatillisessa yhteistyössä puhutaan asiantuntijoiden tiedon jaetusta merkityksestä, jonka tiedon kokoaminen ja yhteinen keskustelu parhaimmillaan onnistuessaan tuottavat. Tällöin asiakkaan hyötyminen on kokonaisvaltaisempaa. Toisinaan ideaalisen moniammatillisen yhteistyön soveltaminen käytäntöön on haasteellista, mutta onnistuessaan se luo asiantuntijoiden välille luottamusta ja tukea. Tämä tuo työhyvinvointia, halua ja jaksamista työskennellä yhdessä sosiaali- ja terveysalan muuttuvissa organisaatioissa tiimiorganisaation mukaisesti. (Isoherranen 2005, 2012.)

Motivaatio on yksi keskeinen työhyvinvointiin liittyvä tekijä ja pitkällä aikavälillä selkeästi tärkeämpi työn tuottavuuden kannalta kuin esimerkiksi rahallinen tai aineellinen palkitseminen. Aineellisten palkkioiden vaikutus voi olla lyhytaikaisesti motivoivaa, mutta työntekijöiden kehittymisen ja oppimisen kannalta motivaatio voi siirtyä juurikin palkkion tavoitteluun enemmän kuin toivottuihin työsuorituksiin. Työstään innostuneen ja osaan työntehtävän tuottavuus taas on moninkertainen huonosti motivoituneeseen kolleegaan verrattuna. Motivoituneiden ja osaavien ihmisten osaaminen ja energia onkin tiimityön onnistumisen kannalta eriarvoisen tärkeää. Se on myös koko organisaation kilpailukykyyn kannalta tärkein resurssi. Tähän tulisi johtamisessa kiinnittää huomioita. (Törmälä – Markkanen – Kadenius 2015.)

Sekä yksilöille että tiimeille ulkoa asetettu paine kiireellisyydestä ja tärkeydestä luovat stressiä ja haittaavat arkipäivän ongelmanratkaisua, saati innovointiin vaadittavaa ajattelua. Tiimityön johtamisessa olisi pyrittävä toimintaan, jossa työntekijät tiimissä itse ovat vastuussa toiminnastaan ja heillä on myös valtaa kehittää toimintaansa. Jatkuva kehittymisen tarve ja loputtoman potentiaalın ymmärtäminen syntyy tiimin keskeisen

vuorovaikutuksen tuloksena, kun tiimi kokee turvallisuutta ja luottamusta myös johdon osalta. Näin ollen hyvin toimiva tiimi mittaa ja arvioi omaa toimintaansa kehittämällä sitä. Tämä on huomionarvoista johdonkin osalta, sillä huomionosoitukset on sidottava suhteelliseen suorittamiseen eikä kiinteisiin tavoitteisiin. (Törmälä – Markkanen – Kadenius 2015: 87.)

2.1 Moniammatilliset tiimit päiväkodeissa

Moniammatillinen tiimityö päiväkodeissa on tärkeää laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamiseksi. Tämä lähtee tiimin muodostamisesta, jonka pääsääntöisesti yksikön esimies tekee, toki työntekijöiden toiveita kuunnellen ja osaamista arvioiden. Tiimissä tulee olla lastentarhanopettaja, jolla on pedagoginen ryhmän kokonaisvastuu sekä lastenhoitajia/lähihoitajia ja mahdollisesti myös muuta avustavaa henkilökuntaa. Tiimi rakentuu lasten tarpeista käsin yhteisen kasvatustehtävän ja varhaiskasvatuksen strategisten linjauksien mukaisesti. Perinteisesti päiväkodissa tietyt tehtävät on sidottu ammattinimikkeisiin, mutta tiimiorganisaation ajatusten mukaan, yli ammattirajojen menevä työntekijöiden vahvuuksiin nojautuva tavoitteellinen yhteistyö, on hedelmällisempi tapa tuottaa laadukkaampaa varhaiskasvatusta.

2.2 Yhteistyötä ryhmädynamiikan näkökulmasta

Tiimityö on yksi ryhmätyön muoto ja sitä voidaan määritellä ryhmäytymisen asteen mukaan. Esimerkiksi Levinen ja Morelandin (2006: 65 - 67) mukaan ryhmän rakennetta luonnehtivat normit, roolit, statukset ja ryhmän koheesio eli kiinteys. Normit ovat ryhmän käyttäytymissääntöjä, roolit puolestaan kuvaavat kunkin asiantuntijan käyttäytymiseen liittyviä odotuksia. Status puolestaan kertoo henkilön asemasta ryhmässä ja status ilmenee käyttäytymisenä niin puheen kuin toiminnankin tasolla. Koheesio on se voima, joka liittää ryhmän jäsenet yhteen ja on erittäin tärkeä tekijä ryhmän säilymiselle. Koheesio voi näyttäytyä joko tehtävä- ja/tai henkilökoheesiona.

Ryhmän kulttuuri on keskeinen käsite pohdittaessa ryhmän dynamiikkaa ja ryhmän kulttuuri voidaankin jakaa kahteen toisiinsa vaikuttavaan osa-alueeseen, nimittäin sosiaalisesti jaettuun tietoon ja toimintatapojen joukkoon. Kulttuurinen tieto koskee ryhmää, sen jäseniä ja työtä, jota tehdään. Tähän kuuluu esimerkiksi normit, roolit, vastuu, osaaminen ja vuorovaikutuskulttuuri. Kulttuuri voi olla eriasteinen riippuen ryhmän ko-

heesiosta. Ryhmäkulttuuri vaikuttaa siihen, miten vuorovaikutus ryhmässä toteutuu ja onnistuuko ryhmä tuottamaan tuloksia, jotka ovat enemmän kuin yksilöiden tuotoksen summa. Ryhmäkulttuuri on suhteellisen pysyvä, mutta ryhmäkulttuuria tunnistamalla ja arvioimalla, ryhmä voi onnistua kehittämään sitä. (Moreland – Levine 2006: 67.)

2.2.1 Tiimin tiedonmuodostus päätöksentekotilanteessa ja toiminnan tuloksellisuus

Isoherranen (2012: 45) kuvaa väitöskirjassaan ongelmien monimuotoisuutta ja sitä, että varmuudella yhden oikean ratkaisun löytyminen on haasteellista, sillä tietoa on nykypäivänä paljon ja se on hajautuneena eri henkilöille. Kun tiimi pyrkii kokonaisvaltaiseen päätöksentekoon, kaikkien tiedon tulisi olla saatavilla. Työryhmien päätöksentekoon voi tulla hajautetun tiedon ongelma silloin, kun tiimin jäsenistä vain osan asiantuntijuutta käytetään keskustelussa, ja tämä osa on usein ensin lausuttu tieto. Tämä voi palvella Larsonin (2010: 176 - 200) mukaan myös ryhmän samanmielisyyttä, mutta samalla ryhmä menettää tärkeää informaatiota, jota toisilla tiimin jäsenillä olisi voinut olla annettavanaan ehkä vastakkaisestakin näkökulmasta. Päätöksenteko kapeutuu eikä erilaisia vaihtoehtoja tutkita, jotka voisivat olla hyödyllisiä ongelman ratkaisun löytymiseksi. Moniammatillisessa tiimissä eri asiantuntijoilla on erilaista tietoa ongelman ratkaisusta, sillä he ovat kohdanneet sen omasta ammatillisesta viitekehyksestään, persoonallisuudestaan ja mielipiteistään käsin. Tiimityön toimivuuden kannalta toisten ammatillinen osaaminen tulee myös tiedostaa sekä huomioida ja tässä tiimin yhteistointi pidemmältä ajalta auttaa, myöskään koulututtautumista unohtamatta.

Usein tiimien yhteydessä puhutaan myös jaetusta johtajuudesta, joka tarkoittaa vertikaalista johtajuutta, jossa yhdistetään monenlaista tietoa ja taitoa vuorovaikutusprosessissa. Johtajuus on ryhmätason ilmiö ja sen saa henkilö, jolla on tietyllä hetkellä käsiteltävän asian paras osaaminen. Tällöin myös organisatorisen näkökulman tulee tukea tätä ajattelumallia. Tiimeissä, jossa on jaettu johtajuus, puheenjohtajuus päätöksentekotilanteissa vaihtelee asiantuntijuuden mukaan. Puheenjohtajan aktiivinen rooli on tärkeää ryhmän tiedon kokoamisen kannalta. Kuitenkin jäsenten suorituksen yhdistämisen tuloksena syntyy ryhmän panos ja sen onnistumisesta riippuu toiminnan tuloksellisuus. (Isoherranen 2012: 40, 49.)

2.2.2 Vastuullisuus tiimissä

Vastuullisuuden käsitteeseen liittyy ymmärrys kulttuuristen odotusten, lain vaatimusten ja yksilöiden käsitykset ihmisten välisistä suhteista. Vastuu voidaan siis nähdä sosiaalisten järjestelmien ominaisuutena. Tiimityön kuvauksissa todetaan, että tiimi ottaa yhteisvastuun tuloksista ja toiminnasta. Miten tämä yhteisvastuullisuus tarkoittaa? Tämä voidaan nähdä yksilön ominaisuutena siten, että henkilö hyväksyy käyttäytymisensä seuraukset ja tuntee velvollisuutta tiimiään kohtaan. Vastuullisuus voidaan nähdä myös tehtävänä, josta on velvollisuus ottaa vastuuta, ja tämä liittyy läheisesti asiantuntijan sosiaaliseen rooliin. Vastuullinen henkilö tuntee velvollisuutta tiimiään kohtaan, mutta tällöin on tärkeää, että vastuualueet on määritelty ylikuormittuneisuuden välttämiseksi. (Isoherranen 2012: 52.)

Vastuiden selkiinnyttäminen tiimissä, yhteisvastuun onnistumisen kannalta, on tärkeää. Pitää tietää, kuka ottaa vastuuta mistäkin ja mitä vastuunotto vaihtelevissa tilanteissa merkitsee. Myös yhteisvastuullisuus tulee julkilausua, sillä näin esimerkiksi toisen asiantuntijan vastuualueella auttamista ei nähdä huonoksi asiaksi. Kollektiivisella vastuun otolla pyritään siis siihen, että työn onnistumisen kannalta, kaikki huolehtivat omasta osuudestaan sekä työprosessista kokonaisuudessaan, vaikka tämä tarkoittaisi asiantuntijuuden rajojen ylittämistä. Tällainen yhteisvastuun toteuttaminen edellyttää kuitenkin vahvaa vuorovaikutuksessa sovittua sopimista ja keskinäistä luottamusta. (Isoherranen 2012: 53 - 54.)

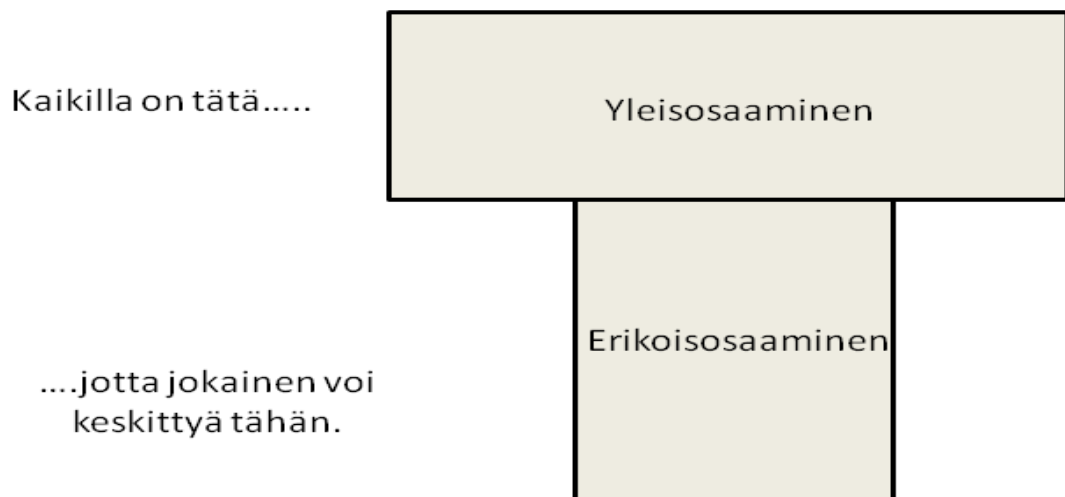
2.2.3 Asiantuntijuus ja moniammatillinen yhteistyö

Asiantuntijuutta voidaan tarkastella ammatillisen asiantuntijuuden kautta, jonka voi ajatella muodostuvan tietyn tutkinnon kautta. Tietyn tutkinnon kautta pätevoidytään tiettyyn tehtävään. Kulttuurinen konteksti vaikuttaa siihen, millainen toimivalta ammatillisella pätevyydellä on ja se määrittää asiantuntijatoiminnan rajoja.

Keskeinen tekijä kaikessa ovat ihmiset ja heidän yhteistoimintansa ja siten kontekstuaalisuuden vaikutukset lisääntyvät. Ammatilliset pätevydet säilyvät, mutta niiden rajat muuttuvat. Ihmisillä tulee olla yksilöinä ja yhdessä oikeat tekniset ja sosiaaliset taidot, joista syntyy oikeanlaista lopputulosta. Tällöin on tärkeää myös organisoitua tavalla, joka suosii yhdessä oppimista ja kommunikaatiota. Yksikään tiimi ei synny loistavana, vaan se oppii loistavaksi ajan saatossa ja vastoinkäymisten kautta. Tästä syystä tiimin

tulee olla suhteellisen pysyvä. Kokonaisuuksien valmiiksi saaminen edellyttää monenlaista osaamista. Ilman asiantuntemusta ei ongelmia pystytä ratkomaan tehokkaasti. Moniammatillinen tiimi, jossa on toisiaan täydentävää monialaista osaamista, työstää ongelmia yhdessä tuoden samalla kaikkien osaamisen yhteisen pöydän ääreen. (Törmälä – Markkanen – Kadenius 2015: 58.)

Moniosaamista, minkä voi ajatella tulevan erilaisista koulutuksellisista taustoista ja kokemuksista, voidaan esittää T-mallilla (kuvio 1). T-kirjaimen poikittainen palkki on kaikille yhteistä osaamista, joka mahdollistaa koko toiminnan mukautuvuuden. T-kirjaimen pystypalkki edustaa erikoisosaamista. Lähes aina kokonaisuuden kannalta tarvitaan montaa erilaista erikoisosaamista, jota moniammatillinen tiimi parhaimmillaan edustaa. (Törmälä ym. 2015: 59–60.)



Kuvio 1. Moniosaamisen T-malli Törmälän, Markkasen ja Kadeniuksen (2015) mukaan.

Laaja-alaista perusosaamista pitää löytyä mahdollisimman monelta tiiminjäseneltä, jotta tiimi voi toimia tehokkaasti yhdessä. Tehokkaimmissa tiimeissä useat ihmiset pysyvät tekemään monipuolisesti eri tehtäviä ja sitä kautta keskinäinen toisten tukeminen vahvistuu. Tiimi jaksaa kannatella suurempaa kuormaa kuin yksilö, ja purkaa sitä myös tehokkaammin. Tähän ei ole syynä vain tiimin monipuolinen osaaminen, vaan yhteistyöstä syntyvä avunantamisen ja vastaanottamisen ilmapiiri. Tästä syntyy turvaa ja

mahdollisuuksia ottaa vastaan uusia haasteita. Moniosaavassa tiimissä työn yksityiskohdat ja työn jakaminen muotoutuu ammatillisten pätevyyksien ja osaamisen kautta. Työn yksityiskohdat selviävät matkan varrella mukautuen. Ammatilliset roolit määrittävät jonkin verran eri vastuualueita, mutta toimintaa kuvastaa yhteisvastuullisuus, yhteisöllisyys ja kokonaisvaltaisuus laajemman strategisen suunnan mukaisesti. Tästä muodostuu tiimille tavoitteet, jäsenten tehtävät voivat olla erilaisia, mutta tavoite on sama. (Tömälä – Markkanen – Kadenius 2015: 61.)

3 TIIMITYÖN PERUSTEET

Miten ihmiset toimivat työyhteisöissään, mikä saa heidät toimimaan yhdessä ja minkälaisia ovat nämä yhdessä toimimisen tavat? Työyhteisöjen toimivuus perustuu toimivien tiimien verkostoihin, tavoitteellisuuteen ja laadukkaaseen työn toteutukseen, joka taas perustuu jäsentensä tiimiälykkyyteen. Tiimiälykkyys on ennen kaikkea vuorovaikutustaitojen hallintaa ja vasta tämän jälkeen tulevat kuvaan mukaan muut osaamisalueet. Oleellisinta on kuitenkin päämäärän kirkastaminen ja tiimihengen rakentaminen. Tiimiälykkyys perustuu siihen, että yhteinen visio synnyttää halun ja imun tavoitteen saavuttamiseen. Jäsenten tulee olla myös kiinnostuneita toistensa tekemisistä, pystyä ratkaisemaan ongelmia yhdessä ja kunnioittaa yksilöllisiä eroja ja yksilöllisyyttä ylipäänsä. (Virtanen 2005: 147 - 148.)

Tiimityö on vakiintunut toimintatapa päiväkodeissa. Tiimityö edellyttää syvällistä sitoutumista omien työtapojen arviointiin, työssä oppimiseen ja oman ammatillisuuden kehittämiseen. Tietoisuus yhteisestä perustehtävästä sekä yhdessä sovitut työtavat tekevät ryhmästä tiimin. Tiimityö on enemmän kuin pelkkää töiden jakamista ja arjen sujuvuuden organisointia. Toimivassa tiimissä vastuu toiminnan suunnittelusta, toteuttamisesta ja arvioinnista on yhtä aikaa yhteistä sekä henkilökohtaista. Yhteen hiileen puhaltava kasvattajatiimi tarjoaa lapsille turvallisen kasvu- ja oppimisympäristön. Arki muodostuu kasvattajien henkilökohtaisista valinnoista, teoista ja läsnäolon laadusta. Arki muodostuu sellaiseksi, kun sen teemme. Miksei arjesta tekisi sitten niin hyvää kuin mahdollista? (Mikkola - Nivalainen 2010: 5.)

Valtakunnalliseen ja kunnalliseen varhaiskasvatussuunnitelman kirjatut arvot, painotukset ja tavoitteet viitoittavat työn kehittämisen suuntaa. Tiimin tulee määrittellä se, miten koko kasvattajayhteisön pedagoginen linja toteutuu tiimin omissa linjauksissa ja

sopimuksissa. Kun tiimin perustehtävä ja rakenteet ovat kunnossa, niin työilmapiiri on tiimissä todennäköisesti hyvä ja tiimissä tehdään lasten hoidon ja kasvatuksen sekä perheiden kanssa tehtävän yhteistyön kannalta oikeita asioita. (Mikkola - Nivalainen 2010: 5.)

3.1 Tiimin käsite

Tuottava ja laadukas työ edellyttää kokonaisnäkemyistä siitä, mihin pyritään sekä työntekijän tasolle painottuvaa kehittämistyötä. Jokainen omaa työtään kehittävä työntekijä joutuu samaan aikaan ajattelemaan koko organisaation kehittämistä. Nopeasti muuttuviin toiminnan haasteisiin tarvitaan joustavaa ja kehittymiskykyistä toimintatapaa. Monesti se merkitsee tarvetta yhdistää eri ihmisten asiantuntemusta yhteistyössä vastaamaan uusiin haasteisiin. Tiimiorganisaatio on yksi tapa. Tiimiorganisaation soveltaminen edellyttää toimintakulttuurin muutosta, jolloin tiimi voidaan määritellä joukoksi ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Ryhmä on yhteisvastuussa suorituksistaan. (Sarala – Sarala 2001: 156.)

Janhonen (2010: 18 - 19) määrittelee väitöskirjassaan tiimiä sosioteknisen tradition sekä japanilaisesta teollisuustoiminnasta lähtöisin olevalla Lean-toimintastrategiaan avulla. Ensimmäisessä määritelmässä ryhmätyön nähdään tyydyttävän samanaikaisesti sekä psykologisia että tehtävän suorittamiseen liittyviä tarpeita. Jälkimmäisessä määritelmässä toiminnan tuottavuutta lisäävät joustavat ja monitaitoiset työntekijät. Toiminta on vetäjiensä vastuulla ja on tärkeää kehittää jatkuvasti tehokkaampia tapoja tehdä työtä parantamaan työsuoritusta arvontuottamiseksi asiakkaalle. Näiden kahden lähestymistavan erottamista käytännössä on usein vaikea havaita. Janhonen (2010) jatkaa määritelmäänsä aiempien tutkimusten perusteella, että tiimissä eri työntekijöiden työtehtävät riippuvat toisistaan. Työtehtävien keskinäisriippuvuus tekee tiedon jakamisesta tiimin toiminnan kannalta keskeisen elementin.

Yhtenä esimerkkinä laadun parantamisesta voidaan käyttää TQM - menetelmää (Total quality control i Japan tai Total quality management i Usa). Tämän menetelmän avulla koko organisaatiossa, johdosta rivityöntekijöihin, arvioidaan työntekijöiden kykyjä ja valmiuksia jatkuvaan laadun parantamiseen ja prosessien tuottavuuden paranemiseen. Kaizen on Leanistä tuttu käsite, johon TQM pohjautuu ja tarkoituksena on jatkuvien pienien arvioinnin ja muutosten avulla tehdä laadun parannustyötä huomioiden asiak-

kaan näkökulmaa, työntekijöiden kompetenssia, ongelmanratkaisua ja tavoitteen asetelua. Laatu on oppimista ja koulutus ja työntekijöiden osaaminen on kehityksen perusta. Laatu syntyy myös työpaikan ilmapiiristä. (Jablonski 1992 Eiselen 2007: 138–141 mukaan.)

Spiikin (2004: 39) mukaan tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat organisoituneet suhteellisen pysyväksi ryhmäksi jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi sovitun päämäärän ja sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi yhteistyössä. Spiik (2004: 58 - 82) jatkaa tiimin määrittelyä siten, että kun tiimissä on hyvä henki ja sen jäsenet tuovat avoimesti esiin ajatuksiaan, löytää tiimi usein itse järkevän ja motivoivan työskentelytavan. Tehtävät ja vastuut asettuvat kohdalleen samalla tavalla kuin talkoissa. Selviytyminen tasapainossa muiden ihmisten kanssa vaatii työtä ja tahtoa. Tämä edellyttää itsensä arvostamista ja positiivista suhtautumista muihin, kärsivällisyyttä ja rohkeutta asettaa itsensä peliin. Edelleen pitää löytää rohkeutta riskien ottamiseen. Lisäksi tarvitaan jämäkkyyttä pysyä omassa kannassaan silloinkin, kun tekisi mieli antaa periksi ja juosta karkuun. Laadukas tiimitoiminta edellyttää, että tiimin jäsenet ymmärtävät toisiaan ja tietävät, miten tiimissä toimitaan. Tämä ei tarkoita, että tiimin jäsenten pitäisi aina olla samaa mieltä. Ajattelu- ja keskusteluvaiheessa voi olla eri mieltä, mutta päätöksen jälkeen ollaan samaa mieltä.

Tiimit tarvitsevat pelisääntöjä, joita myös noudatetaan. Joukkuepelissä muiden on voitava luottaa toisten tekemisiin. Sekava työskentely väsyttää enemmän kuin järkevä ja tehokas toiminta. Sekavan toiminnan riskinä on myös lähes aina joidenkin tehtävien unohtuminen. Tämä lisää huonoa omatuntoa ja henkistä painetta. Jos joku tiimin jäsenistä on eri mieltä pelisäännöistä tai jostain muusta, pitää hänen tuoda ajatuksensa esiin tiimipalaverissa, jossa sovitaan yhdessä muutoksista. Yksi tärkeä pelisääntöihin liittyvä kokonaisuus, joka ohjaa tiimin toimintaa, on palaveri - ja vuorovaikutuskäytäntö. Säännöllisesti toistuvissa palavereissa tiimi ohjaa omaa toimintaansa, ennakoivat tulevia tapahtumia ja oppii omista tekemisistään. Tilannekohtaisissa palavereissa käsitellään tässä ja nyt syntyneitä ongelmatilanteita tai yhtäkkiä tulleita muutoksia. (Spiik 2004: 87 - 89.)

Kun tiimissä syntyy vahvaa me- henkeä, johtaa jäsenten keskustelu ja yhteistyö positiivisiin asennemuutoksiin toisia jäseniä ja tiimin tehtäviä kohtaan. Ihminen tarvitsee heijastuspintoja eli muita ihmisiä, joiden palautteiden kautta näemme itsemme paremmin ihmisinä muiden joukossa. Hyvässä tiimissä arvostetaan ja hyödynnetään ihmisten ja

ammattitaitojen erilaisuutta eli tiimissä on toisiaan täydentäviä taitoja. Ihannetiimissä löytyy monenlaista ja laajaa osaamista, ajattelua, pohdiskelua, avointa keskustelua ja kriittistä suhtautumista. Erilaisuus voi synnyttää myös ristiriitoja ja siksi tiimin on jossain vaiheessa hyvä pohtia sitä, osaako tiimi käsitellä erilaisuuden aiheuttamia ongelmia ja ristiriitoja rakentavasti. Osaako tiimi luoda hyvää ilmapiiriä ja me-henkeä erilaisuudesta huolimatta? Tunnistaako tiimi omat ja jäsentensä arvot? Osaako tiimi toimia yhdessä, vaikka jäsenten arvostukset ovat erilaisia? Tiimin vastuun ymmärtäminen on keskeinen asia tiimityöskentelyssä. Se merkitsee oman käyttäytymisen ohjaamista ja kontrolloimista. (Spiik 2004: 133 - 137.)

3.2 Tiimin ja tiimityön kehittyminen

Tiimissä voidaan tunnistaa erilaisia vaiheita sen kehittymisen aikana. Alussa tiimiä perustettaessa sen jäsenet suhtautuvat varovaisesti toisiinsa. Aluksi mielipiteiden esiintuomista arastellaan ja kuulostellaan muita tiimin jäseniä. Tällöin tiimin vastaavan tärkein rooli on ohjata tutustumista ja huomioida tiimin kaikkia jäseniä. Vastuun jakaminen tuo rohkeutta ja tarttumapintaa toimintaan. Alussa tiimin suunnittelukokouksia voidaan pitääkin useammin ja pidempikestoisena, jotta keskustelu lähtee käyntiin. Jonkin ajan kuluttua tiimin pitäisi alkaa toimia tiiviimmin ja sen jäsenten rohkaistua ottamaan kantaa erilaisiin asioihin. Mitä kauemmin tiimi on toiminut yhdessä, sen hitsautuneempaa yhteistyön tulisi olla. Tiimin vastaavan tehtävänä on huolehtia, että tiimin toiminta kehittyy perustehtävän mukaisesti. (Koivukoski - Palomäki 2009: 47 – 48.) Sanerma (2009: 265) on väitöskirjassaan tutkinut kotihoidon tiimien kehittymistä ja omissa tutkimustuloksissaan hän on päätenyt kuvaamaan tiimin kehitysvaiheita odotuksen, sekasorron, järjestäytymisen ja jäsentyneen työskentelyn vaiheisiin.

Tiimin muodostumisvaiheessa tiimi luo toiminnalleen pelisäännöt. Näistä ilmenee, se miten jäsenet toimivat toistensa kanssa yhteistyössä toisiaan arvostaen. Pelisäännöt ovat linjassa organisaation strategian, arvojen ja toimintasuunnitelmien kanssa. Pelisäännöissä määritellään tiimin perustehtävä ja se, miten perustehtävää toteutetaan. Jäsenten on tärkeää sopia toiminnan arvioinnista ja säännöllisten tiimipalaverien pitäminen on oiva arviointipaikka. Lisäksi on tärkeää sopia konkreettisista toimintavoista ja jokaisen tiimin jäsenen omista vastuualueista. Tiimin pelisääntöjen laatimisen pohjana voidaan käyttää ennalta määriteltäviä kysymyksiä ja esimiehen tuki on tärkeää varsinkin aloitusvaiheessa. (Koivukoski - Palomäki 2009: 48 – 49.). Päivähoidon kon-

tekstissä osa vastuualueista tulee virallisten ammattinimikkeiden kautta, kuten esimerkiksi lastentarhanopettajalta vaadittava pedagoginen kokonaisnäkemys ja tiimin ohjaaminen, joskin vuorovaikutuksessa tiimin kanssa.

Tiimityön kehittäminen on systemaattista ja pitkäkestoista toimintatapojen eteenpäin viemistä. Se vaatii kehittämiseen vahvasti uskovia ja sitä ylläpitäviä ammattilaisia. Tiimityön kehittämisessä on hyvä lähteä liikkeelle määrittelemällä tiimin nykyinen tila ja tutkia, miten tällä hetkellä toimitaan, mihin toimiminen perustuu ja mitä voidaan lähteä tavoittelemaan. Tavoitteena on yhtenäisen arvopohjan rakentaminen, johon perustehtävä perustuu ja josta perustehtävää lähdetään kehittämään. Työn muuttuminen yhteiskunnallisten muutosten myötä edellyttävät jatkuvaa arviointia ja tarpeiden kartoittamista. Uudet haasteet tulisi tunnistaa ja vastata niihin. Alusta alkaen mietitään arviointikäytänteitä, joiden avulla toimintaa ja tavoitteisiin pääsemistä arvioidaan. Tiimityö parhaimmillaan saa henkilöstön pohtimaan ja kyseenalaistamaan omaa työtään ja toimintamallien järkevyyttä jatkuvan vuorovaikutuksen avulla. Aina kun tiimiin tulee myös uusi jäsen, tiimin dynamiikka muuttuu ja tiimin tulisi hakea uutta toimintatapaa. Tällöin on tärkeää, ettei heti anneta valmista toimintamallia vaan uuden henkilön vahvuuksia ja näkemyksiä otetaan tiimin käyttöön. (Koivukoski - Palomäki 2009: 16, 23.) Kaiken tiimin toiminnan suunnittelun pohjalla tulee kuitenkin olla asiakkaan näkökulma, päiväkodissa ensisijaisesti lasten hyvinvointi sekä perheiden tyytyväisyys varhaiskasvatuspalveluun.

Heikkilän (2002: 291, 295) mukaan tiimin kehittymisen ensimmäisessä vaiheessa eteenpäin siirtymiseen vaikuttaa riskinotto-kyky ja vaikeiden tunnetilojen jakaminen. Seuraavassa vaiheessa ihmisten tulisi pystyä myöntämään olevansa väärässä ja myöntää muiden esittämien ideoiden paremmuus. Kolmannessa siirtymävaiheessa edellytetään avointa ja kunnioittavaa luottamusta tiimin jäsenten kesken. Heikkilä onkin jakanut tiimin kehitysvaiheet hämmennyksen, ristiriidan, yhteistyön ja sitoutumisen vaiheisiin, myös Sanerma (2009) sai samansuuntaisia tuloksia kotihoidon tiimien kehittymistä tutkiessaan.

3.3 Tiimin osaamisalueet

Tiimistä voi Wellins´n ym. (1991: 189 - 215) mukaan kehittyä itseohjautuva kehittämällä kuutta keskeistä osaamisaluetta: sitoutumista, luottamusta, tavoitetietoisuutta, kommunikaatiota, osallistumista ja prosessorientaatiota. Sitoutumisella tarkoitetaan sitä, että

tiimin jäsenet kokevat kuuluvansa yhteiseen ryhmään, jolla on yhteiset tavoitteet. Sitoutumisen kehittyminen seuraa tiimin kehitysvaiheita. Alkuvaiheessa sitoutumista ei vielä ole kokonaisuutena. Myöhemmässä vaiheessa tiimin jäsenet ovat sitoutuneita suorittamaan työnsä, mutta vasta hyvin kehittyneellä tiimillä sitoutumisen aste koskee koko tiimiä. Luottamuksella tarkoitetaan uskoa ja käsitystä, jotka kehittyvät työskentelyn aikana. Tämä ilmenee muiden auttamisena, tukemisena, kunnioittamisena ja ymmärtämisena. Luottamus alkaa kehittyä yhdessä työskentelyn ja vuorovaikutuksen perusteella. Tavoitetietoisuudessa selviää, miten hyvin tiimin jäsenet ovat sisäistäneet tiiminsä tarkoituksen ja merkityksen, myös koko organisaation kannalta. Kommunikaatiossa korostetaan vuorovaikutuksen laatua. Kommunikaation syvyys ja laajuus kehitty tiimin kehittymisen myötä kohti moni-ilmeistä ja monisuuntaista vuorovaikutusta. Osallistumisessa keskeistä on, että tiimiroolit ymmärretään ja päätökset tuotetaan yhdessä. Prossioorientaation ymmärtäminen on osoitus tiimin tarkoituksen ymmärtämisestä. Prossin toteuttamisessa tarvitaan ongelmanratkaisun hallintaa, suunnittelua, päätöksentekoa ja päätösten toteuttamista käytännössä.

3.4 Tiedon jakaminen tiimityössä

Suomea voidaan pitää tiimityöskentelyn mallimaana, sillä palkansaajista 45 % työskenteli pysyvässä työryhmässä, jolla oli yhteinen tehtävä ja mahdollisuus suunnitella ja päättää keskinäisestä työnjaostaan vuonna 2009 (Kauppinen ym. 2010: 76.) Tiimissä jäsenten työtehtävien keskinäisriippuvuus on vahva ja tällöin ei ole yhdentekevää, miten tiimeissä muodostuu tietoa ja miten sitä jaetaan. Janhosen (2010: 72) tutkimuksen mukaisesti, toimivassa tiimissä on onnistunut sosialisatioprosessi, joka tarkoittaa sitä, että yksilöt ovat omaksuneet ryhmän arvot, käytännöt ja toimintatavat. Tämä on mahdollista tiiviissä tiimin sisäisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja se parantaa tiimin tuloksellisuutta.

Jotkut tiedonmuodostuksen prosessit ovat alttiimpia kasvokkaiselle vuorovaikutukselle kuin toiset. Sosialisatio edellyttää suoria kontakteja tiimin jäsenten välillä, kun taas virallista tietoa voidaan jakaa tietojärjestelmien kautta. Sosialisatio tiedon muodostuksen prosessina edellyttää tiimin yhtenäisyyttä ja sillä on suuri vaikutus tiimin tehtävien suoriutumiseen. Oppiminen, ymmärtäminen, vertaistuki tiimissä sekä tulevaisuudennäkymät organisaatiossa viihtyvyyteen liittyvät sosialisatioon. Tiedonmuodostusta ei voi erottaa sitä ympäröivästä kontekstista, jossa vuorovaikutus ja käytännöt tapahtuvat.

Suoriutuakseen hyvin ja laadukkaasti tiimien täytyy tavoittaa sisäinen yhteys ja sopeutua hyvin ympäristöönsä. (Janhonen 2010: 24 - 25.) Tätä kautta tulee myös työviihtyvyyttä, mikä on yksi tärkeimpiä työssä merkitseviä tekijöitä ja usein nousee esimerkiksi palkkausta merkittävämmäksi tekijäksi.

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan kokemukseen perustuvaa ja henkilökohtaista osaamista ja epävirallisia toimintatapoja. Vastaavasti julkilausutulla tiedolla tarkoitetaan virallisia ohjeita ja kirjattuja toimintatapoja. Tiedon sisäistämisympäristössä luodaan julkilausutusta tiedosta uutta hiljaista tietoa ja tekemällä oppiminen kuvaakin hyvin tätä vaihetta. Kun ihmiset käsittelevät yksin tai yhdessä kirjattua tietoa, he samalla täydentävät omaa hiljaisen tiedon varantoaan. Sosialisatiovaiheessa hiljaista tietoa jaetaan yhteisen toiminnan kautta. Ulkoistamisen vaiheessa hiljaista tietoa muutetaan julkilausutuksi tiedoksi. Tämä liittyy usein kehittämistoimintaan ja reflektointi on tyypillinen tiedon ulkoistamisvaiheeseen liittyvä toiminto. Tiedon yhdistämisympäristössä julkilausutusta tietoa siirretään sellaisenaan. Tiimitoiminnan kannalta erityisesti hiljaisen tiedon muuttaminen julkilausutuksi tiedoksi on tärkeää. (Janhonen 2010: 23.)

Kurtti (2012: 121) pohtii hiljaisen tiedon olemusta ja sen jakamista väitöskirjassaan, jossa röntgenhoitaja oli haastateltu hiljaisen tiedon merkityksestä työssä oppimiselle. Hänen tutkimustulostensa mukaan hiljainen tieto lisääntyy työuran pidentessä ja kokemuksen kautta oppiminen on keskeinen tekijä hiljaisen tiedon kerääntymisessä. Röntgenhoitajien keskuudessa tehdyssä tutkimuksessa hiljaisen tiedon prosessointia edisti moniammatillinen yhteistyö, jossa tietoa jaettiin dokumentaatioina, artikulaationa ja demonstroimalla. Digitalisaatio toi mahdollisuuksia dokumentaatioiden sähköiseen välittämiseen ja artikulaatiokanavista tiimipalaverit olivat hyviä kanavia keskusteluun arjen tilanteiden lisäksi.

3.5 Arviointi työyhteisössä, tiimissä ja työntekijän reflektiivisenä ammattikäytäntönä

Prosessimainen, jatkuva kehittäminen perustuu näkemykseen, jonka mukaan työn vaatimukset ja tavoitteet muuttuvat jatkuvasti sekä yksilön, tiimin että organisaation tasolla, minkä vuoksi työntekijöiltä vaaditaan kykyä jatkuvaan reflektointiin ja työn uudelleen määrittelyyn. Prosessimainen kehittäminen pyrkii edistämään kehittämisen jatkuvuutta ja kestävyyttä niin, että arvioinnista voisi tulla osa työyhteisön toimintatapaa ja – kultuuria. Arviointi on pelkistetyksi arvon antamista ja asioiden arvottamista. Arvioinnin tarkoituksena on tuottaa havaintoja, johtopäätöksiä ja kehittämissuosituksia arvioitavan

kohteen vahvuuksista ja parantamisalueista suhteessa määriteltyihin kriteereihin. Arvioinnin tarkoituksena on toiminnan, ohjelman tai toimintapolitiikan parantaminen. Arviointia tulisi aina ohjata määrätty tarkoituspäätös ja käyttötarkoitus, jota varten tietoa tuotetaan. (Vataja 2012: 77.)

Vatajan (2012: 79) mukaan kehittyneen ammatillisuuden tunnusmerkiksi on esitetty valmiutta arvioida omaa työtään ja työkäytäntöjä sekä toimintaan kohdistuvia tavoitteita ja perusteita. Näin ollen arvioinnin on nähty palvelevan ammatillisen vastuun ottamista palvelutyön laadusta. Arvioinnin käyttö viittaa sekä arviointitulosten että arviointiprosessin hyödyntämiseen. Arviointitiedon ja -tulosten hyödyntämisessä on kyse siitä, mitä arvioinnin tuottaman tiedon avulla tai sen seurauksena tapahtuu. Arviointitulosten käyttöä ja hyödyntämistä voi eritellä instrumentaaliseksi käytöksi, käsitteelliseksi käytöksi ja symboliseksi tai suostuttelevaksi käytöksi. Arvioinnin käyttö on instrumentaalista silloin, kun arvioinnin tulosten hyödyntämisen seurauksena syntyy toimintaa. Käsitteellinen käyttö viittaa ajattelussa tai ymmärryksessä tapahtuviin muutoksiin, jotka syntyvät arviointitulosten hyödyntämisen tuloksena. Arvioinnin tuloksia voidaan käyttää myös symbolisella tai suostuttelevalla tavalla, esimerkiksi vahvistamaan jo olemassa olevaa tietoa tai asemaa.

Arvioinnin prosessikäyttö viittaa muutoksiin, joita arviointiprosessi tuottaa tai edistää. Muutokset liittyvät olennaisesti arviointiprosessiin osallistumiseen ja sen myötä tapahtuvaan oppimiseen ja vuorovaikutukseen. Arviointiprosessiin osallistumisen seurauksena, esimerkiksi arviointiasetelman ja kysymysten muotoilemisen ja niihin vastaamisen kautta, voi syntyä kognitiivisia, asenteellisia ja affektiivisiä sekä käyttäytymisessä että toiminnassa tapahtuvia muutoksia. Muutokset voivat ilmetä niin yksilön, ryhmän kuin yhteisön tasolla ja ne voivat tapahtua organisaatiossa, niiden toimintatavoissa tai kulttuurissa. Muutokset voivat syntyä joko suoraan tai epäsuorasti arviointiin osallistumisen ja arvioivan ajattelun kehittämisen seurauksena. (Vataja 2012: 81.)

3.6 Kehittävä arviointi

Kehittävä arviointi jäsentää työyhteisöjen toteuttamaa itsearviointia kehittämisen menetelmänä. Vataja (2012, 80) kuvaa väitöskirjassaan kehittävää arviointia arviointiprosessina ja toimintoina, joiden tarkoituksena on tukea ohjelman, tuotteen, henkilöstön tai organisaation kehittämistä ja arvioivan työotteen syntymistä organisaatioon. Kehittävä arviointi tulee käsitteenä erottaa kehittämisen arvioinnista (development evaluati-

on), jolla etenkin kansainvälisessä keskustelussa tarkoitetaan kehitysmaissa toteutettua kansainvälisten kehitysyhteistyöohjelmien ja hankkeiden vaikuttavuuden arviointia.

Työyhteisöjen kehittämistyössään toteuttamaa arviointia kuvaa hyvin määritelmä kehittävästä arvioinnista organisaation sisäisenä arviointina, joka tarjoaa tukea organisaatioiden ja työyhteisöjen muutostyöhön sekä työmenetelmien ja työ- ja palveluprosessien kehittämiseen. Kehittävän arvioinnin päämääränä on parantaa toiminnan vaikuttavuutta työyhteisöllisten prosessien kehittämisen kautta. Kehittävä arviointi ei tarkoita tietyn mallin tai menetelmän toteuttamista, vaan se viittaa pikemminkin suhteeseen, joka perustuu arvioinnin kehittävään päämäärään. (Vataja 2012: 81.) Seuraavassa kuviossa (kuvio 2) on kuvattu työyhteisössä käytettäviä arviointiorientaatioita.

Arviointi kertaharjoituksena	Arviointi suurten linjojen tarkistamisena	Arviointi ammatillisen kehittymisen välineenä
Arvioinnin toteutus teknisenä suorituksena.	Arviointi linjaa ja ohjaa työyhteisön toimintaa.	Arvioivien kysymysten esittäminen ja yhteinen pohdinta: mitä tehdään, miksi, millä tavoin.
Menetelmä ohjaa toteutusta.	Tavoitteiden, painopisteiden ja kehittämiskohteiden paikantaminen	Perustyössä reflektiivisyyttä ja työn tutkimista tukevia rakenteita.
Arviointi irrallisena toiminnan suunnittelusta ja ohjauksesta.	Kausiluonteinen seurannan väline	Kyseenalaistaminen ja avoimuus toisin toimimiselle.

Mekaaninen

Holistinen

Kuvio 2. Erilaisia arviointiorientaatioita Vatajan (2012: 86) mukaan.

3.7 Itsearviointi kehittävän arvioinnin toteutustapana

Itsearviointi on arviointia, jota arvioinnin kohteena olevat itse toteuttavat ja joka kohdistuu heidän omaan toimintaansa. OECD:n määritelmän mukaan itsearvioinnissa toimijoilla itsellään on vastuu arvioinnin asetelmasta ja kehittämisinterventioiden luomisesta. Itsearvioinnin asema organisatorista kehittämistä ja uudistamista tuottavana toimintana määrittyy useista kehityskuluista käsin. Työntekijöiden kehittymistä edistävät arvioinnit ja reflektiiviset toimintamallit on liitetty erityisesti 90-luvulla suosioon nousseisiin oppivan organisaation ja jatkuvan uudistumisen ideoihin. Erilaisten itsearviointimenetelmi-

en yleistyessä on niiden hyödyntämistä mietittävä kysymyksenä, jossa työntekijät ovat itse motivoituneita oppimaan ja kehittämään toimintaansa. (Vataja 2012: 84.)

Työntekijän on itse otettava vastuu asioista, jotka johtavat hyvään työsuoritukseen. Tärkeä osa itsensä kehittämistä on palautteen sietäminen ja vastaanotto. Palaute auttaa oppimaan, ja työntekijä on vastuussa itsensä kehittämisestä. Työntekijän tulee itse seurata, mitä hänen työroolissaan pitää ostata ja kehittää itseään siihen suuntaan. Oman ammattitaidon kehittäminen vaatii hyvää motivaatiota, jonka on lähdettävä työntekijästä itsestään. (Ala-Kivimäki 2016: D2-3.)

Kun on tutkittu, millaisia työntekijöitä esimiehet pitävät hyvinä, esiin on noussut kaksi ajattelutapaa. Ensimmäisen ajattelutavan mukaan hyvän työntekijän pitäisi olla mukautuvainen ja sopeutuvainen. Tämä on hyvä ajattelutapa, mutta ei asioita proaktiivisesti edistävä ajattelutapa. Toisen ajattelutavan mukaan hyvä työntekijä on niin sanottu hyvä kansalainen: ahkera ja innostunut. Tässä ajattelutavassa ei korostu työntekijän sopeutuvaisuus vaan aktiivisuus ja muutoksen ajaminen organisaatiossa. Molemmat ajattelutavat ovat toimivia, kunhan tiiminjäsenillä ja esimiehillä on yhteiset ja jaetut intressit. (Ala-Kivimäki 2016: D2-3.)

Tiimi oppii ja tiimissä opitaan vain jatkuvan itsearviointin kautta. Työtä on mahdollista arvioida, kun yhteiset toimintaperiaatteet ja tavoitteet on ensin keskusteltu, sovittu ja konkreettisesti kirjattu. Lisäksi on sovittava työtavoista ja vuorovaikutuksesta tiimissä, niin lasten kuin työntekijöidenkin välillä. Kasvattajan tärkeimpiä taitoja on kyky reflektoida omaa tapaansa toimia. Kasvatustyössä ollaan jatkuvassa muutoksessa, jossa jokaisen täytyy välillä tunnistaa tietämättömyytensä. Ilman tietämättömyyttä ei voi tapahtua tiedostamista ja ammatillista kehittymistä. Tiimi tarjoaa parhaimmillaan jokaisen omaan sekä yhteiseen reflektioon sosiaalisen kontekstin, jossa oppimista ja ammatillista kasvua on mahdollista tapahtua hyvän vuorovaikutuksen ja osallisuuden kautta. Tärkeintä tiimityössä on uskoa tiimiin ja sen jäsenten mahdollisuuksiin ja vahvuuksiin, koska niiden avulla tiimi luo oman ”me-hengen”. (Mikkola - Nivalainen 2010: 5 - 6.)

Jokainen kasvattaja tuo kasvattajatiimiin ammattiosaamisensa, mutta myös oman persoonansa. Pelkän persoonallisuuden varassa ei pysty kasvatustyötä tekemään vaan tarvitaan monia ammatillisia valmiuksia, jotta vuorovaikutus ja yhteistyö onnistuvat. Ammatillisuus kasvatustyössä tarkoittaa kykyä olla empaattinen sekä analyttinen; on oltava herkkä lapsen tarpeille ja samaan aikaan tulee sovittaa oma toiminta tilantee-

seen sopivaksi. On osattava tunnistaa myös omia tarpeitaan ja tunteitaan sekä etsiä yhteisiä tapoja käsitellä niitä. Siksi tiimiin tarvitaan rajat ja yhteiset pelisäännöt siitä, miten työssä ollaan. (Mikkola - Nivalainen 2010: 6.)

Reflektiivinen ammattikäytäntö on tärkeää, kun työntekijä pohtii omaa ammatillisuuttaan. Sosiaalinen todellisuus on alati muuttuva ja monimuotoinen. Siten myös sitä koskeva tieto tulisikin päivittää joka hetki eli luoda se uudestaan uusissa erillisissä tilanteissa. Kasvattajatiimin asiantuntijanäkemyks perustuu reflektion käsitteeseen. Reflektio on oman tarkastelunäkökulman tutkimista. Mistä näkökulmasta sosiaalista tilannetta tarkastellaan? Reflektion tuloksena työntekijä tulee tietoiseksi omista havainnoinnin, ajattelun ja tuntemisen tavoista. Kriittinen reflektio tarkoittaa tarkastelunäkökulman taustalla olevien ennako-oletusten arviointia ja tutkimusta eli oman henkilökohtaisen näkökulman tarkastelua. (Toikko - Rantanen 2009: 51–52.)

Reflektio kehittämistoiminnassa tarkoittaa kehittämisen menetelmien ja toimintatapojen, mutta myös kehittämisen perusteluiden ja organisoinnin jatkuvaa uudelleenarviointia. Kehittämiseen tarvitaankin eräänlainen peili, jota voidaan käyttää todellisuuden heijastamiseen (Toikko - Rantanen 2009: 52). Kasvattajayhteisössä tiimin vuorovaikutus arjen tilanteissa, tiimipalavereissa, työyksikön palavereissa ja kehittämispäivissä voi parhaimmillaan toimia hyvänä peilinä jokaisen työntekijän omaan sekä yhteiseen ammatilliseen reflektioon.

Santalainen (2008: 29 - 30) kuvaa reflektoinnin välttämättömyyttä strategisen ajattelun pohjalla ja kyky reflektoida on muodostumassa yhdeksi tulevaisuuden avainosaamisista. Menneisyyden ymmärtäminen ja tulevaisuuden visionäärinen näkeminen voi parhaimmillaan muuntua eteenpäin vieväksi ajatusten juoksuksi ja tavoitteelliseksi henkilöstöressurssien johtamiseksi. Jokaisen työntekijän, johdosta ruohonjuuritasolle, tulisi ymmärtää itsereflektoinnin tärkeyden merkitys ja löytää sille suotuisa aika ja paikka siten, että reflektioista tulisi osa arkipäivän työtä. On tärkeää pysähtyä, sillä kokemus sinällään ei opeta vaan kokemuksen reflektointi ja sen liittäminen tekemiseen. Kun tekeminen ja reflektio yhdistetään, syntyy henkilökohtaista ammatillista kasvua. Kollektiivinen reflektointi puolestaan tarjoaa mahdollisuuden parhaiden sekä huonoimpien käytäntöjen jakamiseen ja tulevaisuuden visiointiin.

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa varhaiskasvatushenkilöstön käsityksiä tiimityöstä. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää arvioitaessa työntekijöiden tiimityötaitoja sekä tiimityökoulutuksen tarvetta.

- 1) Mitkä tekijät edistävät hyvää tiimityötä?
- 2) Mitkä tekijät ehkäisevät hyvää tiimityötä?
- 3) Mitä hyvä tiimityö edellyttää työntekijältä itseltään?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen teoreettisfilosofiset lähtökohdat

Tieteenfilosofinen lähtökohta tutkimukselle on fenomenologinen. Fenomenologia tarkoittaa suuntausta, joka korostaa ihmisen havaintoihin ja kokemuksiin perustuvaa tiedon tuottamista. Fenomenologiassa subjektiivisuus ja henkilökohtaisten aistimusten, kokemusten ja elämysten pohtiminen nähdään merkityksellisenä: tieto maailmasta välittyy vain sen aistimisen ja kokemisen kautta. Suuntaus korostaa siis yksilöllistä kokemusta. (Koppa 2015.) Fenomenologinen merkitysteoria sisältää ajatuksen siitä, että ihmisyksilö on pohjimmiltaan yhteisöllinen. Merkitykset, joiden valossa todellisuus avautuu meille, eivät ole synnynnäisiä, vaan niiden synnyinsija on yhteisö, johon kasvetaan ja kasvatetaan. (Valli – Aaltola ym. 2015: 31.) Fenomenologisessa tutkimuksessa on läsnä myös hermeneuttinen ulottuvuus tulkinnan tarpeen myötä. Hermeneuttinen ymmärtäminen tarkoittaa ilmiöiden merkityksen oivaltamista. Ymmärtäminen on aina tulkintaa ja kaiken ymmärtämisen pohjana on aiemmin jo ymmärretty. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 34 - 35.)

5.2 Tutkimusmenetelmän kuvailua

Tutkimuksessa käytettiin CIT-menetelmää (critical incident technique - kriittisten tapahtumien tekniikka). John Flanagan (1954) kehitti kriittisten tapahtumien menetelmän 1950-luvulla osaksi sotilaslentäjien koulutusta. Flanagan oli kiinnostunut tiedosta, jolla

inhimillistä toimintaa (sotilaslentotoimintaa) oli mahdollista parantaa ja näin välttää inhimillisiä virheitä.

Menetelmän lähtökohtana oli siis oletus, että tapahtuman ja siihen vaikuttavien tekijöiden välisestä dynamiikasta voitiin tehdä päätelmiä. Flanagan (1954: 327) määrittä tapahtuman (incident) inhimilliseksi toiminnaksi, joka on niin yksityiskohtaista ja havaittavissa olevaa, että se mahdollistaa päätelmien teon toiminnan lopputuloksesta. Termillä kriittinen (critical) Flanagan tarkoitti inhimillisen toiminnan merkittävää ja ratkaisevaa roolia toiminnan tavoitteessa tai lopputuloksessa. Flanaganin mukaan toiminnan tehokkuutta tai tehostomuutta määrittäviä kriittisiä tapahtumia ovat työtehtävien tarkoituksen kannalta erityisen poikkeavat ja mieleen jäävät tapahtumat, jotka voidaan jälkeensä kuvata yksityiskohtaisesti ja ikään kuin jäljittää. Tapahtuman kriittisyyden määrittää siis sen kokija ja kriittisyys on riippuvainen tapahtuman kokijan tapahtumalle antamasta merkittävydestä (Flanagan 1954: 327).

Tutkimustekniikan sijaan kriittisten tapahtumien menetelmä voidaan ajatella tutkimukselliseksi keinoksi tai tutkimukselliseksi lähestymistavaksi saada esiin kuvailevaa, tulkittua ja kokemusperäistä tietoa halutusta asiasta empiirisen tutkimuksen menetelmin. Flanaganin (1954: 341) mukaan aineistonkeruussa oleellista on kysyä niin sanottuja what- kysymyksiä how-kysymysten sijaan. Tällä Flanagan tarkoitti, että ei tule kysyä, kuinka joku tapahtui vaan ennemminkin, mikä sai aikaan sen, mitä tapahtui. Aineistonkeruun edustavuuden kannalta keskeistä on havaittujen tapahtumien määrä, ei niinkään tutkimukseen osallistuvien määrä. Menetelmän etu on myös, että se korostaa tutkimukseen osallistuvan näkökulmaa ja kokemusta. Menetelmään sisältyvä tapahtumien yksityiskohtainen kuvaus mahdollistaa esimerkiksi työntekijöiden ajattelu- ja toimintatapojen avaamisen ja paljastaa ammatillisuuden taustalla vaikuttavaa hiljaista ”tacit” tietoa.

Tässä tutkimuksessa työntekijöitä pyydettiin kuvailemaan työuransa varrelta hyvää ja huonoa tiimityökokemusta ja siten ymmärtämään, millaiset kokemukset vaikuttavat tiimityön kokemiseen. Lisäksi heitä pyydetään miettimään, mitkä tekijät ovat edistäneet ja mitkä ehkäissee hyvän tiimityökokemuksen syntymistä. Lisäksi he miettivät omaa osuuttaan onnistuneen tiimityökokemuksen syntymiseen.

5.3 Aineiston kerääminen

Tutkimukseen valikoitui kymmenen varhaiskasvatuksen ammattilasta, sekä lastentarhanopettajia että lasten/lähihoitajia, joiden työkielenä tai äidinkielenä on suomen kieli. Työntekijöiden ikäjakauma oli 30 - 60 vuoden välillä ja heillä kaikilla oli vähintään kymmenen vuoden tiimityökokemus. Aineiston keruu alkoi saatekirjeellä (liite 1). Saatekirjeessä oli kerrottu tutkimuksen tavoite, eettiset periaatteet ja osallistujien vapaaehtoisuus. Saatekirjeen mukana oli kirjallinen kaavake allekirjoitettavaksi henkilöille, jotka suostuvat nauhoitettavaan haastatteluun ja siihen, että heidän tuottamaansa aineistoa hyödynnetään opinnäytetyössä. Kirjeessä oli kirjoitettuna myös tutkimuskysymykset ja työntekijöitä pyydettiin etukäteen miettimään kysymyksiä, kirjaamaan vastauksia ja siten valmistautumaan ryhmähaastatteluun. Ryhmähaastattelut pidettiin kahdessa viiden hengen ryhmässä, joihin haastateltavat toivat kirjalliset vastauksensa edellä mainittuihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadullisen tutkimusotteen valintaa perustellaan halulla ymmärtää mahdollisimman syvällisesti kymmenen, suomea äidinkielenään tai työkielenään käyttävän, varhaiskasvatuksessa työskentelevän henkilön kokemuksia tiimityöstä. Tutkimuksen tuloksia ei pyritä tilastollisesti yleistämään, mutta kenties tulosten siirrettävyys on mahdollinen muihinkin varhaiskasvatuksessa työskenteleviin tiimeihin. Tavoitteena onkin kartoittaa, tarvitaanko varhaiskasvatuksen kentällä tiimityökoulutusta, ja jos tarvitaan, kohdistaa sitä niihin tiimityön osa-alueisiin, joihin analyysini perusteella koulutusta tarvittaisiin. Teksti- ja haastatteluaineisto oli ilmiänsultaan puhetta, ja tutkimuksessa haluttiin perustietoa tiimityöilmion olemuksesta työntekijöiden itsensä kuvaamina. Tämä perustelee hyvin tutkimuksen laadullista lähestymistapaa.

Aineistoa kerättiin ryhmähaastatteluilla, jota jo saatekirjeessä etukäteen kerrotut teemat johtivat. Ryhmähaastattelu aineiston keruutapana on tehokas, sillä samaan aikaan haastateltavina on useita henkilöitä. Sopiva aihe ryhmähaastattelun aiheeksi on sellainen, josta haastateltavilla voi olla erinäisiä näkemyksiä. Tällöin ryhmä saattaa toimia toisten mielipiteitä stimuloivana tekijänä, jolloin asiat tulevat toisella tapaa esiin.

(Eskola - Suoranta 2001: 96.) Ryhmädynamiikka toimi molemmissa ryhmissä hyvin, sillä haastateltavat uskaltautuivat hyvin sanomaan mielipiteensä. Ryhmät muotoutuivat ammattiorientaatioiltaan tällaisiksi sattumalta, koska työn toimivuus tuli huomioida työpaikoilla, sillä haastattelut käytiin työaikana.

5.4 Aineiston analysointi induktiivisella sisällön analyysillä

Aineisto analysoitiin induktiivista sisällön analyysiä käyttäen. Analysointitapa oli aineistolähtöinen, jossa vastauksia tutkimuskysymyksiin haettiin ”vuoropuhelussa” aineiston kanssa.

Hirsjärvi ja Hurme (2001: 143) korostavat aineistoon tutustumisen merkitystä analyysin alkuvaiheessa. Vaikka aineisto on tuttu haastattelujen ja litteroimisen jälkeen, tulee sitä lukea useaan kertaan kokonaiskuvan saamiseksi. Aineistolle tulee siis esittää tutkimuskysymyksiä. Analyysissä siis eritellään ja luokitellaan aineistoa. Analyysissä edetään aineistokokonaisuudesta osiin, aineiston luokitteluun ja luokkien yhdistelyyn. Tämän jälkeen edetään takaisin kokonaisuuteen, tulkintaan ja ilmiön teoreettiseen hahmottamiseen.

Luokittelu ja aineiston koodaaminen luokkiin eivät ole lopullisia tavoitteita, vaan välivaiheita analyysin rakentamisessa, ja luokkien tulee olla jossakin suhteessa toisiinsa. Tällöin tutkija tarkastelee luokiteltua aineistoa omasta ajatusmaailmastaan käsin päästäkseen tulkintoihin. Tällöin on kuitenkin tärkeää muistaa tutkimuskonteksti. (Hirsjärvi – Hurme 2001: 148–152.)

Latvala ja Vanhanen-Nuutinen (2003: 29) sekä Tuomi ja Sarajärvi (2009: 108) jatkavat, että tutkimusaineiston analysointiprosessi aloitetaan tutkimusaineiston pelkistämällä eli redusoinnilla edeten klusterointiin eli ryhmittelyyn ja abstrahointiin eli käsitteellistämiseen. Tutkimusaineisto pelkistetään tutkimuskysymyksiä aineistolle esittäen. Pelkistetyt ilmaukset kirjataan mahdollisimman tarkasti samoin termein kuin aineistossa ilmenevä tekstikin on. Tämä on kategorioiden muodostamisen ensimmäinen vaihe. Analyysin seuraava vaihe on ryhmittely. Ryhmittelyssä haetaan pelkistettyjen ilmaisujen erilaisuuksia ja/tai yhteneväisyyksiä. Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään samaan kategoriaan ja annetaan kategorialle sen sisältöä kuvaava nimi. Käsitteellistämisen vaiheessa muodostetaan yläkategorioita yhdistämällä samansisältöisiä alakategorioita. Yläkategoria nimetään alakategorioiden sisällön mukaan.

Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto litteroitiin ja luettiin monta kertaa läpi. Tämän jälkeen aineistolle esitettiin tutkimuskysymyksiä, pelkistettiin sitä muodostaen pelkistetyt ilmaukset sisällön mukaisesti ja muodostettiin kategorioita. Tämän jälkeen aineistoa ryhmiteltiin etsimällä aineistosta samankaltaisuuksia. Tämän jälkeen samaa tarkoittavat

ilmaukset yhdistettiin samaan alakategoriaan. Käsitteellistämisen vaiheessa alakategorialle annettiin yläkäsitteellinen nimi. Tutkijan oma teoreettinen tulkinnallisuus oli, kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisesti, analyysissä vahvasti läsnä. Pyrkimyksenä oli kuitenkin aineiston järjestäminen sellaiseen muotoon, että siitä oli mahdollista eritellä vastauksia tutkimuskysymyksiin ja analysoida aineistoa uusia merkityksiä rakentamalla (Eskola – Suoranta 2001: 225). Aineiston analysointiprosessi on kuvattu liitteessä 2.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Hyvää tiimityötä edistäviä tekijöitä

Tiimityötä edistävästä tekijöistä nousivat esiin sitoutumisen merkitys ja vuorovaikutusosaaminen. Sitoutuminen syntyi osallisuuden kokemuksesta yhteiseen suunnitteluun ja tiimin toimintatapojen rakentamiseen. Vuorovaikutusosaaminen sisälsi dialogin, joka pohjautui avoimeen keskusteluun ja rohkeuteen ottaa esille vaikeitakin asioita turvallisuudessa työilmapiirissä. Dialogi toi merkityksen ja ymmärryksen työn tärkeydestä laajemmasta mittakaavasta. Se, miten tiimissä osattiin hyödyntää jokaisen työntekijän osaamista, pohjautui työn rakenteiden yhteiseen suunnitteluun ja tavoitteen aseteluun jaetun tiedonmuodostuksen kautta. Sitoutuminen oli myös vastualueiden hoitoa, joka näyttäytyi työhyvinvointina.

”Mä koin silloin sen niin, että kaikki olivat sitoutuneet siihen hommaan samalla tavalla. Se tavoite oli niin selvä, että lapsella on hyvä päivä. Kukaan ei sooloillut. Se tuli siitä, että oli viihtymistä työssään ja tykkäsi tehdä sitä työtä.”

Tiimityön kehittyminen lähti työntekijän yksilöllisistä valmiuksista motivaation ja vuorovaikutusosaamisen suhteen. Tämän jälkeen tiimin kehittyminen alkoi yhteisen keskustelukulttuurin luomisella perustehtävästä käsin ja yhteisen arvopohjan rakentamisella. Tässä vaiheessa työntekijöiden samanhenkisyys edesauttoi tutustumista ja vuorovaikutusta ja toi toiminnalle jatkuvuutta ja turvallista työilmapiiriä.

”Jos tuntee niitä ihmisiä, tietää miten niille voi sanoa.”

Seuraavassa tiimin kehittymisen vaiheessa, tiimityötä edistäen, ihmisten tuli pystyä myöntämään olevansa myös väärässä ja myöntämään muiden esittämien ideoiden paremmuutta. Tässä vaiheessa tarvittiin rohkeutta ottaa asioita esille ja tarkastaa nä-

kökantoja siitä, oliko ymmärtänyt asian oikein tai siitä, olimmeko varmasti asiasta samaa mieltä. Kolmannessa siirtymävaiheessa edellytettiin avointa keskustelua, kunnioitusta ja luottamusta tiimin jäsenten kesken, jossa pelisääntöjen ja vastualueiden hoitumista tarkastellaan.

”Se oli sellainen tiimi, jossa oli kolme aikuista ja oli selkee se työnjako...kuka vastas mistäkin. Se oli looginen, jossa oli helppo tehdä työtä. En tiedä, mut kaikki oli samalla aaltopituudella ja pidettiin samoja asioita tärkeänä lasten kanssa olemisessa, heittäymistä satujen maailmaan.”

”Hyvä tiimityö ei ole yhden ihmisen vastuulla, vaan se on koko tiimin asia.”

Tiimityön kehittäminen oli systemaattista ja pitkäkestoista toimintatapojen eteenpäin viemistä. Se vaati kehittämiseen vahvasti uskovia ja sitä ylläpitäviä ammattilaisia. Tiimityön kehittämisessä oli hyvä lähteä liikkeelle määrittelemällä tiimin nykyinen tila ja tutkia, miten tällä hetkellä toimittiin tai suunniteltiin toimittavan, mihin toimiminen perustui ja mitä voitiin lähteä tavoittelemaan. Tavoitteena oli yhtenäisen arvopohjan rakentaminen, johon perustehtävä perustui lapsilähtöisyyden ajatusten mukaisesti ja josta tiimityötä lähdettiin kehittämään.

”Se ois tärkeätä, että tiimi saisi jatkaa...vasta vuoden jälkeen tiimi oppii tuntemaan toisensa. Se ois se jatkuvuus.”

Ammatillinen käyttäytyminen oli tärkeä tiimityötä edistävä seikka. Se sisälsi työntekijöiden kanssakäymistä edistäviä arvoja ja ominaisuuksia, mutta myös vastuullisuutta työtehtävien hoitamisesta. Vastuullisuus voitiin nähdä yksilön ominaisuutena siten, että henkilö hyväksyi käyttäytymisensä seuraukset ja tunsivat velvollisuutta tiimiään kohtaan. Vastuullisuus voitiin nähdä myös tehtävänä, josta oli velvollisuus ottaa vastuuta. Tämä liittyi läheisesti asiantuntijan sosiaaliseen rooliin. Varhaiskasvatuksen tiimeissä toimitaan ammattinimikkeiden pohjalta, ja lastentarhanopettajan rooli toiminnan rakenteiden ja suunnittelun organisoinnista nähtiinkin vahvana, toki osallistaen tiiminsä muiden jäsenten vahvuuksia.

”Tietty hänellä (lastentarhanopettaja) oli pedagoginen vastuu, mutta saatiin osallistua mukaan ja kertoa, mitä halutaan tehdä ja mikä on meidän näkemys. Hän otti ne huomioon.”

”Tiiminvetäjä näkisi siinä tiimissään kaikki vahvuudet ja osais hyödyntää niitä vahvuuksia toiminnassa, mitä suunnitellaan. Se sais aikaan sen, että puhalletaan yhteen hiileen. Tiiminvetäjällä tulee olla se näkemys, mihin suuntaan ollaan menossa ja mitä se vaatii tiimiltä.”

Osallisuus ja päämääräsuuntautuneisuus nähtiinkin vahvasti tiimityötä edistävänä tekijänä. Vaikka varhaiskasvatuksessa työskennellään erilaisista ammattinimikkeistä käsin, tiimin toimivuus ja ”me-henki” syntyy tasa-arvoisuuden kokemuksista erilaisista koulutuksista huolimatta. Hyvää tiimityötä syntyi, kun kaikkien tiimin jäsenten vahvuuksia ja asiantuntijuutta hyödynnettiin ja se otettiin huomioon päätöksentekokulttuurissa. Tästä seurauksena tiimiin syntyi työniloa ja viihtymistä, joka ilmeni joustavuutena ja sovellettavienkin työtapojen käyttämisenä tilanteen niin vaatiessa. Ammatillisuus ilmeni analyttisyytenä kykyä arvioida se, missä kulloistakin työntekijää tarvittiin sillä hetkellä eniten.

”Sitten tuli mieleen, mikä on aikalailla tärkeitä, on se osallisuus ja osallistava toiminta ja pitää myös ottaa lapset siihen mukaan.”

Luottamuksen kokemus erilaisesta koulutuksesta, työhistoriasta tai kokemuksista huolimatta toi arvostusta tiimiin ja edesauttoi avoimen ja yhteisen keskustelukulttuurin syntymistä. Esimiehen roolia tiimityön edistämiseen mainittiin tiimitoiminnan rakenteiden ja päätöksen teon mahdollistajana sekä tiimin tukijana konfliktitilanteissa. Kuitenkin tärkeämpänä tekijänä tiimissä pidettiin vertaispalautetta ja työn sujuvuutta tiimin jäsenten kesken. Esimiehen palaute ja yhteistyön sujuvuus hänen kanssaan koettiin tärkeäksi, muttei niin tärkeäksi kuin vertaispalaute ja yhteistyön sujuvuus tiimissä.

”Hyvä kokemus tuli siitä, että otettiin kaikki tasavertaisina huomioon. Ja vaikka olin uusi ja nuori, luotettiin.”

”Esimies on kyllä tosi tärkeä, joka odottaa tavoitteita ja raamittaa. On motivaattori. Luottamus puolin ja toisin, mutta esimiehen pitää osata antaa myös työrauhaa.”

”Että pystyy delegoimaan ja ne asiat hoitaa joku muu...mä en ole paras, jolloin täytyy luottaa (tiiminvastaavana)”

Inhimillisestä toiminnasta ja luottamuksesta tiimityön edistymiseen kertoi se, että työntekijät osasivat ottaa palautetta vastaan ja tarvittaessa myöntää virheensä. Tiimin toiminta kehittyi yhteisen virheiden analysoinnin sekä henkilöiden oman reflektion kautta. Reflektiivinen ammattikäytäntö oli tärkeää, kun työntekijä pohti omaa ammatillisuuttaan ja tuli tietoisiksi ajattelutavoistaan ja toimintansa vaikuttimista. Reflektio kehittämistoiminnassa tarkoitti kehittämisen menetelmien ja toimintatapojen uudelleenarviointia peilaten toimintaa tiimin jäsenten avulla.

”Näyttää, että on inhimillinen ja tekee virheitä. Se on vastuun ottamista. Myöntää virheensä. Mutta se on pääasia, että päästään eteenpäin.”

Kasvattajayhteisössä tiimin vuorovaikutus arjen tilanteissa, tiimipalavereissa, työyhtiön palavereissa ja kehittämispäivissä voi parhaimmillaan toimia hyvänä peilinä jokaisen työntekijän omaan sekä yhteiseen ammatilliseen kasvuun. Arvioinnin ja palautteen tärkeys nousikin yhtenä tutkimustuloksena tiimityötä edistävästä tekijöistä. Yhteiselle arvioinnille tulikin olla arkipäivän arvioinnin lisäksi aika ja paikka viikoittaiseen ja toimintakausittaiseen arviointiin yhteisen ymmärryksen vahvistamiseksi. Samoin toimintakauden alussa yhteistä suunnittelua ja tiimisopimuksen tekoa pidettiin tärkeänä. Yhteiset arviointitilaisuudet ryhmän ulkopuolella koettiin erityisen tärkeäksi silloin, jos tiimissä on pulmatilanteita ratkaistavana. Rauhallinen paikka kehitettävän asian esille nostamiseksi oli tärkeä, koska näin asioista pystyttiin keskustelemaan tiimin kesken.

”Siis pitäähän asioista pystyä puhumaan. Jättää toisen persoonan arvostelun ja sanoo siitä asiasta.”

”Ei kaikkien kanssa mene yhtä hyvin, mutta kaikkien kanssa pitää pystyä tekemään työtä.”

”Ei tarvii mennä kertomaan jollekin toiselle vaan ottaa sen esille siinä hänen kanssaan.”

Arviointi on pelkistetysti arvon antamista ja asioiden arvottamista. Arvioinnin tarkoituksena oli tuottaa havaintoja, johtopäätöksiä ja kehittämissuosituksia arvioitavan kohteen vahvuuksista ja parantamisalueista suhteessa määriteltyihin kriteereihin. Työyhteisöjen kehittämistyössään toteuttamaa arviointia kuvasi hyvin määritelmä kehittävästä arvioinnista organisaation sisäisenä arviointina, joka tarjosi tukea muutostyöhön sekä työmenetelmien ja työ- ja palveluprosessien kehittämiseen.

”No koko tiimi istuu alas ja miettii. Uskalletaan sanoa, että tää ei toimi.”

6.2 Hyvää tiimityötä ehkäiseviä tekijöitä

Hyvää tiimityötä ehkäisevistä tekijöistä nousivat esiin työntekijöiden vuorovaikutusta vaikeuttavat ominaisuudet ja tästä syystä johtuva negatiivinen ilmapiiri sekä luottamuspula. Vuorovaikutusta vaikeuttavina tekijöinä pidettiin kemioiden kohtaamattomuutta, ihmisten erilaisuutta ja näkemysten voimakasta eroavaisuutta. Kovin tarkasti tämän tutkimuskysymyksen kohdalla työntekijät eivät avanneet, mistä ja miten liika erilaisuus ja kemioiden kohtaamattomuus ilmeni, muutoin kuin keskustelukulttuurin vaikeutena sekä yhteisistä sopimuksista kiinni pitämättömytenä. Yksi työntekijä saattoi nähdä sovitun kovin erilailla, miten muut tiimin jäsenet asian olivat nähneet, ja tämä ilmeni

kemioiden kohtaamattomuutena sekä vuorovaikutusta ehkäisevänä tekijänä. Ei oikein päästy samalle aaltopituudelle.

Erilainen toiminta johti luottamuspuulaan siten, ettei kyseiseen työntekijään voitu luottaa. Vastuualueet eivät tulleet hoidetuksi yhteisesti sovitun mukaisesti. Luottamuksen puute aikaansai negatiivista ilmapiiriä ja sitä, että asioiden selvittäminen tällaisessa tapauksessa ei johtanut hyvään lopputulokseen. Pahimmassa tapauksessa tiimiin oli syntynyt liittouma kahden työntekijän välille kolmannen työntekijän jäädessä ulkopuoliseksi. Tiimin itseohjautuvuutta voi kehittää kuuden osaamisalueen kautta: sitoutuminen, luottamus, tavoitetietoisuus, kommunikaatio, osallistuminen ja prosessorientaatio. Liian erilaisten ihmisten työskentely yhdessä näiden osaamisalueiden saavuttamiseen oli vaikeaa, sillä yhteinen sitoutuminen puuttui tai sen eteen ei oltu valmiita tekemään riittävän paljon työtä tai se koettiin vaikeaksi. Näin ollen myös tiimin yhteinen tavoite tai päämäärä ei ollut tiimin jäsenten keskuudessa riittävän selkeästi kuvattu, joka vaikeutti tiimin prosessien toimivuutta.

Yhtälailla, kun jaettu toimintakulttuuri toimi hyvää tiimityötä edistävänä seikkana, toimintakulttuurin jakamattomuus ehkäisi hyvää tiimityötä. Suurimpana tiimityötä ehkäisevänä tekijänä nähtiin sooloilu. Sooloilulla tarkoitettiin yhteisistä sopimuksista lipeämistä tai jonkun yhteisen tekemisen mainostamista omana tekemisensä. Sooloilu pidettiin sitä pahempana, mitä pidempään tiimi oli toiminut yhdessä ja mitä enemmän keskustelua oli ollut sooloilun ehkäisemiseksi. Toisaalta tiimin aloitusvaiheessa työntekijän sooloilu vaikeutti sitoutumista yhteisiin sopimuksiin ja väsytti työntekijöitä. Työntekijöiden kokemus sooloilu johti myös tiimin hajaantumiseen siten, että sooloilijan muussakin toiminnassa alettiin nähdä negatiivisia piirteitä ja syntyi liittoutuma häntä vastaan. Toimintakulttuurin jakaminen käsitti samansuuntaiset näkemykset lapsista, lapsuudesta ja lapsilähtöisestä toimintatavasta, jonka pohjalta työtapojen suunnittelua oli helpompi pohtia ja luoda tiimille toimintatavat. Toimintakulttuurin jakamattomuus taas näkyi siten, että yhteistyö ei ollut sujuvaa, sillä jonkun työntekijän tilanteiden huomaaminen ja sijoittautuminen lapsiryhmässä oli toisten tiimin jäsenten mielestä puutteellista.

”Sooloilu on pahin...ei minä vaan me ollaan tehty tää homma.”

”Itse olen yrittänyt joustaa, mutta voimavarat eivät riitä. Ja sit kävi niin, että liittouduin toisen kollegan kanssa ja kolmas jäi ulkopuolelle. Se vaan pahensi tilannetta, mutta hän näki asiat niin eri tavalla.”

”Oltiin kuin laiva ilman kapteenia.”

”No, jos vaikka lapset on toisessa huoneessa... ja nähdään, että sinne tarvitaan aikuinen, niin sinne mennään. Ei sitten yksi aikuinen keskeytä toista, vaan annetaan sen keskittyä siihen, mitä se tekee lasten kanssa.”

Hyvää tiimityötä ehkäisivät palautteen antamisen ja vastaanottamisen ongelmat. Ne ehkäisivät avoimen ja rehellisen ilmapiirin syntymistä johtaen epäammattilliseen käyttäytymiseen, joista esimerkkinä liittoutuminen ja selän takana puhuminen. Mikäli tiimissä ei ollut avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä, oli vaikeaa ottaa asioita esille, varsinkin jonkun työntekijän ei-toivottuun käyttäytymiseen liittyvää toimintaa. Joskus koettiin myös, että tiimi ei saanut ulkopuolista apua vaikeiden asioiden selvittämiseen tai sai sitä liian myöhään.

Tiimityötä ehkäisevänä tekijänä nähtiin toisen työntekijän loukkaantumisen pelko. Se oli usein läsnä rakentavaa palautetta annettaessa, mutta se ei kuitenkaan saisi olla este hankalien asioiden esille nostamisessa. Palautetta tuli antaa niin positiivisessa kuin rakentavassakin mielessä ja jokaisen työntekijän ammatilliseen käyttäytymiseen nähtiin kuuluvan rakentavan palautteen käsittelemisen taito oppimista edistävänä tekijänä ja tiimityötä edistävänä seikkana. Mikäli loukkaantuminen jäi selvittämättömäksi asiaksi, se muuttui tiimityötä ehkäiseväksi tekijäksi ja epäammattilliseksi käyttäytymiseksi. Mikäli työntekijä ei halunnut vastaanottaa palautetta ja muuttaa käyttäytymistään palautteen perusteella tai ei huomannut sitä, kyseisen työntekijän itsereflektion taito vaati harjaantumista. Syiksi mietittiin osaamisen puutetta, epävarmuutta tai sitoutumattomuutta tiimin tavoitteeseen. Tämän tyyppisiin pulmallisiin keskusteluihin työntekijät kokivat tarvitsevänsä esimiehen apua varsinkin, jos tiiminvetäjä ei pystynyt saamaan toimintaan positiivista muutosta yhteistyössä tiiminsä kanssa.

Myönteistä ajattelukykyä ja positiivisuutta, tiimityötä edistävänä tekijänä, korostettiin paljon, samoin huumorin merkitystä. Myönteisyys tiimissä helpotti vaikeistakin tilanteista selviämiseen ja työssä jaksamiseen sekä tuki yhteenkuuluvuudentunnetta. Tiimityötä ehkäiseväksi tekijäksi se koettiin silloin, mikäli tiimissä oli yksi työntekijä, joka ei selvästi kyennyt positiiviseen ajatteluun. Tämä vei paljon energiaa muilta tiimin jäseniltä, sillä koettiin, että perustehtävän tekemisen sijaan tuli yrittää tukea ja nostaa negatiivisesti asioita näkevää kollegaa. Negatiivisuudella oli heikentävä vaikutus työilmapiiriin. Lisäksi lapset ansaitsivat positiivisesti ja myönteisesti asioihin suhtautuvia aikuisia ympärilleen.

”Silloin, jos joku loukkaantuu ja siitä ei voi puhua ääneen. Jos joku vaan vetäytyy kuoreensa.”

”Tiiminvetäjällä on vahvempi asema siinä ja vastuu myös toisenlainen. Vastuu lapsista on kaikilla, mutta tiiminvetäjällä on vastuuta niistä muista tiimiläisistä.”

”Sitten aina ei pidä nähdä asioita negatiivisesti...ettei näe ongelmia ennen kuin on edes ongelmia. Se on haastavaa.”

Esimiehen rohkeuden puute tiimityön ohjaamisesta tai taitamattomuus rakenteiden mahdollistamisesta ehkäisivät hyvää tiimityötä. Esimiehen tuli ymmärtää tiimityön lainalaisuuksia ja mahdollistaa tiimille arviointitilaisuuksia sekä tukea tiimiä tavoitteen mukaisessa toiminnassa tai ristiriitojen ratkaisussa. Organisaation strategisten linjausten vieminen tiimien tietoisuuteen oli osa esimiehen ammatillista toimintaa, joka raamitti tiimien itseohjautuvuutta ja loi toiminnalle suuntaa. Esimiehen ominaisuuksista tärkeimpinä suhteessa työntekijöihin pidettiin oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta, jämmäkkyyttä ja kykyä puuttua vaikeisiin tilanteisiin. Yhteenvetona taulukosta 1 voi katsoa varhaiskasvatushenkilöstön näkemyksiä hyvää tiimityötä edistävästä ja ehkäisevistä tekijöistä.

Taulukko 1. Hyvää tiimityötä edistävät ja ehkäisevät tekijät.

HYVÄÄ TIIMITYÖTÄ EDISTÄVÄT TEKIJÄT	HYVÄÄ TIIMITYÖTÄ EHKÄISEVÄT TEKIJÄT
Vuorovaikutusosaaminen	Työntekijöiden vuorovaikutusta vaikeuttavat ominaisuudet
Työntekijöiden kanssakäymistä edistävät arvot	Negatiivisuuden ilmapiiri ja luottamuspula
Jaettu toimintakulttuuri	Toimintakulttuurin jakamattomuus
Työntekijöiden osallisuus suunnitteluun ja yhteiseen toimintaan sitoutuminen	Epäonnistunut palautteen anto- ja vastaanotto-kulttuuri
Ammatillisen työotteen omaksuminen	Epäammatillinen käyttäytyminen
Esimiehen rooli työn ohjaamisessa	Esimiehen osaamisen puute tiimityön johtamisesta
Työntekijöiden vahvuuksien ja tuen tarpeiden tunnistaminen ja työskentely sen mukaisesti	

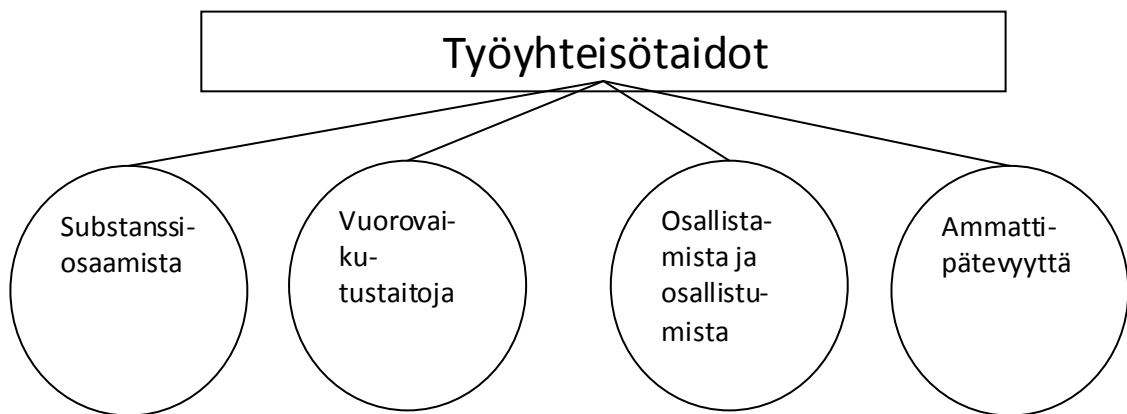
Työn ilo ja positiivisuus	
Arvioinnin tärkeys	
Työntekijöiden joustavuus ja soveltamisen taito	
Tiiminvetäjän/ lastentarhanopettajan vahva rooli rakenteiden ja suunnittelun organisoijana	
Yhteinen ymmärrys ja samanhenkisyys	

6.3 Työntekijän oma osuus hyvän tiimityön syntymiseen

Työntekijän oman osuuden erittely hyvän tiimityön syntymiseen oli haasteellisempaa. Todettiin, että työntekijät pyrkivät toimimaan hyvän tiimityön periaatteiden mukaisesti. Kuuntelu, palautteen anto- ja vastaanotto, keskustelu, heittäytyminen, sitoutuminen ja positiivinen ajattelu olivat tärkeitä ominaisuuksia, joita ilman ei pärjää tiimityössä. Toisin sanoen tiimiälykkyyttä tarvittiin, joka toi arvostusta ja merkityksellisyyttä tiimityön tekemiseen. Asioiden esille ottaminen oli rohkeutta viedä tiimityötä eteenpäin. Oman osaamisen ja tiedon jakaminen sekä hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen edellyttivät tiimin välisiä keskusteluja ja esimerkin mukaista toimintaa.

Oman perustehtävän ja vastualueen hallitseminen ja hoitaminen nähtiin liittyvän ammattiosaamiseen, joka oli työntekijän omaa osuutta hyvän tiimityön syntymiseen. Ammattiosaaminen oli tietojen ja taitojen hallitsemista ja tilanteenmukaista toimintaa. Työntekijän tuli osata arvioida se, missä hänen läsnäoloon kulloisellakin hetkellä tarvitaan eniten, toisin sanoen kokonaisuuden hallinnasta oli etua. Koulutus ja työkokemus toivat osaamiselle ammattipätevyyden, joka varhaiskasvatuksen kontekstissa ilmenee erilaisina ammattinimikkeinä. Osaamista tuli arvioida itse ja pohtia omia koulutustarpeita, jotta osaaminen vastaisi nykypäivän vaatimuksia.

Oma osallisuuden kokemus ja muiden työntekijöiden osallistaminen olivat tarvittavaa toimintaa tiimin yhteisen päämäärän onnistumisen hyväksi. Työntekijän vahvuuksien käyttäminen toi merkitystä työn tekemiselle ja toi arvostuksen tunnetta. Motivointi oli tärkeää, ja erityisen tärkeää oli motivoida toisia tiiminvetäjän roolissa. Oma panos tiimityön onnistumiseen nähtiin yhteenvedon omaisesti substanssiosaamisena, vuorovaikutustaitoina, osallistamisen ja osallistumisen osaamisena sekä ammattipätevyytenä. Yhteinen nimittäjä edellä mainituille on työyhteisötaidot, jonka voi nähdä kuvioista 3.



Kuvio 3. Työntekijältä itseltään vaadittavaa osaamista hyvän tiimityön syntymiseen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

7.1 Tutkimuksen eettisyys

Oman työorganisaation tutkimiseen liittyy eettisiä ongelmia, jotka tutkijan on hyvä tiedostaa ja käsitellä jo ennen tutkimukseen ryhtymistään. Tutkimuksen etiikkaan kuuluu, että tutkijan tulee kertoa avoimesti tutkimuksen tavoitteista, haastattelumateriaalin nauhoittamisesta ja käytöstä tutkimuksessa sekä haastateltavien anonyymiuden säilymisestä tutkimuksessa, erityisesti analysointivaiheessa. Haastattelutilanteessa erityisesti tuli huomioida erotus tutkijan ja esimiehen roolin välillä siten, ettei johda ja ohjaa haastattelutilannetta liian paljon oman hypoteesin mukaisesti. Oman organisaation työntekijöitä haastatellessa, vastauksissa saattaa tulla jotain, jota ei välttämättä esimiehen roolissa haluaisi kuulla. Tällöin tulee muistaa, että vasta työroolissa havaitut epäkohdat voi nostaa tarkasteluun. Oman työnsä tutkijan tulee kiinnittää huomiota objektiivisuuteen saamansa tiedon ja omien oletustensa suhteen.

Tutkimuksen tekeminen alkoi organisaatiolta saadulla tutkimusluvalla. Sitten jokaisen tutkimukseen rajatun työntekijän kanssa käytiin puhelimitse keskustelu siitä, haluaako ottaa osaa tutkimukseen. Ne työntekijät, jotka antoivat myönteisen vastauksen, saivat tämän jälkeen saatekirjeen, jossa oli tietoa tutkimuksesta, luottamuksellisuudesta ja anonyymiydestä tutkimusprosessissa sekä vapaehtoisuus tutkimuksen tekemiseen. Kirjeessä oli tutkimuskysymykset, joihin työntekijät pystyivät miettimään vastauksia

etukäteen ennen haastattelua. Kirjeessä oli tieto tulevien haastattelujen nauhoittamisesta sekä jokaisen työntekijän allekirjoitus siitä, että osallistuu vapaaehtoisesti tutkimuksen tekoon ja antaa luvan haastattelumateriaalin käyttöön tutkimuksessa. Mikäli haastattelumateriaalissa tulee tunnistettavaa tietoa kollegoista tai nykyisestä työorganisaatiosta, tätä materiaalia ei käytetä analysointivaiheessa.

Haastattelutilanteessa oli avoin ja hyvä ilmapiiri, ja tuntui vahvasti siltä, että haastateltavat kertoivat rohkeasti omista kokemuksistaan. Lisäksi, palautteen perusteella, tutkimuskysymysten pohtiminen koettiin työn reflektointia avaavana kokemuksena. Tutkimuksen eettisyyttä edesauttoi tutkimusmetodin mahdollistama etäisyyden otto omaan nykyiseen tiimiin, jolloin mahdollisesti puhuttiin rohkeammin ja jätettiin huomiotta tutkijan oma asema organisaatiossa. Näin ollen ei pelätty tunnetta omien kollegoiden tai esimiehien arvostelusta.

7.2 Tutkimuksen reabiliteetti ja validiteetti

Reabiliteetti ja validiteetti kuuluvat tutkimuksen luotettavuus sanastoon, mutta ovat kvalitatiivisessa tutkimuksessa hieman eri tavalla ymmärrettävissä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Eroavaisuutena mainittakoon se, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysia ja luotettavuutta ei voi erottaa yhtä jyrkästi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Eskola – Suoranta 2001: 208). Aineiston tulkinnan sanotaan olevan reliaabeli silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. Tutkija joutuu läpi kvalitatiivisen tutkimuksen ottamaan kantaa tekemiinsä ratkaisuihin ja ottamaan kantaa sekä analyysin kattavuuteen että tekevänsä työn luotettavuuteen (Eskola – Suoranta 2001: 208).

Sisäisellä validiteetilla (pätevyydellä) viitataan tutkimuksen teoreettis-filosofisten lähtökohtien, käsitteellisten määritteiden ja menetelmällisten ratkaisujen keskinäistä loogisuutta. Sisäinen validiteetti osoittaa tutkijan tieteellisen otteen ja tieteenalan hallinnan. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä, ja on enemmän tutkijaan kuin tutkittaviin liitettävissä. (Eskola - Suoranta 2001: 213 - 214.) Validiteetin näkökulmasta menetelmälliset ratkaisuni toimivat hyvin ja olivat loogisia ja adekvaatteja. Käsitteiden määrittelyssä käytin hyväkseni uusia väitöskirjoja, sillä osa käyttämistäni käsitteiden määrittelyn perusteoksista ovat jo yli kymmenen vuotta vanhoja. Kuitenkin koin perusteltuna käyttää näitä lähdekirjoja, sillä esimerkiksi tiimin käsitteet eivät ole oleellisesti muuttuneet viime vuosienkaan saatossa.

Mäkelä (1990) kiinnittää laadullisten aineistojen arvioinnissa seuraaviin seikkoihin: aineiston yhteiskunnallinen merkittävyys ja riittävyys, analyysin kattavuus sekä arvioitavuus ja toistettavuus. Omaa tutkimustani arvioidessani aineiston merkittävyyden osalta, koen aiheen olevan ajankohtainen sekä merkittävä työorganisaatiolleni osaamisen kartoittamiseksi ja koulutustarpeiden suunnittelemiseksi. Kymmenen tiedonantajaa oli mielestäni riittävä määrä saadakseni riittävän kattavan kuvan tutkimastani aiheesta. Aineiston riittävyyden kannalta ei ollutkaan tarkoitus tilastollisesti yleistää, mutta kenties siirrettävyyden, toistettavuuden ja vahvistettavuuden kannalta muista tutkimuksista voisi tulla samansuuntaisia tutkimustuloksia.

Tutkimusmetodiikkaa pyrin kuvaamaan siten, että toisella tutkijalla on mahdollista toteuttaa, toisessa vastaavanlaisessa kontekstissa, tutkimus samoin tuloksin. Aineiston analyysin kattavuus tarkoittaa sitä, että tulkintoja ei perusteta satunnaisiin poimintoihin aineistosta ja aineiston analyysiin on mahdollista perehtyä liitteessä 2 hyvinkin tarkasti. Lisäksi arvioitavuus ja toistettavuus tarkoittavat, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä. Toistettavuudella viitataan siihen, että aineistossa käytetyt luokittelu- ja tulkinta säännöt esitetään yksityiskohtaisesti. Periaate on se, että toinen tutkija voi niitä soveltaa ja tulla samoihin johtopäätöksiin.

Huolellisuus, tarkkuus ja johdonmukaisuus ovat olleet työtäni ohjaavina tekijöinä, joskin tutkimuksen tekijänä olen melkoisen aloitteleva noviisi. Työroolini ja tutkijan roolin erottamiseen pyrin kiinnittämään huomiota siten, etteivät olettamukset tai työssä kohtaamat seikat ole vaikuttaneet tehtyihin tulkintoihin vaan, tulkinnat ovat vain ja ainoastaan haastateltavien tuottamaan aineistoa. Kuuntelin, kuulin ja tulkitsin puolueettomasti. Joskin pohdintaan ja analyysiin vaikuttaa tutkimuksen tekijän pitkä työhistoria varhaiskasvatuksen kontekstissa. Joten voiko tutkija olla laadullisessa tutkimuksessa kuitenkin täysin arvovapaa?

7.3 Pohdintaa ja jatkotutkimusten aiheita

Tiimityössä on voimaa ja lähtökohtaisesti tiimissä vastuu työtehtävien suorittamisesta jakaantuu useammalle henkilölle. Useamman ihmisen pohtiessa tiettyä asiaa siihen saadaan monipuolisempaa näkemystä ja varhaiskasvatuksen kentällä tämän voi ajatella lisäävän lasten hyvinvointia päiväkodissa. Tiimityön kehittyminen lapsia, perheitä ja tiimin jäseniä tyydyttäväksi kokonaisuudeksi vaatii kuitenkin työntekijöiltä paljon osaa-

mista, vuorovaikutustaitoja ja tiimityön lainalaisuuksien ymmärtämistä. Kun useamman työntekijän yksilöllisyys tuodaan yhteen tiimin yhteiseksi ominaisuudeksi, tiimi käy useita kehitysvaiheita lävitse. Kuinka onnistuneesti tiimin jäsenet pystyvät tiimin kehitysvaiheet läpikäymään sitä parempaa yhteistyötä heiltä on odotettavissa.

Sanerma (2009: 265) on väitöskirjassaan päätenyt kuvaamaan tiimien kehitysvaiheita odotuksen, sekasorron, järjestäytymisen ja jäsenyteen työskentelyn vaiheisiin. Heikkilä (2002: 291, 295) puolestaan on jakanut tiimin kehitysvaiheet hämmennyksen, ristiriidan, yhteistyön ja sitoutumisen vaiheisiin. Odotuksen ja hämmennyksen vaihetta kuvattiin tiimin aloituksessa esimerkiksi tiimisopimuksen laatimisella. Tällöin uusi tiimi saa ensimmäistä kertaa mahdollisuuden jakaa näkemyksiään tulevasta lapsiryhmästä ja sovellettavista työtavoista, joskus tämä voi aiheuttaa hämmennystäkin. Tällöin tunnustellaan tulevien kollegoiden vuorovaikutustaitoja sekä arvomaailmaa. Varhaiskasvatuksessa työskentelevillä voi ajatella olevan samansuuntainen arvomaailma, sillä tietyn tyyppiset ihmiset hakeutuvat asiakastyöhön lasten pariin. Odotuksen ja hämmennyksen vaiheessa toiveet samanhenkisyydestä ovat korkealla. Toivottavasti ne eivät kuitenkaan ole niin tärkeänä, että samanhenkisyyden tavoittelu johtaa siihen, että joitakin tärkeitä asioita jää käsittelemättä ja päätöksen teko kapeutuu, kuten Larson (2010: 176) asian ilmaisee.

Kaikki ihmiset eivät näe asioita samalla tavalla ja tarvitaan keskustelua yhteisen näkemyksen saavuttamiseksi. Tällöin korostuvat vuorovaikutustaidot, joiden avulla tarkistellaan näkemyksiä, perustellaan omaa näkemystä ja yritetään rakentaa yhteistä näkemystä. Oleellisesti tiimin kehittymiseen vaikuttaa tällöin vuorovaikutustaitojen lisäksi työntekijöiden uskallus ottaa erilaisia näkemyksiä yhteiseen keskusteluun. Tutkimustulosten mukaisesti avoin dialogi ja uskallus asioiden esille ottamiseen koettiin tärkeäksi. Onnistunut vuorovaikutus ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa vaikeitakin asioita käsitellään, tuovat motivaatiota ja sitoutumista työn tekemiseen, kuten myös Wellins ym. (1991: 189 - 215) asian näkevät. Keskustellaan erilaisista näkökannoista, mutta päätöksen teon jälkeen tulisi olla muodostettu yhteinen näkemys. Tutkimustulosten perusteella koettiin tämän vaiheen läpikäymistä helpommaksi silloin, kun tiimi on saanut jatkaa toimintaansa yli vuoden ja toiminnalle on tullut jo jatkuvuutta. Tiimin jäsenille on muotoutunut yhteenkuuluvuuden tunne ja tietämys siitä, mitä ja miten asioita otetaan esille.

Sekasorron ja hämmennyksen ja ristiriidan vaihetta Sanerma (2009: 265) ja Heikkilä (2002: 291, 295) kuvaavat työntekijöiden uskalluksena myöntää olleensa väärässä sekä todeta muiden työntekijöiden ideoiden paremmuus tietyissä asioissa. Tutkimustuloksissa korostettiin tätä inhimillisenä ominaisuutena, joka voi tuoda osallisuutta ja tasa-arvoisuutta työntekijöiden välille. Varsinkin tiiminvetäjän roolissa yhteisen tiimihengen syntymistä edesauttoi se, että ammattihierarkiassa ylemmällä tasolla oleva pystyy myöntämään virheensä ja tunnustamaan vähemmän koulutusta omaavan kollegan osaamisen omaansa paremmaksi joissakin asioissa. Luottamus kehittyi sitä kautta, kun delegointi toisille työntekijöille onnistuu ja asiat tulevat hoidetuksi. Luottamus kehittyi työskentelyn aikana positiivisten kokemusten myötä. Se ilmenee laajemmin muiden auttamisena, tukemisena, kunnioittamisena ja ymmärtämisenä Wellinsin ym. (1991: 189 - 215) mukaan.

Tavoitetietoisuudessa selviää, miten hyvin tiimin jäsenet ovat sisäistäneet tiimensä tarkoituksen ja merkityksen, myös koko organisaation kannalta. Tällöin kommunikaatiossa korostetaan vuorovaikutuksen laatua. Kommunikaation syvyys ja laajuus kehittyi tiimin kehittymisen myötä kohti moni-ilmeistä ja monisuuntaista vuorovaikutusta. Osallistumisessa keskeistä on, että tiimiroolit ymmärretään ja päätökset tuotetaan yhdessä. Prossessorientaation ymmärtäminen on osoitus tiimin tarkoituksen ymmärtämisestä. Prossessin toteuttamisessa tarvitaan ongelmanratkaisun hallintaa, suunnittelua, päätöksentekoa ja päätösten toteuttamista käytännössä. (Wellins ym. 1991: 189 - 215). Sanerma (2009: 265) kuvaa tätä vaihetta jäsenyteen ja järjestäytyneen työn ja Heikkilä (2002: 291, 295) sitoutuneen yhteistyön vaiheeksi. Tutkimustuloksissa yhteistyön sujuvuutta kuvattiin ”punaisena lankana”, jonka löytäminen nähtiin olevan lastentarhanopettajan vastuulla tiimiään osallistaen. Punaisella langalla tarkoitettiin tiimin tavoitteen ja päämäärän löytymistä ja lapsilähtöisen toimintatavan omaksumista. Tuloksissa kuvattiin työn organisointia vahvasti työhyvinvointiin liittyväksi tekijäksi, sillä kaaos ja yhteisten pelisääntöjen puuttuminen johtivat työntekijöiden väsymiseen.

Isoherranen (2012) nostaa esiin tiimin tiedonmuodostuksen ja jaetun johtajuuden ja vastuullisuuden käsitteet. Tiimin tiedonmuodostus tulisi edetä siten, että kaikkien moniammatillisen tiimin jäsenien asiantuntijuus tulisi olla käytössä tiimin päätöksenteossa. Jaettua johtajuutta hän kuvaa puheenjohtajuuden muuttumisella parhaan asiantuntijuuden mukaan kulloiseenkin asiaan. Tiimin kaikkien jäsenien tulisi olla vastuullisia tiimin yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Tutkimustulosten mukaan omaa vastuullisuutta kuvattiin siten, että ne tehtävät tulevat tehdyiksi, jotka kuuluvat vastualueeseen

tai mitkä on delegoitu toisten työntekijöiden toimesta. Tiimin tiedonmuodostusta ja jaettava johtajuutta kuvattiin tutkimustuloksissa osallisuuden käsitteellä. Osallisuus on vahvasti uudessa varhaiskasvatuslaissakin mukana oleva käsite, joka tarkoittaa niin lasten kuin työntekijöiden osallisuuden kokemusta toiminnasta tuoden sitoutuneisuutta ja psyykkistä hyvinvointia. Niin tiiminvetäjän roolissa kuin rivityöntekijöiden keskuudessa puhuttiin osallisuudesta ja osallistumisesta. Lastentarhanopettajan osuus nähtiin kuitenkin vahvempana tiimityön onnistumiseen vaikuttavana tekijänä kuin muiden työntekijöiden rooli, vaikka tuloksissa ilmenikin tietoisuus siitä, ettei tiimityön onnistuminen ole vain yhden ihmisen vastuulla.

Prosessimainen, jatkuva kehittäminen perustuu näkemykseen, jonka mukaan työn vaatimukset ja tavoitteet muuttuvat jatkuvasti sekä yksilön, tiimin että organisaation tasolla, minkä vuoksi työntekijöiltä vaaditaan kykyä jatkuvaan reflektointiin ja työn uudelleen määrittelyyn (Vataja 2012: 77). Tutkimuksen mukaan arviointi oli oman osaamisen tunnistamista ja reflektointia, jota käytettiin hyväksi työssä joko itse tehtävän suorittamiseen tai delegoimiseen. Tosin joskus saattoi tuoda vaikeutta tiimityön sujumiseen se, että toinen työntekijä ei ollut huomannut tai muuttanut toimintaansa saamansa palautteen perusteella. Rakentavan palautteen antamista ei aina koettu helpoksi loukkautumisen pelossa. Positiivisen palautteen antaminen koettiin myös tärkeäksi motivaation nostattajaksi ja sitä toivottiin niin vertaisilta kuin johdoltakin.

Työntekijän omalla vastuulla, tosin yhteistyössä esimiehen kanssa, on pitää huolta oman osaamisen päivittämisestä. Tässä pohdinnassa korostuu reflektoinnin taito. Muuttuva yhteiskunta ja sitä kautta varhaiskasvatuksellekin tulevat uudet osaamisvaatimukset, kuten esimerkiksi digitalisaatio, uusi varhaiskasvatuslaki tai lasten ja perheiden muuttuvat tarpeet vaativat työntekijää päivittämään tietojaan ja taitojaan. Työntekijän oman arvioinnin tai ryhmän arvioinnin perusteella ilmeni kouluttautumisvaateita ammattitaidon puuttuviin osa-alueisiin. Näistä koulutustarpeista voi keskustella esimerkiksi kehityskeskusteluissa esimiehen kanssa. Tietoteknisten taitojen ja informaatioteknologian hallitseminen arvioitiin useimmiten suurimmaksi osaamisvajaksi jopa tiimityötä arvioitaessa, sillä teknologiasta on tullut yksi tiedon jakamisen kanava. Kurtti (2012: 121) on väitöskirjassaan päätenyt teknologian noteeraamiseen yhtenä hiljaisen tiedon jakamisen kanavana röntgenhoitajien työssä. Tärkein hiljaisen tiedon jakamisen väylä on kuitenkin sosiaalinen kanssakäyminen työntekijöiden keskuudessa.

Mielenkiintoista oli huomata, että tutkimustuloksissa korostettiin arviointia, mutta arviointi oli enemmän työtapojen arviointia kuin tiimin kehitysvaiheen arviointia. Tällöin arviointi pysyi neutraalimpana eikä kohdistunut kenenkään työntekijän toimintaan. Tiimin konfliktitilanteissa arvioitiin helpommin toisen työntekijän roolia kuin nähtiin oma mahdollinen osuus konfliktin syntymiseen. Ainakin tutkimustehtävään omasta osuudesta hyvän tiimityön syntymiseen vastaaminen oli vähäisempää kuin kahteen edelliseen tutkimuskysymykseen.

Tiimityötä on tutkittu paljon eri konteksteista ja tässä tutkimuksessa vastauksia saatiin varhaiskasvatushenkilöstöltä tiimityötä edistävästä ja ehkäisevästä tekijöistä. Jatkotutkimusehdotuksena saattaisi olla mielenkiintoista tietää, miten varhaiskasvatustyöyksiköiden esimiehet kokevat tiimityön johtamisen ja millaiseksi tiimien toimivuus arvioidaan. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla tiimien arvio omasta tiimityöstään jonkin mittarin avulla. Yhtenevätkö tiimien omat arviot ja esimiehen arviot tiimityön tulokellisuudesta? Myös lastentarhanopettajien näkemyksiä olisi mielenkiintoista selvittää siitä, kokevatko he mahdollisesti ristiriita siitä, että toisaalta varhaiskasvatustieteissä muuten korostetaan lastentarhanopettajuutta ja pedagogista ohjaamista, mutta tiimityön periaatteita noudattaen tulisi pystyä osallistamiseen, jaettuun päätöksentekokulttuuriin ja toiminnan vetämiseen tiimin työntekijöiden vahvuuksien perusteella. Toisaalta taitavalta lastentarhanopettajalta vaaditaan laajaa kokonaisuuden hahmottamista, jossa substanssin hallinnan ei luulisi häviävän tiiminsä muiden jäsenten osaamisen korostamisena.

Lähteet

Ala-Kivimäki, Petteri 2016. Ota vastuu itsestäsi, niin silloin olet parhaimmillasi. Helsingin Sanomat 20.3. D 3.

Eisele, Per 2007. Att använda arbetsgrupper effektivt. Stockholm. Liper AB.

Eskola, Jari - Suoranta, Juha 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.

Flanagan, John 1954. The critical incident technique. Psychological Bulletin 51 (4). 327–358.

Heikkilä, Kristiina 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Helsinki. Kauppakaari.

Hirsjärvi, Sirkka – Hurme Henri 2001. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino

Isoherranen, Kaarina 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Vantaa. Dark Oy.

Isoherranen, Kaarina 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:18. Helsingin yliopisto. Saatavissa myös verkkodokumenttina:

https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493_vaitoskirja.pdf. Luettu 4.2.2016.

Janhonen, Minna 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Väitöskirja. Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto.

Koivukoski, Sirpa - Palomäki, Ulla 2009. Hoitotyön tiimikirja. Helsinki. Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

koppa.jyu/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapoku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/fenomenologia. Luettu 18.11.2015.

Kurtti, Juha 2012. Hiljainen tieto ja työssä oppiminen. Edellytysten luominen hiljaisen tiedon hyödyntämiselle röntgenhoitajien työyhteisössä. Väitöskirja. Kasvatustieteiden yksikkö. Acta Universitatis Tamperensis 1722. Saatavissa myös verkkodokumenttina: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66896/978-951-44-8782-8.pdf?sequence=1>. Luettu 6.2.2016.

Larson, Juhl 2010. In search of synergy in small goroup performance. New York. Psychology Press.

Latvala, Eila – Vanhanen-Nuutinen, Liisa 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen Sirpa - Nikkonen Merja 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. 29. Helsinki. WSOY.

Mikkola, Petteri - Nivalainen, Kirsi 2010. Tiimille hyvä päivä tänään. Työkirja varhaiskasvatuksen vuosisuunnitteluun ja arviointiin. Helsinki. Pedatieto Oy.

Moreland, Reuben 2006. Transactive Memory: Learning who knows what in work groups and organizations. Teoksessa Levine, John – Moreland, R. Small groups. Key readings. New York. Psychology Press.

Mäkelä, Klaus 1990. Kvalitatiivisen aineiston arviointiperusteet. Teoksessa Mäkelä Klaus. (toim.). Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta, 42–61. Helsinki. Gaudeamus.

Ojasalo, Katri - Moilanen, Teemu - Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. Sanomapro Oy.

Sanerma, Päivi 2009. Kotihoitotyön kehittäminen tiimityön avulla. Väitöskirja. Kasvatustieteiden laitos. Acta Universitatis Tamperensis 1458. Saatavana myös verkkodokumenttina: <https://www.tsr.fi/sarchive/files/TietokantaTutkittu/2007/107325loppuraportti.pdf>. Luettu 4.2.2016.

Santalainen, Timo 2008. Strateginen ajattelu. Helsinki. Karisto Oy.

Sarala, Urpo – Sarala, Anita 2001. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere. Palmenia-kustannus.

Spiik, Karl - Magnus 2004. Tulokseen tiimityöllä. Vantaa. Dark OY.

Toikko, Timo - Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere. University Press.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Törmälä, Ville – Markkanen, Jari – Kadenius, Tero 2015. Uusi ajattelu- uusi johtaminen. Saarijärvi. Annukka Ollitervo.

Valli, Rauno – Aaltola, Juhani (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä. PS-kustannus.

Valve: Handbook for New Employees. 2002.

www.valvesoftware.com/company/Valve_Handbook_LowRes.pdf. Luettu 25.1.2016.

Vataja, Katri 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä ja kunnallisessa sosiaalitoimessa. Väitöskirja. Filosofinen tiedekunta. Vaasan yliopisto. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Saatavissa myös verkkodokumenttina: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-699-1.pdf>. Luettu 18.1.2016.

Virtanen, Petri 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Wellins, Richard - Byham, William - Wilson, James 1991. Embowered teams. Creating selfdirected work groups that improve quality, productivity and participation. San Francisco. Jossey - Bass Publishers.

Hei!

Opiskelen Metropolia ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan johtamista luku-
vuosina 2015–2016. Tarkoitukseni on tehdä opinnäytetyö kartoittamalla xxxx suo-
menkielisen (äidinkieli/työkieli) varhaiskasvatushenkilökunnan kokemuksia tiimityöstä
CIT-menetelmän avulla. CIT on merkityksellisten tapahtumien tekniikka, jossa ensin
pyydän sinua miettimään ja vastaamaan alla oleviin kysymyksiin. Tavoitteena on koh-
dentaa tiimityökoulutusta henkilöstölle opinnäytetyön tulosten perusteella. Tämän jäl-
keen haastattelen teitä kahdessa ryhmässä. Sinun haastattelusi on **21.12.2015 klo
12.30–1400** välisenä aikana edellä olevien kysymysten mukaisesti. Paikka
on _____ ja toivoisin, että pystyt järjestämään ko. ajan työstäsi va-
paaksi. Haastattelu on työaika. Mikäli haastattelu on työpaikkasi ulkopuolella, pääset
kyydissäni sinne. Haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan sekä analysoidaan sisällön
analyysin menetelmin.

Tämän infokirjeen mukana on suostumuskaavake, joka sinun tulee allekirjoittaa, mikäli
annat suostumuksesi haastatteluaineistosi käyttämiseen opinnäytetyössä. Opinnäyte-
työn tekemiseen on saatu tutkimuslupa xxxx kunnalta. Lisäksi työssä noudatetaan eet-
tisiä periaatteita sekä anonymiteetin suojaa. Sinulla on oikeus keskeyttää osallistu-
misesi opinnäytetyön tekemiseen.

Annathan kaavakkeen, jossa on suostumuksesi allekirjoituksin sekä kirjalliset vastauk-
set tutkimuskysymyksiin 21.12.2015 mennessä.

Minä _____ suostun haastateltavaksi sekä haastattelumateriaaliani saa käyttää opinnäytetyössä. Minulle on selvitetty se, että tutkimus on eettisten periaatteiden mukaan toteutettu ja saan keskeyttää osallistumiseni niin haluessani.

xxxxx, 25.11.2015

Tutkimuskysymykset: Kartoittaa suomenkielisen (äidinkieli/ työkieli) varhaiskasvatushenkilöstön kokemuksia hyvästä/ huonosta tiimityöstä sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Mitä hyvä tiimityö vaatii sinulta työntekijänä?

Ole ystävällinen ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Sinun **Ei tarvitse** miettiä nykyistä tiimiäsi vaan kokemustasi työurasi ajalta. Sitä mistä kokemuksesi tulevat, sinun ei tarvitse identifioida. Voit kirjoittaa vapaasti ja laajasti esimerkiksi erilliselle paperille. Voit palauttaa vastauksesi sähköpostilla osoitteeseen xxxxxxx tai 21.12 mennessä suostumuksesi mukana kirjekuoressa.

1. Kuvaile kokemus hyvästä tiimityöstä.
2. Kuvaile kokemus huonosta tiimityöstä.
3. Mitkä asiat edistävät hyvää tiimityötä?
4. Mitkä asiat ehkäisevät hyvää tiimityötä?
5. Mitä hyvä tiimityö edellyttää sinulta työntekijänä?

Kiitos sinulle,

Induktiivinen sisällönanalyysi

1. Tutkimuskysymys: Mitkä tekijät edistävät hyvää tiimityötä?

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"Se on sellaista avoimuutta ja keskusteluja tiimin kanssa."	Avoin keskustelu	Dialogin tärkeys	Vuorovaikutusosaaminen
"Semmoinen tapa keskustella ihmisten kanssa...ettei käytä ikäviä äänen sävyjä tai ilmeitä."	Asiallinen keskustelu		
"Keskustellaan...teillä on paljon hyviä ideoita, kotoaan mun ideat ja rakennetaan yhteistä."	Osallistava keskustelu		
"Tiimivastaavana koen mallin olevan tärkeä. Heitän "pallon" ja siitä se keskustelu pitää syntyä."	Tiiminvetäjän malli keskustelussa		
"Kun tuli uusi työntekijä ryhmään, mä en ymmärtänyt, mitä hän tarkoitti, kunnes se puhuttiin."	Asioiden selvittäminen keskustelemalla		
"Tietysti joskus työntekijällä on omiakin henkilökohtaisia juttuja, mutta nekin pitää pystyä puhumaan."	Avoimuus työhön vaikuttavista tekijöistä		
"Siinäkin voi palautteen sanoa siististi, vaikka lapset on ympärillä."	Asiallinen palautteenanto	Rakentavan palautteen antaminen	

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"Arvostaa toisia ja rehellisyyttä..."	Toisen arvostaminen ja rehellisyys	Rehellisyys ja arvostus	Työntekijöiden kanssakäymistä edistävät arvot
"Jokaisen pitää saada tuoda oma osuus työhön."	Jokaisen työpanoksen arvostaminen		
"Kunnioittaa toisia, vaikka kaikilla on erilainen tapa tehdä työtä sekä eri kokemus."	Toisen kunnioittaminen	Kunnioitus	
"Luottamus on tärkeintä tiimikavereita kohtaan."	Tiimikavereihin luottaminen	Luottamus	
"Se luottamus, mikä tuli, vaikka olin nuori."	Luottaminen iästä huolimatta		

"Kaikki on tasavertaisia tiimissä, vaikka on eri ammattinimike."	Ammattiryhmien välinen tasavertaisuus	Tasa-arvoisuus	
"Niin ettei toinen määrää, vaan miten saada siihen muutkin osallistumaan."	Demokraattinen ilmapiiri		
"Rehellisyys, mutta hienotunteisuus toisia kohtaan."	Asioiden ottaminen esille hienotunteisesti	Avoimuus	
"Pitää tulla toimeen muiden kanssa ja arvostaa, vaikka kaikki eivät ajattele samalla tavalla."	Toisin ajattelevien tiimikavereiden arvostaminen	Suvaitsevaisuus	
"Aina ei tarvitse ajatella pahinta toisesta."	Hyvän huomaaminen tiimikaverissa	Positiivinen ihmiskäsitys	

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"Se on kans' tärkeätä, että on välillä hauskaa ja vähän epävirallista toimintaa."	Mukava tehdä työtä	Työn tuottama tyydytys	Työn ilo ja positiivisuus
"Itsellä on semmoinen tunne, että on kiva tulla tänne."	Työhön tuleminen on miellyttävää		
"Asioille voi joskus vähän nauraakin."	Positiivisuuden tärkeys työssä	Positiivinen työote	
"Hauskaa pitää olla töissäkin."			
"Joskus on raskaita tilanteita, jos ei ole huumoria, eihän kukaan jaksa."	Työssä jaksaminen huumorin avulla	Huumorin tärkeys	
"Huumorilla voi höystää päivää."			
"Ei sais olla niin, että on yksi negatiivinen, joka vie muilta energian."	Negatiivinen työntekijä ei saisi olla muiden tiimiläisten energian viejänä	Positiivinen ajattelutapa	
"Aina ei nähdä asioita negatiivisesti."	Negatiivisuuden kehän murtaminen		
"Kaikkien pitäis jos-	Kokeillaan uutta	Innostuneisuuden tär-	

kus...jess, kokeillaan.”	tapaa tehdä työtä	keys	
--------------------------	-------------------	------	--

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
”Tiimissä suunnitellaan yhdessä ja kuunnellaan muita. Tiiminvetäjällä on se punainen lanka, mutta kaikki tulee kuulluiksi.”	Suunnittelun tärkeys tiiminvetäjän johdolla siten, että kaikki tulevat kuulluiksi	Osallistava suunnittelu	Työntekijöiden osallisuus suunnitteluun ja yhteiseen toimintaan sitoutuminen
” Jokaisella voi olla se idea, mitä lähdetään työstämään.”	Luottamus jokaisen kykyihin	Osallistava toiminta	
” Yhdessä tehdään raakasuunnittelu ja jokainen kannattelee sitä punaista lankaa.”	Yhteisen suunnittelun tärkeys ja suunnitelmaan sitoutuminen	Yhteiseen suunnitteluun ja suunnitelmaan sitoutuminen	
” Hyvä tiimityö ei ole vain yhden vastuulla vaan se on koko tiimin asia.”	Jokaisen tiimin jäsenen vastuu tiimityön onnistumisesta	Yhteisvastuu	
” Osallistamalla yksilöt yhdistyvät ryhmäksi.”	Osallistumisen tunteen ja kokemuksen kautta ryhmäytyminen	Ryhmäytyminen yhteisen tekemisen kautta	
” Se, että tietää, mitä suurin piirtein tulee tapahtumaan, että on selkaiset raamit. Ei kaos vaan rakenne ja raamit.”	Rakenteen ja raamien tärkeys ennakoitavia helpottavana seikkana	Rakenteiden luominen	
” Syksyllä tiimin kanssa suunnitellaan.”	Syksyn suunnittelu ennen toiminnan aloittamista	Suunnittelun tärkeys ennen toimintakauden alkua	
”Tiimissä on toimiva rakenne.”	Tiimin rakenteen toimivuus	Toimivan tiimin rakenteen luominen	
” Jos muut ei pääse vaikuttamaan, niin ne ei sitoudu.”	Vaikuttamisen kokemus sitoutumista lisäävänä tekijänä	Vaikuttamisen mahdollistaminen	

Kaikki oli niin sitoutuneet siihen hommaan. Se oli viihtymistä työssä ja kaikki tykkäs tehdä sitä.”	Sitoutumisen kautta tulee työniloa	Sitoutuminen tuo työniloa
---	------------------------------------	---------------------------

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
” Tiimissä pitää olla vetäjä, jottei lähdetä harhailemaan.”	Tiiminvetäjä tiimin suunnittelun kokoajana	Tiiminvetäjän osaaminen ja vastuu tiimin johtamisessa	Tiiminvetäjän/lastentarhanopettajan vahva rooli rakenteiden ja suunnittelun organisoijana
” Vastaava eli lastentarhanopettaja pitää sen punaisen langan käsissään.”	Lastentarhanopettajan rooli pedagogisesta toiminnasta vastaavana	Lastentarhanopettajan vastuu pedagogisesta toiminnasta	
”Jos on porukkaa pois, niin harkintakykyä tarvitaan ja nopeita päätöksiä tiiminvetäjältä.”	Tiiminvetäjän organisointikyky poikkeustilanteissa	Tiiminvetäjän tilanetaju	
”Tiiminvetäjä näkee tiimissä kaikki vahvuudet ja osaa hyödyntää niitä toiminnassa.”	Tiiminvetäjä huomioi jäsenten vahvuudet ja osaa hyödyntää niitä	Tiiminvetäjän kyky osallistaa ja hyödyntää tiimin jäsenien vahvuuksia toiminnan suunnittelussa	
”Mulla voi olla tiiminvetäjänä suunnitelma päässä, mutta en heti sitä kerro, vaan vähän ja sit muutkin pääsee siihen lisäämään.”	Tiiminvetäjän ymmärrys muidenkin tiimin jäsenten osallistamisesta suunnitteluun		
”Tiimissä suunnitellaan yhdessä ja kuunnellaan muita. Tiiminvetäjällä on se punainen lanka, mutta kaikki tulee kuulluiksi.”	Suunnittelun tärkeys tiiminvetäjän johdolla siten, että kaikki tulevat kuulluiksi		
”Tiimivastaavana koen mallin olevan tärkeä. Heitän ”pallon” ja siitä se keskustelu pitää syntyä.”	Tiiminvetäjän malli keskustelussa		

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"Esimiehen rooli on tärkeä raamittaa, antaa työrauhaa ja perustella, miksi jotain tehdään."	Esimiehen rooli työn rakenteiden perustelijana ja mahdollistajana	Esimiehen osaaminen ja tuki	Esimiehen rooli työn ohjaamisessa

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"Hyvä kokemus tiimityöstä tulee, kun on tuntenut tiimin jäsenet pitkään ja tietää niiden vahvuudet."	Tiimin jäsenten välinen tuntemus ja tietämys toistensa vahvuuksista luovat hyvän tiimikokemuksen	Jäsenten tuntemus ja tietämys työntekijöiden vahvuuksista	Työntekijöiden vahvuuksien ja tuen tarpeiden tunnistaminen ja työskentely sen mukaisesti
"Hyvä tiimityö on sellaista, että eri ihmisten vahvuuksia käytetään lasten tarpeisiin."	Työntekijöiden vahvuuksien hyödyntäminen lasten tarpeisiin	Jäsenten vahvuuksien hyödyntäminen	
"Laittamalla palat kohdalleen eli vahvuudet, joita sulla ja mulla on laitetaan yhteen. Antaa toisen vahvuuksille tilaa."	Työntekijöiden vahvuuksille annetaan tilaa		
"Tiimin tuki on tärkeää."	Tiimin tuki	Tiimin jäsenten keskinäinen tuki	
"Okei, jos on huono päivä, sanoo sen, muilla on varmasti hyvä päivä."	Tiimin jäsenten välinen keskinäinen tukeminen		

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"No, jos delegoin toiselle tai se mulle, niin homma hoituu eikä se jää roikkumaan."	Luottamus tehtävien hoitumisesta	Sovituista asioista kiinnittäminen	Jaettu toimintakulttuuri
"Just se, että tehdään ne asiat, mitkä on sovittu."			

"Työmoraali on tosi tärkeä, silloin ei niin tarvitse miettiä vaan asiat sujuu."	Työmoraali edesauttaa työtehtävien hoitumisen	Työmoraali työn sujuvoittajana	
"Tiedetään tiimin tavoite."	Tiimin tavoitteen tiedostaminen	Tiimin tavoitetietoisuus	

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"Itse sisältöä voidaan arvioida tiimipalaverissa." miten homma on toiminut."	Sisällön arviointi tiimipalaverissa	Työn sisällön arviointi	Arvioinnin tärkeys
"Tiimin tilannesidonnaisuus, että työntekijät näkevät, missä tarvitaan."	Tilannesidonnainen, päivittäinen arviointi	Päivittäisarviointi	
"Meillä on tässä parantamisen varaa."	Työn tekemisen parantaminen	Työn tekemisen arviointi	
"Keväällä käytiin läpi, päästiinkö tavoitteisiin."	Tavoitteisiin pääsyn arviointi keväällä	Tavoiteorientoitunut arviointi	

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
" Ollaan joustavia ja sovelletaan."	Joustaminen ja soveltaminen edesauttavat hyvää tiimityötä	Joustava ja soveltava työtapa	Työntekijöiden joustavuus ja soveltamisen taito
"Kaikki ei aina tarvitse mennä kaavan mukaan."			
" Jos lasten tarpeissa oli jotain, niin pystyttiin vaihtamaan se juttu lennossa."			
" Ollaan joustavia."			

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"Ammatillinen puhe on rakentavaa, ei syyttävää."	Ammatillisen puhutavan omaksuminen	Ammatillinen puhe	Ammatillisen työta- van omaksuminen
"Puhutaan asioista eikä henkilökohtaisuuksista."			

" Silloin, jos loukkaantuu, pitää puhua."	Vaikeiden asioiden selvittäminen	Asioiden esille nostaminen ristiriitatilanteissa	
" Siis kyllähän asioista voi puhua, mutta ei tarvitse mennä henkilökohtaisuuksiin. Jättää toisen persoonan arvostelun."			
" Eikä tarvi mennä kertomaan jollekin toiselle, vaan ottaa asian esiin siinä hänen kanssaan."	Asioiden selvittäminen asianosaisten kanssa	Selän takana puhumisen lopettaminen	
" Suoraan sanominen rakentavasti."	Suoraan puhuminen rakentavasti	Ammatillinen suora puhe	
"Uskallus ottaa asioita esille."	Uskallus ottaa esille asioita.	Asioiden esille ottaminen	

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
" Ei tarvi selittää, kun tuntee."	Tunteminen helpottaa työntekeä	Tunteminen helpottaa työntekeä	Yhteinen ymmärrys ja samanhenkisyys
"Tuntemus edesauttaa, miten toiselle kannattaa sanoa.			
" Toiset ihmiset menee paremmin yhteen ja toiset ei.	Toisten ihmisten kemiat kohtaavat paremmin	Kemioiden kohtaaminen	
"Yhteen hiileen puhaltaminen."			
"Oltiin samalla aaltopituudella."			
"Tiimin jatkuvuus yli vuoden."	Tiimiytyminen vähintään vuoden	Ajan merkitys tiimityksessä	

2. Tutkimuskysymys: Mitkä tekijät ehkäisevät hyvää tiimityötä?

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
" Jos ei vaan kemiat kohtaa, vaikka ammatillisuus löytyy."	Ihmisten kemioiden kohtaamattomuus	Liian erilaiset ihmiset yhdessä	Työntekijöiden vuorovaikutusta vaikeuttavat ominaisuudet

"Kun me kaikki ollaan vaan niin hirveän erillaisia."	Ihmisten erilaisuus		
" Toisilla menee vaan paremmin yhteen, kun toisilla."			
"Siinä tiimissä oli liian vilkas henkilökunta yhteen."			
" Hän näkee asiat niin eri tavalla."	Ihmisten näkemysten eroavaisuudet		

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
" Jos energia menee negatiiviseen ilmapiiriin."	Negatiivinen ilmapiiri energian viejänä	Negatiivinen ilmapiiri	Negatiivisuuden ilmapiiri ja luottamuspula
" Jos joku on aina negatiivinen."	Ihmisen negatiivisyys		
" Kaikki energia menee siihen, että täytyy nostaa sitä yhtä."	Yhden työntekijän negatiivisyys vaatii muilta energiaa hänen kannattelemiseensa		
" Ei aina vaan voi olla eri mieltä perustelematta."	Yhden työntekijän erilaiset ajatukset perustelematta	Oman roolin korostaminen muita huomioimatta	

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"Suunnittelussa sovitaan ja yhteisesti tiimipalaverissa mietitään, mutta joku sooloilee eikä pidä kiinni yhteisesti sovitusta."	Sitoutumattomuus yhteisesti sovituihin asioihin	Yhteisistä sopimuksista kiinni pitämättömyys	Toimintakulttuurin toimimattomuus
"Jos joku ei pidä kiinni sovitusta, se vie voimavaroja ja voi johtaa liittoutumiseen."	Jos ihminen ei pidä kiinni sovitusta, se voi johtaa muiden liittoutumiseen		
" Jos joku ei pidä kiinni sovitusta kiinni."	Jos joku ihminen ei pidä kiinni sovituisista asioista		
" Sooloilu, jos joku kertoo, että minä tein, vaikka kaikki tehtiin."	Oman työpanoksen korostaminen ja muiden työpanoksen mitätöinti		

<p>"Jos ollaan keskusteltu ja mitään ei tapahdu. Oma käyrä nousee, kun tekee toisen työt."</p> <p>" Se ei edistä hyvää tiimityötä, jos yksi tekee kaiken hampaat irvesä."</p>	<p>Työntekijöiden työpanoksen epä-tasapainoinen jakautuminen</p>	<p>Työntekijöiden perustehtävän laiminlyönti</p>	
---	--	--	--

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
" Tiimipalaverissa vaan haukuttiin mua."	Tiimipalaverissä haukutaan yhtä ihmistä syntipukin omaisesti	Epäammattillisuus tiimipalaverissa	Epäonnistunut palautteen anto- ja vastaanottokulttuuri
" Jos aina syytetään yhtä työntekijää."	Yhden työntekijän leimaaminen syntipukiksi	Syntipukki-ilmiö	
" Jos ei uskalla antaa palautetta."	Palautteen antamisen vaikeus	Asioiden esiin nostamisen vaikeus, jotta voidaan antaa rakentavaa palautetta	
" Jos ei uskalleta sanoa, tulee iso ongelma ja näkee muussakin ko. henkilön toiminnassa negatiivisuutta.	Palautteen antamisen vaikeus jollekin työntekijälle johtaa negatiivisuuden näkemiseen hänen muussakin toiminnassaan		
" Jos henkilö ei huomaa palautetta tai loukkaantuu."	Henkilön vaikeus ottaa palautetta vastaan	Henkilön oma reflektointivaikeus	

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
" Ei pysty huomioimaan toisia."	Toisten ihmisten huomioimisen vaikeus	Tietyt tiimityöhön sopimattomat luonteenpiirteet ja ominaisuudet	Epäammattilinen käyttäytyminen
"Tämä ihminen oli hirveän vihainen, kun olin syrjäyttänyt hänet (epäpätevänä)."	Henkilökohtaiset syyt vihan lietsojana	Ammattillisuuden häviämisen työn teosta	
" Jos työntekijällä ei ole heittäytymiskykyä ja joustavuutta."	Työntekijän jäykkyys ja joustamattomuus	Joustamattomuuden ja tilannesidonaisuuden puute	
"Kokemattomuus voi ehkäistä hyvää tiimityötä.	Työntekijän lyhyt työhistoria	Työntekijöiden ammattillinen osaaminen on liian epäsuhdaista ja tiimissä ei	

" Se on paha, jos ei voi luottaa muihin ja tekee itse kaiken."	Luottamuksen pula osallistamisen ehkäisijänä	huomioida tätä	
--	--	----------------	--

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
" Jos esimies on liian lepsu ja tiimit saa toimi miten vaan."	Esimiehen osaamisen vaje	Esimiehen tuen puute	Esimiehen osaamisen puute tiimityön johtamisesta
"Esimies ei ole oikeudenmukainen."	Esimies kohtelee työntekijöitään epäoikeudenmukaisesti	Työntekijän kokemus esimiehen epäoikeudenmukaisuudesta	
" Esimies ei raamita."	Esimiehen pedagoginen johtaminen on heikkoa	Esimiehen substanssiosaamisen heikkous	

3. Tutkimuskysymys: Mitä hyvä tiimityö edellyttää työntekijältä itseltään?

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
" Mulla oli paljon koulutusta."	Hyvä tiimityö edellyttää minulta koulutusta	Ammatillisten tietojen omaksuminen	Substanssiosaaminen
" Mulla on tiiminvastavana se punainen lanka."	Hyvä tiimityö edellyttää minulta tiimin johtamista	Tavoitteen suuntainen työn johtaminen	
" Suunnitellaan, että lapselle tulisi hyvä arki."	Hyvä tiimityö edellyttää minulta suunnittelua lapsen parhaaksi		

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
" Tiimissä pitää antaa positiivista palautetta."	Minulla tulee olla positiivisen palautteen antamisen taitoa	Ammatillisten taitojen omaksuminen	Vuorovaikutustaidot
" Kuuntelemisen taitoa."	Minulla tulee olla kuuntelemisen		

	taitoa		
"Keskustelutaitoa."	Minulla tulee olla keskustelutaitoa		
"Heittäytymistä."	Minun tulee pystyä heittäytymään tiimissä	Tiimityötä edistävät ominaisuudet ja luonteenpiirteet.	
"Positiivista ajattelua."	Minun tulee kyetä positiiviseen ajatteluun		
"Rohkeutta ottaa asioita esille."	Minulla tulee olla rohkeutta ottaa asioita esille	Asioiden esille ottamisen rohkeus	
"Jos joku delegoi mulle, homma hoituu eikä jää roikkumaan."	Minun tulee olla luottamuksen arvoinen työtävien hoitamisessa	Perustehtävän hoitaminen	

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"Tilannetajua....missä tarvitaan eniten."	Minulta tarvitaan tilannetajua	Oman osaamisen tunnistaminen	Osallistaminen ja osallistuminen
"Tuettiin toinen toisiamme."	Minun tulee kyetä tukemaan toisia tarvittaessa	Ryhmän jäsenten vahvuuksien tunnistaminen	
"Ryhmän vastaavana minulla on tärkeä rooli motivoinnissa."	Ryhmän vastaavana minulla on tärkeä rooli motivoida tiimin muita jäseniä	Tiiminvetäjän roolin omaksuminen	

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"Oman vastualueen hoitamista."	Minun tulee hoitaa vastualueeni	Kokemuksen kautta tullut ammatillinen toimintaa	Ammattipätevyys
"Oman osaamisen tunnistamista."	Minun tulee tunnistaa oman osaamisen rajat	Reflektointin tärkeys	
"Laajempi ymmärrys omasta työstä."	Minun tulee ymmärtää oma työni laajemmassa kontekstissa	Työn merkityksen ymmärtäminen	

PÄÄKATEGORIA	YHTEINEN KATEGORIA
Substanssiosaaminen	Työyhteisötaidot
Vuorovaikutustaidot	
Osallistaminen ja osallistuminen	
Ammattipätevyys	

Hyvää tiimityötä edistävät ja ehkäisevät tekijät:

HYVÄÄ TIIMITYÖTÄ EDISTÄVÄT TEKIJÄT	HYVÄÄ TIIMITYÖTÄ EHKÄISEVÄT TEKIJÄT
Vuorovaikutusosaaminen	Työntekijöiden vuorovaikutusta vaikeuttavat ominaisuudet
Työntekijöiden kanssakäymistä edistävät arvot	Negatiivisuuden ilmapiiri ja luottamuspula
Jaettu toimintakulttuuri	Toimintakulttuurin toimimattomuus
Työntekijöiden osallisuus suunnitteluun ja yhteiseen toimintaan sitoutuminen	Epäonnistunut palauteen anto- ja vastaanotokulttuuri
Ammatillisen työtteen omaksuminen	Epäammatillinen käyttäytyminen
Esimiehen rooli työn ohjaamisessa	Esimiehen osaamisen puute tiimityön johtamisesta
Työntekijöiden vahvuuksien ja tuen tarpeiden tunnistaminen ja työskentely sen mukaisesti	
Työnilo ja positiiivisuus	
Arvioinnin tärkeys	
Työntekijöiden joustavuus ja soveltamisen taito	

Tiiminvetäjän/ lastentarhanopettajan vahva rooli rakenteiden ja suunnittelun organisoijana	
Yhteinen ymmärrys ja samanhenkisyys	

Hyvä tiimityö edellyttää työntekijältä itseltään:

