

TIIMITYÖN KEHITTÄMINEN PÄIVÄKODISSA

Matkalla hyvin toimivaksi tiimiksi



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäen kampus, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Kevät, 2017

Ritva Hollanti-Paavola

Sosionomi YAMK, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
HAMK, Visamäen kampus

Tekijä	Ritva Hollanti-Paavola	Vuosi 2017
Työn nimi	Tiimityön kehittäminen päiväkodissa Matkalla hyvinvoivaksi tiimiksi	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tarkastella tiimien kehitysvaiheita ja tiimityön keskeisiä kehittämiskohteita ja tiimityön keskeisiä kehittämiskeinoja. Tutkimuskohteenani oli uusi etelä-suomalaisessa kaupungissa toimiva päiväkotitoiminta. Päiväkotitoiminta on suuri ja siellä on käytössä varhaiskasvatuksessa uudenlainen työ- ja toimintakulttuuri.

Opinnäytetyöni teoriaperustan muodostavat tiimityötä kuvaavat teoriat, joista keskeisimpänä on Tuckmanin ja Jensenin esittelemä teoria tiimien kehitysvaiheista.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että viidessä päiväkodin kuudesta tiimistä oli nähtävissä kuohuntavaiheen piirteitä. Yhdessä jopa tiiminmuodostumisen vaiheen piirteitä. Yksi tiimeistä oli jo selkeästi sääntöjenmuodostumisen vaiheessa.

Luokittelin tutkimuksessa tiimin kehittämiskohteet rakenteisiin liittyviin, vuorovaikutukseen ja perustehtävään liittyviin kehittämiskohteisiin. Tärkeimmäksi rakenteellisen kehittämisen kohteeksi nousi toiminnan kehittäminen. Tärkein tiimin vuorovaikutukseen liittyvä kehittämiskohde oli tiimin ilmapiiriin ja tunneilmastoon liittyvät haasteet. Perustehtävää koskeva tärkein kehittämiskohde oli ryhmien suuri koko.

Tutkimuksessa käy ilmi, että päiväkodin tiimeillä on vahva ammatillinen osaaminen ja tahtotila kehittyä hyvin toimiviksi tiimeiksi. Perinteiset päiväkodin tiimityön toimintamallit eivät toimi hyvin uudenaikaisessa toimintakulttuurissa. Uudenaikaisessa työ- ja toimintakulttuurissa tiimityön kehittäminen vaatii suunnitelmallisuutta ja paljon aikaa.

Avainsanat Tiimityö, tiimityön kehittäminen, päiväkotitoiminta

Sivut 62 sivua, joista liitteitä 14 sivua

Social and health care development and management
Visamäki

Author Ritva Hollanti-Paavola **Year** 2017

Subject Developing teamwork in a kindergarten
Way to the top-team

ABSTRACT

The purpose of my thesis was to study group development stages in teams and crucial development points in team work and means to develop teamwork. The subject of my study was a new kindergarten in a city in southern Finland. The kindergarten is big and they have a new culture of work and performance in early education.

Theory base of my thesis is formed by theories describing teamwork, especially theory of group development stages by Tuckman and Jensen.

The study showed that in five of the six teams in kindergarten you could see features of storming phase. In one of the teams there were features of the forming phase. One of the teams was already clearly in norming phase.

In my study I classified team development points into structure related -, interaction related -, and basic activities related development points. Developing performance was the most important structure related development point. The most important interaction development point was the challenges of team's atmosphere and emotion management. Main development points related to basic activities were big size of the groups and challenges in demanding educational situations.

The study shows that teams in the kindergarten have very strong professional knowledge and they want to develop into well working teams. Traditional teamwork methods don't work well in new village like performance culture. Developing teamwork takes a lot of time and planning in new work- and performance culture.

Keywords Team work, developing team work, kindergarten.

Pages 62 pages including appendices 44 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	PÄIVÄKOTI TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ	2
2.1	Moniammatillisuus päiväkodissa	2
2.2	Aiempiä tutkimuksia tiimityöstä päiväkodissa.....	3
3	TIIMITYÖN LÄHTÖKOHTIA	4
3.1	Tiimityö työyhteisön muutosvaiheessa	4
3.2	Työryhmästä tiimiksi	6
3.3	Hyvän tiimityön tunnusmerkkejä	7
3.4	Jäsenenä tiimissä.....	9
3.5	Ryhmän perusolettamustilat.....	10
3.6	Tiimin toimintakulttuurin kehittäminen	12
3.7	Tiimit kehittyvät	12
4	TIIMIN KEHITYSVAIHEET TUCKMANIA & JENSENIÄ MUKAILLEN.....	13
4.1	Tiimin muodostuminen eli alkava työyhteisö	14
4.2	Kuohunta eli yhteisössä alkaa tapahtua ja johtaja on kovilla	14
4.3	Sääntöjen muodostuminen ja normittaminen eli vihdoin helpottaa	14
4.4	Tehtävän suorittaminen, hyvin toimiva ryhmä.....	15
4.5	Hajoaminen tai lopettaminen	15
4.5.1	Valetiimit	16
5	OPINNÄYTETYÖN TOIMINNALLISEN OSUUDEN TOTEUTUS JA AIKATAULU.....	17
6	OPINNÄYTETYÖN TOIMINNALLISEN OSUUDEN TOTEUTUS JA AIKATAULU.....	18
6.1	Kyselyn suunnittelu	18
6.1.1	Vastausten analysointi	19
6.2	Tiimi-ilta.....	19
7	LAADULLINEN ELI KVALITATIIVINEN TUTKIMUS.....	20
7.1	Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keruu menetelmiä.....	20
7.1.1	Havainnointi	20
7.1.2	Dokumentteihin perustuvan aineiston käyttö ja tekstianalyysi.....	21
7.1.3	Haastattelut	21
7.2	Kvalitatiivisen aineiston analyysi.....	22
7.2.1	Sisällönanalyysi	22
7.2.2	Sisällönanalyysin vaiheet.....	23
7.2.3	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi.....	24
7.2.4	Teorialähtöinen sisällön analyysi.....	25
8	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	26
8.1	Valideetti	27
8.2	Reabiliteetti	28

9	TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI.....	28
10	PÄIVÄKODIN TIIMIEN KEHITYSVAIHEET TUTKIMUSHETKELLÄ.....	29
	10.1 Yhteenvedoa tiimien SWOT-analyyseistä.....	32
11	TIIMIEN TOIMINNAN KESKEISIÄ KEHITTÄMISKOHTEITA.....	34
	11.1 Rakenteiden kehittäminen tiimityön tukena.....	34
	11.2 Tiimin ilmapiirin vaikutus vuorovaikutukseen.....	37
	11.3 Ryhmäkoko ja kasvatustilanteiden vaativuus perustehtävän haasteena.....	39
12	JOHTOPÄÄTÖKSIÄ.....	40
	12.1 Tutkimuksen tulosten pohdintaa.....	41
	12.2 Tutkimuksen tuloksien hyödyntäminen päiväkodin tiimityön kehittämisessä.....	42
	12.3 Tämän tutkimuksen merkitys tulevaisuudessa.....	44
13	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN POHDINTAA.....	44
	LÄHTEET.....	46

Liitteet

Liite 1	Johtoryhmässä jaettu tutkimustiedote tiimeille
Liite 1/2	Ensimmäinen tehtävänanto tiimeille 14.11.2016
Liite 2/2	SWOT-analyysi tehtävä tiimeille
Liite 3	Sähköpostiviesti tiimeille webropol-kyselystä 2.12.2016
Liite 1/4	Tiimien kehitysvaiheet ja vaiheita kuvaavia piirteitä
Liite 2/4	
Liite 1/5	Matkakartta toimimaan tiimiin. Tehtäviä tiimityön kehittämiseen Liivuoren päiväkodissa 2017.
Liite 2/5	
Liite 3/5	
Liite 4/5	
Liite 5/5	
Liite 6/5	
Liite 7/5	
Liite 8/5	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aihe on tiimityön kehittäminen päiväkodissa, kohti hyvin toimivia tiimejä. Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka kohteena on erään päiväkodin kasvatushenkilöiden muodostamat tiimit. Työskentelen itse päiväkodissa lastentarhanopettajana. Olen myös toiminut määräaikaisena päiväkodinjohtajana kyseisestä päiväkotia edeltävissä kahdessa yksikössä. Tutkimuksen kohteena oleva päiväkotia (myöhemmin tutkimuspäiväkotia) sijaitsee etelä-suomalaisessa kaupungissa.

Tutkimuspäiväkotia avautui maaliskuussa 2016. Siihen yhdistyi kaksi päiväkotia ja niiden työyhteisöä. Yhdistämisprosessi alkoi jo keväällä 2015. Silloin pidettiin ensimmäinen työyhteisöjen yhteinen kehittämispäivä. Tuolloin hahmoteltiin ensimmäisen kerran mahdollisia tutkimuspäiväkodin tulevia tiimejä. Toimin tuolloin päiväkodin johtajan sijaisena ja esittelin kasvattajille ensimmäisen kerran tiimien kehitysvaiheita kuvaavia teorioita. Tämä työyhteisöjen yhdistymiseen liittyvä kehittämisprosessi eteni eri vaiheiden kautta aina kevääseen 2016 saakka, jolloin uusi päiväkotia aloitti toimintansa.

Tutkimuspäiväkodin erityispiirteinä on kylämäiset ryhmät. Päiväkodeissa on perinteisesti toimittu kolmen kasvattajan ja 21 lapsen ryhmissä. Tästä tiimityön mallista luovuttiin tutkimuspäiväkodissa ja siirryttiin kylämäisiin ryhmiin, joissa toimii 7-10 kasvattajaa ja 1/7 suhdeluvun mukainen määrä lapsia. Hyvin pian työyhteisössä kävi ilmi, että uudenlaiset tiimit haastavat kasvattajia. Totutut tiimityön työ- ja toimintamallit, sekä rutiinit eivät ole enää tarkoituksenmukaisia. Tämän havainnon pohjalta aloin suunnitella opinnäytetyötäni.

Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus. Sen tavoitteena on kehittää päiväkotia tiimityön kehittämissuunnitelma, jota voidaan hyödyntää tiimityön kehittämisessä tutkimusprosessin päätyttyäkin. Mikäli suunnitelma osoittautuu toimivaksi, on sitä mahdollista soveltaa myös muissa kaupungin päiväkodeissa tiimityönkehittämisprosesseissa.

Tutkimuksen taustateoriaksi valikoitui tiimien kehitysvaiheita kuvaavat teorit. Näistä teorioista opinnäytetyön keskeiseksi teoriapohjaksi valitsin Tuckmanin ja Jensenin esittelemän teorian tiimien kehitysvaiheista. Teoria on selkeä. Se kuvaa hyvin tiimien kehitysvaiheita. Tästä syystä se on hyvin käyttökelpoinen opinnäytetyössäni.

Tutkimuskysymykset:

Missä kehitysvaiheessa päiväkodin tiimit ovat tutkimushetkellä?

Millaisilla toimilla tiimejä voi auttaa kehittymään seuraavaan kehitysvaiheeseen?

2 PÄIVÄKOTI TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Varhaiskasvatus on osa julkista hyvinvointijärjestelmää. Yhteiskunta säätelee lakien ja normien kautta tätä toimintaa. Varhaiskasvatus on julkista palvelutoimintaa, jolle asetetaan yhteiskunnassa eri aikoina erilaisia odotuksia. Varhaiskasvatuksen perustehtävää tulkintaan täten aina yhteiskunnallisesti eri tavalla eri aikoina. (Karila & Nummenmaa 2001, 11.)

Tällä hetkellä varhaiskasvatus on muutoksessa. Uusi varhaiskasvatuslaki tuli voimaan elokuussa 2015. Tämä laki säätelee lapsiryhmän enimmäiskokoa päiväkodeissa, henkilökunnan määrää suhteessa lapsiin, määrittää tilojen vaatimuksia ja ravinnon laatua. Laissa on myös uusi säännös osallisuudesta ja vaikuttamisesta. Tämä osallisuus koskee lapsia ja heidän huoltajiaan. Uutena on myös velvoite varhaiskasvatuksen järjestäjän arvioida antamaansa varhaiskasvatusta. Arviointiin on otettava mukaan myös lapset ja huoltajat. (Laki lasten päivähoidosta annetun lain muuttamisesta 2015.)

2.1 Moniammatillisuus päiväkodissa

Varhaiskasvatusta toteutetaan yleisimmin päiväkodissa. Päiväkoti on moniammatillinen asiantuntijayhteisö. Päiväkodissa toimivissa tiimeissä on jaettava asiantuntijuutta. Jaettu asiantuntijuus voidaan ymmärtää prosessina, jossa useat ihmiset jakavat tietoon, suunnitelmiin ja tavoitteisiin liittyviä voimavaroja. Tavoitteena on tiiminä tai työyhteisönä saavuttaa jotain, mitä ei yksittäinen ihminen saavuttaisi. Jokaisella tiimin ja työyhteisön jäsenellä on osaamista, niin tietoa kuin taitojakin, josta heidän asiantuntijuutensa muodostuu. Osaaminen on asiantuntijuuden ydintä. Se ilmenee yksittäisen työntekijän ajattelutavoissa, perusteluissa ja toimintamalleissa. Moniammatillisuus ja jaettu asiantuntijuus luovat päiväkotiin toimintaympäristönä vaativan työorientaation. (Karila & Nummenmaa 2001, 22-24.)

Nykyään päiväkodeissa työskentelee hyvin erilaisen koulutustaustan omaavia henkilöitä. Heidän ammatillinen asiantuntijuutensa on eri tavoin painottunutta. Tämä tuo omat haasteensa yhteistyöhön ja tiimityöskentelyyn. Oman osaamisen hahmottaminen ja tiedostaminen on nykypäivän muuttuvissa työtehtävissä tärkeää. ((Karila & Nummenmaa 2001, 40-41.) Työ muodostaa tärkeän oppimisen ympäristön. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on lisätä päiväkodin työntekijöiden tietoa tiimien toiminnasta ja kehittymisestä, sekä niihin liittyvistä lainalaisuuksista. Tätä kautta tiimien on mahdollista kehittää yhteistyötään ja tiimityöskentelyään.

Työyhteisössä kehittävää vuorovaikutusta kuvaa molemminpuolinen antaminen ja saaminen. Kyse on vastavuoroisuudesta. Moniammatillisissa tiimeissä jäsenten asiantuntijuus on erilaista. Tarvitaan jatkuvaa jäsenten vä-

listä keskustelua ja neuvottelua uuden tiedon ja ymmärryksen tuottamiseksi. (Karila & Nummenmaa 2001, 98.) Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus laatia tiimityön kehittämissuunnitelma, jonka avulla tiimit pystyvät havainnoimaan ja arvioimaan tiimin kehitysprosessin mukanaan tuomia haasteita tiimityölle. Kun nämä haasteet ovat tiedostettuja, ei yksittäisen työntekijän tarvitse pohtia asioita henkilökohtaisessa kontekstissa, vaan hänen on mahdollista keskittää energiansa perustehtävän hoitamiseen. (Raina 2012, 63.)

Moniammatillisuuden kehittäminen tapahtuu yhteistyön ja vuorovaikutuksen kautta. Tämä edellyttää työyhteisössä yhteistyön ja vuorovaikutusosaamisen perusteiden hallintaa. Työyhteisön tulee olla sitoutunut jatkuvaan kehittämiseen ja kyetä reflektiiviseen toimintaan. (Karila & Nummenmaa 2001, 103-104.) Tavoitteena on, että tähän opinnäytetyönä tehtävään tutkimukseen osallistumisen myötä päiväkodissa työskentelevillä yksilöillä ja tiimeillä on hieman nykyistä paremmat valmiudet oman työnsä kehittämiseen ja he ovat entistä sitoutuneempia siihen.

2.2 Aiempia tutkimuksia tiimityöstä päiväkodissa

Tiimityötä päiväkodissa on tutkittu 2000-luvulla jonkin verran. Ylemmän korkeakoulun opinnäytetöitä sosiaali- ja terveystieteiden koulutusohjelmista sekä kasvatustieteen pro gradu -tutkimuksia löytyi eri hakukoneilta kymmenkunta. Tiimien kehitysvaiheita koskevia tutkimuksia oli yksittäisiä.

Lastentarhanopettajien käsityksiä tiimityön edellytyksistä ja toimivasta tiimistä ovat omissa pro gradu-tutkimuksissaan tutkineet Kauhanen (2001) ja Ruuska (2014). Kauhasen tutkimuksessa näkökulma on tiimioppimisesta ja Ruuskan pohtii tiimityön vaikutusta työhyvinvointiin. Moniammatillista yhteistyötä on tutkinut myös Tolvanen (2014) pro gradussaan. Hän on lähestynyt aihetta kasvatuskeskustelujen kautta. Ranta pro gradussaan (2015) ja Berg (2015) YAMK opinnäytetyössään pohtivat tiimisopimusten merkitystä päiväkodin tiimien toiminnan kannalta. Kummassakin tutkimuksessa näkökulma oli tiimin johtamisessa.

Tiimin kehitysvaiheita on tutkinut Vartiainen (1997, 86-87) pro gradu-tutkimuksessaan. Hänen mukaan tiimityön onnistumisen kannalta tärkeintä tiimissä on tiimin jäsenten vuorovaikutus ja keskinäinen luottamus. Samaa tulokseen on tullut Arenius (2011, 68, 76-77) pro gradu -tutkimuksessaan, missä hän tutki tiimityötä ja tiimin johtamista päiväkodissa. Vuorovaikutuksen ja luottamuksen lisäksi hän nostaa sitoutumisen tiimityön onnistumisen edellytykseksi. Arenius (2011) nostaa päiväkotien tiimityön kehittämistarpeeksi tiimien sisäisten prosessien ymmärtämisen.

3 TIIMITYÖN LÄHTÖKOHTIA

Työyhteisöjä on monen kokoisia. Niissä työskentelee eri määrä ihmisiä. Työyhteisöissä työt voidaan organisoida monella tavalla. Seuraavassa kuvataan työryhmiä, tiimejä ja niiden eroavaisuuksia. Mikäli työyhteisössä työskentelee yhdessä yli kolmekymmentä henkilöä, lasketaan se suurryhmäksi. Keskisuureissa ryhmässä työskentelee 13-25 henkeä ja pienryhmäksi katsotaan ryhmä, jossa työskentelee 2-12 henkeä (Raina 2012, 36.)

Ryhmä muuttuu tiimiksi, kun joukko ihmisiä on organisoitunut suhteellisen pysyväksi ryhmäksi jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi ja sovitun päämäärän ja sovitujen tavoitteiden saavuttamiseksi yhteisössä” (Spiik 2003, 39). Lämsä & Hautala lainaavat (2004, 129) Katzenbach ja Smith (1998) määritelmää, jonka mukaan tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä. Heillä on toisiaan täydentäviä taitoja ja ominaisuuksia. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneita yhteiseen päämäärään ja tavoitteisiin. Tiimissä on sovittu toimintamalli ja tiimin jäsenet ovat yhteisvastuullisesti sitoutuneet tiimin tehtävien suorittamiseen.

3.1 Tiimityö työyhteisön muutosvaiheessa

Työelämä on koko ajan kiivaassa muutoksessa. Vuoden 2015 Eurofoundin työelämäntutkimuksen mukaan reilut 40% suomalaisista työntekijöistä on ollut mukana työyhteisön organisaatiomuutoksessa viimeisen kolmen vuoden aikana. (Eurofound 2015, 96.) Tämä aiheuttaa suuria haasteita työyhteisölle ja niissä toimiville tiimeille. Eurofoundin tutkimuksesta käy myös ilmi, että tiimityö on hyvin tavallinen työmuoto Pohjoismaissa sekä Alankomaissa. Näissä maissa tiimit ovat myös hyvin itseohjautuvia, 70% tiimeistä, ja voivat itse päättää toiminnasta ja ajankäytöstään. (Eurofound 2015, 87-88.)

Työyhteisössä tapahtuva muutos vaikuttaa sekä yksittäiseen työntekijään, että tiimeihin. Muutos lähtee aina liikkeelle muutosimpulssista. Tämä impulssi voi olla joko sisäinen muutostarve tai toimintaympäristön tuottama muutosvaatimus. Kun työntekijä tai tiimi on sisäistänyt muutosimpulssin, lähtee muutosprosessi liikkeelle ja etenee tiettyjen vaiheiden kautta. (Salminen 2013, 60-61.)

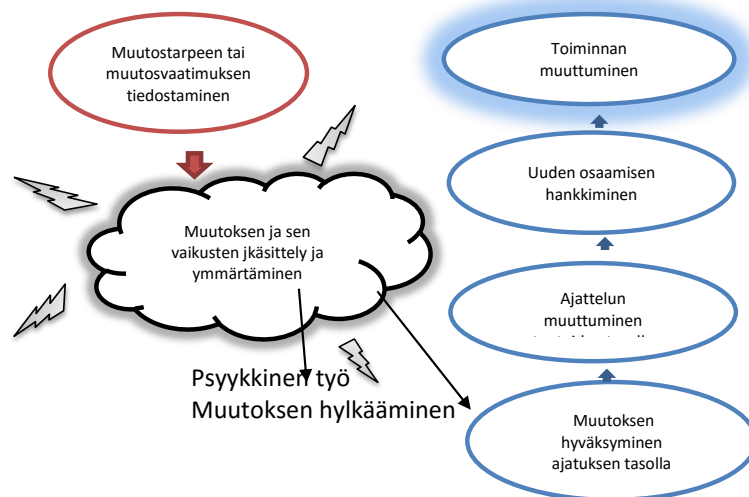
Kun työyhteisössä tai tiimissä tiedostetaan muutoksen tarve, se aiheuttaa levottomuutta. Työntekijät kokevat vanhat ajatuksensa ja toimintatapansa uhatuiksi. Tätä seuraa muutoksen torjuminen tai vähättely. Työntekijöiltä ja tiimeiltä vaatii rohkeutta lähteä muuttamaan toimivaa mallia vaiheessa, jossa muutoksesta ja sen seurauksista ei vielä tiedetä kovin paljon. (Salminen 2013, 61.)

Kun muutos on väistämätön sen seurauksena saattaa olla suuttumus ja lamaantumisen työyhteisössä tai tiimissä. Kun muutoksen luonne alkaa hahmottua työntekijöille, he alkavat työstämään ja arvioimaan muutosta analyttisesti. Suomalaisille on tunnusomaista, että muutoksen kielteiset puolet ja uhat korostuvat muutosprosessin alkuvaiheessa. Muutoksen hahmottaminen, sen mahdollisuuksien näkeminen ja työstäminen vievät aikaa työyhteisössä. Tämä vaatii psyykkistä energiaa, joka kuluttaa voimavaroja työyhteisöstä. (Salminen 2013, 61.)

Kun muutosta on käsitelty riittävästi ja sen uhkia ja mahdollisuuksia on analysoitu riittävästi, seuraa päätöksenteko. Työntekijät joko sitoutuvat päätökseen tai vastustavat sitä. Vastustus voi olla aktiivista tai piilevää. Eräs tapa vastustaa muutospäätöstä on lietsoa pelkoja ja kertoa juoruja. Muutosvastarinnalla on paikkansa ja aikansa. Se täytyy kuitenkin pystyä ylittämään, jotta voi jatkossa toimia työyhteisön ja tiimin täysivaltaisena jäsenenä. (Salminen 2013, 62.)

Kun työyhteisö tai tiimi on sitoutunut muutokseen, alkaa muuttuneiden ajattelutapojen syventäminen ja sitä kautta työntekijöiden tunnetason sitoutuminen muutokseen. Tämän jälkeen työntekijöiden on mahdollista oppia uusia työmenetelmiä ja asettaa uusia tavoitteita työelleen. Tiimien muutoskykyinen kulttuuri voi helpottaa jäsentensä sitoutumista muutokseen. Tiimi voi myös olla tehokas oppimisympäristö. Tiimissä on helpompi omaksua uusia asioita ja opetella uusia toimintatapoja. Vastuuntunto tiimiä kohtaan voi kannustaa jatkuvaan oppimiseen. (Salminen 2013, 62, 64-65.)

Tiimi voi myös toimia tehokkaasti muutosvastarinnan lähteenä. Mikäli muutoksen luonnetta tai perusteluja ei työyhteisössä ymmärretä tai ne ovat ristiriidassa työntekijöiden tai tiimien etujen kanssa, saattaa työyhteisöön ja tiimeihin pesiytyä hiljaista muutosvastarintaa. Tämä heikentää tiimien toimintakykyä ja tuhlaa tiimin kehittämiseksi tehtyjä panostuksia. (Salminen 2013, 63-64.) Kuvassa 1 tiimin kehittyminen kuvattu prosessinomaisesti.



Kuva 1. Kuva 1: Muutoksen eteneminen (Salminen 2013, 60)

3.2 Työryhmästä tiimiksi

Työryhmästä tiimiksi kasvaminen vaatii aikaa. Tämän kasvuprosessin yhteydessä voidaan puhua tiimin rakentamisesta ja tiimin oppimisesta. Prosessin tavoitteena on, että tiimin jäsenten keskinäinen vuorovaikutus kehittyy aidoksi tiimityöskentelyksi. Tämä on edellytyksenä tiimityön hyötyjen saavuttamisessa. Kehittyäkseen työryhmästä tiimiksi sen täytyy saada riittävästi hallinnollista vastuuta ja vapautta. Samaan aikaan ryhmän toimintaa ja vuorovaikutusta tulee aktiivisesti kehittää koulutuksen ja ohjauksen avulla. (Isoherranen 2008, 131.)

Tiimiä perustettaessa on syytä määritellä sen tehtävät ja toimintavaltuudet. Tiimityön luonteeseen kuuluu, että tiimeillä on jonkin verran itsemääräämisoikeutta sitä koskeviin asioihin. Mikäli tiimillä on laajat toimintavaltuuden, puhutaan itseohjautuvasta tiimistä. (Lämsä & Hautala 2004, 129.) Päiväkodin tiimit ovat esimerkki itseohjautuvasta tiimistä. Kun tiimi on sisäistänyt vastuunsa, tehtävänsä ja tavoitteensa, sekä pelisääntönsä voidaan vasta puhua varsinaisesta tiimityöstä. Tähän liittyy myös tiimin oppiminen ja itseohjautuminen. Aktiivisella kehittämistyöllä voidaan nopeuttaa tiimien kehittymistä ja auttaa niitä saavuttamaan parempia tuloksia niin määrällisesti kuin laadullisestikin. Tämä edellyttää kuitenkin paljon ajatustyötä, vuorovaikutusta ja tekemistä. (Spiik 2003, 47.) Työyhteisöllä tulee olla selkeä tavoite, strategia ja yhteisesti sovitut arvot, jotta tiimi voi työskennellä itseohjautuvasti. Tiimillä tulee olla myös riittävät resurssit käytössään. (Spiik 2003, 207-209.)

Tiimit voivat olla monen kokoisia ja niiden vastualueet voivat olla erilaisia ja monen kokoisia (Spiik 2003, 40-44). Tiimit voivat olla vakinaisia tai väli-

aikaisia. Vakainainen tiimi työskentelee yhdessä pysyvästi tai ainakin pitkään. Esimerkki vakinaisista tiimeistä on päiväkodin tiimit. Projektitiimit ovat esimerkki väliaikaisesta tiimistä. (Lämsä & Hautala 2004, 129.) Yksi ihminen voi kuulua moneen tiimiin yhtä aikaa. Tiimityö voi lisätä ja laajentaa yksilön ammattitaitoa.

Tiimissä työskentely parhaimmillaan voi tyydyttää tiiminjäsenten inhimillisiä tarpeita. Turvallisuuden tarpeet täyttyvät, kun ihminen tietää mitä on tekemässä ja minne menossa. Yhdessä tekeminen ja kuuluminen joukkoon tyydyttää ihmisen sosiaalisia tarpeita. Kun ihmisellä on vaikutusmahdollisuuksia ja hän voi osallistua päätöksen tekoon, hänen arvostuksen tarpeensa täyttyvät. Itsensä toteuttamisen tarpeet täyttyvät, kun ihminen voi esittää ideoitaan ja ne hyväksytään tiimissä. Aktiivinen osallistuminen ja henkilökohtainen sitoutuminen sovittuihin päämääriin ja tavoitteisiin on pienryhmässä helpompaa verrattuna suuryhmään. Samoin keskustelu on helpompaa ja se mahdollistaa ryhmäajattelun lisääntymisen. (Raina 2012, 45-46.)

3.3 Hyvän tiimityön tunnusmerkkejä

Moniin tiimityön määritelmiin sisältyy ajatus, että tavoitteena on huipputiimi. Toiminta tähtää erinomaiseen suoritukseen. Jotta tähän päästään, tiimin jäsenten tulee olla sitoutuneita tunneperäisesti tiimiin ja sen toimintaan. Tämä käy nopeammin ja helpommin, mikäli kyseessä on jatkuvasti yhdessä työskentelevä ryhmä, sen sijaan, että tiimi kokoontuisi vain ajoittain, kuten esimerkiksi erilaiset laatutiimit. (Lämsä & Hautala 2004, 129.) Hyvässä tiimissä ja tiimityössä työt tehdään, niin kuin on yhdessä sovittu. Salmisen mukaan (2013, 77) suomalaisten työajasta käytetään jopa 20-25% toimintaa, joka ei tuota mitään eli sähläämiseen. Sähläämistä syntyy, mikäli sovituista asioista ei pidetä kiinni, aikataulut pettävät, työ on huonosti koordinoitua tai aikaa kuluu virheiden korjaamiseen tai työn laatu on heikkoa.

Laadukas tiimityö edellyttää, että tiimin jäsenet ymmärtävät toisiaan ja tietävät tiimin yhteiset pelisäännöt, sekä tavoitteet. Toiminnasta on keskusteltava riittävästi ja kuunneltava kaikkien tiimin jäsenten ajatuksia. Ajatuksista ja asioista keskustellessa voidaan olla erimieltä, mutta päätöksen jälkeen kaikkien tiiminjäsenten tulee sitoutua yhteiseen päätökseen. Toiminnan alkaessa kaikkien tulee toimia päätöksen mukaisesti, vaikka se olisi oman mielipiteen vastainen. Ainoastaan tämä mahdollistaa tehokkaan ja aikaa säästävän toiminnan. (Spiik 2003, 82-84.) Tiimin pelisäännöt eivät tule ulkoa annettuina, vaan tiimi luo ne itse. Pelisääntöjen noudattaminen on suoraan suhteessa tiimin tehokkuuteen. (Salminen 2013, 77.)

Hyvässä tiimissä arvostetaan tiimin jäseniä ja hyödynnetään heidän erilaisuuttaan ja erilaista osaamistaan. Hyvässä tiimissä on täydentävää osaa-

mista, ennakkoluulottomuutta ja luovuutta. (Spiik 2003, 134.) Tiimin jäsenten on opittava tuntemaan toisensa erityisosaaminen, jotta tälle erilaisuudelle on tilaan. Toisen erilaisuuden kunnioittaminen on avainasemassa. (Lämsä & Hautala 2004, 130.) Hyvässä tiimissä keskustellaan avoimesti, mutta kriittisesti. Jokaisen on hyväksyttävä sosiaalinen vastuunsa tiiminjäsenenä. Tämä edellyttää oman käyttäytymisen ohjaamista ja kontrolloimista. Jokainen tiiminjäsen on vastuussa tiimin yleisestä ilmapiiristä ja vaikuttaa siihen omalla käyttäytymisellään. (Spiik 2003, 134-138.)

Hyvä tiimityö edellyttää ammatillisia ihmissuhteita, jotka ovat sidottuja työn tavoitteisiin, sekä ammatillista vuorovaikutusta. Työrooli edellyttää tavoitteen mukaista käyttäytymistä eri tilanteissa. Ammatilliset ihmissuhteet ja vuorovaikutus koskevat työyhteisössä kaikkia työntekijöitä ja suhteita yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin. (Raina 2012, 64, 169.) Tiimiys on laadullinen ominaisuus, jonka tiimi voi saavuttaa toimiessaan edellä kuvattujen periaatteiden mukaisesti. Tiimiä ei saada muodostettua säännöillä tai määräyksillä. Tiimiys on myös jatkuvasti kehittyvä, ajan ja paikan mukaan muuttuva tila. (Lämsä & Hautala 2004, 131.)

Tiimin tärkein tehtävä on vastata perustehtävästään. Sen lisäksi tiimi luo hyvää henkeä ja toimii jäseniään tyydyttävällä tavalla. Kun ollaan töissä, tiimin tehtävä on tärkeämpi, kuin sen yksittäisen jäsenen tarpeet. (Spiik 2003, 141-144.) Lämsä ja Uusitalo (2002, 180) ovat listanneet tiimityön huoneentauluun seuraavanlaisia asioita:

1. Tiimillä tulee olla yhteinen päämäärä ja pelisäännöt.
2. Tiimin vuorovaikutuksen tulee olla avointa.
3. Tiimissä hyväksytään erilaisuutta.
4. Tiimi toimii yhteisvastuullisesti.
5. Puhetapa ja sisältö ovat toista kunnioittavaa.
6. Tiimissä annetaan rakentavaa palautetta. Kiitetään, kun siihen on aiheutta.

Hyvän tiimityön eräs ominaispiirre on, että kaikki oleellinen tieto on kaikkien tiiminjäsenten saatavilla. Nykyiset tietotekniset sovellukset mahdollistavat tämän tehokkaasti. Edellytyksenä on kuitenkin, että kaikki tiimin jäsenet ovat itse aktiivisia tiedon haussa. Tiimien palaverityöskentely tulee tehdä mahdollisimman yhtenäiseksi koko työyhteisössä. Kun työyhteisön jäsenet vaihtavat tiimiä, tai osallistuvat toisen tiimin palaveriin esimerkiksi asiantuntijana on toiminnan kannalta järkevää, että palaverikäytännöt ovat samanlaisia. Säännöllisten viikko ja kuukausipalaverien ajankäytöstä tulisi 20-30% käyttää menneiden asioiden käsittelyyn ja 70-80% tuleviin asioihin. Emme voi vaikuttaa menneeseen, ainoastaan oppia siitä. (Spiik 2003, 214.)

Päiväkodissa tiimit ovat moniammatillisia tiimejä. Moniammatillisessa tiimissä toiminnan kannalta on tärkeää kuinka erilaista osaamista, tietoa ja

taitoa voidaan parhaalla mahdollisella tavalla siten, että asiakkaan tarpeisiin vastataan yksilöllisesti ja kokonaisvaltaisesti. (Isoherranen 2008, 131.) Erityinen ammattiosaaminen tuo vastuuta osaamisen jakamisesta tiimissä. Se ei kuitenkaan tuo esimiesvaltaa suhteessa tiiminjäseniin, mutta voi toimia asiantuntijajohtajuuden perusteena. Tiimi tarvitsee aina vetäjän. Hän on vastuussa tiimin prosesseista, jotta tiimi toimii tavoitteiden mukaisesti. Hän on yleensä myös yhdyshenkilö suhteessa muuhun työyhteisöön. (Raina 2012, 132.)

3.4 Jäsenenä tiimissä

Jotta tiimi toimisi mahdollisimman hyvin, on sen jäsenillä vastuu omasta toiminnastaan tiimin jäsenenä. Perustan hyvälle tiimitoiminnalle luo sujuva vuorovaikutus tiimin jäsenten kanssa. Huusko kirjoittaa (2007, 68) mitä enemmän tiimissä on jäseniä, sitä haastavampaa vuorovaikutus tiimissä on. Tiimissä voidaan laskea kahden välisiä suhteita kaavalla

$$X = n(n-1):2$$

jossa n on jäsenten määrä. Tiimin jäsenten määrän kasvaessa kasvaa myös kahdenvälisten suhteiden määrä helposti suureksi. Kaikille ihmisille ei ole luontevaa ylläpitää suurta määrää kahden välisiä suhteita. Tällöin on riskinä, että tiimiin syntyy alaryhmiä.

Katzenbach ja Smith (1998) määritelmän mukaan tiimi on pieni ryhmä. Tämä määritelmä kannattaa pitää mielessä, kun pohditaan tiimin muodostamista toimivan vuorovaikutuksen näkökulmasta. Kolmen hengen tiimissä kahdenvälisiä suhteita on kolme ja 12 hengen tiimissä jo 66. (Huusko 2007, 68.) Päiväkodin kylätiimeissä kahden välisiä suhteita tulee tämän kaavan mukaan 28-36.

Tiimissä tapahtuvaa vuorovaikutusta voidaan kehittää muiden tiimityötaitojen ohessa. Salminen (2013,72-76) listaa vuorovaikutustaitojen lisäksi tiimityön onnistumisen edellytyksiksi myös taidon motivoitua tiimityöhön, ryhmätyötaidot, kokousosaamisen ja itsensä johtamisen taidot. Hänen mukaansa hyvän tiimin jäsenen tunnistaa seuraavista ominaisuuksista:

- on rehellinen ja avoin
- on luotettava ja hoitaa tehtävänsä laadukkaasti
- on reilu
- täydentää muiden tiimin jäsenten osaamista
- omaa hyvät vuorovaikutustaidot
- on aktiivinen tiedon hankkija
- viljelee positiivista asennetta
- vaikuttaa muihin tiimin jäseniin esimerkin voimalla
- asettaa tiimin etusijalle
- sitoutuu tiimin toimintaan ja kehittämiseen

- pitää muita tiimin jäseniä vastuunalaisina tiimin menestyksessä
- on nöyrä, muttei nöyristele
- on kärsivällinen ja kestävä vastoinkäymisiä
- osaa ratkaista ristiriitoja rakentavasti
- ei syytä muita omista vaikeuksistaan
- tukee muiden tiimin jäsenten ajatuksia ja ideoita
- jakaa osaamistaan ja omia verkostojaan avoimesti
- hallitsee suunnitelmallisen toiminnan an ja osaa käyttää tiimin käytössä olevia ajankäytön suunnitteluvälineitä tehokkaasti

(Salminen 2013, 72-76.)

3.5 Ryhmän perusolettamustilat

Yleensä tiimit ja tiimin yksittäiset jäsenet toimivat yhdessä sovittujen tavoitteiden suuntaisesti. Yksilöt kokevat toimivansa vastuullisesti perustehtävän suorittamisessa, mutta tunnistavat tiimissä yhteisölliset ongelmat. Tiimi ei mene yhdessä samaan suuntaan. Tiimi saattaa irtautua perustehtävästään tulkitessaan ympäröivää todellisuutta väärin. Tämä väärintulkinta on yleensä tiimille tiedostamatonta. Johtajan on huomattava tämä perustehtävästä irtaantuminen ja ohjattava tiimi takaisin tavoitteiden suuntaiseen toimintaan. (Raina 2012, 96.)

Perusolettamustilat kuvaavat sitä, miten tiimit saattavat irtaantua perustehtävästään. Kopakkalan (2011) mukaan Bion on tunnetuin ja edelleen arvostettu ryhmäteoreetikko. Hänen mallia perusolettamustiloista lainataan edelleen ryhmätyötä ja tiimityötä koskevissa teoksissa. Bionin teorian mukaan toimiessaan ryhmä käyttäytyy tavalla, joka on valheellinen tulkinta todellisuudesta. Tulkinta on yleensä ryhmänjäsenille tiedostamaton. Bion kutsuu näitä perusolettamustiloiksi. (Kopakkala 2011, 44; Raina 2012,96.)

Työryhmätilassa ryhmä toimii, kun sen tekeminen keskittyy perustehtävän hoitamiseen ja perusolettamustilassa, kun ryhmän toiminta suuntautuu muuhun. Ajatuksensa Bion perustaa ajatukseen, että ryhmän jäsenet suojautuvat ahdistukselta samanlaisille psykologisilla puolustusmekanismeilla, kun lapsi. Ahdistus ja asenne välittyvät ryhmän jäsenestä toiseen. Tästä muodostuu ryhmän tunnelma ja asennoitumistapa. (Kopakkala 2011, 44.)

Perusolettamustiloja Bion on määritellyt kolmenlaisia. Hän nimitti niitä riippuvuus-, taistelu-pako- sekä parinmuodostusolettamuksiksi. Myöhemmin teoriaan on lisätty yhtenäisysolettamustila. Perusolettamustilassa ryhmä ei kykene ottamaan vastaan mitään kehitysvirikkeitä. Ryhmässä yhdistyy muuttumattomuuden asenne. Ryhmä tuntuu jumittuneen paikoilleen. Johtajan tulee auttaa ryhmää pääsemään pois perusolettamusti-

lasta takaisin työryhmätilaan. Tämä onnistuu esimerkiksi tarkistamalla ryhmän toimivuutta ja selventämälle sen perustehtävää ja tavoitteita. (Kopakkala 2011, 46; Raina 2012,97.)

Riippuva ryhmä-tilassa oletetaan kaiken hyvän tulevan johtajalta. Ryhmän jäsenet ovat passiivisia. Riippuvuus tulee esille ryhmän kokoontuessa yhden henkilön ympärille. Tämä avuttomuus ja osaamattomuus voi lisätä ryhmän yhteenkuuluvuuden tunnetta. Mikäli johtaja ei täytä ryhmän odotuksia, hänen arvonsa voidaan kieltää täysin. (Kopakkala 2011, 46.)

Taistelu- ja pakoryhmä-tilassa ryhmä toimii kuin ulkoinen uhka vaanisi ryhmää. Tunnelma on taisteluolettamuksen aikana kiihtynyt ja usein tyytymättön. Syyllistä tunnelmaan etsitään niin ryhmän sisä-, kuin ulkopuoleltakin. Mikäli ryhmän valmius taisteluun uhkaa vastaan ei riitä, seuraa pako-olettamustila. Tämä ilmenee vaikeiden asioiden välttelynä tai vähättelynä. Asioita voidaan myös tahallisesti väärintymmärtää. Johtajan odotetaan käyttäytyvän samoin. Mikäli johtaja ei liity ryhmän tunnelmaan hänet voidaan ohittaa ja hänen viestinsä sivuutetaan. Johtajaksi voi nousta myös ryhmän sisältä joku ryhmän jäsenistä. Nämä ns. spontaanijohtajat eivät kuitenkaan säilytä asemaansa kovin pitkään, vaan heidät korvataan ryhmän toisella jäsenellä. (Kopakkala 2011, 46; Raina 2012,98.)

Parinmuodostusryhmä-tilassa ryhmässä on tunnelma, että jotain suurta on tulossa. Ryhmä asettaa toivonsa pariin ryhmän jäseneen. Ryhmä odottaa pelastavan lahjan tulevan parin kautta. Parin voi muodostaa ryhmän jäsenien sijaan myös asiat. Ryhmässä on toiveikas tunnelma. Työntekeminen unohtuu ja aikaa käytetään ihmissuhde asioiden pohtimiseen. Ryhmässä on toiveikas tunnelma. Parinmuodostusolettamus syntyy, kun ryhmä saa toivottomalta tuntuvan tehtävän. Kiinnostus ryhmässä suuntautuu tulevaan nykyhetken sijaan. Ryhmä välttää näin toivottomuuden ja vihan tunteet. (Kopakkala 2011, 46 -47; Raina 2012,99.)

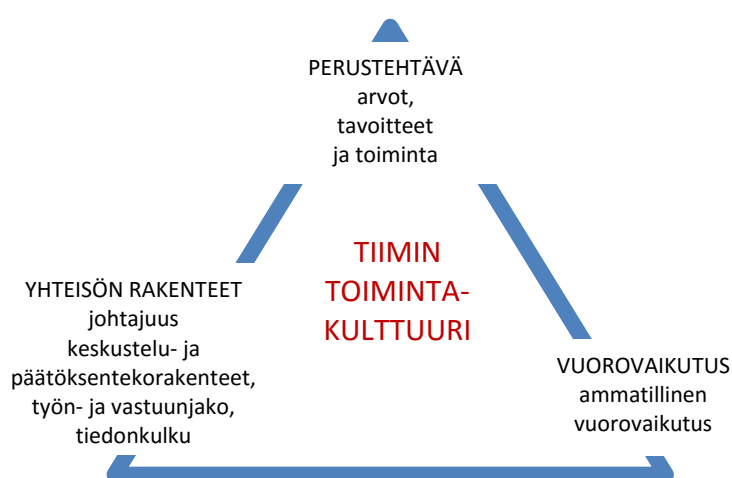
Yhteinäisryhmä-tilassa ryhmä uskoo pystyvänsä mihin vain. Ryhmä ottaa itselleen mahdottomia tavoitteita ja epäonnistuessaan masentuu. Ryhmä työskentelee perustehtävän suuntaisesti, mutta yliarvioi kykynsä ja merkityksensä. Se sulkee rajansa ja alkaa pitää itseään muita parempana. Mikäli ryhmä kohtaa ongelmia, ne ulkoistetaan. (Kopakkala 2011, 47; Raina 2012,99.)

Ryhmissä perusolettamustiloja esiintyy ajoittain, vaikkakin suhteellisen usein, etenkin ryhmän alkuvaiheessa. Työnteko voi korvautua tunteiden ja vuorovaikutuksen käsittelyllä. Työyhteisössä voidaan muistella, kuinka kaikki oli ennen paremmin. Tämän ryhmätunnelman taustalla on työelämässä tapahtuneet muutokset. Mikäli työryhmän tehtävät ja tavoitteet ovat epäselviä tai kaukaisia, voi ryhmässä vallita jokin perusolettamustiloista. Ryhmän alkuvaiheessa, kun sen jäsenet eivät vielä tunne toisiaan hyvin todennäköinen perusolettamustila on riippuvuusolettamustila, ja ryhmän myöhemmässä vaiheessa käytössä voi olla myös taistelu-pako –

olettaus, sekä parinmuodostus- ja yhtenäisyysoletus. (Kopakkala 2011, 47-48; Raina 2012, 97.)

3.6 Tiimin toimintakulttuurin kehittäminen

Tiimin toimintakulttuuria voi kuvata mukailien Rainan (2012, 107) esittelemää yhteisön toimintakulttuurin kolmiomallia. Kolmiomalli on myös käytökelpoinen, mikäli tavoitteena on työyhteisön tai tiimin toimintakulttuurin kehittäminen.



Kuva 2. Kolmiomalli (Raina 2012, 107)

Kolmion kärjissä olevat tiimityön osa-alueet toimivat vuorovaikutuksessa koko ajan. Ne kaikki vaikuttavat toisiinsa. Hyvin toimivan tiimin tavoitteena on saada kaikki kolmion kulmat tasapainoon keskenään. (Raina 2012, 107-108.)

3.7 Tiimit kehittyvät

Kun työyhteisössä työntekijät muodostavat tiimejä, he joutuvat aina erilaisten ryhmädynaamisten voimien vaikutuksen alaisiksi. Mikäli ryhmädynamiikasta ei ole työyhteisössä ja työntekijöillä teoreettista tietoa, tulkitsee työntekijä tapahtumia henkilökohtaisten tuntemustensa ja ymmärryksensä kautta. Näin hän altistuu virhetulkinnolle ja kokonaisuuden ymmärtäminen vaikeutuu. Työyhteisössä voi myös tapahtua muutoksia, joiden seurauksena ryhmät ja tiimit muotoutuvat uudelleen. Ryhmäprosesseihinkin kuuluu vaiheita, joissa työpaikan ihmissuhteet järjestyvät uudelleen.

Tämä kaikki vaikuttaa työyhteisön tunneilmapiiriin. Tähän ilmapiiriin muutokseen kannattaa työyhteisössä varautua. Kun työntekijöillä on tieto ryhmäprosessin etenemisestä, se helpottaa yksittäisen työntekijän tulkintaa tilanteesta. (Raina 2012, 67-68.)

Mikäli työyhteisössä tapahtuu paljon muutoksia tai yksittäisissä tiimeissä tapahtuu muutoksia, on tiimien kehitysprosessi hyvin syklistä. Jatkuvat muutokset vaativat yksittäisiltä tiiminjäseniltä joustavuutta, hyviä vuorovaikutustaitoja ja hyvää ryhmädynamiikan tuntemusta. (Isoherranen 2007, 107-108.)

Ryhmän ja tiimin kehitysvaiheita voidaan kuvata eri tavoin. Progressiivisissa eli vähitellen kehittyvissä lähestymistavoissa oletetaan, että tiimi kypsyy ja kehittyy ajan myötä jatkumona. Tiimi voi palata edelliseen kehitysvaiheeseen, mikäli työyhteisössä tai tiimissä tapahtuu muutoksia. (Lämsä & Hautala 2004, 111.)

Syklisissä kehitysvaiheissa ryhmän kehitysvaiheet kuvataan mukaillen yksilön kehitysvaiheita. Ryhmän kehittyminen tapahtuu vaiheittain, eikä kehitys voi harpata vaiheiden yli. Jokainen kehitysvaihe luo pohjaa seuraavalle vaiheelle. Kuohunnaa seuraa seesteinen vaihe. Ryhmä voi olla kapinallinen, kuten murrosikäinen nuori. Usein ryhmät ovat kuitenkin aikuisuuden kehitysvaiheessa, jolloin ne voivat olla hyvinkin erimielisiä johtoryhmän tai johtajan kanssa. Sykliset kehitysvaiheet korostavat progressiivisiä kehitysvaiheita enemmän ryhmän elinkaaren loppuvaiheita, kuten kuihtumista ja kuolemaa. Syklisiä kehitysvaiheita on kritisoitu liian lineaarisesta kuvasta. Ryhmien kehittyminen nähdään monipuolisempana. (Lämsä & Hautala 2004, 113.)

Kolmas lähestymistapa ryhmän kehitysvaiheisiin on ns. epäjatkuvat lähestymistavat. Niiden mukaan ryhmä kehitystä ohjaavat muuttuvat tilanteet, haasteet ja uhkat. Kehittymistä aiheuttavat ryhmän itsestä tai ulkopuolelta johtuvat sattumat tai ympäristön muutokset. Ryhmä kehittyminen on näin ollen sattumanvaraista. Oleellista ryhmän kehittymisen kannalta on epäjatkuvien lähestymistapojen mukaan, miten ryhmä ymmärtää perustehtävänsä ja yksilöt tulkitsevat roolinsa ryhmän jäsenenä. Tämä asettaa ryhmälle haasteita pitää koko ajan yllä aktiivista yhteistyötä. Yksilön vastuu kasvaa. Ristiriidat ja epävarmuus nähdään luovuuden mahdollisuutena ei haasteena. (Lämsä & Hautala 2004, 114.)

4 TIIMIN KEHITYSVAIHEET TUCKMANIA & JENSENIÄ MUKAILLEN

Seuraavassa kuvataan tiimien kehitysvaiheita. Luokittelu perustuu Tuckmanin ja Jensenin (1977) teoriaan progressiivisesti eli vähitellen kehitty-

vistä tiimeistä. Tucmanin ja Jensenin malli on niin selkeä ja helposti ymmärrettävä, että siitä tuli hyvin nopeasti suosittu tiimien kehittymistä kuvaava malli. Mallin pohjalta on kehitetty myöhemmin yli sata mallia ryhmien ja tiimien kehitysvaiheista. (Kopakkala 2011, 49-52.)

4.1 Tiimin muodostuminen eli alkava työyhteisö

Kun tiimi aloittaa työskentelyn yhdessä, sen toimintaa kuvaa aluksi epävarmuus, kenties sekaannus ja tiimin jäsenet arvioivat tilannetta koko ajan. Tiimissä voi toisaalta aistia innostusta ja luottamusta tulevaan. Tiimin jäsenet pyrkivät tekemään vaikutuksen tiimin muihin jäseniin. Johtajalta odotetaan paljon tukea etenkin tavoitteiden asettelussa ja rakenteiden luomisessa. (Lämsä & Hautala 2004, 111-113; Raina 2012, 90-96; Isoherranen 2007, 106-110). Kopakkala (2011, 66-67) puhuu tässä vaiheessa vielä ryhmästä. Hänen mukaan ryhmä on saavuttanut tämän ensimmäisen vaiheen, kun ryhmän jäsenet tuntevat kuuluvansa ryhmään ja hyväksyvät muut ryhmän jäsenet.

4.2 Kuuhunta eli yhteisössä alkaa tapahtua ja johtaja on kovilla

Tiimissä jäsenet alkavat esittää omia, ehkä kärkeviäkin mielipiteitä. Tiimissä voi esiintyä paljon väittelyitä. Jäsenet vastustavat toistensa ajatuksia. Tiimin jäsenten yksilölliset piirteet alkavat näkyä. Jokainen jäsen hakee asemaansa tiimissä. Tämä näkyy helposti avoimuuden puutteena vuorovaikutuksessa. Tiimiin voi muodostua pienryhmiä. Pienryhmät ovat tarkkoja asemastaan ja pitävät huolen, ettei muut ryhmät saa enemmän etuja tai johtajan huomiota.

Tiimi on altis syntipukki-ilmiölle. Tyytymättömyyden syy vieritetään herkästi yhden pienryhmän tai tiimin jäsenen syyksi. Johtajalle viestitetään eripurasta ja tiimin jäsenet tukeutuvat paljon johtajaan. Mikäli johtaja ei vastaa tiimin tarpeisiin, häntä voidaan arvostelle kovastikin. Kollektiivinen tyytymättömyys johtajaan voi yhdistää tiimiä. (Lämsä & Hautala 2004, 111-113; Raina 2012, 90-96; Isoherranen 2007, 106-110; Kopakkala 2011, 67-71).

4.3 Sääntöjen muodostuminen ja normittaminen eli vihdoin helpottaa

Seuraavassa vaiheessa tiimin sisäiset pienryhmän tiivistävät yhteistyötään. Toisen työn arvostus tiimissä ja sitä kautta tiimin kiinteys kasvaa. Tiimin jäsenten roolit ja tehtävät alkavat selkeytyä. Tiimissä jaetaan vastuuta. Tiimissä sovitaan toiminnan pelisäännöt ja normit. Vuorovaikutus on avoimempaa kuin aiemmin. Me-henki kasvaa. Tiimissä saavutetaan yhtenäisyys. (Lämsä & Hautala 2004, 111-113; Raina 2012, 90-96; Isoherranen 2007, 106-110).

Syntipukki on nyt joku ryhmän ulkopuolinen taho tai tekijä. Tiimin yhtenäisyys on niin tiivistä ja rajat tiukat, että tiimiin ei mielellään oteta tässä vaiheessa uusia jäseniä. (Kopakkala 2011, 75-80). Johtajan tehtävänä on tässä vaiheessa auttaa tiimiä sitoutumaan tavoitteisiinsa. Johtajan tulee myös korostaa perustehtävää ja tukea pysymistä realiteeteissa. Johtajaan kohdistettu arvostelu vähenee tiimissä. (Lämsä & Hautala 2004, 111-113; Raina 2012, 90-96; Isoherranen 2007, 106-110).

4.4 Tehtävän suorittaminen, hyvin toimiva ryhmä

Tässä vaiheessa tiimi puhaltaa yhteen hiileen. Työt sujuvat helposti. Toiminta on tuloksellista, tuottavaa ja luovaa. Tiimin toiminnan tavoitteet ovat selkeät. Tiimillä on selkeä rakenne ja toiminta on organisoitua. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneita toisiinsa ja tiimin tavoitteisiin. Tiimi toimii tässä vaiheessa hyvin itseohjautuvasti. Johtajan rooli on pieni. (Lämsä & Hautala 2004, 111-113; Raina 2012, 90-96; Isoherranen 2007, 106-110). Kopakkala (2011, 81) kutsuu ryhmää vasta tässä vaiheessa tiimiksi eli luovaksi ryhmäksi. Tiimissä hyväksytään erilaisuus ja yksilöllisyys. Tiimiin voi tulla hallitusti uusia jäseniä, ilman että ryhmä taantuu edelliseen kehitysvaiheeseen.

Kirjallisuudessa (Lämsä & Hautala 2004, 111-113; Raina 2012, 90-96; Isoherranen 2007, 106-110) tämän vaiheen haasteeksi kuvataan yksilöllisten ratkaisujen kaipuun kasvu. Tiimin jäsenet alkavat pohtia omaa identiteettiään. He ovat kuitenkin edelleen sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin ja toimivat niiden suuntaisesti tiimissä. Johtajan tehtävänä on antaa tälle yksilöllisyydelle tilaa. Tätä tiimin kehitysvaihetta kaikki tiimit eivät saavuta lainkaan.

Suorittamisvaiheen jälkeen jotkut tutkijat erottavat vielä huipputiimivaiheen. Huipputiimivaihe edellyttää jäseniltään erityistä kypsyyttä ja sitoutumista kehittämään koko ajan toimintaansa. Tiimi on valmis sitoutumaan entistä haastavampiin tavoitteisiin. Huipputiimi on altis häiriöille, eikä ole mikään pysyvä tila. Suurin osa tiimeistä ei saavuta huipputiimivaihetta koskaan. (Salminen 2013, 47.)

4.5 Hajoaminen tai lopettaminen

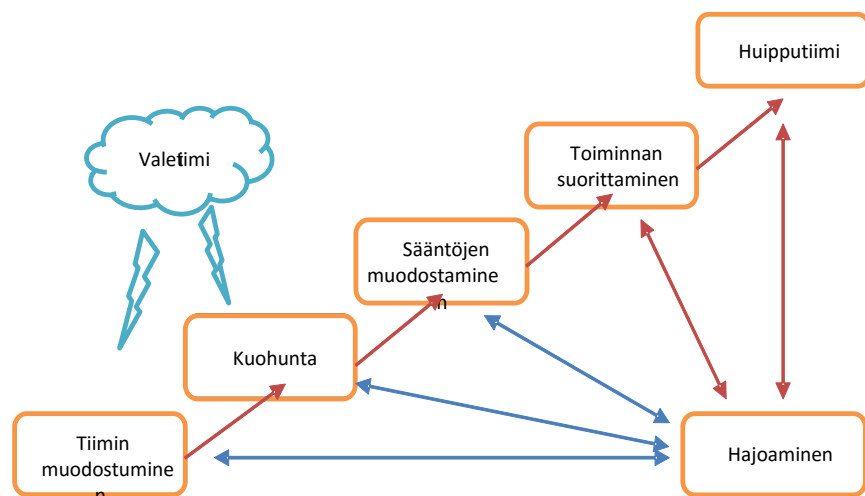
Kun tiimi on suorittanut tehtävänsä loppuun, se hajoaa. Myös silloin, kun tiimistä lähtee joku jäsen pois, voi muut kehitysvaiheet läpikäynyt tiimi siirtyä tähän viimeiseen vaiheeseen. Tässä vaiheessa tiimissä voi ilmetä haikeutta. Parhaassa tapauksessa tiimin jäsenet pystyvät refleктоimaan toimintaansa ja antamaan toisilleen rakentavaa palautetta. Työn saattamista päätökseen voidaan myös juhlia. (Lämsä & Hautala 2004, 111-113; Raina 2012, 90-96; Isoherranen 2007, 106-110).

Tiimien kehitysvaiheita on kuvattu kaaviossa, joka on tämän opinnäytetyöraportin liitteenä. (Liite 1/4 ja 2/4)

4.5.1 Valettiimit

Tiimin siirtyessä kuohuntavaiheesta eteenpäin voi joskus käydä niin, ettei tiimi toimikaan tiimimäisesti, vaan muistuttaa enemmän ryhmää, joka työskentelee yhdessä. Tällöin puhutaan valettiimistä. Valettiimi voi johtua siitä, ettei tiimin alkuvaiheessa ole riittävästi panostettu tiimin muodostamiseen ja yhteisistä tavoitteista sopimiseen. Valettiimissä tiimin jäsenet eivät näe tiimityön tuomia hyötyjä, eivätkä näin ollen panosta riittävästi tiiminä kehittämiseen, eivätkä sitoudu yhteisiin tavoitteisiin. (Huusko 2007, 80; Salminen 2013, 48.)

Valettiimissä tulokset ovat heikompia. Toimintaa ei kehitetä. Yhteistyö tiimin jäsenten välillä on heikkoa. Epäonnistumisista valettiimi syyttää toisiaan tai esimiestä. Tiimin jäsenet eivät kuitenkaan ole valmiita muuttamaan ja kehittämään toimintaansa tiiminä. (Huusko 2007, 81; Salminen 2013, 49.)



Kuva 3. Tiimin kehitysvaiheet (Salminen 2013, 44)

5 OPINNÄYTETYÖN TOIMINNALLISEN OSUUDEN TOTEUTUS JA AIKATAULU

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen, laadullinen tutkimus joka tehtiin etelä-suomalaisessa päiväkodissa. Työn tavoitteena oli tutkia, missä kehitysvaiheessa päiväkodin tiimit ovat tutkimuksen teko hetkellä ja laatia päiväkodille tiimityön kehittämissuunnitelma. Päiväkodin tiimityön kehittäminen on alkanut jo keväällä 2015, kun uusien tiimien suunnittelua aloitettiin. Päiväkotiin yhdistettiin kaksi pitkään toiminutta päiväkotia. Niiden henkilökunta siirtyi kokonaisuudessaan uuteen päiväkotiin. Tätä opinnäytetyötä tehtäessä päiväkoti on toiminut noin kymmenen kuukautta.

Alustava opinnäytetyön aikataulu eteni seuraavasti. Marraskuussa esitelin työni päiväkodin johtoryhmässä. Johtoryhmässä jaoin tiimeille esittelykirjeet opinnäytetyöstäni ja kutsuin tiimit mukaan kehittämistyöhön. (Liite 1) Päiväkodin johtoryhmä on edustuksellinen ja siinä on jäsen jokaisesta kasvatustiimistä, sekä päiväkodin johtajat. Samassa yhteydessä jaoin tiimeille ensimmäisen tehtävän. Pyydin tiimejä tekemään SWOT- analyysin tiimin tämän hetken tilanteesta. (Liite 2) SWOT-analyysin ohjeistus mukaillee Lämsän ja Uusitalon (2002, 180) laatiman tiimityön huoneentaulun aihepiirejä. Tämä huoneentaulu on esitelty tämän opinnäytetyön kappaleessa 3.2.

SWOT-analyysin rinnalla jokaista päiväkodin kasvatushenkilöä pyydettiin vastaamaan webropol-kyselyyn, jonka avulla kartoitin kasvattajien henkilökohtaisia ajatuksia ja kokemuksia tiimien tutkimus hetken kehitysvaiheesta. Kyselyssä oli kolme kysymystä, joihin pyysin kasvattajia vastaamaan omin sanoin. Kysymykset olivat seuraavat:

- Miten mielestäsi tiimisi toimii tällä hetkellä?
- Mitä tiimin toiminnassa tulisi mielestäsi kehittää?
- Millaisilla toimilla tiimin toimintaa voisi mielestäsi kehittää?

Kummankin edellä mainitun tehtävän pyysin kasvattajia palauttamaan joulukuun 2016 puoliväliin mennessä. Tämän jälkeen analysoin aineistoa aineistolähtöisesti. Analysointi menetelmä tarkentui opinnäytetyöprosessin edetessä.

Aineistoanalyysin pohjalta oli tarkoitus suunnitella päiväkodin tiimi-ilta tammi-helmikuulle 2017. Tiimi-iltaan suunnittelin kerätyn aineiston pohjalta tiimeille kehittämistehtäviä, joista tiimit suorittivat ensimmäiset jo tiimi-illassa. Tiimi-illan tehtävien toteuttamistavaksi valitsin Karilan ja Nummenmaan (2001) esittelemän matkakartta-työskentely -mallin.

Matkakartta-työskentelyssä laaditaan etukäteen kartta, jossa on maastoesteitä ja niiden läheisyydessä taukopaikkoja. Maastoesteet ovat jokin tiimin haaste tai ratkaistava asia tiimissä. Nämä haasteet ja asiat nousevat

keräämästäni aineistosta. Maastoeste edellyttää pysähtymistä taukopaikalle. Taukopaikalla tiimi suorittaa oppimistehtäviä, jotka edellyttävät reflektiivistä prosessointia. Näiden tehtävien tavoitteena on auttaa tiimiä yhdessä eteenpäin kartalla. Tavoitteena on suunnitella matkakartta työskentely siten, että tiimit voivat jatkaa sitä myöhemmin päiväkodin johtajien ohjauksessa.

Opinnäytetyön raportin viimeistely ja pohdinnan kirjoittaminen ajoittuivat keväälle 2017. Opinnäytetyön valmistuttua esittelen sen tuloksia ja pohdintoja päiväkodin henkilöstölle myöhemmin sovittavana ajankohtana.

6 OPINNÄYTETYÖN TOIMINNALLISEN OSUUDEN TOTEUTUS JA AIKATAULU

Olen kirjannut seuraavassa opinnäytetyöhöni kuuluvan tutkimuksen vaiheet. Opinnäytetyön ensimmäinen vaihe oli marras-joulukuussa. Päiväkodin johtoryhmän kautta ryhmille jaettiin tehtäväksi SWOT-analyysit (Liite 2). Ne tiimit tekivät yhdessä ja palauttivat minulle joulukuun 15. päivän mennessä. Päiväkodin työntekijät vastasivat yksilöllisesti tiimityötä koskevaan webropol-kyselyyn, jonka palautuspäivämäärä oli samoin 15.12.16 (Liite 4). Kyselyn linkin lähetin joulukuun alussa sähköpostilla tiimien sähköpostiosoitteisiin, jolloin se oli kaikkien työntekijöiden saavutettavissa.

Tammikuussa 24.01.2017 pidettiin päiväkodilla tiimi-ilta, johon suunniteltiin keräämäni aineiston ja aiemman tietoperustan perusteella toiminnallisia tiimityönkehittämistehtäviä. Tehtävien ensimmäinen vaihe toteutetaan kyseisenä tiimi-iltana. Suunnitelman loppuosa jää päiväkodin johtajien käyttöön myöhempää hyödyntämistä varten. Tiimityönkehittämistehtävien pohjalta kirjataan tiimityön kehittämissuunnitelma, joka liitetään osaksi päiväkodin tiimityön kehittämisprosessia.

6.1 Kyselyn suunnittelu

Yhtenä aineistonkeruumenetelmänä käytin webropol-kyselyä, johon jokainen päiväkodin kasvatustyöntekijä vastasi henkilökohtaisesti. Tässä tutkimuksessa kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa, missä tiiminkehitysvaiheessa päiväkodin tiimit ovat. Työyhteisö on uusi ja moni tiimi on oletettavasti vielä ihan alkuvaiheessa tiimikehityksessään. Tällöin toisten tiimijäsenten mielipiteillä on suuri vaikutus ja siksi halusin yhdessä tehtävän SWOT-analyysin lisäksi tiimien jäsenten yksilölliset näkemykset tiimin kehitysvaiheesta.

Kyselyssä oli jo edellä esitellyt kolme avointa kysymystä.

1. Miten mielestäsi tiimisi toimii tällä hetkellä?
2. Mitä tiimin toiminnassa tulisi mielestäsi kehittää?
3. Millaisilla toimilla tiimin toimintaa voisi mielestäsi kehittää?

Taustatietoina kyselyssä kysyttiin mihin tiimiin työntekijä kuuluu, kauanko työntekijä on ollut mukana päiväkodin tiimiprosessissa ja vapaaehtoisena kysymyksenä toimenkuva. Toimenkuvan kysymisen vapaaehtoisuus perustuu työntekijöiden anonymiteetin säilyttämiseen. Päiväkodissa on tiimejä, joissa on esimerkiksi yksi erityisavustaja. Mikäli hänen olisi pakko merkitä toimenkuvansa, voisi hänen vastauksensa yksilöidä tutkimuksessa. Tämä mahdollisuus haluttiin tutkimuksessa häivyttää. Tärkeämpänä prosessin kannalta pidettiin sitä, kuinka pitkään työntekijä on ollut mukana päiväkodin tiimiprosessissa. Keskustelin tästä asiasta työpaikkaohjaajani kanssa, ja tämän keskustelun pohjalta tein päätöksen toimenkuvan ilmoittamisen vapaaehtoisuudesta.

6.1.1 Vastausten analysointi

Tiimien SWOT-analyysivastaukset ja webropol-kyselyn vastaukset analysoin laadullisen tutkimuksen luonteeseen liittyen aineistolähtöisesti. Analyysimenetelmäksi valitsin sisällönanalyysin. Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida kirjoitettua ja suullista kommunikaatiota. Sen avulla voidaan myös tarkastella asioiden ja tapahtumien merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 21.)

6.2 Tiimi-ilta

Aineistoanalyysin pohjalta suunnittelin päiväkodin tiimi-illan tammikuulle 2017. Tiimi-iltaan laadin kerätyn aineiston pohjalta tiimeille kehittämistehtäviä, joista tiimit suorittivat ensimmäiset jo tiimi-illassa. Tiimi-illan tehtävien toteuttamistavaksi valitsin Karilan ja Nummenmaan (2001) esittelemän matkakartta-työskentely -mallin.

Matkakartta-työskentelyssä laaditaan etukäteen kartta, jossa on maastoesteitä ja niiden läheisyydessä taukopaikkoja. Maastoesteet ovat jokin tiimin haaste tai ratkaistava asia tiimissä. Nämä haasteet ja asiat nousevat keräämästäni aineistosta. Maastoeste edellyttää pysähtymistä taukopaikalle. Taukopaikalla tiimi suorittaa oppimistehtäviä, jotka edellyttävät reflektiivistä prosessointia. Näiden tehtävien tavoitteena on auttaa tiimiä yhdessä eteenpäin kartalla. Tavoitteena on suunnitella matkakartta työskentely siten, että tiimit voivat jatkaa sitä myöhemmin päiväkodin johtajien ohjauksessa.

Tiimi-ilta toteutui 20.1.2017.

7 LAADULLINEN ELI KVALITATIIVINEN TUTKIMUS

Ihmistieteellisessä tutkimuksessa pyritään aina loogisuuteen ja objektiivisuuteen, siten että tutkimustulokset nojaavat havaintoihin, eikä tutkijan subjektiivisiin mielipiteisiin tai arvoihin. Jotta tähän päästään, samassa tutkimuksessa voidaan soveltaa sekä kvantitatiivisen, että kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteita. Ihmistieteiden tutkimuskenttä voidaan jakaa kahteen ideaalimalliin; luonnontieteelliseen koeasetelmaan, sekä mysteerin ratkaisemiseen. (Alasuutari 2011, 32.)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Kvalitatiivisella tutkimuksella ei ole selvää teoriaa, eikä täysin omia tutkimusmetodeja. Kvalitatiivinen tutkimus pohjautuu eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan. (Metsämuuronen 2006, 83, 88.)

Metsämuuronen (2006, 88) viittaa Syrjälään kuvaillessaan kvalitatiivisen tutkimusotteen sopivuutta erilaisiin tutkimuksiin. Kvalitatiivinen tutkimusote on käyttökelpoinen, mikäli tutkitaan tapahtumien yksityiskohtaisia rakenteita tai tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteita. Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan tutkia myös luonnollisia tilanteita, joita ei ole mahdollista järjestää kokeeksi tai halutaan saada tietoa tapahtumiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida kokeellisesti tutkia.

7.1 Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keruu menetelmiä

Moderniin ihmistieteelliseen tutkimukseen kuuluu, että tutkittavasta asiasta kerätään havaintoja ja tutkimusaineistoa monella tapaa ja useita versioita. Kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisiä tutkimusmetodeja ovat havainnointi, tekstianalyysi, sekä haastattelut ja kyselyt. (Metsämuuronen 2006, 88, 71). Omassa tutkimuksessani käytin kahta eri metodia tutkimusaineiston keräämiseen. Tiimit tekivät yhdessä tiimin SWOT-analyysin. Tämän lisäksi kasvattajat vastasivat henkilökohtaiseen webropol-kyselyyn. Kvalitatiivinen tutkimusaineisto on tyypillisesti ilmaisullisesti rikasta, monitasoista ja kompleksista. Kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisiksi vaiheiksi muodostuukin näin ollen tutkimusaineiston pelkistäminen ja johtopäätöksien teko. Alasuutari (2011, 50,84) nimittää näitä havaintojen tuottamisen ja selittämisen vaiheiksi.

7.1.1 Havainnointi

Havainnointi on menetelmä, jossa tutkija tarkkailee tutkimuksen kohdetta enemmän tai vähemmän objektiivisesti. (Metsämuuronen 2006, 88.) Havaintoja ei pidetä kvalitatiivisessa tutkimuksessa koskaan tutkimustuloksina, vaan ne nähdään enemmänkin johtolankoina. Tavoitteena tutkijalla

on päästä havaintoja tulkitsemalla niiden taakse näkemään, mitkä tekijät vaikuttavat tutkittavan kohteen toimintaan. (Alasuutari 2011, 78.)

Jotta havainnot ovat merkityksellisiä tutkimuksen kannalta, tulee niitä tarkastella teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta. Yhdessä tutkimuksen metodin kanssa empiiriset havainnot voidaan muokata ja tulkita tieteellisesti kestäväällä tavalla. Tutkimuksen metodin tulee olla sopusoinnussa tutkimuksen viitekehyksen kanssa. Onnistuneen viitekehyksen ja tutkimuksen metodin valinnan pohjalta tutkija voi luoda päteviä johtopäätöksiä tutkimuksensa tuloksista. (Alasuutari 2011, 79-83.)

7.1.2 Dokumentteihin perustuvan aineiston käyttö ja tekstianalyysi

Laadullisen tutkimuksen lähteinä voidaan käyttää myös yksityisiä dokumentteja, sekä joukkotiedotuksen tuottamiin dokumentteihin. Yksityisiä dokumentteja ovat esimerkiksi päiväkirjat, muistelmat, kertomuksen ja kirjeet. Yksityisten dokumenttien käytössä tutkimusaineistona tulee ottaa huomioon tutkimuskohteiden valinnan harkinnanvaraisuus. Oletuksena valittaessa tutkimuskohteita on, että kirjoittaja pystyy ilmaisemaan itseään hyvin kirjallisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 84.) Tekstianalyysissä tutkija perehtyy kirjalliseen materiaaliin. Kirjalliseen materiaalin tutustuttaessa, tutkijan tulee olla kriittinen ja pohtia aineiston sopivuutta tutkimuksen materiaaliksi. (Metsämuuronen 2006, 118.)

7.1.3 Haastattelut

Haastattelua voidaan pitää kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keruun perusmenetelmänä. Haastattelu aineiston keruu menetelmänä on ennalta suunniteltua, johdettua ja motivoitua. Se perustuu tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutukseen. Se soveltuu aineiston keruu menetelmäksi, kun kyseessä on isoa joukkoa koskeva satunnaisotos, tutkittavien motivaatio tai koulutustaso on alhainen. Mikäli tutkija haluaa säädellä tutkimusaiheiden järjestystä, tulkita kysymyksiä tai täsmentää vastauksia haastattelu soveltuu hyvin aineiston keruu menetelmäksi. Haastatteluilla on mahdollista varmistaa runsas tutkimukseen osallistuminen. Sillä on myös mahdollista tutkia intiimejä ja emotionaalisesti merkittäviä asioita. Haastattelu on menetelmänä toimiva myös, kun kartoitetaan tutkittavaa aluetta, halutaan kuvaavia esimerkkejä tai tutkitaan aihetta, josta ei ole päteviä testejä. (Metsämuuronen 2006, 113.)

Haastattelu voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluna, ryhmähaastatteluna tai lomakehaastatteluna. Haastattelut voivat olla teemahaastatteluja tai syvähaastatteluja. Ne voivat kestää muutamasta minuutista useisiin päiviin. Haastattelut ovat aina luottamuksellisia. (Metsämuuronen 2006, 111-112; Tuomi & Sarajärvi 2009, 72-74.)

Lomakehaastattelu on yleinen kvantitatiivisen tutkimuksen aiheistonkeruumenetelmä. Näin kerätyt aineiston voivat olla suuria ja niitä voidaan

testata hypoteettisesti ja kvantifioida helposti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lomakehaastattelulla voidaan esimerkiksi tyyppitellä haastatteluun osallistuneita henkilöitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.)

Teemahaastattelussa, niin kuin lomakehaastattelussakin kysymysten tulee olla merkityksellisiä ja perustua valittuun viitekehykseen. Teemahaastattelussa edetään ennalta valittujen teemojen mukaisesti. Teemahaastattelussa kysymysten tarkka muoto ja järjestys kuitenkin puuttuvat. Tutkija tekee haastattelun edetessä tarkentavia kysymyksiä haastateltavalle. Tavoitteena teemahaastattelussa on löytää merkityksellisiä vastauksi tutkimustehtävään ja tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 200-208; Tuomi & Sarajärvi 2009, 74-75.)

Syvähaastattelussa eli avoimessa haastattelussa tavoitteena on selvittää tutkittavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita tai käsityksiä tutkittavasta aiheesta. Syvähaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa vain ilmiö tai aihe, josta keskustellaan, on määritelty. Tutkijan tehtävänä on rakentaa haastattelun jatko haastateltavan vastauksiin perustuen. Haastateltavan tulee huolehtia, että haastattelu pysyy aiheessa, mutta ei vaikuta haastateltavan puheeseen. (Hirsjärvi ym. 2000; 200-208; Tuomi & Sarajärvi 2009, 74-75.)

7.2 Kvalitatiivisen aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen perus analyysimenetelmä on sisällönanalyysi. Sisällön analyysia voidaan pitää väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin kokonaisuuksiin. Useimmat eri nimityksillä kulkevat kvalitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmät pohjautuvat sisällönanalyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysille on tyypillistä, että siinä tutkimusaineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. Kvalitatiivisen tutkimuksen analysointi vaatii kvantitatiivisesta tutkimuksesta poikkeavaa absoluuttisuutta. Kaikki luotettavat tutkimusaineistoon liittyvät seikat tulee selvittää niin, ettei ne ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. Tavoitteena on luoda sellaisia sääntörakenteita, jotka pätevät koko aineistoon. (Alasuutari 2011, 39-41.)

7.2.1 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysin avulla on kerättyä tutkimusaineistosta mahdollista tiivistää niin, että tutkittavaa ilmiötä voidaan lyhyesti ja yleissivistävästi kuvailla. Sisällönanalyysin avulla on myös mahdollista saada selkeästi esille tutkittavien ilmiöiden välisiä suhteita. Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida systemaattisesti laadullisia aineistoja; kertomuksia, päiväkirjoja, kirjeitä, puheita, haastatteluaineistoja, artikkeleita tai muita doku-

mentteja. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 23.) Tutkimuksessani kasvattajien webropol-kyselyn vastaukset olivat luonteeltaan kertomuksen omaisia, joskin lyhyitä. Tästä syystä aineiston analyysimenetelmäksi valikoitui sisällönanalyysi. Myös tiimien SWOT-analyysien vastaukset oli mahdollista analysoida sisällönanalyysin keinoin.

Sisällönanalyysin perusajatus on, että tutkimusaineistosta erotellaan samankaltaisuuden ja erilaisuudet. Aineisto luokitellaan luokkiin, joiden tulee olla toisensa poissulkevia ja yksiselitteisiä. Aineiston sanat, fraasit ja muut yksiköt luokitellaan merkityksen perusteella samaan luokkaan. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 23.) Tämän luokittelun tulee olla analyytistä, jotta laadullisen tutkimuksen luonne toteutuu (Kiviniemi 2015, 83).

7.2.2 Sisällönanalyysin vaiheet

Metsämuuronen (2002, 2006) viittaa Syrjäläisen vuonna 1994 esittelemiін laadullisiin sisällönanalyysin vaiheisiin. Niiden mukaan lopullinen analyysi voidaan jakaa seuraavasti:

1. Tutkijan herkistyminen, jolloin tutkija perehtyy omaan aineistonsa huolella ja teoreettisiin lähteisiin pohjautuen tutustuu käytettäviin käsitteisiin
2. Aineiston sisäistäminen ja teoretisointi
3. Aineiston karkea luokittelu, keskeisemmät luokat ja teemat
4. Tutkimustehtävän täsmennyt ja käsitteiden täsmennys
5. Ilmiöiden esiintymistiheyden toteaminen, poikkeusten toteaminen ja uusi luokittelu
6. Ristiinvalidiointi. Saatujen luokkien testaaminen aineiston avulla.
7. Johtopäätökset ja tulkinta

(Metsämuuronen (2002, 211-212; 2006, 124-125)

Latvala & Vanhanen-Nuutinen (2001, 24) esittelevät yksinkertaisemman sisällönanalyysin etenemisprosessin. Heidän mukaansa sisällönprosessissa voidaan erottaa viisi vaihetta:

1. analyysiyksikön valinta
2. aineistoon tutustuminen
3. aineiston pelkistäminen
4. aineiston luokittelu ja tulkinta
5. sisällönanalyysin luotettavuuden arviointi

Tuomi Sarajärvi (2009, 92) esittelee muokkaamansa Timo Laineen esittelemän laadullisen tutkimuksen analyysin etenemisen mallin:

1. Päätä, mikä tässä aineistossa kiinnostaa ja tee VAHVA PÄÄTÖS!
2. Käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi.

3. Jätä pois kaikki muu tästä tutkimuksesta!
4. Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta.
5. Luokittele, teemoita tai tyypittele aineisto (tms).
6. Kirjoita yhteenveto.

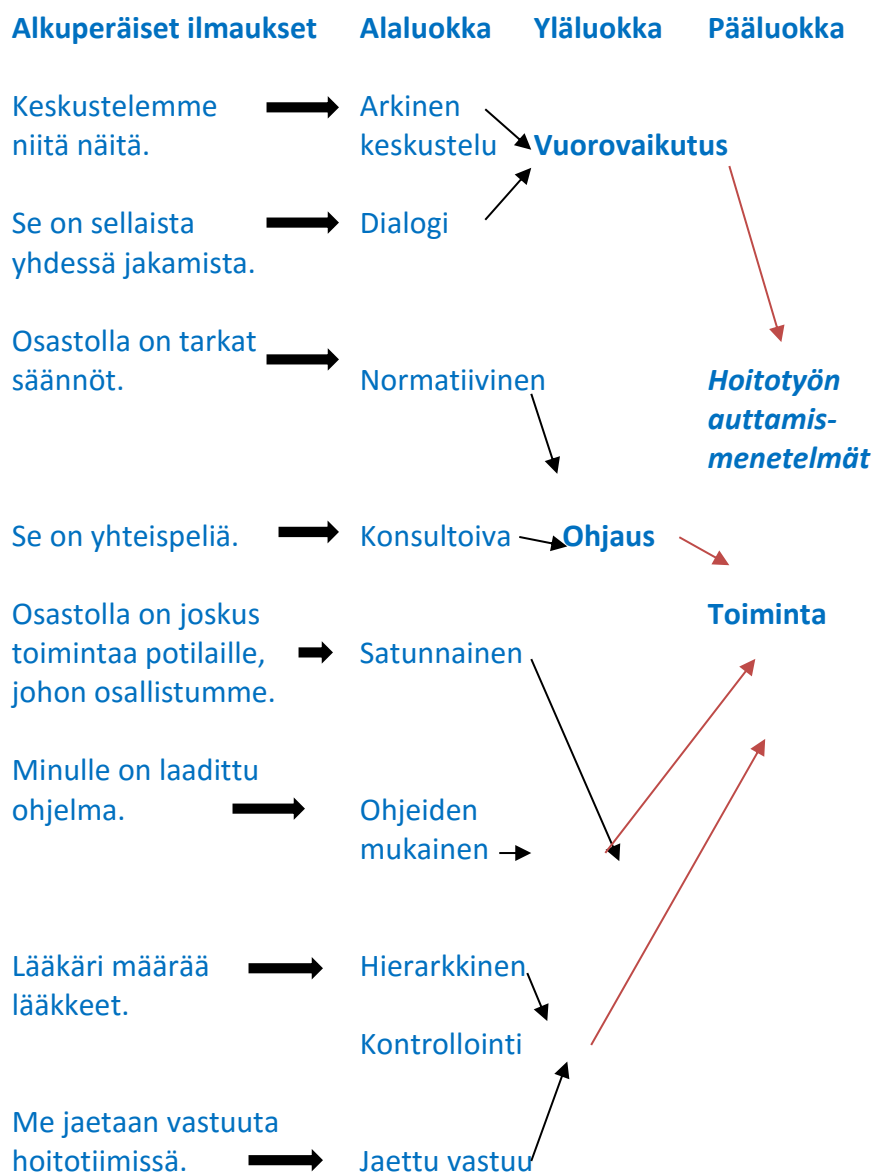
Aineistolähtöisessä tutkimuksessa on tarkoituksena luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2011, 95). Sisällönanalyysi voidaan tehdä induktiivisesti tai deduktiivisesti. Induktiivisessa prosessissa päättely etenee yksityisistä päätelmistä yleisiin ja deduktiivisessa päättelyssä yleisistä päätelmistä yksityisiin päätelmiin. Induktiivisessa päättelyssä edetään konkreettisesta aiheen käsitteelliseen kuvaukseen. Deduktiivinen päättely perustuu teoreettisesta viitekehyksestä nouseviin loogisiin sääntöihin ja käsitteisiin, joita ilmenemistä konkreettisessa aineistossa tarkastellaan. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 24.)

Analyysiyksikön valinta tulee tehdä ennen analyysiprosessin aloittamista. Valintaan vaikuttavat aineiston laatu ja tutkimustehtävä. Analyysiyksikkö voi olla sana, lause, lauseenosa, sanayhdistelmä tai ajatuskokonaisuus. Usein analyysiyksiköksi soveltuu parhaiten ajatuksellinen kokonaisuus. Tämä voi olla kokonainen virke. Analyysissä tulee kiinnittää huomiota asiayhteyteen, jossa ajatuskokonaisuus esiintyy. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 24.)

7.2.3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Aineiston pelkistäminen on aineistolähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe. Siinä kysytään aineistolta tutkimustehtävän mukaisia kysymyksiä. Pelkistetyt ilmaisut kirjataan aineiston termein. Aineiston pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmitellään. Ryhmittelyssä etsitään pelkistettyjen ilmaisujen yhtäläisyyksiä ja erilaisuuksia. Samaa tarkoittavat ilmaisut muodostavat luokan, joka nimetään sen sisällön mukaan. Kolmas vaihe aineisto prosessissa on aineiston abstrahointi. Siinä yhdistetään saman sisältöisiä luokkia, jolloin saadaan yläluokkia. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 26-29.)

Latvala & Vanhanen-Nuutinen (2001, 27) esittelevät erään tutkimuksen aineistolähtöisen prosessin artikkelissaan, josta soveltaen seuraavassa esimerkki.



Taulukko 1. Esimerkki sisällönanalyysin prosessista (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 27)

7.2.4 Teorialähtöinen sisällön analyysi

Toinen tapa analysoida laadullista ainestoa on teorialähtöinen sisällönanalyysi. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä analyysia ohjaa malli, teemat tai käsitekartta. Omassa tutkimuksessani valitsin analyysin pohjaksi Rainan (2012, 107) esittelemän tiimin toimintakulttuuria kuvaavan kolmiomallin. Tämä kolmiomalli on hyvin sopiva tiimityön tai toimintakulttuurin kehittämisessä, näin ollen sopien tutkimukseni tavoitteeseen hyvin.

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä lähtökohtana voi olla myös tutkijan ennakkokäsitys tutkittavasta asiasta. Tutkittava asia voidaan määrittellä myös jo jonkin tunnetun asian mukaisesti. Tällöin tutkimuksen teoreetti-

sessä osiossa on määritelty valmiiksi kategoriat, joihin aineisto suhteutetaan. Teorialähtöinen sisällönanalyysi aloitetaan analyysirungon muodostamisella. Runko voi olla tarkasti strukturoitu tai väljä. Mikäli analyysirunko on väljä, muistuttaa analyysi osittain aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2012, 30-31; Tuomi & Sarajärvi 2009, 97-99, 113-116.)

Omassa tutkimuksessani tutkimusaineiston analyysi noudatti Sarajärven (2009, 92) esittelemää mallia. Omassa tutkimuksessani yksittäiset vastaukset olivat niin lyhyitä ja tiiviitä, että liki kaikki aineisto päätyi lopulliseen luokitteluun. Tutkimusaineistoni analyysi eteni selkeästi induktiivisesta deduktiiviseen päättelyyn. Tutkimustulokset ovat yksittäisistä ilmaisuista muodostettuja yleisiä päätelmiä tiimityön keskeisistä kehittämiskohteista ja niistä keinoista, miten kehittämistyötä tulisi tehdä tutkimuspäiväkodissa.

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimusaineiston pelkistäminen ja luokittelu tapahtuvat etsimällä tutkimusaineistosta analyysirungon mukaisia ilmauksia systemaattisesti. Ilmaisut ryhmitellään analyysirungon muodostamiin luokkiin. Tämän jälkeen ilmaisut voidaan ryhmitellä aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita noudattaen. Mikäli sisällönanalyysiä halutaan jatkaa, voidaan muodostetut kategoriat vielä kvantifioida. Kvantifioinnissa lasketaan, kuinka monta kertaa eri luokkaa kuvaava ilmaisu ilmenee aineistossa. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2012, 32-34.) Teorialähtöistä sisällönanalyysiä käytettäessä kvalitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmänä tulee tutkimusraportin myös perustua valittuun teoriapohjaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 99.)

8 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa esiin nousevat nopeasti kysymykset tutkimuksen objektiivisuudesta. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa keskeiseksi asiaksi nousee tehtyjen havaintojen luotettavuus ja puolueettomuus. Tutkijan tulee tarkastella ja ymmärtää kuulemiaan havaintoja itsenään eikä suodattaa niitä oman tutkimuskehyksensä läpi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134-136.)

Tutkimuksen tulokset eivät johdu sattumasta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella eri tavoin. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata validiteetilla ja realibiteetilla. Validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu ja realibiteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Näiden lisäksi merkittävä laadullisen tutkimuksen, etenkin mikäli kyseessä on opinnäytetyö, luotettavuutta voidaan tarkkailla dokumentaatiolla. Ulkopuolisen arvioitsijan on

hyvä seurata tutkijan ajatusprosessia tutkimuksen eri vaiheissa. Todistusketjussa ei saa olla aukkoja.

Triangulaation avulla voidaan myös vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Triangulaation tarkoitus on vaihdellut eri vuosikymmeninä. Yleisimmin triangulaatiossa erotetaan Denzin 1970-luvulla esittelemät neljä päätyyppiä.

- Tutkimusaineistoon liittyvä triangulaatio, jolloin tietoa on kerätty monelta eri taholta.
- Tutkijoina on toiminut useampi tutkija. Tämä on erityisen tärkeää, mikäli tutkimusaineisto perustuu havainointiin
- Tutkimuksen teoriassa on otettu huomioon useita teoreettisia näkökulmia.
- Tutkimuksessa on käytetty useita metodeja tiedonkeruussa.

(Kananen 2014, 134; Tuomi & Sarajärvi 2009, 144-145).

8.1 Valideetti

Valideetti termin voi suomentaa termillä ”pätevyys”. Tutkimuksessa käytetty mittari on validi, jos mittaa sitä, mitä sen pitääkin mitata. Ihmistieteissä käytetään yleensä kvalitatiivisiä tutkimusmenetelmiä, jolloin validiteetin mittaaminen on haastavaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtötilanteet ja tavoitteet ovat niin erilaisia. Toimintatutkimuksessa valideetin mittaamisen tekee haastavaksi tavoiteltu toiminnan muutos. Toimintatutkimuksessa valideetti muodostuu tutkimusmenetelmien valinnasta, joilla tutkittavaa ilmiötä tutkitaan. (Kananen 2014, 126-127.)

Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen- ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa syy-seuraussuhdetta. Ulkoinen validiteetti on saatujen tulosten yleistettävyyttä. Sisältövalideetin mukaan tutkimustulokset ovat seurausta käytetyistä muuttujista. Tässä korostuu mittarin tarkka laadinta ja sen osat tulee määritellä tarkasti. Mittarin tulee myös olla johdettu oikeasta teoriasta, jotta se mittaa oikeaa asiaa. Ennustevaliditeetti toteutuu, mikäli tutkimuksessa käytetty mittari ennustaa hyvin toisella mittarilla suoritettuja mittauksia. Ennustevaliditeetti myös ennustaa tutkimuksen tulosten hyödynnettävyyttä tulevaisuudessa. (Kananen 2014, 129.)

Rakenne- ja sisältövaliditeetit ovat hyvin lähellä toisiaan käsitteellisesti. Ne liittyvät aiheen teoriaan ja siitä johdettuihin mittareihin. Mittarin käsitevaliditeetti on hyvä, mikäli teoreettisen käsitteen operationalisointi on onnistunut. Käsitevaliditeettia voidaan parantaa sillä, että ehkäistään ulkoisten muuttujien vaikutus tuloksiin. Kriteerivaliditeetissa verrataan tutkimuksen tuloksia muihin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin ja niiden tuloksiin. Mikäli tulokset ovat samat, on tutkimuksen kriteerivaliditeetti hyvä. (Kananen 2014, 130.)

Validi mittari osoittaa, että mittarin määrittely on onnistunut. Mittarin tarkka dokumentointi ja määrittely auttavat validiteetin arvioinnissa. Tutkimuksessa käytettävä kieli tulee olla yksiselitteistä ja ymmärrettävää. Kielen tulee olla sellaista, että kaikki tutkittavat ymmärtävät tutkimuskysymykset samalla tavalla. (Kananen 2014, 130.)

8.2 Reabiliteetti

Reabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta eli tulosten pysyvyyttä. Mikäli tutkimuksen rehabiliteetti on hyvä, uusintamittauksilla saadaan samat tutkimustulokset. Rehabiliteetissa on kaksi osatekijää: stabiliteetti ja konsistenssi. Konsistenssi kuvaa ilmiön muuttumista ajan kuluessa. Stabiliteetti mittaa mittarin pysyvyyttä ajassa. Stabiliteettia voi tutkia suorittamalla toistamalla tutkimuksen jonkin ajan kuluttua. Mikäli tutkimusjoukko on sama ja olosuhteet ovat samat, pitäisi tulostenkin olla samat, mikäli stabiliteetti on hyvä. (Kananen 2014, 128.)

Stabiliteettia voidaan myös tutkia ns. rinnakkaismittauksella. Tällöin samanaikaisesti mitataan tutkittavaa asiaa kahdella eri mittarilla. Rinnakkaismittaus voidaan toteuttaa myös puolittamalla tutkimus. Tämän edellyttää kahdenlaisia kyselylomakkeita. Lomakkeiden kysymysjärjestys ja kysymyksen vaihtelevat, mutta mittaavat samaa asiaa. (Kananen 2014, 128.)

9 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI

Analysoin tiimien SWOT-analyysivastauksia Latvala & Vanhanen-Nuutinen (2001, 24) esittelemän yksinkertaisen sisällönanalyysin etenemisprosessin avulla. Vertasin tuloksia Tucmanin&Jensenin tiimin kehitysvaiheita kuvaaviin piirteisiin. Etsin merkittäviä piirteitä analyyseistä ja sijoitin tiimit niiden perusteella eri tiimien kehitysvaiheisiin. Testasin sijoittelua analysoimalla lisäksi tiimin jäsenten webropol-vastauksia seuraavassa kappaleessa kuvatulla tavalla. Etsin webropol-kyselyn vastauksista samankaltaisia ilmaisuja tiimeittäin, mitä tiimit kirjoittivat SWOT-analyyseissään.

Webropol-kyselyn vastaukset analysoin teorialähtöisen sisällönanalyysin mallin mukaan. Analyysirungon muodosti Rainan (2012, 107) esittelemä yhteisön toimintakulttuurin kolmiomalli. Tutkimusaineistoni analyysissä etsin tiimin rakenteisiin, vuorovaikutukseen ja perustehtävään liittyviä ilmaisuja webropol-aineistosta. Yhdistin näitä alkuperäisiä ilmaisuja alaluokiksi, joita tuli kaikkiaan kymmenen kappaletta rakenteisiin, seitsemän alaluokkaa vuorovaikutukseen ja kuusi alaluokkaa perustehtävää koskeviin ilmaisuille. Yhdistelin alaluokkia yläluokiksi. Näitä tuli viisi yläluokkaa rakenteisiin, kolme vuorovaikutukseen ja kaksi yläluokkaa perustehtävän

suorittamiseen liittyviin ilmaisiin. Kaikista tiimityön eri osa-alueiden ilmaisuista kokosin yhden yläluokan, joka sisälsi tiimityön ulkopuolisia alaluokkia, kuten rakennukseen liittyviä haasteita ja johtajuuden kysymyksiä.

Tutkimukseen osallistui kaikki päiväkodin kuusi tiimiä. Viisi tiimeistä oli isoja kahdeksan, yhdeksän hengen kylätiimejä ja yksi oli perinteinen neljän hengen tiimi, joka toimi satelliittiryhmässä läheisellä alakoululla. Kaikki tiimit palauttivat SWOT-analyysin määräajassa. Tiimi vastasivat SWOT-analyysiin valmiiseen pohjaan (LIITE 2/2). Vastauksen vaihtelivat yhdestä sanasta usean sanan lauseisiin.

10 PÄIVÄKODIN TIIMIEN KEHITYSVAIHEET TUTKIMUSHETKELLÄ

Asetin SWOT-analyysivastausten perusteella päiväkodin tiimit Tucmanin & Jensenin tiimin kehitysvaiheita kuvaaviin tiimien kehitysvaiheisiin. Viisi kuudesta tutkimukseen osallistuneesta tiimistä oli henkilökunnalle uudenslaisia isoja kylätiimejä. Henkilökunta oli saanut tietää tiimikokoonpanot noin vuotta aikaisemmin kuin he osallistuivat tutkimukseen. Tiimit olivat varsinaisesti toimineet yhdessä tutkimushetkellä noin kymmenen kuukautta.

Satelliittiryhmän henkilökunta olit toiminut tiiminä toimintakauden alusta, eli noin neljän kuukauden ajan. Tämä oli myös ainoa tutkimukseen osallistuneista tiimeistä, joka oli perinteinen päiväkodin 3-4 kasvattajan muodostama tiimi. Seuraavassa taulukossa kuvataan päiväkodin tiimien kehitysvaiheet tutkimushetkellä.

	1 Muodostuminen	2 Kuuhunta	3 Sääntöjen muodostuminen	4 Tehtävän suorittaminen	5 Hajoaminen
Tiimi 1			X		
Tiimi 2		X	z		
Tiimi 3		X	z		
Tiimi 4	y	X			
Tiimi 5		X	z		
Tiimi 6		X	z		

Taulukko 2. Päiväkodin tiimien kehitysvaiheet

Taulukossa X kuvaa sitä kehitysvaihetta, jonka piirteitä tiimin SWOT-analyysissä oli eniten. Pieni y-kirjan kuvaa niitä piirteitä, joita oli vähemmistönä tiimien vastauksissa. z-kirjain kuvaa niitä piirteitä, joihin tiimi pyrki toimintaansa kehittämään.

Tiimi 1 oli selkeästi kolmannessa kehitysvaiheessa, joka on sääntöjen muodostumisen vaihe. Tiimi kuvasi vahvuusikseen myönteisen ilmapiirin, vapauden toteuttaa haluamiaan asioita tiimissä. Heikkouksissa tiimi mainitsi työnjaon epäselvyyttä, joka on kuohunta vaiheen piirre. Tämä kuitenkin kumoutui, kun tarkastelin tiimin jäsenten webropol-vastauksia. Tiimin jäsenten yksilöllisistä vastauksista kävi ilmi, että tiimin työnjako toimii. Tiimissä on keskustelevalta ilmapiiri ja yhteistyö ympäristön kanssa toimii.

Tiimissä ollaan sopivalla tavalla joustavia. Kaikki hoitavat sovitut tehtävät. Asioista keskustellaan.

Tiimin 1 jäsen

Tiimi 2 on SWOT-analyysin perusteella kuohunta vaiheessa eli tiimin kehitysvaiheessa kaksi. Tiimi korostaa SWOT-analyysissään selkeästi usean pienryhmän toimintaa, joka selkeä kuohuntavaiheen piirre. Tätä näkemystä vahvistavat myös tiimin jäsenten kommentit webropol-vastauksissa. Niissäkin korostuu, että tiiminä nähdään oma pienryhmätiimi, eikä vielä koko kylätiimiä. Ulkopuolisia uhkia toiminnalleen kylätiimi näkee paljon. Tämä ns. syntipukki-ilmiö on myös tyyppillinen kuohuntavaiheen piirre.

Johtajuuden käytänteet epäselvät.

Tiimi 2:n SWOT-analyysistä

Tiimi 3 tuo SWOT-analyysissään esille eniten tutkimukseen osallistuneista tiimeistä tiimin ulkopuolisia merkityksiä tiimin toiminnalle. Tiimi 3:n vahvuuksissa painottuu selkeästi sääntöjen muodostumisvaiheen piirteet. Tämä on hyvin tyyppillistä kaikille tutkimukseen osallistuneille tiimeille. Vahvuuksissa korostuvat henkilökunnan vahva ammattitaito ja pitkä työkokemus. Vahvuuksissa korostuvat lisäksi avoimuus ja motivoituneisuus.

Tiimi 3 on kuitenkin kuohuntavaiheessa, kun tarkastellaan heidän kuvaamia tiimin heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysistä nousee esille tiedonkulun puutteet, eripura tiimin jäsenten kesken ja kollektiivinen negatiivisuus. Näitä ajatuksia tukevat myös yksittäisten tiimin jäsenten webropol-vastaukset.

Olemme tiimityön alkumetreillä ja paljon on puhuttavaa sekä sovittavaa.

Kaikilla ei ole tasavertaisia mahdollisuuksia vaikuttaa toimintaan.

Tiimi 3:n jäsenten ajatuksia

Tiimi 4 oli tutkimushetkellä kuohuntavaiheessa, joskin SWOT-analyysissä oli runsaasti myös muodostumisvaiheen piirteitä nähtävissä. Tiimin jäsenistä ei kukaan vastannut webropol-kyselyyn. Vahvuuksikseen tiimi näkee myönteisen ilmapiirin ja huumorin. Tiimi 4 ei muista tiimeistä poiketen korosta vahvaa ammattitaitoa ja pitkää työkemusta. Tiimi kuvaa heikkouksiinsa paljon epävarmuutta, joka on selkeästi muodostumisvaiheen piirre. Samoin työnjako ja rakenteet olivat vielä epäselviä. Tämä on kuvaavaa muodostumisvaiheessa ja rasittaa tiimin jäseniä. Tiimillä oli huoli jaksamisestaan.

Tiimi 5:n SWOT-analyysissä oli eniten ristiriitaisuuksia, kun sitä vertasi tiimin jäsenten webropol-vastauksiin. Tämä voi olla merkki kuohuntavaiheessa ilmenevästä yksilöllisten piirteiden korostumisesta. Tiimissä on kuitenkin vielä muodostumisvaiheen tunnustelua ja halua tehdä vaikutusta tiimin muihin jäseniin, joka saattaa estää yhteisessä keskustelussa omien mielipiteiden esiin tuomista. SWOT-analyysin perusteella tiimi on kuohuntavaiheessa, ehkä jo siirtymässä sääntöjen muodostumisen vaiheeseen. Kuohuntavaihetta kuvaavat erilaisista kasvatusnäkemyksistä johtuvat ristiriidat, avoimuuden puute ja tiedonkulun haasteet. Webropol-vastauksista käy ilmi, että tiimissä on jo paljon sovittuja käytänteitä. Myös kysymykseen kuinka tiimi toimii, painottuivat webropol-vastauksissa positiiviset kannanotot.

Tiimi toimii niin hyvin, kuin voi kaaosmaisesta tilanteesta huolimatta.

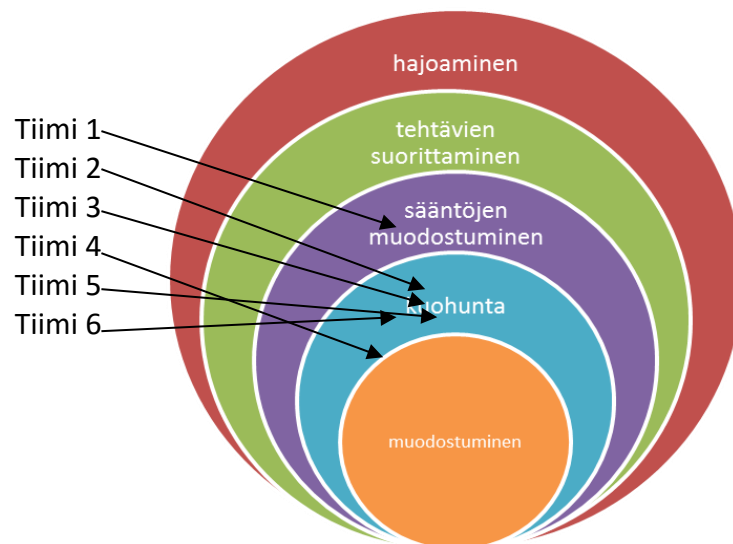
Tiimi pyrkii tekemään parhaansa.

Tiimi 5:n jäseniä

Tiimi 6 oli tutkimushetkellä tiimin kehitysvaiheissa edennyt pisimmälle isoista kylätiimeistä. Sen perusrakenteet olivat jo kunnossa. SWOT-analyysissä painottuivat vahvuudet ja mahdollisuudet. Näissä oli nähtävissä jo paljon sääntöjen muodostumisen vaiheen piirteitä. Tiimi kuvasi tunnelmaan tiimissä tasapainoiseksi. Tiimi oli pysynyt koossa muita tiimejä paremmin, näin ollen se oli tutkimushetkellä muita tiimejä kiinteämpi. Tiimi näki vahvuutena runsaat vuorovaikutussuhteet, mikä kuvaa erilaisuuden sietämistä tiimissä hyvin. Myös kollegiaalinen tuki nähtiin tiimissä vahvuutena.

(Tiimi toimii) Koko ajan paremmin... Arjen rakenteissa voidaan jo keskittyä hienosäätöön.

Tiimi 6:n jäsen



Kuva 4. Päiväkodin tiimit tutkimushetkellä

Kuvassa 4 on kuvattu päiväkodin tiimien kehitysvaihe tutkimushetkellä. Tiimi 1 oli jo selvästi sääntöjen muodostumisen vaiheessa. Tiimit 2,3,5 ja 6 olivat kuohuntavaiheen keskellä. Tiimi 4 oli tutkimuksen tekohetkellä tiimin muodostumisen ja kuohuntavaiheen rajapinnassa.

10.1 Yhteenvetoa tiimien SWOT-analyyseistä

Päiväkodin tiimien SWOT-analyyseistä käy selkeästi ilmi yhden perinteisen tiimin ja viiden uudenlaisen kylätiimin erilaisuus. Perinteinen neljän hengen tiimi on pystynyt tiimiytymään nopeammin ja on tutkimushetkellä selkeästi kehittynyt pidemmälle kuin uudenlaiset kylätiimit. Tiimien SWOT-analyyseistä käy ilmi, että isot kylätiimit ovat hyvin samoissa kehitysvaiheissa tutkimushetkellä.

Tiimit olivat olleet koossa tutkimushetkellä noin vuoden. Uuden päiväkodin tulevat tiimit julkaistiin loka-marraskuussa 2015. Ensimmäinen yhteinen kokoontuminen tiimeillä oli marraskuussa 2015, jolloin tiimit laativat yhteiset tavoitteet tiimityölle ulkopuolisen konsultin vetämissä workshoppeissa. Näiden tavoitteiden pohjalta tiimit aloittivat työskentelyn päiväkodin avautuessa maaliskuussa 2017.

Useissa tiimeissä tapahtui ennen varsinaisen työskentelyn alkamista henkilövaihdoksia. Myös päiväkodin toiminnan ensimmäisten kuukausien aikana henkilöstön vaihtuminen on ollut suurta. Tämä on hankaloittanut tiimien kehittymistä merkittäväällä tavalla. Webropol-kyselyssä tuli useita viitteitä henkilökunnan vaihtuvuudesta ja sen negatiivisesta vaikutuksesta tiimityöhön.

SWOT-analyyseistä käy ilmi, että kaikki kylätiimit lukuun ottamatta tiimi 4:ää kokevat tiimien sisäisenä vahvuutena henkilökunnan vahvan ammattitaidon ja pitkän työkokemuksen. Joustavuus ja työhön sitoutuminen nähdään myös tiimien vahvuutena. Huumori on neljällä tiimillä kuudesta voimavarana. Kaikki edellä kuvatut tiimityön piirteet kuvaavat tehtävien suorittamisen vaihetta tiimien kehitysvaiheissa. (Lämsä & Hautala 2004, 111-113; Raina 2012, 90-96; Isoherranen 2007, 106-110; Kopakkala 2011, 48-51.) Tämä voidaan nähdä tämän tutkimuksen valossa kylätiimien tavoite-tilana. Tiimien jäsenillä on pitkä kokemus tiimityöstä ja kokemusta hyvin toimivista tiimeistä. Heillä on tavoite saada myös uudenlaiset kylätiimit toimimaan samalla tavalla.

Sisäisenä heikkoutena tiimit näkevät tiedonkulun puutteet. Viisi kuudesta tiimistä eli kaikki kylätiimit mainitsevat tiedonkulun haasteet heikkoutena. Tämä aiheuttaa arjen struktuurien ja työnjaon epäselvyyttä. Myös tiimikaverihin tutustuminen on haastavaa kylätiimien suuren koon vuoksi. Kaikki tiimit olivat tutkimusvaiheessa selkeästi kuohuntavaiheessa suhteessa tiimien heikkouksiin. Kuohuntavaihetta kuvaavia piirteitä kylätiimeissä olivat oman aseman haku, syntipukki-ilmiö, avoimuuden puute ja ristiriidat. (Lämsä & Hautala 2004, 111-113; Raina 2012, 90-96; Isoherranen 2007, 106-110; Kopakkala 2011, 48-51.)

Tiimien ulkoiset mahdollisuudet tiimit näkivät hyvin positiivisessa valossa. Yhteistyö muiden tiimien ja koulujen kanssa nähtiin mahdollisuutena. Päiväkotitoimii koulun yhteydessä omana yksikkönään ja käyttää osittain koulun kanssa yhteisiä tiloja. Samoin satelliitti ryhmä toimii alakoulun yhteydessä. Kylätiimeissä suuruus nähtiin myös mahdollisuutena. Suuri kasvattajien joukko takaa vahvan ja monipuolisen ammatillisen osaamisen. Myös henkilöstön jakaminen eri tiimien ja pienryhmien kesken nähdään mahdollisuutena isossa kylätiimissä ja tiimien kesken. Tässä iso yksikkö on joutavampi, kuin pieni yksikkö.

Suurimpana ulkopuolisina uhkana tiimit näkivät uudenlaisen toimintakulttuurin tuomat haasteet ja henkilökunnan suureen vaihtuvuuden kylätiimeissä. Myös tiimien suuruus nähtiin haasteena. Henkilökunnan jaksaminen ja etenkin työssä uupuminen on iso uhka kylätiimeissä tämän tutkimuksen perusteella.

11 TIIMIEN TOIMINNAN KESKEISIÄ KEHITTÄMISKOHEITEITA

Tutkimukseen osallistuvien tiimien jäsenet vastasit webropol-kyselyyn henkilökohtaisesti. Kyselyyn vastasi 33 kasvattajaa viidestä eri tiimistä. Yhdestä tiimistä en saanut lainkaan vastauksia webropol-kyselyyn. Latvala & Vanhanen-Nuutisen (2012, 32-34) sekä Tuomi & Sarajärven (2009, 97-99, 113-117) kuvaaman teorialähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti etsin webropol-kyselyn aineistosta ilmaisia, jotka ryhmittelin tiimin rakenteisiin, vuorovaikutukseen ja perustehtävään mukaisiin luokkiin. Tämä jako perustuu Rainan (2014, 107) kuvaamaan yhteisön tai tiimin toimintakulttuurin kolmiomalliin.

Ensimmäisen kysymyksen, miten mielestäsi tiimisi toimii tällä hetkellä, tuottama aineisto täydensi tiimien SWOT-analyysejä ja antoi lisäviitteitä siihen, missä tiimin kehitysvaiheessa päiväkodin tiimit tutkimushetkellä olivat. Toisen kysymyksen, mitä tiimin toiminnassa tulisi mielestäsi kehittää, aineisto luo kuvan siitä, mitä keskeisiä kehittämiskohteita päiväkodin kasvattajat kokevat tiimityössä olevan. Ja kolmannen kysymyksen, millaisilla toimilla tiimisi toimintaa voisi mielestäsi kehittää, aineisto kuvaa niitä kehittämistoimia, joilla kasvattajat kokevat parhaiten kehitettävän tiimityötä päiväkodissa.

11.1 Rakenteiden kehittäminen tiimityön tukena

Tiimin ja sen toiminnan rakenteisiin liittyviä ilmaisia aineistosta tuli yhteensä 118 kappaletta. Tämä oli selkeästi eniten Rainan (2014, 107) kolmiomallin mukaisista luokista. Ryhmittelin ilmaiset kymmeneen rakenteita koskevaan alaluokkaan. Suurimmiksi alaluokiksi muodostuivat

- toiminnan kehittäminen
- tiimi ei toimi yhdessä
- informaation kulku

Toiminnan kehittämistä koskevia ilmaisia tuli yhteensä 39. Tiimi ei toimi yhdessä ilmaisia tuli aineistosta 22, samoin informaation kulkuun liittyviä ilmaisia. Toiminnan kehittämisen haasteita kasvattajat kuvasivat esimerkiksi seuraavalla tavalla.

Tämän kaltainen toiminta ei ole helppoa. Kaikki se, mitä en-tuudestaan on opittu, koettu ja tehty tiimityöskentelyn osalta, ei päde ainakaan joka kohdassa.

Tiimi 5:n jäsen

Koko ajan saa sumplia ja miettiä, miten saa hommat toimimaan järkevästi.

Tiimi 2:n jäsen

Uusi toimintamalli päiväkodissa aiheuttaa henkilöstölle paineita toiminnan kehittämiseksi. Perinteisistä kolmen-neljän hengen tiimeistä on siirrytty 8-10 hengen kylätiimeihin, joka tuottaa päivittäiseen toimintaan suuria haasteita. Kasvattajat kokivat tämän tutkimuksen mukaan, että yhteiset toimintatavat ja – säännöt kaipaavat vielä yhteistä suunnittelua ja sopimista. Toimivien käytäntöjen hakeminen koettiin haastavaksi.

Toinen keskeinen rakenteisiin liittyvän luokan muodostivat ilmaisut, jotka kuvasivat sitä, että tiimi ei toimi riittävästi yhdessä. Tutkimusaineistosta käy ilmi, että kasvattajilla oli tutkimushetkellä erilaisia käsityksiä, millainen on heidän tiimensä. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista koki, että kylätiimi, johon kuuluu 8-9 jäsentä, on heidän nykyinen tiimensä. Osa kasvattajista sen sijaan koki, että kylässä toimivat pienryhmätiimit ovat heidän oma tiimensä. Näihin pienryhmätiimeihin kylästä riippuen kuului kaksi tai kolme kasvattajaa. Päiväkodin toiminta-ajatukseen kuuluu ajatus isoista kylätiimeistä ja toiminnan kehittäminen tähtää nimenomaan kylätiimien kehittämiseen toimiviksi yksiköiksi.

Tutkimusaineiston mukaan päiväkodin kasvattajat kokivat, että tiimit eivät toimi riittävästi yhdessä. Yhteisiä sopimuksia toiminnasta ja lasten kasvatuksesta ei ole vielä riittävästi. Tehtävien ja toimintakäytäntöjen kehittämiseen ei tiimeillä ollut ollut riittävästi aikaa. Vastuiden jaossa oli epäselvyyksiä, samoin työnkuissa. Isossa yksikössä toiminnan aikatauluttaminen on haastavaa. Tämä ei vielä toiminut tutkimushetkellä likikään kaikissa tiimeissä. Kasvattajat kaipasivat enemmän yhteisiä suunnittelupalavereita, joihin koko kylätiimin olisi mahdollista osallistua yhdessä. Merkille pantavaa on se, että tutkimusaineistosta käy ilmi, että kasvattajat kokivat tarvitsevänsä nimenomaan kylätiimin yhteistä aikaa, ei päiväkodin koko henkilöstön yhteistä suunnittelu- ja kehittämistyötä.

...aikaa koko kylän tiiminä keskustella. Ei kehity, jos vain osa kylän väestä sitä pohtii.

Tiimi 2:n jäsen

Kolmanneksi suurimman luokan rakenteita kuvaavissa ilmaisuissa muodosti informaation kulku ja sen haasteet. Informaation kulkuun liittyviä ilmaisuja aineistoista kertyi 22 kappaletta. Tutkimusaineiston mukaan informaation kulussa on suuria haasteita kylätiimeissä. Tiimien jäsenten suuren määrän koettiin vaikeuttavan informaation kulkua. Samoin pienryhmätiimien välinen informaation kulku koettiin puutteelliseksi. Kysyttäessä kasvattajilta, miten toimintaa tulisi kehittää, informaation kehittämiseen ei tullut kuin muutamia ilmaisuja. Informaation kulun haasteet nähtiin suuren haasteena, mutta sen kehittämiseen ei tullut aineistossa vinkkejä.

Muita rakenteita koskevia luokkia tutkimusaineistosta muodostui seuraavasti.

- arvosana tiimille (27 ilmaisua)
- henkilökunnan vaihtuvuus (11 ilmaisua)
- arjen toimivat rakenteet (10 ilmaisua)
- tarvitaan aikaa (10 ilmaisua)
- rakennuksen haasteet (4 ilmaisua)
- johtajuus (3 ilmaisua)

Kasvattajat kommentoivat tiimensä toimintaa ensimmäisen kysymyksen vastauksissa yhdellä tai kahdella sanalla. Näistä ilmaisuista 19 oli positiivisia, kuten tiimi toimii hyvin. Selkeästi negatiivisia, tiimi ei toimi hyvin tyyppisiä ilmaisuja oli viisi ja neutraaleja, tiimi pyrkii tekemään parhaansa, ilmaisuja oli kolme.

Henkilökunnan suuri vaihtuvuus päiväkodin alkukuukausina oli tosiasia, joka vaikutti varmasti tutkimuksen tuloksiin. Henkilökunnan vaihtuvuus nähtiin tutkimuksessa pääsääntöisesti haastavana. Toiminnan kehittämisen haasteet johtuivat osin aineiston perusteelle tiimin jäsenten suuresta vaihtuvuudesta.

Osa tutkimukseen osallistuvista kasvattajista koki, että arjen toiminta ja sen rakenteet olivat tutkimushetkellä melko, ellei peräti hyviä. Osa tiimeistä oli saanut jo sovittua perustoimintamalleja ja aikatauluja, jotka helpottivat arjen toimintoja. Näitä positiivisia ilmaisuja tutkimusaineistoissa oli kymmenen kappaletta.

Tutkimukseen osallistuneet kasvattajat kokivat, että toiminnan kehittämisen vaatii aikaa. He tarkoittivat konkreettista aikaa, viikkoja ja kuukausia.

Tarvitaan aikaa, jotta tiimityö hioutuu.

Tiimi 5:n jäsen

Toiset kasvattajat kokivat taas, että tiimi tarvitsee yhteistä aikaa toiminnan lomassa tutustuakseen ja kehittääkseen toimintaa. Näitä erilaisia ajan ilmaisuja oli tasaisesti kaikkien kysymysten vastauksissa. Tiimin toiminnan haasteita selitettiin vähällä ajalla. Tiimin yhteisen ajan lisääminen nähtiin myös rakenteellisena kehittämiskohteena ja toiminnan kehittämisen keinona.

Tutkimusaineistossa oli yksittäisiä ilmaisuja koskien uuden päiväkotirakennuksen toimivuutta ja johtajien toimintaa. Ilmaisut olivat kuitenkin niin vähäisiä suhteessa tutkimusaineistoon, että en käsittele niitä tässä raportissa kuin mainintana.

Tämän tutkimuksen perusteella uudenaikaisessa kylämäisessä tiimityön mallissa rakenteiden merkitys tiimityön kehittämisessä korostuu. Päiväkodin kasvattajatiimit ovat tällaisessa työ- ja toimintakulttuurissa suuria. Henkilökunnan suuri vaihtuvuus luo haasteita arjen toimintojen rakentumiselle. Myös informaation kulun haasteet ovat suuria johtuen tiimin suuruudesta. Tästä johtuen kylätiimien toiminnan kehittäminen vaatii aikaa ja tiimin on suunniteltava toimintaa yhdessä.

11.2 Tiimin ilmapiirin vaikutus vuorovaikutukseen

Toiseksi eniten tutkimusaineistosta tuli ilmaisuja Rainan ((2014, 107) kuvaaman toimintakulttuurin kolmiomallin mukaiseen vuorovaikutuksen luokkaan. Vuorovaikutusta koskevia ilmaisuja aineistosta tuli yhteensä 73 kappaletta. Suurimmat alaluokat olivat seuraavat:

- Tiimin ilmapiiri ja tunneilmasto (25 ilmaisua)
- Keskustelu (24 ilmaisua)
- Tasa-arvoisuus ja toisen kunnioittaminen (12 ilmaisua)

Tutkimusaineistossa päiväkodin tiimien ilmapiiriä ja tunneilmaisua kasvattajat kuvasivat kahdelta tavalla. Toisena oli ilmaisut, jotka koskivat tiimin jäsenten persoonallisuutta.

Vahvat mielipiteet ja persoona törmäävät arjessa.

Ihmisten erilaiset luonteet ja ajatukset työstä saattaa aiheuttaa pieniä konflikteja.

Tiimi 2:n jäseniä

Toinen selkeästi tiimin ilmapiiriin ja tunneilmastoon vaikuttava seikka oli tämän tutkimuksen perusteella kasvattajien väsyminen työhön ja sen vaatimukseen. Kasvattajat kuvasivat tiimin ilmapiiriä kireäksi, jopa räjähdysherkäksi. Vastauksesta kävi myös ilmi, että henkilökunta ”on kovilla”.

Negatiivisten ilmaisujen vastapainona oli positiiviset ilmaisut. Ne kuvasivat tiimien hyvää ilmapiiriä. Vastauksissa oli useita ilmaisuja, jotka kuvasivat tiimin avoimuutta ja positiivisuuden merkitystä tiimi hengelle. Vastauksista nousi esiin huumorin tärkeys tiimin ilmapiirin muodostumisessa.

Voidaan kuitenkin laskea leikkiä, nauraakin ja sehän on hyvä asia.

Tiimi 3:n jäsen

Negatiivissävytteisiä ilmaisuja 25:stä tiimin ilmapiiriä ja tunneilmastoa kuvaavista ilmaisuista oli yksitoista. Positiivisia oli kymmenen ja neutraaleja, tiimin ilmapiirin yleiseen parantamiseen liittyviä kolme ilmaisua.

Toinen merkittävä vuorovaikutuksen alaluokka tässä tutkimusaineistossa oli keskustelu. Keskusteluun ja siihen liittyviin asioihin tuli aineistosta yhteensä 24 ilmaisua, joka on vain yksi vähemmän kuin tiimin ilmapiiriä ja tunneilmastoa kuvaavia ilmaisuja. Keskustelu nähtiin tässä tutkimuksessa selvästi tiimin toiminnan kehittämisen keinona. Kaikista keskustelua koskevista ilmaisuista kaksitoista eli puolet tuli kolmanteen kysymykseen, jossa kysyttiin, millaisilla toimilla tiimin toimintaa voitaisiin kehittää.

Kasvattajat kokivat, että tiimeissä pystytään keskustelemaan asioista. Ensimmäisessä webropol-kyselyn kysymyksessä tiedusteltiin, miten tiimit toimivat tutkimushetkellä. Tutkimusaineiston perusteella tiimien jäsenet nostavat keskusteluun sovittavia asioita ja näin toiminta kehittyy. Tiimeissä keskustellaan paljon ja keskustelu on avointa.

Kolmannen, toiminnan kehittämisen keinoja tiedustelevan kysymyksen vastauksissa, on selkeä ristiriita ensimmäisen kysymyksen vastauksiin. Kolmannen kysymyksen vastausten ilmaisuissa on paljon negatiivissävytteisiä ilmaisuja.

Pitäisi pystyä rauhallisesti keskustelemaan säännöistä ja kasvatuksesta ja sopimaan yhteiset linjat.

Tiimi 6:n jäsen

Kuuntelemisen jalo taito kunniaan.

Tiimi 5:n jäsen

Vastauksista voi tulkita, että kaikki tiimin jäsenet eivät koe, että asioista keskustellaan tiimissä avoimesti ja riittävästi tutkimushetkellä. Kaikki kaksitoista kolmannen kysymyksen vastauksista nousutta ilmaisua koskivat keskustelun lisäämistä tiimin toiminnan kehittämisen keinona.

Tiimin jäsenten tasa-arvoisuutta ja toisen kunnioittamista koskevat ilmaisut nousivat kolmanneksi alaluokaksi vuorovaikutusta koskevassa luokassa. Tasa-arvoisuutta ja toisen kunnioittamista koskevia ilmaisuja oli tutkimusaineistossa yhteensä kaksitoista ilmaisua. Kaikki tutkimusaineistosta esiin tulevat ilmaisut olivat tasa-arvoisuutta tai toisen kunnioittamista negatiivissävytteisesti kuvaavia.

Kaikilla ei ole tasavertaisia mahdollisuuksia vaikuttaa toimintaan.

Tiimi 3:n jäsen

Vahvat mielipiteet pysäyttää keskustelun nopeasti.

Tiimi 6:n jäsen

Tiimin jäsenten kokema epätasa-arvoisuus on selkeä haaste tiimien toiminnan kehittämiseksi tämän tutkimuksen perusteella. Lämsä & Hautalan (2004, 130) mukaan toisen erilaisuuden kunnioittaminen on avainasemassa, kun tiimi toimii hyvin. Tähän tulee pyrkiä myös kaikissa päiväkodin kylätiimeissä.

Kolmen edellä mainitun alaluokan lisäksi vuorovaikutusluokkaan tuli alaluokiksi

- joustavuus (10 ilmaisua)
- sitoutuminen (6 ilmaisua)
- motivaatio (4 ilmaisua)
- henkilökunnan vaihtuvuus (3 ilmaisua)

Joustavuus alaluokkaan tulleet kymmenen ilmaisua olivat kaikki positiivisävytteisiä. Ilmaisusta käy ilmi, että tiimeissä ollaan hyvin joustavia toiminnan sujuvoittamiseksi. Kaikki tiimin jäsenet hoitavat sovitut tehtävät. Tämä ilmaisu kyllä kumoutuu sitoutuminen alaluokkaan kuuluvilla ilmaisuilla. Sitoutuminen alaluokassa on ilmaisuja, kuten asioissa pysyminen ja eikä tehdä itselle mieleisellä tavalla.

Motivaatiota kuvattiin ilmaisuilla työmotivaatio ei ole paras mahdollinen ja kuinka kaikki työntekijät eivät ole motivoituneita työskentelemään tiimissä ja näin kuormittavat muita tiimin jäseniä. Muutama vastaajista koki uusien tiimin jäsenten tuovan haastetta vuorovaikutukselle (3 ilmaisua).

Tämän tutkimusaineiston perusteella päiväkodin kylämaisessä toimintakulttuurissa hyvä vuorovaikutus edellyttää riittävää keskustelua tiimissä. Tiimin hyvä tunneilmapiiri edellyttää tasa-arvoista ja kunnioittavaa suhtautumista tiimikavereihin.

11.3 Ryhmäkoko ja kasvatustilanteiden vaativuus perustehtävän haasteena

Tässä tutkimuksessa ei käsitelty varsinaisesti päiväkodin tiimien perustehtävää, joka on lasten opetus, hoito ja kasvatusta. Silti webropol-kyselyvastauksissa tuli esiin ilmaisuja, jotka liittyivät selkeästi perustehtävän suorittamiseen. Näitä ilmaisuja tuli kaksikymmentäkolme ilmaisua koko aineiston 204:stä ilmaisusta.

Tähän tutkimukseen osallistuneiden kasvattajien mukaan tutkimuspäiväkodissa suurin perustehtävän haaste on lapsiryhmien haasteellisuus ja lasten erityishoidon ja -kasvatuksen tarpeet (10/23 ilmaisua). Toinen perustehtävän suorittamiseen liittyvä haaste oli suuret lapsiryhmät (8/23) ilmaisua. Yksittäisiä ilmaisuja webropol-kyselyn vastauksissa oli myös rakennukseen ja tilojen järkevään käyttöön liittyviä ilmaisuja.

Tutkimuskohteena olevassa päiväkodissa on tämän tutkimuksen mukaan paljon haastavia kasvatustilanteita. Kyläryhmien rakenne on pedagogisesti

vaativa. Haastavien kasvatustilanteiden hoitaminen tällaisessa työ- ja toimintakulttuurissa edellyttää kasvattajilta yhteisiä pedagogisesti perusteltuja sopimuksia lasten hoidosta, kasvatuksesta ja opetuksesta.

12 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Aloittaessani tutkimustani asetin opinnäytetyölleni kaksi tutkimuskysymystä.

- Missä vaiheessa päiväkodin tiimit ovat tutkimuksen tekohetkellä?
- Millaisilla toimilla tiimejä voi auttaa kehittymään seuraavaan kehitysvaiheeseen?

Valitsemani aineiston keruumenetelmät sopivat mielestäni hyvin tutkimuskysymyksiini. Tiimit tekivät yhdessä SWOT-analyysit tiimin sen hetkestä tilanteesta. Osa tiimeistä oli vastannut yksityiskohtaisemmin, osa yleisemmin analyysin eri kohtiin. Vastauksissa oli selkeästi nähtävissä tahto paremmin toimivaan tiimiin. Vahvuuksissa nousi esiin vahva ammatitaito, halu kehittyä ja suuren tiimin luoma turvallisuus. Apu on aina lähellä – mentaliteetti.

Samoja asioita korostettiin myös mahdollisuuksissa. Heikkouksissa ja uhkissa nousivat esiin niin ikään saman tyyppisiä asioita. Ne liittyivät selkeästi lapsiryhmän suuruuteen, tiimin suuruuteen ja ennen kaikkea rakenteisiin liittyviin haasteisiin. Merkittävimpinä olivat tiedonkulun haasteet ja työnjaon epäselvyys. Myös ajan puute ja kasvattajien uupuminen nähtiin uhkana.

Henkilökohtaisissa webropol-vastauksissa oli selvästi enemmän hajontaa. Mielipiteet ja kokemukset olivat hyvin erilaisia eri kasvattajilla. Mikäli SWOT-vastauksissa oli nähtävissä tiimin muodostumisvaiheelle tyypillistä miellyttämisen halua ja oman roolin hakemista tiimissä, henkilökohtaiset vastaukset antoivat mahdollisuuden totuudenmukaisempiin vastauksiin. Näin henkilökohtaiset vastaukset täydensivät tiimien yhteisiä pohdintoja hyvin.

Tutkimuksen edetessä kävi selväksi, että tiimien kehittämistyötä on tehtävä paljon ennen kuin päiväkodin tiimit toimivat hyvin. Päiväkodin työ- ja toimintakulttuuri on ollut niin suuressa muutoksessa viimeisen vuoden aikana, että kasvattajat tarvitsevat paljon aikaa ja tukea kehittäessään uudenlaista tapaa tehdä varhaiskasvatustyötä. Perinteiset varhaiskasvatuksen tiimityön toimintamallit eivät toimi uudenaikaisessa kylämallissa.

Sain tutkimuksessani mielestäni selkeästi osoitettua, missä kehitysvaiheessa päiväkodin tiimit ovat. Suurin osa tiimeistä oli kuohuntavaiheessa, mikä oli odotettavaa ottaen huomioon, että tutkimushetkellä tiimit olivat

olleet koossa vasta alle vuoden ajan. Lisäksi ensimmäisen toimintavuoden aikana päiväkodissa vaihtui kasvattajia paljon. Tämäkin osaltaan hidastaa tiimien kehittymistä.

12.1 Tutkimuksen tulosten pohdintaa

Ei ollut yllätys, että tutkimuksessa eniten ilmaisuja kertyi tiimin rakenteisiin liittyviin luokkiin. Tätä selittää varmastikin uudenlaisen toiminnan käynnistämismuutokset ja uudenlaiset kasvattajatiimit. Rainan (2012, 107) mukaan tiimin toimintakulttuuria kuvaavassa kolmiomallistaan yhteisönrakenteisiin kuuluu johtajuus, keskustelu- ja päätöksen tekorakenteet, työn- ja vastuunjaon pohtiminen, sekä tiedonkulun haasteet. Päiväkodin uusissa tiimeissä juuri keskustelu- ja päätöksentekorakenteet olivat tutkimuksen teko- ja vaikutuskohdilla vielä varsin vaihtelevia. Tiimit kokivat, ettei heillä ole riittävästi mahdollisuuksia koko tiimin yhdessä pohtia toimintaa. Yhteisten sopimusten tekeminen ja työnjaosta sopiminen on haastavaa, mikäli koko tiimi ei ole osallisena keskustelussa. Yhdessä toimimisen haasteet koko tiimin kesken olivatkin toinen merkittävä rakenteita koskeva tutkimustulos.

Tutkimusprosessin aikana päiväkodin johtajien kanssa käymissäni keskusteluissa tuli ilmi, että tiimeillä on suunniteltuja palaveri- ja keskustelurakenteita, mutta tiimit eivät tämän tutkimuksen perusteella osaa hyödyntää niitä riittävästi. Tähän täytyy ehdottomasti panostaa jatkossa. Osassa webropol-vastauksia kasvattajat korostivat myös palaverikäytäntöjen kehittämistä ja tehostamista. On tärkeää, että vähäinen koko tiimin yhteinen aika käytetään tehokkaasti hyväksi.

Tiedonkulun haasteet ovat merkittävä osa päiväkotien tiimityön haasteista. Tiedonkulun haasteet nousivat tässäkin tutkimuksessa merkittäväksi tulokseksi. Kasvattajien suuren määrän tiimeissä koettiin hankaloitettavan tiedonkulkua entisestään. Selkeitä kehittämissideoita ei kuitenkaan kasvattajilta tutkimusvastauksissa tullut. Tulevaisuudessa tiedonkulun sujuvoittamiseksi tiimeissä tulee luoda selkeät mallit, miten tieto kulkee tiimissä. Tehokas tiedonkulku tiimin sisällä mahdollistaa myös tiimin jäsenten osaamisen saamisen tiimin yhteiseen käyttöön ja näin kehittämään tiimin toimintaa.

Toinen kulma Rainan tiimityön kolmiomallissa on ammatillinen vuorovaikutus (Raina 2012, 107). Vuorovaikutusosaaminen korostuu liki kaikissa tiimityötä koskevissa tutkimuksissa. Esimerkiksi Vartiainen (1997, 86-87) tutkiessaan päiväkodin tiimien tiimityön onnistumista tuli tulokseen, että merkittävintä tiimityön onnistumisen kannalta oli tiimin jäsenten vuorovaikutus. Tässä tutkimuksessa vuorovaikutusta tarkasteltiin tiimin ilmapiirin näkökulmasta. Näkökulma muodostui kasvattajien webropol-vastauksien perusteella. Kasvattajat toivat vastauksissaan esille, kuinka erilaisia persoonia tiimissä on. Vahvat persoonat saavat mielipiteensä kuuluviin ja

hiljaisemmat jäävät paitsioon. Vahvat mielipiteet myös aiheuttivat tutkimuksen mukaan yhteentörmäyksiä tiimin jäsenten kesken. Toinen merkittävä tiimin ilmapiiriin ja sitä kautta vuorovaikutukseen vaikuttanut seikka tutkimuksen mukaan oli se, että kasvattaja kokivat työn uuvuttavaksi ja kuormittavaksi. Kireä ilmapiiri aiheutti tiimin jäsenten välisiä konflikteja.

Konfliktien ja yhteentörmäysten vastapainona webropol-vastauksista nousi selkeästi esiin tiimeissä ilmenevä huumori ja toisten huomioonottaminen. Merkittävä vuorovaikutuksen muoto on keskustelu, joka tässä tutkimuksessa nähtiin tärkeimpänä toiminnan kehittämisen keinona. Keskusteluun liittyvissä ilmaisuihin oli merkittävän paljon kasvattajien epätasa-arvon ja epäkunnioituksen kokemuksia tiimikavereiden taholta. Tämä on mielestäni merkittävä ja huolestuttava tutkimustulos. Jotta tiimityötä voidaan kehittää, tulee ammatillisen vuorovaikutuksen olla ehdottoman tasa-arvoista ja toista kunnioittavaa. Työyhteisö osallistui restoratiiviseen kehittämisprosessiin ennen kuin uusi päiväkotia avattiin. Restoratiivisuuden keskeisemmät teesit ovat kunnioittava vuorovaikutus, kuulluksi tuleminen ja kohtaaminen, jotka synnyttävät kunnioitusta, luottamusta ja aktiivista osallistumista. (Suomen Sovittelu Foorumi, n.d.) Kasvattajien negatiiviset kokemukset eivät kerro restoratiivisesta vuorovaikutuksesta päiväkodissa.

Kolmas Rainan (2012, 117) tiimin toimintakulttuurin kulmista oli perustehtävän hoitoon liittyvät arvot, tavoitteet ja toiminta. Tässä tutkimuksessa ei varsinaisesti kysytty varhaiskasvatuksen perustehtävään liittyviä seikkoja. Niinpä perustehtävään liittyviä ilmaisuja oli selvästi vähiten tutkimusvastauksissa. Merkittävämmäksi perustehtävään liittyväksi tutkimustulokseksi nousi lapsiryhmäkoko liittyvät ilmaisut. Uudenlaisen kylämallin mukaiset lapsiryhmät ovat 40-50 lapsen suuruisia. Iso ryhmä täytyy jakaa pienempiin ryhmiin. Tämä luo omanlaisen haasteensa myös kasvattajatiimin toimintaa. Lapsiryhmät koettiin selkeästi liian suuriksi.

Toinen merkittävä perustehtävään liittyvä tutkimustulos oli kasvatustilanteiden haasteellisuus. Päiväkodille on leimallista kasvussa ja kehityksessä erityistä tukea tarvitsevien lasten runsas joukko. Myös maahanmuuttajataustaisten lasten osuus on päiväkodissa huomattava. Ryhmäkoko ja lasten erityistarpeet ovat niitä tekijöitä, joihin päiväkodissa työskentelevät kasvattajat eivät voi merkittävästi vaikuttaa. Kasvattajien tehtävä on luotava päiväkodin toiminta sellaiseksi, että se tukee mahdollisimman hyvin kaikkia asiakkaita.

12.2 Tutkimuksen tuloksien hyödyntäminen päiväkodin tiimityön kehittämisessä

Uudenlaisen työ- ja toimintakulttuurin luominen vaatii aikaa. Päiväkodin tiimityö muuttui uuden kylämallin myötä niin ratkaisevasti, että koko työyhteisön on sitouduttavan uudenlaisen tiimityön kehittämiseen. Kehittämisen tulee olla aktiivista. Riittävä koulutus ja ohjaus ovat tässä työssä avainasemassa. (Isoherranen 2008, 131.) Tämän tutkimuksen pohjalta

näyttäisi siltä, että ennen vanhojen päiväkotien yhdistymistä aloitettu uuden työyhteisön kehittämisprosessi jäi kesken. Mikäli kehittämisprosessia olisi jatkettu aktiivisesti pitempään uuden työyhteisön jo toimieissa, olisi uudenlainen tiimityö kehittynyt nopeammin.

Uudenlainen kylämalli päiväkodin toimintamuotona on hyvin uutta Suomessa. Uusi kylämalli vaikuttaa päiväkodin kaikkeen toimintaan. Kylämallin myötä päiväkodin tiimityö muuttuu siitä, mitä se oli aiemmissa yksiköissä. Tämä vaatii tiimeiltä aktiivista työtä, paljon reflektiivisiä keskusteluja sekä vuorovaikutusta ympäröivän toimintayhteisön kanssa. Kehitystyöhön tulee olla riittävästi aikaa ja resursseja. (Isoherranen 2008, 131; Spiik 2003, 207-209.)

Tutkimusta tehtäessä tutkimuspäiväkodin tiimit olivat toteuttaneet uudenlaista työ- ja toimintakulttuuria puolentoista vuoden ajan. Työ- ja toimintakulttuurin kehittäminen on näin ollen alkuvaiheessa. Tutkimusaineistosta käy ilmi, että monet rakenteelliset, vuorovaikutukselliset ja perustettavaan liittyvät pedagogiset ratkaisut vaativat vielä tiimien ja koko työyhteisön yhteistä pohdintaa. Päiväkodin tiimityö tulee kehittymään kokeuksien, reflektoinnin ja aktiivisen kehittämistyön kautta tulevina vuosina.

Teoreettisen tiedon puute tiimityöhön vaikuttavista seikoista oli eräs merkittävin tiimien kehittymisen esteistä ja tiimityön kuormittavuuden tunteen aiheuttajista Areniuksen (2011, 76) pro gradu-tutkimuksessa. Mikäli työyhteisössä ei ole riittävästi tietoa ryhmädynamiikasta, työyhteisön jäsenet tulkitsevat tapahtumia omien tuntemustensa ja ymmärryksensä kautta. Tämä kuormittaa yksittäistä työntekijää turhaan ja hidastaa muutosprosessia. (Raina 2012, 67-68.)

Tämän tutkimuksen myötä päiväkodissa teoreettinen tieto tiimien kehitysvaiheista ja niihin vaikuttavista seikoista lisääntyi kasvattajien keskuudessa. Esitellessäni tiimityöiltä matkakartta-työskentelyä alustin tehtävän antoa tiimien kehittymisen peruseriaatteista. Kerroin lisäksi pääpiirteittäin sen hetkisistä, alustavista tutkimustuloksista. Tiimi-illan jälkeen olen ollut mukana useammassa palaveri- ja kahvipöytäkeskustelussa, jossa aiheeseen on palattu.

Matkakartta-työskentely mahdollistaa tiimeille palata yhä uudelleen tiimityön haasteisiin tulevaisuudessa. Päiväkodin johtajat ohjeistivat tiimit käymään koko matkakartan läpi toimintakauden 2016-2017 aikana. Tämä lisää osaltaan aktiivista keskustelua tiimityön kehittämisestä päiväkodissa. Matkakartta-työskentelyssä tulee esiin tiimityön eripuolia ja erityisesti tämän tutkimuksen esiin nostamia tärkeimpiä kehittämiskohteita tällä hetkellä päiväkodissa.

12.3 Tämän tutkimuksen merkitys tulevaisuudessa

Tämä tutkimus käsittelee päiväkodin tiimien kehittymisen haasteita ja millaisin keinoin niihin voidaan vaikuttaa uudenaikaisessa työ- ja toimintamallissa. Kylämäinen toimintamalli on uskoakseni tulevaisuudessa varsin käytökelpoinen päiväkotien ryhmärakenteita pohdittaessa. Tämä tutkimus vahvistaa sen empiirisen kokemuksen, että uudenaikainen työ- ja toimintakulttuuri haastaa kasvattajayhteisöä todella paljon.

Varhaiskasvatuksessa on vuosikymmeniä toimittu hyvin samanlaisella ryhmä-, osasto- tai tiimityömallilla. Kolme- neljä kasvattajaa ovat muodostaneet tiimin, jossa on ollut noin kaksikymmentä lasta. Tiimityön ja myös pedagogiset lainalaisuudet ovat kokeneiden kasvattajien mielessä ja alitajunnassa todella syvällä. Uudenaikainen kylämalli, jossa tiimiin kuuluu liki kymmenen kasvattajaa ja 40-50 lasta haastaa kasvattajia kaikilla osa-alueilla. Kaikki vanha, ennalta opittu ja sisäistetty tieto täytyy käydä mielessä ja myös tiimissä läpi ja pohtia uudelleen. Tämä on rankkaa kasvattajille yksilöinä ja koko kasvattajayhteisölle.

Tässä tutkimuksessa tulee esiin mielestäni työ- ja toimintakulttuurin muutoksen aiheuttamat haasteet kasvattajille ja kasvattajatiimeille. Uudenaikaisen työ- ja toimintakulttuurin kehittämiseen on varattava riittävästi aikaa. Kehittämistyö on suunniteltava ja johdettava huolellisesti. Kehittämistyön on jatkuttava riittävän pitkään uudenaikaisen työ- ja toimintakulttuurin käynnistymisen jälkeenkin. Toivottavasti tämä tutkimustyö tuo näkökulmaan seuraavia työ- ja toimintakulttuurin muutoksia suunnitteleville, niissä mukana oleville ja niitä johtaville tahoille.

Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi toistaa tämä tutkimus muutamana vuoden kuluttua samassa yksikössä. Olisi mielenkiintoista tutkia, missä vaiheessa tiimit olisivat esimerkiksi viiden vuoden kuluttua. Onko työ- ja toimintakulttuuri vakiintunut ja miten se vaikuttaa tiimityöhön. Tietenkin tutkijana kiinnostaisi myös selvittää, millainen vaikutus tällä tutkimuksella ja siinä mukana olemisella oli tiimien kehittymiseen.

13 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN POHDINTAA

Laadullisen tutkimuksen yksi haaste on sen luotettavuuden osoittaminen. Pohdittaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on tarkasteltava ennen kaikkea havaintojen luotettavuutta ja puolueettomuutta. (Tuomi, Sarajarvi 2009, 135-136.) Koska työskentelen itse tutkimukseni kohteena olevassa työyhteisössä, jouduin pohtimaan objektiivisuuttani tutkijana useaan kertaan tutkimusta tehdessäni. Olen tutkimustuloksia analysoidessani keskittynyt erityisesti siihen, että johtopäätökseni perustuvat ainoastaan aineistosta nousevaan tietoon, ei henkilökohtaisiin ajatuksiini tai mielipi-

teisiini tutkittavasta asiasta, työyhteisön tai tiimini tilanteesta tutkimushetkellä. Objektiivisuuden toteutumista helpotti opintovapaani, jonka aikana työyhteisö teki SWOT-analyysit ja vastasi webropol-kyselyihin. Tämä varmisti sen, etten voinut vaikuttaa yksittäisiin vastauksiin edes läsnäolollani työyhteisössä. Tämä ei poista kuitenkaan sitä tosiasiaa, että tutkijana olen tutkimusasetelman luoja ja tulkitaja ((Tuomi, Sarajärvi 2009, 135-136).

Vastauksia analysoidessani pitäydyin tiukasti tutkimusaineistossa. Tätä helpotti webropol-kyselyn kysymysten vähäinen määrä. Tulkinnan varaa jäi näin vähemmän tutkijalle. Tämä on myös mielestäni merkittävä pohdittaessa tutkimuksen realibiteettia. Myös SWOT-analyysin tunnettavuus ja runsas käyttö erilaisissa konteksteissa vahvistaa tämän tutkimuksen realibiteettia. (Vilka 2015,194; Tuomi & Sarajärvi 2009,136.)

Jonkun toisen tutkijan on mielestäni mahdollista toistaa tämä tutkimus tulevaisuudessa ja saada työyhteisölle arvokasta tietoa, missä kehitysvaiheessa päiväkodin tiimit silloin ovat, mitä keskeisiä kehittämisen kohteita tiimityössä on ja millaisilla keinoilla työntekijöiden mielestä kehittämistyötä tulisi tehdä. Aineistolähtöinen analyysi mahdollistaa myöhemmin tämän tutkimuksen toistamisen. Aineiston luokittelu on mahdollista tehdä Rainan (2012, 107) esittelemän tiimityön kolmiomallin mukaisesti luokkiin. Tämä toistettavuus on oleellinen seikka tutkimuksen luotettavuuden kannalta. (Bowling 2002, 422.)

Tutkimus on nähdäkseni validi, siten että valitut aineistonkeruumenetelmät tuottivat sellaista tietoa, että tutkimuskysymyksiin saatiin aineiston perusteella vastauksia. Webropol-vastauksien analysointi tuki SWOT-analyysien vastauksia ja toi lisätietoa tutkimuskysymyksiin. Henkilökohtaiset webropol-vastaukset myös lisäsivät mielestäni tutkimuksen luotettavuutta tuoden yksittäisen työntekijän näkemyksen esille rehellisesti. Päiväkodin tiimeistä useimmat olivat tutkimushetkellä tiimin kehityksen varhaisissa vaiheissa, jolloin luottamus tiimin jäsenten välillä on vielä heikkoa ja oman mielipiteen esiin tuominen tiimissä voi olla haastavaa. (Lämsä & Hautala 2004, 111-113; Raina 2012, 90-96; Isoherranen 2007,106-110; Kopakkala 2011, 48-51.)

Tiimityön teoriaa koskevassa osiossa on aihetta lähestytty monesta näkökulmasta. Teoriaosiossa on pyritty näin ollen triangulaatioon. Samoin aineiston keruumenetelmiä on kaksi. Tämä lisää osaltaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimustulokset ovat mielestäni yleistettävissä koskemaan päivähoiton erilaisia työ- ja toimintakulttuureita tutkimuskohteena ollutta päiväkotia laajemminkin. (Kananen 2014, 120; Tuomi & Sarajärvi 2009, 145; Vilka 2015, 194.)

LÄHTEET

Aaltola, J., Syrjälä, L. (1999). Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa H. Heikkinen & R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) *Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Juva: WSOY. 11-24.

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino. neljäs uudistettu painos.

Arenius, K. (2011). *Tiimityö ja tiimin johtaminen päiväkotiorganisaation ytimessä*. Pro gradu. Kasvatustieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. Haettu 12.11.2016 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37256/URN%20NBN%20fi%20jyu-201201261075.pdf?sequence=5>

Berg, P. (2015). *Tiimisopimus. Päiväkotien varhaiskasvatustiimien kokemuksia*. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Savonia. Haettu 12.11.2016 osoitteesta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/102700/berg_paula.pdf?sequence=1

EUROFOUND. 6th European working conditions survey. (2015). Haettu 7.12.2016 osoitteesta http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf

Heikkinen, H., Jyrkämä, J (1999). Mitä on toimintatutkimus?. Teoksessa H. Heikkinen & R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) *Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Juva: WSOY. 25-62.

Heikkinen, H.L.T. (2006). Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen H.L.T. ; Roivio, E: & Syrjälä, L. (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Vantaa. Dark Oy. 16-38.

Heikkinen, H.L.T., Kontinen, T. & Häkkinen P. (2006). Toiminnan tutkimuksen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen H.L.T. ; Roivio, E: & Syrjälä, L. (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Vantaa. Dark Oy. 39-76.

Huusko, L. (2007). *Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen?* Helsinki. Edita Prima Oy.

Isoherranen, K., Rekola, L., & Nurminen, R. (2007). *Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö*. Porvoo. WSOY.

Isoherranen, K. (2007). Moniammatillinen toiminta ryhmäilmionä. Teoksessa Isoherranen, K., Rekola, L., & Nurminen, R. (2007) *Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö*. Porvoo. WSOY.

Jäppinen, A-K., (2012). *Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta*. Juva. Ps-kustannus.

Karila, K. & Nummenmaa, A. R. (2001). *Matkalla moniammatillisuuteen. Kuvauskohteena päiväkot*. Juva. WSOY.

Kauhanen, M. (2011). *"Olemme erilaisia, osaamme eri asioita."* Lastentarhanopettajien käsityksiä tiimityön edellytyksistä ja yhteydet tiimin oppimiseen. Pro gradu. Varhaiskasvatuksen laitos. Jyväskylän yliopisto. Haettu 12.11.2016 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18158/mkauhane.pdf?sequence=1>

Kiviniemi, K. (1999). Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa H. Heikkinen & R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) *Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Juva: WSOY. 63-83.

Kiviniemi, K. (2015). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli R. Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Juva. PS-kustannus. 4., uudistettu painos.

Kopakkala, A. (2011). *Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen*. Helsinki. Edita.

Lahtonen, M. (2006). Keskustellen parempaan työyhteisöön. Teoksessa H. Heikkinen & R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) *Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Juva: WSOY. 201-220.

Laki lasten päivähoitosta annetun lain muuttamisesta 2015/580. Haettu 13.11.2016 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150580>

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. (2001). Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. Juva: WSOY. 21-43.

Lämsä, A-M., Hautala, T. (2004). *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Helsinki. Edita.

Lämsä, A-M., Uusitalo, O. (2002). *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Helsinki. Edita.

Metsämuuronen, J. (2002). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Sri Lanka. International Methelp Ky.

Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino OY.

Raina, L. 2012. *Uusi yhteisöllisyys. Kasvatustyöryhmien rakentamisen ammattitaito*. Tampere. Tampereen yliopistopaino.

Ranta, R. (2015). *Tiimisopimukset ja tiimikehityskeskustelut pedagogisen johtajuuden välineenä*. Pro gradu. Varhaiskasvatuksen maisteriohjelma. Helsingin yliopisto. Haettu 12.11.2016 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-201512093956>

Ruuska, A-M. (2004). *Lastentarhanopettajien käsityksiä toimivasta tiimistä ja sen sekä työhyvinvoinnin välisestä suhteesta*. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Haettu 12.11. 2016 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201406051594>

Rytikangas, I. (2011). *Kehity ja jaksa tiimissä*. Hämeenlinna. Karisto.

Salminen, J. (2013). *Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja*. Helsinki. Multiprint Oy.

Spiik, K-M. (2003). *Tulokseen tiimityöllä*. Porvoo. WSOY.

Suomen Sovittelufoorumi, n.d. Haettu 1.5.2017 osoitteesta <http://www.sovittelu.com/sovittelu/index.php>

Tolvanen, T. (2014). *Päiväkodin kasvattajatiimin keskustelut. Yhteistyö moniammatillisessa tiimissä*. Pro gradu. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Haettu 12.11.2016 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18158/mkauhane.pdf?sequence=1>

Tuomi, J. Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä. Tammi. Viides uudistettu painos.

Vartiainen, U. (1997). *Päiväkodin tiimityön toimivuus*. Pro gradu. Kasvatustieteen, erityisesti varhaiskasvatuksen koulutusohjelma. Jyväskylän yliopisto. Haettu 12.11.2016 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18124/672.pdf?sequence=1>

JOHTORYHMÄSSÄ JAETTU TUTKIMUSTIEDOTE TIIMEILLE

Heippa kaikki päiväkodin kasvattajat! 14.11.2016

Terveisiä opintovapaalta.

Olen ollut ahkerana. Opinnäytetyöni aiheeksi muodostui pitkän pohdinnan jälkeen

TIIMITYÖN KEHITTÄMINEN PÄIVÄKODISSA
tavoitteena hyvin toimiva tiimi

Haluan tämän opinnäytetyöni kautta olla kehittämässä päiväkodin tiimityötä. Tavoitteena on yhteisten pohdintojen ja tehtävien kautta tavoitella hyvin toimivia tiimejä. Nyt opinnäytetyöni on edennyt kehittämistyön toteuttamisvaiheeseen. Tarvitsen siihen teidän apuanne!

Tulen esittelemään työtäni johtoryhmän kokoukseen 17.11.2016. Tällöin jaan teille tiimeille ensimmäisen yhteisen tehtävän. Haluaisin teidän pohtivan tiiminä yhdessä tämän hetken vahvuksianne, heikkouksianne, uhkia ja mahdollisuuksia tiiminä. Johtoryhmän jäsenet tuovat tiimeihin tarkemman tehtäväohjeen palaverin jälkeen.

Toinen asia missä tarvitsen teidän apuanne, on kysely, jonka tavoitteena on selvittää, miten jokainen päiväkodin kasvatustyöntekijä kokee tämän hetkisen tiimityön. Kysely tulee marraskuun aikana sähköisesti ja on webropol-kysely. Laitan viestin tiimeihin, kun kysely on valmiina osallistumistanne varten.

Näiden molempien tehtävien palautus on ennen kuin lähдете joulun viettoon!



Minä ahkeroin sitten teidän palauttamienne tehtävien parissa ja analysoin, mitä ne pitävät sisällään. Tämän tiedon pohjalta suunnittelen yhteistyössä johtajien kanssa tammi-helmikuulle tiimi-illan. Tuolloin pääsette tiiminä pohtimaan ja kehittämään yhteistyötänne kohti paremmin toimivaa tiimiä. Lupaun suunnitella jotain kivaa toimintaa! Koko kehittämisprosessista haluan sitten aikanaan teiltä lyhyen palautteen, joka on osa opinnäytetyöni lopullista raporttia.

Toivon teiltä aktiivista osallistumista ja antoisaa yhteistyötä!

T: *Ritva Hellsanti-Paavola*

ENSIMMÄINEN TEHTÄVÄNANTO TIIMEILLE 14.11.2016

Hei !

Pohtikaa yhdessä kylätiiminä alla olevaan nelikenttää teidän vahvuuksia ja heikkouksia tiiminä. Nämä ovat tiimin sisäisiä ominaisuuksia. Tiimiinne vaikuttavia ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia voitte kirjata alempiin ruutuihin.

Voitte pohtia tiiminne ilmapiiriä, vastuunjako, rooleja, miten toiminta on organisoitu, johtajuutta ym.

Palauttakaa swot-analyysi toimistoon sille varattuun kirjekuoreen joulukuun 15. päivään mennessä.

Ystävällisin terveisin Ritva



SWOT-ANALYYSI TEHTÄVÄ TIIMEILLE

Tiimi _____

VAHVUUDET S	HEIKKOUEDET W
MAHDOLLISUUDET O	UHAT T

SÄHKÖPOSTIViesti TIIMEILLE WEBROPOL-KYSELYSTÄ 2.12.2016

Hei kaikki päiväkodin tiimit!

Tiimin sähköpostiin on nyt avautunut webropol-linkki opinnäytetyöhöni kuuluvaan tiimiyökyselyyn. Kyselyn muoto on hieman muuttunut tutkimuksen edetessä. Kysymysvaihtoehdot ovat vaihtuneet avoimiin kysymyksiin.

Käykää kaikki vastaamassa kyselyyn 15.12.16 mennessä. Myös kaikki työsopimussuhteissa olevat sijaiset! Aikaa teiltä kuluu vastaamiseen 15-30 minuuttia.

Kysely avautuu, kun klikkaat hiirellä tämän viestin mukana olevaa sinistä linkkiä. Vastauslaatikot venyvät tarpeen mukaan. Kun klikkaat 'lähetä' laatikkoa, vastaus tulee minulle. Seuraava ei näe sinun vastaustasi.

Linkki kyselyyn: <https://www.webpolsurveys.com/S/A0127D3DC60AB20D.par>

Toivomme rehellisiä, mietittyjä vastauksia. Näin saamme tästä parhaan mahdollisen hyödyn tiimeille ja koko työyhteisölle.

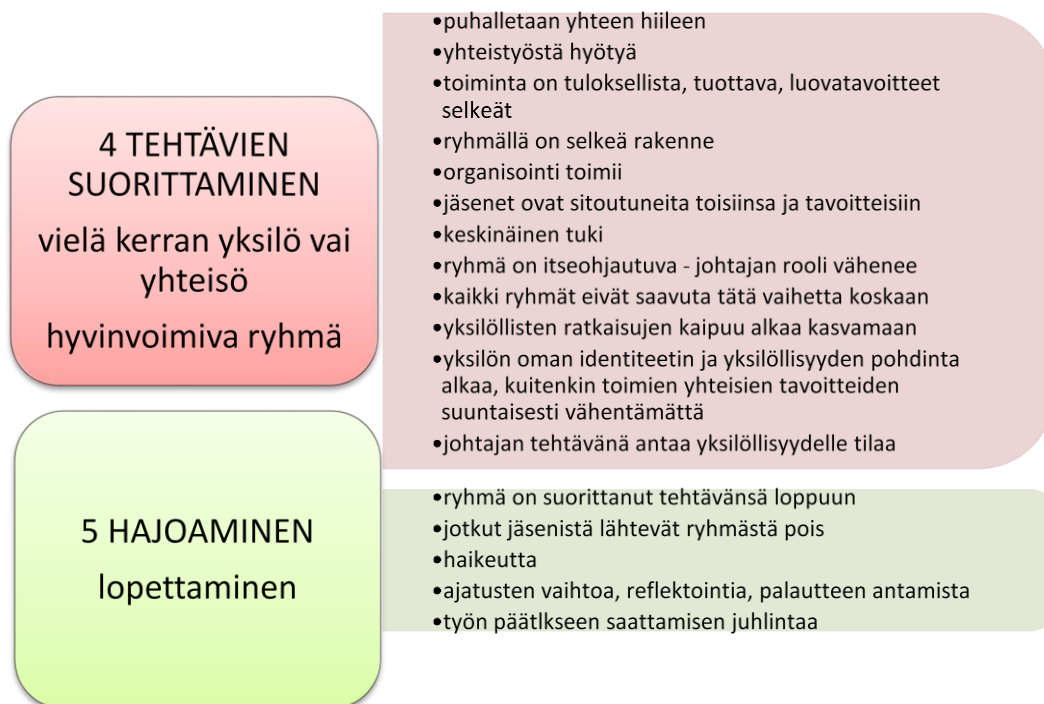
Kiitos yhteistyöstänne!

T: Ritva Hollanti-Paavola

Tiimien kehitysvaiheet ja vaiheita kuvaavia piirteitä

(Lämsä & Hautala 2004, 111-113; Raina 2012, 90-96; Isoherranen 2007,106-110; Kopakkala 2011, 48-51.)





Kopakkala (2001, 66-85)) kuvaa ryhmän kehitysvaiheita seuraavasti:

Ryhmän **ensimmäinen vaihe** on saavutettu, kun ryhmän jäsenet tuntevat kuuluvansa ryhmään ja hyväksyvät muut ryhmän jäsenet ja sen ohjaajan. Ryhmä siirtyy ensimmäisen vaiheen loppuun, kun sen jäsenten keskinäinen vuorovaikutus lisääntyy ja suhde ohjaajaan vähenee. Ryhmän jäsenet tutustuvat toisiinsa yksi kerrallaan.

Toisessa vaiheessa ryhmään muodostuu pienryhmiä. Ollaan tarkkoja, ettei mikään pienryhmä saa etuja tai ohjaajan huomiota liikaa. Ohjaajalla on mahdollisuus, mikäli hän saa pienryhmien jäsenet aktiiviseen yhteistyöhön, tällöin pienryhmien rajat hälvenevät. Mikäli ohjaaja ei pysty olemaan turvallisesti kritisoitavissa, altistuu ryhmä syntipukki-ilmiölle. Yhteinen tyytymättömyyden kohde yhdistää ryhmää.

Kolmas vaihe mukaan alkaa, kun pienryhmät tiivistävät yhteistyötään keskenään. Toisen työn arvostus ja turvallisuuden tunne lisääntyvät. Syntipukki siirtyy ryhmän sisältä ulkopuoliseksi uhkaksi. Ryhmän rajat ovat tiukat, eikä ryhmään oteta helposti uutta jäsentä

Neljäs vaihe vasta on mukaan tiimi, eli luova ryhmä. Tässä vaiheessa yksilöiden yhteisöllisyys ja erialaisuus hyväksytään. Ryhmän jäsenet tuntevat toisensa ja tietävät kenen puoleen kääntyä missäkin asiassa. Ryhmään voi tulla hallitusti uusia jäseniä ryhmän toiminnan siitä vaarantumatta tai ryhmän taantumatta edelliseen kehitysvaiheeseen.

4B vaiheeseen ryhmä voi siirtyä suoraan vaiheesta kolme tai neljännessä vaiheesta. 4B vaiheessa ryhmä jakautuu sisä- ja ulkopiiriläisiin. Ryhmän jäsenet tietävät kumpaan piiriin kuuluvat. Ryhmän johtaja kuuluu sisäpiiriin. Vuorovaikutus piirien välillä vähenee. Tilanne voi aiheuttaa keskinäisiä ristiriitoja.

MATKAKARTTA

TOIMIVAAN TIIMIIN

Tehtäviä tiimityön kehittämiseen päiväkodissa 2017

Ritva Hollanti-Paavola

yamk – opinnäytetyö

TIIMIN NIMI

Tiimin jäsenet:



matkakarttatyöskentely

kehitämme uuden päiväkodin tiimikulttuuria pikkuhiljaa kohti hyvin toimivia kylätiimejä. päiväkodin tiimit ovat eri kehitysvaiheissa tällä hetkellä.

kehittämistyössä yksi keino on matkakarttatyöskentely. matkakartalla on maastoesteitä ja niiden läheisyydessä taukopaikkoja. maastoesteen muodostaa jokin tiimityön haaste. taukopaikalla on tätä haastetta koskevia oppimisaktiviteetteja, jotka tiimi suorittaa yhdessä. kun maastoesteen haaste on käyty läpi, tutkittu ja jäsennetty voidaan lähteä eteenpäin.

ennen matkalle lähtöä on tärkeää tutkia matkakarttaa ja selvittää tiimin oma tulkinta tiimin tilanteista. tiimin ensimmäisenä tehtävänä on paikantaa itsensä tälle kartalle ja päättää, mitä etapista se lähtee liikkeelle.

kartalla edetään maastoesteeltä maastoesteelle kartassa olevassa järjestyksessä. tiimi tekee taukopaikoilla olevat tehtävät yhdessä ja etenevät seuraavalle esteelle.

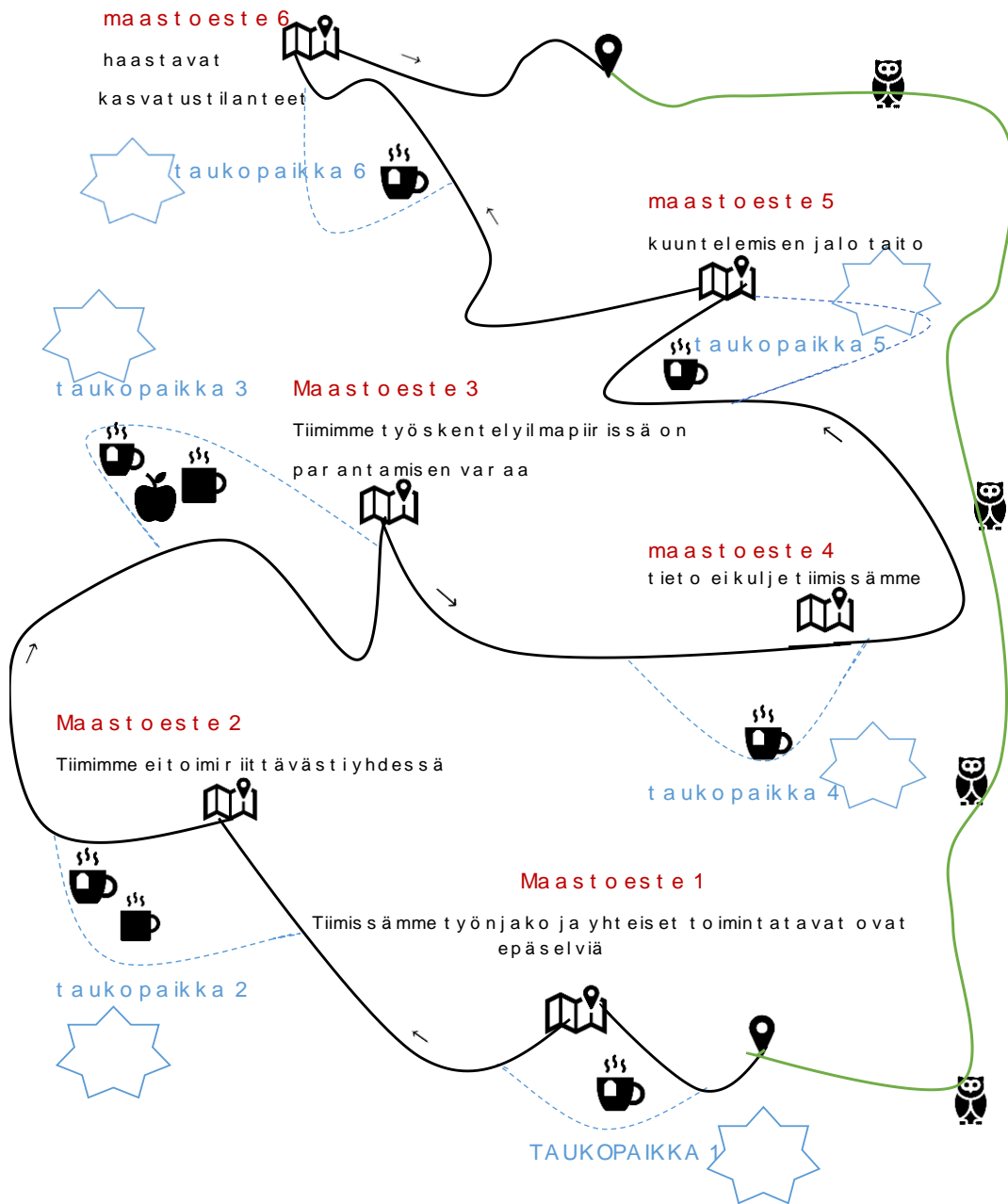
kaikkia maastoesteitä ei ole tarkoitus ehtiä käydä läpi yhdessä tiimityö-illassa. tärkeintä on, että tiimi keskittyy taukopaikkojen tehtäviin ja käyttää niihin aikaa niin paljon kuin tarvitsee. Merkitkää päivämäärä taukopaikalle, kun olette tehneet siellä olevat tehtävät.

työskentely jatkuu myöhemmin....



iloista iltaa kaikille tiimeille!

Matkakartta toimivaan tiimiin



taukopaikka 1 (pitäkää pupi)

Keskustelkaa tiiminne työnjaosta ja yhteisiä toimintatavoista.

keskustelun jälkeen kirjatkaa ylös, mitä sovitte. (mukaillen Berg 2015)

Tiimin jäsenten vastuualueista ja niiden pedagogisista merkityksistä olemme sopineet:

Tiimin jäsenten osaamiset ja niiden pedagoginen hyödyntäminen lapsiryhmän toiminnassa:

Lastentarhanopettajien pedagogisesta vastuusta ja tehtävistä olemme sopineet:

1. koko lapsiryhmän osalta

2. pienryhmien osalta

Lastenhoitajien tehtävistä olemme sopineet:

Erityisavustajien tehtävistä olemme sopineet:

Taukopaikka 2a (yhteistä aikaa ei ole riittävästi)

Kirjatkaa ylös kaikki viikottaiset, kuukausittain toteutuvat ja toimintakauden aikana toteutuvat suunnittelu- ja palaveriajat. Sopikaa, mitä asioita missäkin tapaamisessa käydään läpi.

Taukopaikka 2b (palaverit menevät höpöttämiseen, eikä asioita saada sovittua)

Tehkää tiiminne palaveri etiketti; asialistapohja tiimipalaveriin, sopikaa, miten asialistalle tuodaan asioita. miettikää samoin opettajien yhteisen suunnitteluajan toteutussuunnitelma.

kirjatkaa sovitut asiat ylös.

taukopaikka 3a (kireä ilmapiiri - tarvekorttityöskentely)

ottakaa esille tarvekortit. valitkaa jokainen kortti, joka vastaa seuraavaan kysymykseen

- mitä minä tarvitsen, jotta minulla on hyvä olla tiimissämme?
käykää keskustelua valitsemistanne korteista resto-hengessä

taukopaikka 3b (tiimissä valitetaan turhasta tai sellaisesta, jota emme voi muuttaa)

kirjoittakaa paperilapuille sellaiset harmin aiheet, joihin ette voi vaikuttaa tai joita ette voi muuttaa. Repikää

laput pieneksi silpuksi ja heittäkää roskakoriin. suunnatkaa voimavaranne sellaisiin asioihin, joita voitte muuttaa ja joihin voitte vaikuttaa.

taukopaikka 3c (etsitään tiimiä virkistäviä voimavaroja – kikkakoppa, Piispanen 2003)

Piirtäkää paperille kori, johon kirjoitatte asioita, joita mielestänne tuovat voimavaroja tiiminne työskentelyyn. Ne ovat usein aivan lähellä ja jokapäiväisiä asioita.

keskustelkaa pupissa tuloksista. Mitä ajatuksia ne herättävät?

taukopaikka 4

Aloittakaa kierroksella ”rikkinäinen puhelin – leikkiä”.

ja ei siis näin!

pohtikaa, miten parannatte tiedonkulkua tiimissänne.

mitä tietoa täytyy tiimissä siirtää työntekijältä toiselle?

miten

- eri palavereista tuleva tieto välittyy kaikille
- miten varmistatte, että vanhemmilta tullut tieto on kaikkien työntekijöiden saatavilla

Liite 7/5

- miten sähköpostin ja tekstiviestien sanoma saavuttaa kaikki tiimissä
- jne. jne.

mikä on kanava?

kuka vastaa mistäkin?

miten sitoudutte sopimuksiin?

kirjatkaa tiiminne tiedonvälityssuunnitelma paperille.

taukopaikka 5 (paripiiri)

muodostakaa paripiiri. joku toimii kellokallena. vastakkain istuvat muodostavat parin. tervehtikää parianne. sisäpiirissä istuvat kertovat parilleen minuutin ajan aiheesta (lomalla haluaisin..., minä olen hyvä..., minulla oli hauskaa, kun...) valitkaa tiimissä aihe harjoituksen aluksi. Pari kuuntelee tarkasti ja toistaa kuulemansa mahdollisimman tarkasti kertojalle. Kertoja kommentoi, pitikö kuuntelijan toisto paikkaansa. vaihdetaan osia. toistetaan harjoitus. kiitetään paria ja ulkopiiriläiset siirtyvät istumaan oikealle puolellaan olevalle tuolille. aloitetaan alusta; tervehditään, kerrotaan aiheesta jne. jatketaan harjoitusta, kunnes kierros on käyty läpi. (Piispanen 2003)

käykää harjoituksen lopuksi keskustelua, miltä kuuntelu tuntui, mikä siinä oli haastavaa, mikä helppoa? miltä tuntui olla kuuntelijana?

Liite 8/5

taukopaikka 6

case pirkko pekka virtanen

miettikää yhdessä jokin haastava kasvatustilanne, mikä tiimissänne on ollut

- miettikää, miten se meni tai menee
- mitä voisi tehdä toisin
- miten tilanne ehkä ratkeaisi
- sopikaa yhteiset pelisäännöt vastaaviin tilanteisiin

vaihtoehto toteutukselle:

valitkaa kasvatustilanne. valitkaa roolit tilanteessa. käykää tilanne läpi draaman keinoin. mitä tapahtuu,

- kun tilanne kriisiytyy

- mitä tapahtuu, kun tilanne ratkeaa resto-henkisesti.