

TAMPEREEN YLIOPISTO

Lastentarhanopettajien käsityksiä toimivasta tiimistä
sekä sen ja työhyvinvoinnin välisestä suhteesta

Kasvatustieteiden yksikkö

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma

ANNA-MARI RUUSKA

Huhtikuu 2014

Tiivistelmä

Tampereen yliopisto

ANNA-MARI RUUSKA: Lastentarhanopettajien käsityksiä toimivasta tiimistä sekä sen ja työhyvinvoinnin välisestä suhteesta

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma, 107 sivua, 5 liitesivua

Huhtikuu 2014

Päiväkodin työntekijät työskentelevät yleensä moniammatillisissa tiimeissä lapsiryhmissä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää päiväkodeissa työskentelevien lastentarhanopettajien käsityksiä toimivasta tiimistä sekä toimivan tiimin ja työhyvinvoinnin välisestä suhteesta. Tutkimuksen ensimmäisen tutkimuskysymyksen kautta tarkasteltiin, millaisia käsityksiä lastentarhanopettajilla on toimivasta tiimistä. Tutkimuksen toisen tutkimuskysymyksen kautta tarkasteltiin, miten lastentarhanopettajat käsittävät toimivan tiimin ja työhyvinvoinnin suhteen.

Tutkimus on kvalitatiivinen fenomenografisella lähestymistavalla toteutettu tutkimus, jossa tutkimuksen kohteena olivat lastentarhanopettajien erilaiset käsitykset. Tutkimus toteutettiin Tampereella ja tutkimukseen osallistui tiedonantajiksi seitsemän lastentarhanopettajaa kolmesta eri päiväkodista. Lastentarhanopettajille tutkimukseen osallistumisen kriteerinä oli vähintään noin 2-3 vuoden työkokemus päiväkodin tiimissä työskentelemisestä. Osallistujat tutkimuksen haastateltaviksi valittiin niin kutsutulla eliittiotannalla.

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla lastentarhanopettajia. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja haastattelumuotona käytettiin teemahaastattelua. Kerätyn tutkimusaineiston analysoinnissa käytettiin fenomenografista analyysiä. Tutkimusaineiston analyysin pohjalta muodostui tutkimustuloksiksi viisi kuvauskategoriaa kumpaankin tutkimuskysymykseen liittyen. Kategorioista muodostettiin kuvauskategoriajärjestelmä, jossa kuvauskategoriat esitettiin horisontaalisessa suhteessa toisiinsa nähden ja kuvauskategorioiden sisältämät alakategoriat esitettiin pääosin vertikaalisessa suhteessa toisiinsa nähden.

Avoin keskustelukulttuuri osoittautui tärkeäksi toimivan tiimin edellytykseksi. Toimivan tiimin edellytyksiä olivat myös osaaminen ja sen hyödyntäminen, työntekijän vuorovaikutus- ja työyhteisötaidot (kuten esim. sitoutuminen ja työkaverin auttaminen), luottamus, hyvä ilmapiiri, humanit arvot ja tiimin yhtenäinen linja. Toimivan tiimin ylläpitäminen näyttäytyi jatkuvana prosessina ja tiimin ollessa toimiva on tiimin toiminta ja tiimityö sujuvaa. Tiimin toimintaa voidaan kehittää paremmaksi erityisesti mahdollistamalla riittävät puitteet tiimin suunnittelutyölle ja tiimin työntekijöiden tutustumiselle. Yleisimmiksi haasteellisiksi tilanteiksi nousivat erilaiset näkemykset kasvatustyöstä ja niistä keskusteleminen sekä työntekijän sopimaton käytös. Haasteellisia tilanteita pyrittiin ratkaisemaan ensisijaisesti keskustelemalla tiimin ja johtajan kanssa.

Toimivan tiimin koettiin edistävän työhyvinvointia ja toimivan tiimin edellytyksissä oli havaittavissa selkeitä yhtymäkohtia työhyvinvointia edistäviin tekijöihin. Toimivan tiimin ja työhyvinvoinnin suhteen keskiöön nousi yhteisöllinen työskentelytapa, jonka avulla tiimin työntekijät voivat edistää ja kehittää työhyvinvointia. Selkeästi työhyvinvointia estäviä tekijöitä olivat erimielisyyksien selvittämättä jättäminen ja tiedonvälityksen toimimattomuus. Työhyvinvoinnin kehittäminen tapahtui päiväkotiyksikön eri tasoilla (mm. koko henkilöstön kesken, tiimin kanssa, johtajan esimerkki).

Asiasanat: Toimiva tiimi, työhyvinvointi, varhaiskasvatus, lastentarhanopettaja, käsitys, fenomenografia, fenomenografinen analyysi

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

| | |
|---|----|
| 1 JOHDANTO | 5 |
| 2 TIIMIN OMINAISPIIRTEITÄ..... | 10 |
| 2.1 Tiimin määritelmä | 10 |
| 2.2 Tiimin kehitysvaiheet | 11 |
| 3 VARHAISKASVATUSTYÖ PÄIVÄHOIDOSSA..... | 15 |
| 3.1 Varhaiskasvatus..... | 15 |
| 3.2 Päiväkodin henkilöstö | 17 |
| 3.3 Päiväkotityöhön liittyvä osaaminen | 18 |
| 3.4 Moniammatillinen tiimityö päiväkodissa..... | 20 |
| 4 TYÖHYVINVOINTI..... | 22 |
| 4.1 Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin kehittäminen..... | 22 |
| 4.2 Toimiva työyhteisö, yhteisöllisyys ja sosiaalinen pääoma..... | 25 |
| 4.3 Työyhteisötaidot ja vuorovaikutuksen edistäminen | 27 |
| 5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ..... | 30 |
| 6 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTTAMINEN | 31 |
| 6.1 Laadullinen tutkimus..... | 31 |
| 6.2 Fenomenografia tutkimuksen lähestymistapana | 32 |
| 6.3 Haastattelu tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä | 35 |
| 6.4 Tutkimusprosessin eteneminen | 37 |
| 6.5 Tutkimuksen haastateltavat | 38 |
| 7 AINEISTON ANALYYSI..... | 41 |
| 7.1 Fenomenografinen analyysi | 41 |
| 7.2 Analyysin eteneminen | 43 |
| 8 KOHTI TOIMIVAA TIIMIÄ..... | 47 |
| 8.1 Edellytykset toimivalle tiimille, sen syntymiselle ja ylläpidolle sekä vaikutus tiimin toimintaan | 48 |

| | |
|---|-----|
| 8.2 Tiimin toiminnan kehittämiskeinot | 59 |
| 8.3 Haasteelliset tilanteet tiimissä ja ratkaisukeinot..... | 64 |
| 9 TOIMIVA TIIMI JA TYÖHYVINVOINTI KULKEVAT KÄSI KÄDESSÄ | 73 |
| 9.1 Työhyvinvoinnin ulottuvuuksia ja henkilökohtaisen hyvinvoinnin heijastuminen työympäristöön..... | 73 |
| 9.2 Yhteisöllinen työskentelytapa työhyvinvoinnin edistämässä ja kehittämisessä sekä työhyvinvointia estävät tekijät..... | 79 |
| 9.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen päiväkotiyksikön eri tasoilla..... | 86 |
| 10 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI, YHTEENVETO JA POHDINTA..... | 89 |
| 10.1 Tutkimuksen eettisyyden tarkastelu | 89 |
| 10.2 Tutkimuksen luotettavuus | 91 |
| 10.3 Tutkimustulosten tarkastelu ja pohdinta..... | 95 |
| LÄHTEET | 101 |
| LIITTEET | 108 |

1 JOHDANTO

Nykyajan työelämälle on tyypillistä jatkuva muutoksen tila ja tietynlainen tehokkuusajattelu. Yhteiskunnallinen tilanne ja muutokset heijastuvat myös päivähoitoon ja varhaiskasvatustyöhön. Päiväkodin työntekijöiden tulee mukautua ja pystyä vastaamaan omalla toiminnallaan näihin muutoksiin. Karilan ja Kupilan (2010, 3) mukaan varhaiskasvatuksen työyhteisöt sekä ammattilaiset ovat kohdanneet uudet odotukset ja laajentuneet työalueet entisiin ja taloudellisen tilanteen heikkenemisen myötä supistunein henkilöstöresurssein. Varhaiskasvatuksen ammattilaiset vastaavat odotuksiin vaihtelevasti, sillä yhtäältä on havaittavissa innostusta ja toisaalta on havaittavissa merkkejä työssä jaksamisen heikentymisestä. Tämän vuoksi on tärkeää, että päiväkodissa toimivat erilaiset tiimit ovat mahdollisimman toimivia ja työntekijät voivat työssään hyvin, jotta he pystyvät toteuttamaan laadukasta varhaiskasvatusta, jossa hoito, opetus ja kasvatustas nivoituvat toisiinsa. Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää lastentarhanopettajien käsityksiä toimivasta tiimistä sekä toimivan tiimin ja työhyvinvoinnin välisestä suhteesta. Aiheen valintaan ovat alun perin vaikuttaneet omakohtaiset kokemukseni päiväkodin tiimeissä työskentelystä sekä työelämässä herännyt kiinnostus työhyvinvointia kohtaan. Päiväkodin toimintaa voidaan tarkastella instituution, organisaation tai työyhteisön näkökulmasta. Nämä ilmenevät päiväkodin yhteisön toiminnassa yhteisön kulttuurina. Päiväkodin työyhteisöä kuvastaa moniammatillisuus, työn vuorovaikutuksellinen luonne ja yhdessä tehtävä yhteistyö. (Nummenmaa 2006, 23.) Päiväkodin työyhteisö koostuu päiväkodin henkilöstöstä, joka työskentelee moniammatillisissa tiimeissä. Näiden lisäksi päiväkodissa voi olla pedagogisia tiimejä ja tietyn hankkeen tai projektin ympärille rakennettuja tiimejä. Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita lapsiryhmän toimintaa ohjaavista moniammatillisista tiimeistä. Moniammatilliset tiimit muodostuvat saman lapsiryhmän työntekijöistä ja näissä tiimeissä pääsääntöisesti ovat edustettuina lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien ammattiryhmät. Näiden lisäksi ryhmissä saattaa työskennellä erityislastentarhanopettajia, ohjaajia tai avustajia. Tiimityöskentelystä on muodostunut päiväkoteihin vakiintunut työskentelytapa. Tämän vuoksi tiimityötä toteuttavan tiimin tutkiminen on tärkeää, jotta tiimityötä voidaan kehittää tarvittaessa paremmaksi.

Aiempi kotimainen tutkimuskirjallisuus

Tiimeihin ja tiimityöhön liittyvää kirjallisuutta ja tutkimustietoa löytyy paljon. Ensisijaisesti tiimejä ja tiimityötä käsittelevät teokset liittyvät yritysmaailmaan ja tiimeissä tehtävä tiimityö nähdäänkin yritysmaailmassa keskeisenä työskentelymuotona. Varhaiskasvatuksen moniammatillisen tiimityön

keskeisiä asiantuntijoita ovat kasvatustieteen professorit Kirsti Karila sekä Anna Raija Nummenmaa, joiden teoksia hyödynnän tässä tutkimuksessa. Rouvinen on väitöstutkimuksessaan (2007) tutkinut lastentarhanopettajien käsityksiä heidän toiminnastaan päiväkodissa. Kyseisessä väitöstutkimuksessa Rouvinen tuo esiin myös lastentarhanopettajien käsityksiä päiväkodin sisäisestä yhteistyöstä. Lastentarhanopettajien käsitykset päiväkodin sisäisestä yhteistyöstä kiinnittyivät työyhteisön yhteisöllisyyden perustaan ja yhteisöllisyyttä tukevaan toimintaan. Yhteisiin toimintaperiaatteisiin sitoutuminen, johtajan toiminta ja yhteisvastuu asioiden hoitamisesta kiinnitettiin työyhteisön yhteisöllisyyden perustaan ja muun muassa suotuisan ilmapiirin, asioista keskustelemisen ja työtoverin auttamisen todettiin olevan asioita, joiden koettiin tukevan työyhteisön yhteisöllisyyttä. (Rouvinen 2007, iv - v.) Päiväkodin tiimityötä tarkastelevia pro gradu -tutkielmia ovat tehneet muun muassa Vartiainen (1997) ja Arenius (2011). Vartiainen (1997) on pro gradussaan tutkinut päiväkodin tiimityön toimivuutta hyödyntäen Katzenbachin ja Smithin (1993) elinkaarimallia selvittäen missä vaiheessa tätä mallia tutkimukseen osallistuneet päiväkodin tiimit olivat. Tutkimustuloksista ilmeni, että vuorovaikutustaidot sekä kunnossa olevat luottamukselliset suhteet olivat tärkeitä asioita tiimin toimivuuden kannalta. Arenius (2011) puolestaan pyrki pro gradu -tutkielmassaan muodostamaan kuvaa tiimien osaamisesta, rooleista ja kehittämistarpeista. Näiden lisäksi hän tarkasteli lastentarhanopettajan merkitystä tiimityössä ja jaetussa johtajuudessa sekä sitä, miten päiväkodin organisatoriset ratkaisut tukivat tiimityötä ja tiiminvetäjyyttä. Tuloksissa ilmeni, että päiväkodin tiimityö perustuu sitoutumiseen, luottamukseen ja kommunikaatioon, mutta osallistuminen tiimissä näyttäytyi puolestaan ristiriitaisena.

Päivähoidossa tehtävää työtä ja tiimityöskentelyä kuvastaa vuorovaikutuksellisuus. Tällä saattaa olla työntekijän työhyvinvointiin joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus riippuen esimerkiksi siitä, millaista vuorovaikutus tiimissä on. Työhyvinvointi on aiheena tärkeä ja ajankohtainen, sillä mediassa on esiintynyt aika ajoin keskustelua muun muassa työhön liittyvän stressin hallitsemisesta, työuupumuksesta ja työpaikkakiusaamisesta. Päivähoidossa ja varhaiskasvatusalalla on erilaisia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa työhyvinvointiin. Julkisten ja hyvinvointialojen liiton julkaisemassa oppaassa (2011, 46) on nostettu esiin varhaiskasvatusalalla ilmeneviä yleisimpiä vaaratekijöitä. Näitä vaaratekijöitä ovat: *työtapaturmia aiheuttavat tekijät, fyysinen kuormitus, henkinen kuormitus, fyysikaaliset tekijät sekä kemialliset ja biologiset tekijät*. Lisäksi näiden tekijöiden alle on eritelty lukuisia asioita, mitä nämä tekijät sisältävät, kuten esimerkiksi lyönnit, nostot, infektiot, kiire, työpaikan vaatimukset, työpaikan vuorovaikutuksen toimimattomuus ja palautteen puute. Kyseinen opas osoittaa sen, kuinka monesta eri näkökulmasta työhyvinvointia voidaan lähestyä päivähoidossa.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan päiväkodin eri ammattiryhmien edustajista muodostuvaa tiimiä, jonka vuoksi tarkastelun painopiste on työntekijöiden sosiaalisessa ja keskinäisessä toiminnassa.

Etsiessäni aiempaa työhyvinvointiin liittyvää tutkimustietoa ja opinnäytetöitä, jotka kohdistuvat päivähoidon ja varhaiskasvatuksen kontekstiin, ilmeni että tällaisia tutkimuksia on tehty jonkin verran. Päiväkodin työhyvinvointia yleisellä tasolla tarkastelevia opinnäytetöitä oli tehty enimmäkseen eri ammattikorkeakouluissa (ks. esimerkiksi Granlund 2010 & Niemelä 2010). Päiväkodin työhyvinvointiin liittyvät tutkimukset näyttävät havaintojeni mukaan olevan vähemmistössä kasvatustieteessä eri yliopistoissa. Aiheeseen liittyviä väitöskirjoja en löytänyt yhtään, joten tarkastelu kohdistui enimmäkseen löydettyihin pro gradu -tutkielmiin.

Karhu (2010) on pro gradu -tutkielmassaan tutkinut lastentarhanopettajien huippukokemuksia, työtiimin ja -yhteisön merkitystä niiden ilmenemiseen sekä niiden yhteyttä työhyvinvointiin. Hänen tutkimuksessaan ilmeni, että lastentarhanopettajien huippukokemukset erosivat arkisesta työnilosta ja työtiimin merkitys huippukokemusten ilmenemiseen osoittautui työyhteisöä tärkeämmäksi. Leinosen (2011) pro gradu -tutkielma tarkasteli varhaiskasvatustyön työhyvinvointia positiivisen psykologian näkökulmasta. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, mitkä tekijät lisäävät työhyvinvointia varhaiskasvatustyössä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että varhaiskasvattajien työssä jaksamista edistäviä voimavaroja olivat henkilökohtaisen elämän voimavarat, persoonallisuuden voimavarapiirteet sekä työn voimavarapiirteet, kuten esimerkiksi hyvä työilmapiiri, toimiva tiimityöskentely ja työkaverit. Myös Pekkarinen (2013) on tutkinut päiväkodin kasvatushenkilöstön työhyvinvointia käyttämällä kvantitatiivista menetelmää ja toteaa varhaiskasvatustyön voimavarojen löytyvän työhyvinvoinnin sosiaaliselta ja psyykkiseltä alueelta. Hakanen (2009) on puolestaan tutkinut hallintotieteen tieteenalaa kuuluvassa pro gradu -tutkielmassaan lähiesimiehen roolia työhyvinvoinnin edistäjänä. Tutkimus toteutettiin Helsingin kunnallisissa päiväkodeissa ja tutkimuksessa todettiin, että lähiesimies voi parhaiten edistää alaistensa työhyvinvointia olemalla läsnä, ja lähiesimiehen läsnäolon puuttumisen nähtiin vaikuttavan työhyvinvointia heikentäviin tekijöihin, kuten esimerkiksi arvostuksen tunteen puuttumiseen, henkilökunnan rooliristiriitoihin, kiireeseen ja huonoon työilmapiiriin.

Päiväkodin toimivan tiimin sekä sen ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä ei ole tutkittu suoraan, vaikka kyseistä aihetta on sivuttu edellä mainituissakin tutkimuksissa. Toimivaa tiimiä ja päiväkotityössään hyvinvoivia ja jaksavia työntekijöitä tarvitaan laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamiseen. Tässä tutkimuksessa on havaittavissa samankaltaisia tutkimustuloksia kuin edellä mainituissa päiväkodin

tiimeihin ja tiimityöhön sekä päiväkodin työhyvinvointiin keskittyvissä pro graduissa ja väitöskirjassa. Tämän tutkimuksen tutkimustuloksia avataan luvuissa kahdeksan ja yhdeksän.

Tutkimuksen sisältö

Koska tutkimuksen kohteena ovat lastentarhanopettajien käsitykset toimivasta tiimistä ja toimivan tiimin sekä työhyvinvoinnin välisestä suhteesta, määritellään tutkimuksen teoreettisessa osuudessa tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä. Tutkimuksen teoreettinen osuus muodostuu kolmesta pääluvusta. Luvussa kaksi *Tiimin ominaispiirteitä* tartutaan käsitteeseen tiimi ja tuodaan esiin, miten sitä voidaan määritellä. Tiimin määritelmän lisäksi tarkastellaan tiimin muotoutumista tiimin kehitysvaiheiden kautta. Luku kolme *Varhaiskasvatustyö päivähoitossa* liittyy tutkimuksen varhaiskasvatuksen ja päivähoiton kontekstiin ja luvun tarkoituksena on tuoda esiin päiväkotityön sisältö (varhaiskasvatus), ketkä päiväkodissa työskentelevät, millaista osaamista päiväkodin työntekijöiltä odotetaan sekä päiväkodissa toteutettavaa tiimityötä. Luvun neljä *Työhyvinvointi* voidaan katsoa lähestyvän työhyvinvointia sosiaalisesta näkökulmasta. Siinä määritellään aluksi käsite työhyvinvointi ja tarkastellaan kuinka työhyvinvointia voidaan kehittää. Lisäksi tarkastellaan toimivaa työyhteisöä, yhteisöllisyyttä, sosiaalista pääomaa, yksittäistä työntekijää koskevia työyhteisötaitoja sekä yleisesti vuorovaikutuksen edistämistä. Koen näiden asioiden olevan sovellettavissa myös päiväkodin tiimiin.

Tutkimuksen empiirinen osuus alkaa luvulla viisi *Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävä*, jossa esitellään tutkimuksen tutkimustehtävä ja -kysymykset. Luku kuusi *Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat ja toteuttaminen* kertoo tutkimusta ohjaavista lähtökohdista, kuten laadullisesta tutkimuksesta, tutkimuksen lähestymistavasta fenomenografiasta ja aineistonkeruumenetelmäksi valikoituneesta haastattelusta. Tämän lisäksi kerrotaan tutkimusprosessin etenemisestä ja tutkimukseen osallistuneista haastateltavista. Luku seitsemän *Aineiston analyysi* käsittelee tutkimukseen valikoitunutta analyysitapaa, fenomenografista analyysiä, yleisellä tasolla sekä toteuttamaani fenomenografista analyysiä. Luvuissa kahdeksan *Kohti toimivaa tiimiä* ja yhdeksän *Toimiva tiimi ja työhyvinvointi kulkevat käsi kädessä* tuodaan esiin tutkimusaineiston pohjalta muodostetut kuvauskategoriat, jotka toimivat vastauksina tutkimuksen alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimustuloksissa käsitellään toimivan tiimin edellytyksiä, toimivan tiimin vaikutusta tiimin toimintaan, tiimin toiminnan kehittämiskeinoja, tiimin haasteellisia tilanteita ja ratkaisukeinoja haasteellisiin tilanteisiin sekä työhyvinvointia, toimivan tiimin ja työhyvinvoinnin suhdetta, työhyvinvointia edistäviä ja estäviä tekijöitä ja työhyvinvoinnin kehittämistä. Luvussa

kymmenen *Tutkimuksen arviointi, yhteenveto ja pohdinta* tarkastellaan aluksi tutkimuksen eettisyyttä ja tekemiäni eettisiä ratkaisuja sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi esitän tiiviin yhteenvedon tutkimustuloksista ja pohdin niitä sekä esitän mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 TIIMIN OMINAISPIIRTEITÄ

Tämän pääluvun tarkoituksena on avata lyhyesti lukijalle tiimin ominaispiirteitä, koska tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita toimivasta tiimistä ja sen suhteesta työhyvinvointiin. Alaluvussa 2.1 tarkastellaan tiimiä erilaisista näkökulmista. Luvussa 2.2 käsitellään tiimin muotoutumista sen kehitysvaiheiden kautta.

2.1 Tiimin määritelmä

Käsitettä tiimi käytetään melko kevyesti. Puhuttaessa tiimeistä sillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi joukkuetta, solua, ryhmää tai työryhmää. (Spiik 2003, 39.) Pirneksen (1994, 17) mukaan tiimejä on teollisten organisaatioiden lisäksi myös palvelu- ja julkisorganisaatioissa ja ne voivat olla pysyväluonteisia kiinteitä tehtävä- ja työryhmiä tai tilapäisluontoisia kehitys- ja projektiryhmiä. Tiimille voi olla siis lukuisia määritelmiä. Tiimi voi tarkoittaa eri ihmisille erilaisia asioita, jonka vuoksi on syytä tarkastella kirjallisuuden pohjalta, mitä sillä tarkoitetaan.

Niemistön (2004, 21 - 22, 28, 34 - 37) mukaan tiimiä voidaan tarkastella tavoitekeskeisenä ja tietoisesti perustettuna ryhmänä, jolle voidaan asettaa kolme alkuehtoa, jotka säätelevät ryhmän toimintaa. Näitä alkuehtoja ovat ryhmän tarkoitus, ympäristötekijät ja ryhmän jäsenet. Ryhmän tarkoitus ja ympäristötekijät ovat ulkoisia ehtoja ja pitävät sisällään ryhmän tavoitteen ja perustehtävän sekä fyysisen ja sosiaalisen ympäristön sekä ryhmän aseman järjestelmässä. Sisäiset ehdot koskevat ryhmän kokoa, jäsenten erilaisuutta, ryhmän valmiita sisäisiä rakenteita ja ryhmän vetäjää. Nämä edellä mainitut ehdot luovat tietyt puitteet sille, mitä ryhmä voi saavuttaa ja missä rajoissa ryhmä voi toimia. Ryhmän dynamiikka, tahattomat ja tahalliset ryhmäilmiöt sekä ryhmän muuttuminen ovat osa ryhmässä syntyviä ilmiöitä ja tulevat esille muun muassa ryhmän jäsenten osallistumisessa, vuorovaikutuksessa, rooleissa sekä ryhmän normeissa. Ryhmätoiminnan tuloksista käy ilmi ryhmän sisäiset tai ulkoiset saavutukset, joita voivat olla esimerkiksi ryhmäkokemus, oppimiskokemus, tuloksellisuus, tuottavuus, jäsenten hyvinvointi tai työtyytyväisyys. Mielekkään ryhmätyöskentelyn lähtökohtana pidetään tavoitetietoisuutta. Tietoisuus päämäärästä auttaa keskinäisen työnjaon sopimisessa sekä motivoi ryhmän jäseniä. (Niemistö 2004, 21 - 22, 28, 34 - 37.) Niemistön määritelmä ilmentää sosiaalipsykologista tiimin määritelmää.

Katzenbachin ja Smithin (1993, 45) mukaan tiimi on pieni määrä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, suoritustavoitteisiin sekä menettelytapaan ja ovat vastuussa omista suorituksistaan. Tiimien tarkoitus ja suoritustavoitteet ovat

suoraan yhteydessä toisiinsa. Jos suoritustavoitteet eivät liity suoraan tiimin päämäärään, se hämmentää tiimin työntekijöitä ja heikentää heidän työsuoritustaan. (Katzenbach & Smith 1993, 49.) Spiikin ja Salomäen määritelmät ovat samankaltaisia Katzenbachin ja Smithin määritelmän kanssa. Spiik (2003, 39) määrittelee tiimin ryhmäksi ihmisiä, jotka ovat järjestäytyneet suhteellisen pysyväksi ryhmäksi jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi ja sovitun päämäärän ja sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi yhteistyössä. Salomäki (2002, 16 - 17) toteaa, ettei ryhmä samaa työtä tekeviä työntekijöitä muodosta vielä tiimiä, jollei heillä ole yhteistä päämäärää. Jotta tiimistä tulisi monipuolinen ja haasteisiin vastaamaan kykenevä yksikkö, tulisi tiimin työntekijöiden sovittaa yhteen heidän erilaiset osaamisalueensa, persoonalliset ominaisuutensa ja keskinäiset eroavuutensa, kuten lahjakkuudet ja heikkoudet.

Päiväkodin kontekstissa tiimin ydin on siinä, että kaikki päiväkodin työntekijät työskentelevät yhdessä tehokkaasti yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Rodd 1998, 99). Edellä esiteltyjen määritelmien pohjalta voidaan todeta, että erilaisille tiimin määritelmille yhteistä on siis tietoisuus tiimin tarkoituksesta ja sen tavoitteista, niihin sitoutuminen sekä tehokas työn tekeminen niiden saavuttamiseksi. Näkemykseni mukaan päiväkodin tiimit muodostuvat yleensä 2 - 4 työntekijästä, jotka edustavat eri ammattiryhmiä. Joissain tapauksissa tiimeissä voi olla enemmänkin työntekijöitä. Tiimin työntekijöiden määrä määrittyy suhdeluvun mukaisesti, siten että alle 3-vuotiaita lapsia voi yhtä päiväkodin työntekijää kohden olla neljä ja yli 3-vuotiaita lapsia voi olla yhtä päiväkodin työntekijää kohden seitsemän. Tämän lisäksi tiimin työntekijöiden määrään vaikuttavat lapset, jotka eivät ole kokopäivähoidossa tai joiden hoito on järjestetty maksusopimuksen mukaisesti. Mikkola ja Nivalainen (2009, 76) ovat määritelleet päiväkodin tiimien muodostuvan 3 - 6 päiväkodin työntekijästä. Tiimissä työskenteleminen edellyttää työn tekemistä yhdessä muiden työntekijöiden kanssa ja eri ammattiryhmien kesken, sillä varhaiskasvatusta ei ole mahdollista toteuttaa pelkästään yhden työntekijän itsenäisenä työnä ja välittämättä muista ihmisistä.

2.2 Tiimin kehitysvaiheet

Tiimin työntekijöiden tavatessa ensimmäisen kerran ei voida olettaa, että tiimi tiimiytyisi saman tien ja olisi tehokas ja toimiva. Tiimi muotoutuu ja kiinteytyy sen kehitysvaiheidensa kautta. Mikkola ja Nivalainen (2009, 80) kuvaavat tiimin kehittymistä prosessina, jota voidaan tietoisesti ohjata. Tiimin kehittymiseksi tarvitaan toimivia rakenteita, yhteisiin tavoitteisiin sitoutuneita työntekijöitä sekä säännöllistä arviointia, jolla voidaan varmistaa, että tiimi tekee oikeita asioita. Tiimin kehitysvaiheita ovat tarkastelleet muun muassa Katzenbach ja Smith (1993) sekä Pirnes (1994), mutta tässä

alaluvussa tarkastellaan rinnakkain Rodd'n (1998) sekä Mikkolan ja Nivalaisen (2009) kuvaamia tiimin kehitysvaiheita, sillä ne kiinnittyvät varhaiskasvatuksen kontekstiin. Rodd'n esittelemät tiimin kehitysvaiheet muodostuvat viidestä vaiheesta, kun Mikkolan ja Nivalaisen kuvaamat kehitysvaiheet muodostuvat neljästä vaiheesta.

Tiimin ensimmäinen kehitysvaihe on nimeltään *Yhteen tuleminen*, jolloin työntekijät tulevat tietoiseksi siitä, että he tulevat työskentelemään yhdessä. Tämä voi johtua siitä, että uusi päiväkotiyksikkö on avattu tai tiimissä on tapahtunut henkilöstömuutoksia, jonka vuoksi tiimi muodostuu toisilleen uusista ja tuntemattomista ihmisistä. Tällöin tämä edellyttää tiimin työntekijältä sulautumista, kun taas vanhoilta työntekijöiltä tämä edellyttää mukautumista uusiin olosuhteisiin. Tiimin ilmapiiriä voidaan kuvata kohteliaaksi ja ristiriitoja vältteleväksi ja tiimin työntekijät pyrkivät toimimaan niin, että heidät hyväksytään. Perustehtävä on vielä ensimmäisen kehitysvaiheen aikana epäselvä, jolloin saatetaan tehdä vääriä asioita. Rutiinit ja arjen hallinta korostuvat, mutta työ ei ole vielä sujuvaa, sillä työn kokonaisuus ei ole hahmotettavissa ja hallittavissa. Tällöin työ saattaa tuntua raskaalta ja ahdistavalta. Esimiehen rooli on alkuvaiheessa merkityksellinen ja rakenteiden luominen ja vahvistaminen sekä tiimin kannustaminen keskusteluun perustehtävän selkeytymiseksi kuuluvat esimiehen tehtäviin. Tiimin työntekijöille tulisi tarjota mahdollisuuksia tutustua toisiinsa niin ammatillisesti kuin henkilökohtaisesti, esimerkiksi epävirallisessa tilaisuudessa, jolloin mahdollistetaan tiimin työntekijöiden välisten suhteiden synty. (Rodd 1998, 104 - 105; Mikkola & Nivalainen 2009, 81 - 82.)

Toisesta kehitysvaiheesta Mikkola ja Nivalainen (2009, 82) käyttävät nimitystä *Tekemisen ulottuvuus*, jolloin tiimin kalenteri täyttyy toiminnasta, jonka vuoksi tiimissä on kiireen tuntu sekä paljon keskeneräisiä asioita. Tiimipalavereissa työstetään silti uusia asioita ja sovitaan sääntöjä, joiden mukaan kaikkien odotetaan toimivan. Perustehtävä voi olla määritelty, mutta tiimi ei ole vielä täysin sisäistänyt sitä. Rodd (1998, 106 - 107) puolestaan käyttää toisesta kehitysvaiheesta nimitystä *Konfliktin kohtaaminen tiimissä*, jolloin tiimissä voi ilmetä konflikteja. Toisessa vaiheessa haasteita tiimin työntekijöille asettavat oman paikan löytäminen tiimissä sekä rooleista ja vastuista neuvottelu. Oppiessaan tuntemaan toisensa paremmin tiimin työntekijät saattavat kritisoida ja kyseenalaistaa toistensa toimintaa. Erilaisista yksilöistä muodostuvan ryhmän kehittyminen yhtenäiseksi tiimiksi edellyttää konflikteja ja niiden selvittämistä, sillä jos konflikteja vältellään, se estää tiimin kehittymisen ja pääsemisen kehittyneemmälle tasolle. Muun muassa aktiivinen kuuntelu sekä konfliktin käsittelytaidot voivat auttaa haasteellisessa tilanteessa.

Tiimin kolmannesta kehitysvaiheesta käytetään nimitystä *Samaistumisen ulottuvuus* (Mikkola & Nivalainen 2009, 83) tai *Yhteisymmärrys ja yhteistyö tiimissä* (Rodd 1998, 108) jolloin tiimin työntekijät ovat kiinnostuneita saavuttamaan yhtenäisyyden tiimissä. Tässä kehitysvaiheessa perustehtävä on selkiintynyt enemmän ja työntekijät ovat alkaneet myös sisäistää sitä. Asioita työstetään ja nostetaan keskusteluun, ja tiimin työntekijät ovat mieleltään avoimia ja kuuntelevia sekä tukevat toisiaan. Tiimissä on havaittavissa me-henkeä. Konflikteja ja erimielisyyksiä saattaa esiintyä, mutta niitä ei koeta yhtä uhkaaviksi ja ne käsitellään eri tavoin. Avoin kommunikaatio, rakentava palaute ja työntekijöiden panostuksen huomioiminen helpottavat yhteistyötä ja yhteisymmärryksen löytymistä. Työnteosta nautitaan ja esimies voi luottaa työn hyvin sujumiseen. (Rodd 1998, 108 - 110; Mikkola & Nivalainen 2009, 83.)

Neljännestä tiimin kehitysvaiheesta Rodd (1998, 110) käyttää nimitystä *Tehokas tiimisuoritus*, kun taas Mikkola ja Nivalainen (2009, 83) puhuvat *Sisäistämisen ulottuvuudesta*. Tässä kehitysvaiheessa tiimi on sisäistänyt perustehtävän hyvin ja se on erittäin hyvin tiimin hallinnassa. Tiimin toiminta ja vuorovaikutus on laadukasta ja tehokasta. Jokainen tiimin työntekijä panostaa työhön ainutlaatuisesti, mutta myös tasaveroisesti. Yksilöiden eroja ja onnistumisia arvostetaan ja tiimin työntekijät voivat olla asioista eri mieltä, jos yhteisesti hyväksytyjä ratkaisuja ei löydy. Neljännessä vaiheessa tiimi on saavuttanut itseohjautuvuuden ja kehittänyt luovan ongelmanratkaisutavan sekä osallistuu ennakoivaan päätöksentekoon. Tiimin työntekijöiden väliset suhteet perustuvat keskinäiseen kunnioitukseen ja tukeen. Tämän kehitysvaiheen saavuttanut tiimi voi työskennellä pitkään ja tehokkaasti, kun varmistetaan tehokkaiden työskentelymenetelmien käyttö ja tiimin työntekijöiden välisten suhteiden ylläpito. Tiimien työntekijöiden tulisi tiedostaa, mitä he ovat tehneet tiimin toimivuuden eteen, ja tämän vuoksi tiimien tulisi myös arvioida omaa toimintaansa, jotta he voisivat ylläpitää toiminnallista tehokkuutta. (Rodd 1998, 110 - 111; Mikkola ja Nivalainen 2009, 83.)

Näiden kehitysvaiheiden lisäksi voidaan nostaa esiin vielä yksi vaihe *Ero ja tiimin toiminnan päättäminen*. Kun tiimissä tapahtuu muutoksia, esimerkiksi jos tiimin työntekijä poistuu tiimistä tai tiimi hajoaa, kun sillä ei ole enää tarkoitusta, niin tämä johtaa tiimin viimeiseen kehityksen vaiheeseen eli tiimin toiminnan päättymiseen. Muutoksia tai tiimin hajoamista voi tapahtua missä tiimin kehitysvaiheessa tahansa. Tällöin johtajan tulisi varmistaa, että tiimillä on mahdollisuus päättää toimintansa sekä käydä läpi tiimin työntekijöiden välillä mahdollisesti selvittämättömiksi jääneitä asioita, jotka saattavat tulevaisuudessa vaikuttaa yksittäisen työntekijän työntekoon ja uuteen tiimiin sitoutumiseen. Tiimin hajotessa yksittäinen työntekijä saattaa kokea erilaisia tuntemuksia, kuten surua, vihaa, turhautumista tai iloa. Jos tiimin toiminta on päättynyt saavutusten puutteen tai

huonojen ihmissuhteiden takia, sitä vaikeampaa, mutta sitäkin tärkeämpää tiimille on osallistua tiimin toiminnan päättämisprosessiin. Tällöin pitäisi arvioida jokaisen tiimin työntekijän suoritusta ja pohtia, mikä esti tiimiä toimimasta tehokkaasti, jotta seuraavissa tiimeissä näiltä ongelmilta vältyttäisiin. (Rodd 1998, 111 - 112.) Tässä tutkimuksessa tiimin kehitysvaiheita ei tarkastella havainnoiden käytännössä, vaan tutkimuksen kohteena ovat lastentarhanopettajien käsitykset toimivasta tiimistä. Tulosten käsittelyssä lastentarhanopettajien käsitysten kautta nousee esiin toimivan tiimin syntymiseen tarvittavia tekijöitä, minkä vuoksi tiimin kehitysvaiheiden tarkastelu on tarpeellista.

3 VARHAISKASVATUSTYÖ PÄIVÄHOIDOSSA

Luvun kolme tarkoituksena on avata varhaiskasvatustyötä päivähoidossa. Tarkastelun kohteena ensimmäisenä on varhaiskasvatus, jota voidaan pitää päiväkotien tiimien työn sisältönä. Alaluvussa 3.1 määritellään varhaiskasvatus, käsitellään varhaiskasvatuksen ohjausta sekä nostetaan esiin maininnan tasolla muutamia näkökulmia, joista varhaiskasvatusta voidaan lähestyä. Alaluvussa 3.2 käsitellään lyhyesti sitä, mitä ammattiryhmien edustajia päiväkodin tiimeissä työskentelee ja millaiset koulutustaustat heillä on. Alaluvut 3.3 ja 3.4 keskittyvät tarkastelemaan erityisesti kasvatustieteen asiantuntijoiden Karilan ja Nummenmaan teoksen pohjalta päiväkotityössä tarvittavaa osaamista sekä päiväkodissa tehtävää moniammatillista tiimityötä.

3.1 Varhaiskasvatus

Varhaiskasvatus voidaan määritellä alle kouluikäisten lasten eri ympäristöissä tapahtuvaksi kasvatukselliseksi vuorovaikutukseksi, jonka tavoitteena on edistää lasten kehitystä, kasvua ja oppimista tasapainoisesti yhdessä lasten vanhempien kanssa. Se on suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa lasten hyvinvoinnin tukemiseksi, joka muodostuu hoidon, opetuksen ja kasvatuksen kokonaisuudesta. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 11.) Nämä kolme elementtiä, hoito, kasvatus ja opetus, muodostavat educare-mallin, jota voidaan luonnehtia suomalaisen varhaiskasvatuksen ominaispiirteeksi (Välimäki 2003, 41).

Kokonaisvaltainen näkemys lasten kasvusta, kehityksestä ja oppimisesta pitää sisällään kasvatustieteellisen, erityisesti varhaiskasvatuksellisen, sekä laaja-alaisen ja monitieteisen tiedon ja tutkimuksen sekä pedagogisten menetelmien hallinnan, ja toimii siten varhaiskasvatuksen lähtökohtana. Päivähoito (päiväkotitoiminta, perhepäivähoito) ja avoin varhaiskasvatustoiminta ovat varhaiskasvatuspalveluita, joita kunnat, järjestöt, yksityiset palveluntuottajat ja seurakunnat tuottavat. Lapsen kehityksen kannalta varhaiskasvatuksen, esiopetuksen osana varhaiskasvatusta ja perusopetuksen yhdessä tulisi muodostaa johdonmukaisesti etenevä jatkumo. Varhaiskasvatuspalveluita käyttävät oppivelvollisuusikäiset lapset lukeutuvat myös varhaiskasvatuksen piiriin. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 11 - 12.)

Keskeisistä lapsen oikeuksia määrittelevistä sopimuksista, kansallisista säädöksistä ja muista ohjaavista asiakirjoista on johdettu suomalaisen varhaiskasvatuksen arvopohja. Keskeisenä varhaiskasvatuksen perusarvona pidetään lapsen ihmisarvoa, joka pitää sisällään syrjintäkiellon, lasten tasa-arvoisen kohtelun vaatimuksen, lapsen edun, lapsen oikeuden elämään ja täysipainoiseen

kehittymiseen sekä lapsen mielipiteen huomioon ottamisen. Lapsella on myös oikeus turvallisiin ihmissuhteisiin ja turvalliseen ympäristöön, jossa hänellä on monipuoliset toiminta- ja leikkimahdollisuudet, ja jossa hänen kasvunsa, kehittyksensä ja oppimisensa on turvattu. Lisäksi hänellä on oikeus tarvittaessa tarvitsemaansa erityiseen tukeen, kuulluksi ja ymmärretyksi tulemiseen kehitystasonsa mukaisesti sekä oikeus omaan kulttuuriin, äidinkieleen, uskontoon tai katsomukseen. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 12.)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2005, 13) tuodaan esille kolme kokoavaa kasvatuspäämäärää, jotka suuntaavat varhaiskasvatuksen toimintaa yksittäisten sisältö- ja kasvatustavoitteiden sijaan. Näitä kasvatuspäämääriä ovat henkilökohtaisen hyvinvoinnin edistäminen, sellaisten toimintatapojen ja käyttäytymismuotojen vahvistaminen, joissa muut ihmiset otetaan huomioon sekä omatoimisuuden lisääminen asteittain. Ne pitävät sisällään lapsen yksilöllisyyden kunnioittamisen, toisten huomioon ottamisen, myönteisen suhtautumisen itseen ja muihin ihmisiin, omatoimisuuden oppimisen lapsen omien edellytysten mukaisesti, sekä antavat lapsen toimia omana persoonanaan.

Suomessa varhaiskasvatusta ohjataan valtakunnallisella sekä kunnallisella tasolla erilaisilla asiakirjoilla. Valtakunnalliseen ohjaukseen kuuluvat lasten päivähoitoa ja esiopetusta koskevat lait, Varhaiskasvatuksen valtakunnalliset linjaukset, Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet sekä Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 7.) Varhaiskasvatuksen opetussuunnitelmatyötä ja ohjausta voisi kuvata ”porrastetuksi”, sillä varhaiskasvatussuunnitelmia on eritasoisia. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ohjaavat kasvattajien työtä valtakunnallisella tasolla ja niillä pyritään takaamaan laadukas varhaiskasvatus ympäri Suomea. Lisäksi sen tavoitteisiin kuuluu sisällöllinen kehittämisen ohjaus sekä edellytysten luominen varhaiskasvatuksen laadun kehittämiseksi, siten että toiminnan järjestämisen perusteita yhdenmukaistetaan (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 7).

Kunnallista varhaiskasvatuksen ohjausta varten ovat kunnalliset varhaiskasvatuksen linjaukset ja strategiat, jotka pitävät sisällään varhaiskasvatuksen järjestämisen keskeiset periaatteet kyseisen kunnan sisällä. Kunnat laativat yleensä kuntakohtaisen varhaiskasvatussuunnitelman, jolloin valtakunnalliset Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet toimivat sille lähtökohtana. Kunnan omat linjaukset, strategiat ja tavoitteet on myös huomioitava kuntakohtaista varhaiskasvatussuunnitelmaa laadittaessa. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 9.)

Päiväkodit laativat yksikkökohtaisia varhaiskasvatussuunnitelmia ja esiopetuksen opetussuunnitelmia, jotka muodostavat kokonaisuuden yhdessä kuntakohtaisen varhaiskasvatussuunnitelman kanssa. Näiden välillä on ilmeinen jatkumo, mutta yksikkökohtaiset suunnitelmat ovat luonteeltaan tarkempia ja niissä tuodaan esille toiminnan lähtökohdat, niiden toteuttaminen sekä mahdolliset painotukset ja erityispiirteet yksikön sisällä tai tietyllä alueella. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 9.) Yksikkökohtaisen varhaiskasvatussuunnitelman lisäksi päiväkodeissa tehdään ryhmäkohtaisia suunnitelmia sekä jokaiselle lapselle laaditaan yhdessä vanhempien kanssa oma varhaiskasvatussuunnitelma ja esiopetuksen puolella esiopetussuunnitelma.

Suomalaista varhaiskasvatusta ja päivähoitoa voidaan tarkastella eri näkökulmista, kuten esimerkiksi sisällöllisestä (tavoitteet ja sisällöt), lasten, työntekijöiden, vanhempien tai poliittisten päättäjien näkökulmasta tai laajemmassa yhteiskunnallisessa kontekstissa. Puroila (2003, 7 - 8) on väitöskirjatutkimuksessaan löytänyt viisi varhaiskasvatustyötä jäsentävää kehystä, joiden kautta varhaiskasvattajat voivat tulkita arjen työtilanteita. Tulkitessaan työtilanteita työntekijä voi käyttää useampia kehyksiä tai siirtyä toisesta kehyksestä toiseen. Näitä kehyksiä ovat *opetuksellinen, hoiva-, hallinnan, käytännöllinen ja persoonallinen kehys*. Opetuksellinen kehys pitää sisällään oppimisen ja sen edistämisen, hoivakehykseen kuuluu hyvinvoinnin ja emotionaalisen turvallisuuden luominen ja ylläpitäminen, ja hallinnan kehys sisältää työtilanteiden hallinnan, kurin ja järjestyksen. Käytännölliseen kehykseen kuuluu asioiden, esineiden, ajan, tilan ja ihmisten organisoiminen, kun taas persoonalliseen kehykseen sisältyy työntekijän yksilöllisten luonteenpiirteiden, tunteiden sekä yksityiselämän ja elämänselämän heijastuminen työtilanteisiin. Päiväkodin työntekijällä on useampia vaihtuvia identiteettejä ja rooleja ja ne määrittyvät sosiaalisissa tilanteissa. Varhaiskasvatustyötä jäsentävät kehykset eivät anna selviä ohjeita päiväkodin arjen tilanteisiin, vaan muodostavat kulttuurisen valikoiman, joka luo puitteet varhaiskasvattajien toiminnalle. (Puroila 2003, 8 - 9.)

Edellä on esitetty tiivistetysti suomalaisen varhaiskasvatuksen peruseriaatteita ja sitä, miten esimerkiksi päiväkodissa tehtävää varhaiskasvatustyötä voidaan jäsentää työntekijän näkökulmasta. Seuraavassa kappaleessa käsitellään lyhyesti päiväkodin henkilöstöä.

3.2 Päiväkodin henkilöstö

Nykyaikana yksi merkittävistä lapsuuden kasvuympäristöistä on päiväkotiki, jonne yhteiskunnan ja työelämän muutokset heijastuvat perheiden kautta (Karila & Nummenmaa 2001, 7). Päiväkotityötä tehdään moniammatillisissa tiimeissä, joissa on eri koulutustaustan omaavia työntekijöitä. Tässä

kappaleessa avataan päiväkodin tiimeissä työskentelevien henkilöiden koulutustaustoja, koska tutkimuksen painopiste on päiväkodin tiimissä. Tiimeissä työskentelee yleensä lastentarhanopettajia ja lastenhoitajia.

Lastentarhanopettajana voi työskennellä henkilö, joka on suorittanut kasvatustieteen kandidaatin tutkinnon (tutkintoon sisältyy lastentarhanopettajan koulutus) tai henkilö, joka on suorittanut ammattikorkeakoulussa sosionomin tutkinnon, johon sisältyy tietty määrä varhaiskasvatuksen ja sosiaalipedagogiikan opintoja (Laki kelpoisuusvaatimuksista 2005/272). Ennen lastentarhanopettajakoulutuksen siirtymistä yliopistoon lastentarhanopettajat ovat saaneet koulutuksensa lastentarhanopettajaopistoista ja -seminaareista. Päiväkodeissa työskentelee myös yliopistollisen maisterikoulutuksen saaneita lastentarhanopettajia. Lastenhoitajat ovat koulutukseltaan lähihoitajia, joilta edellytetään sosiaali- ja terveystieteiden perustutkintoa tai muuta vastaavaa tutkintoa (Laki kelpoisuusvaatimuksista 2005/272). Lisäksi päiväkodin henkilöstöön kuuluvat päiväkodin johtajat ja varajohtajat, jotka yleensä myös työskentelevät ryhmässä lastentarhanopettajina sekä erityislastentarhanopettajat, joiden vahvuutena on erityispedagoginen osaaminen. Lapsiryhmissä voi työskennellä myös ohjaajia tai avustajia. Karila ja Nummenmaa (2001, 41) huomauttavat, että päiväkodeissa saattaa myös työskennellä sellaisia henkilöitä, joilla ei ole lainkaan päivähoitoalaa koskevaa koulutusta.

Yhteiskunnan arvot, toimintatavat, luottamuksellista kotikasvatusta tukeva, suunnitelmallinen ja tavoitteellinen yhteistyö sekä yhdessä rakennettu toimintakulttuuri muodostavat päiväkodin henkilöstön toiminnan pohjan. Varhaiskasvatuksen työtehtävissä on nähtävissä monimutkaistumista sekä laajentumista pedagogisesti, sosiaalisesti ja yhteiskunnallisesti. (Ristioja & Tamminen 2010, 6.) Ammattitaitoista ja hyvinvoivaa henkilöstöä voidaan pitää varhaiskasvatuksen keskeisenä voimavarana ja laadukkaan varhaiskasvatuksen vuoksi olisi tärkeää, että varhaiskasvattajilla olisi vahva ammatillinen tietoisuus ja osaaminen (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 11).

3.3 Päiväkotityöhön liittyvä osaaminen

Kuten edellä mainittiin, laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisen vuoksi olisi tärkeää, että varhaiskasvattajilla olisi vahva ammatillinen tietoisuus ja osaaminen. Koska tutkimus keskittyy päiväkodin tiimiin ja sivuaa myös tiimityötä, on oleellista myös tarkastella sitä, millaista osaamista työntekijät tarvitsevat päiväkotityössä.

Asiantuntijuuden ja ammattitaidon olennaisena ulottuvuutena voidaan pitää osaamista, joka muodostuu tiedoista ja taidoista. Jokaisessa ammatissa tarvitaan juuri tietynlaista osaamista kyseisen

ammattin työtehtävien toteuttamiseksi. Tällöin voidaan puhua ammattiin kuuluvasta ydinosaamisesta. Yhteiskunnan ja työelämän muutokset heijastuvat ammattien osaamisvaatimuksiin, mikä puolestaan näkyy koulutuksen sisällöissä osaamisen suhteen erilaisina painotuksina. Tämä voi johtaa siihen, että saman koulutuksen eri aikoina saaneet henkilöt tulkitsevat ammatissa tarvittavaa osaamista eri tavalla. (Karila & Nummenmaa 2001, 24 - 25; ks. myös Kupila 2007.)

Päiväkotityön keskeiset osaamisalueet ja niihin liittyvä ydinosaaminen Karilan ja Nummenmaan (2001, 33) mukaan esitellään taulukossa 1.

Taulukko 1. Päiväkotityön keskeiset osaamisalueet ja niihin liittyvä ydinosaaminen (Karila & Nummenmaa 2001)

| Keskeiset osaamisalueet | Ydinosaaminen |
|--|---|
| Toimintaympäristön ja perustehtävien tulkintaan liittyvä osaaminen | Kontekstiosaaminen |
| Varhaiskasvatukseen liittyvä osaaminen | Kasvatusosaaminen Hoito-osaaminen Pedagoginen osaaminen |
| Yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen liittyvä osaaminen | Vuorovaikutusosaaminen Yhteistyöosaaminen |
| Jatkuvaan kehittämiseen liittyvä osaaminen | Reflektio-osaaminen Tiedonhallinta-osaaminen |

Karilan ja Nummenmaan (2001, 33) mukaan näistä osaamisalueista kaikilta päiväkodin työntekijöiltä edellytetään perusosaamista toimintaympäristön ja perustehtävien tulkinnan, yhteistyön ja vuorovaikutuksen sekä jatkuvan kehittämisen osaamisalueilla. Toimintaympäristön ja perustehtävän tulkinnan osaamisalueeseen kuuluva kontekstiosaaminen pitää sisällään kasvatuksen yhteiskunnallisten ja kulttuuristen lähtökohtien tiedostamista, kulttuurin ja yhteiskunnallisten instituutioiden toiminnan tuntemusta, kulttuurista lukutaitoa, lapsen ja perheiden arjen kokonaisuuden tuntemusta sekä tietoisuutta työtä kulloinkin ohjaavasta lainsäädännöstä ja muusta ohjauksesta. Oman työn ja osaamisen painopisteiden muutosten ja muuttuvien tehtävien pohdinnassa yksittäisiä päiväkodin työntekijöitä auttaa tietoisuus toimintaympäristöstä ja sen muutoksista. (Karila & Nummenmaa 2001, 28.) Karilan ja Nummenmaan (2011, 17) vuorovaikutus- ja

yhteistyöosaaminen on varhaiskasvatuksen ammatillisen toiminnan perusta, sillä kasvatusvuorovaikutus on varhaiskasvatustoiminnan keskeinen muoto. Vuorovaikutusosaamista tarvitsevat kaikki päiväkodin työntekijät. Yhteistyöosaamista tarvitaan vanhempien, muun henkilöstön sekä yhteistyökumppaneiden kanssa ja sen keskeisenä ulottuvuutena on työn kielellinen hallinta. Muuttuva työympäristö asettaa haasteen jatkuvalla osaamisen kehittämiselle. Siksi päiväkodin työntekijät tarvitsevat reflektio-osaamista eli kykyä arvioida ja tutkia omaa työtään sekä tiedonhallinta-osaamista, jolla tarkoitetaan taitoa hankkia uutta tietoa ja prosessoida sitä sekä taitoa suhtautua kriittisesti tietoon. (Karila & Nummenmaa 2001, 32 - 33.)

Varhaiskasvatuksen osaamisalueella korostuu eri ammattiryhmien erityisosaaminen, jonka myötä rakentuu ryhmän yhteinen moniammatillinen osaaminen. Tällä osaamisalueella kasvatusosaaminen on yhteistä koko hoito- ja kasvatushenkilöstölle ja se sisältää kasvatukseen liittyvien uskomusten ja käsitysten tiedostamisen ja arvioinnin sekä arvojen pohtimisen, joiden myötä kasvatusta toteutetaan. Työntekijän kasvatuksellinen vuorovaikutus lasten kanssa sekä tämän vuorovaikutuksen laadun tiedostaminen ja kehittäminen sisältyvät kasvatusosaamiseen. Kasvatusosaamiseen kuuluvat myös henkilöstön salliva asennoituminen, joka mahdollistaa lapsen uteliaan, tutkivan ja aktiivisen toiminnan, ja laadukkaan oppimisympäristön toteuttaminen, joka edellyttää lapsen kehityksen tuntemista. Lastentarhanopettajien erityisosaamiseksi lasketaan pedagoginen osaaminen. Pedagogiseen osaamiseen sisältyy kehityksellisesti sopivien käytäntöjen luominen ja kehittäminen, jotta lapsen kehityksen ja oppimisen tukeminen mahdollistuisi päiväkotiympäristössä. Lastenhoitajien erityisosaamista on hoito-osaaminen, joka koostuu niistä tiedoista ja taidoista, joita tarvitaan laadukkaan ravinnon, riittävän ulkoilun ja liikunnan, sopivan levon ja aktiivisen toiminnan vaihtelun turvaamiseksi lapsille. Eri ammattiryhmien erityisosaaminen muodostaa perustan moniammatilliselle osaamiselle. Vaikka erityisosaaminen ja työtehtävät vaihtelevat ammattiryhmittäin, se ei tarkoita, että joku näistä alueista olisi vähemmän merkityksellisempi, vaan erityisosaaminen ja ammattiryhmien erilaiset tehtävät muodostavat päiväkotityön kokonaisuuden. (Karila & Nummenmaa 2001, 29 - 32, 34.)

3.4 Moniammatillinen tiimityö päiväkodissa

Päiväkodissa toteutettavasta tiimityöstä puhutaan moniammatillisena tiimityönä. Karilan ja Nummenmaan (2001, 3) mukaan moniammatillisuuden käsitteellä ei ole tarkkaa sisältöä, vaan sillä voidaan esimerkiksi tarkoittaa moniammatillista henkilöä, joka toimii monen ammattiryhmän asiantuntijatehtävissä. Useimmiten tällä käsitteellä viitataan eri ammattiryhmien edustajien väliseen

yhteistyöhön ja tiimityöskentelyyn. Päiväkodissa voidaan puhua sisäisestä ja ulkoisesta moniammatillisuudesta. Sisäisellä moniammatillisuudella tarkoitetaan samassa lapsiryhmässä työskentelevän henkilöstön yhteistä ja jaettua ammatillista toimintaa päiväkodin perustehtävien toteuttamiseksi. Ulkoinen moniammatillisuus tarkoittaa verkostoissa toimimista ja sitä, että päiväkodin työntekijät tekevät yhteistyötä muiden yhteistyötahojen kanssa. (Karila & Nummenmaa 2001, 41 - 42.) Tiimejä ja moniammatillista työskentelyä voidaan pitää yhtenä tehokkaimmista työskentelytavoista. Aidossa tiimissä yhteinen tavoite tulee saavutettua jokaisen työntekijän työpanostuksen kautta. (Ristioja ja Tamminen 2010, 6.)

Moniammatillinen työyhteisö saattaa herättää ristiriitaisia tunteita, sillä se saatetaan kokea uhkaksi omalle asiantuntijuudelle sen perinteiset asiantuntijarajat ylittävän luonteen vuoksi. Tällaiset asiantuntijuuden määrittymiseen liittyvät ristiriidat voivat lisätä stressiä, koska ne aiheuttavat työyhteisöön paineita. Moniammatillinen toimintakulttuuri saattaa mahdollistaa ammattikuntien reviiritistelun, varsinkin jos päiväkodin työskentelyssä sallitaan tällainen keskinäinen kamppailu. Tällöin moniammatillisuuden tarjoamia mahdollisuuksia ei pystytä hyödyntämään, vaan tämä johtaakin työssä viihtymättömyyteen, siihen ettei työtä koeta merkitykselliseksi sekä työntekijän kokemuksiin, ettei hän ole pystynyt työtehtävissään hyödyntämään koulutuksessa tai työssä tapahtunutta oppimista. Moniammatillisuus tuo esille tarpeen selventää eri työntekijöiden erityisosaamista päiväkotiyhteisön toimintaan. Lisäksi se myös mahdollistaa eri työntekijöiden näkökulmien arvostamisen. (Karila & Nummenmaa 2001, 41.)

4 TYÖHYVINVOINTI

Tässä pääluvussa keskitytään työhyvinvoinnin tarkasteluun. Tutustuessani työhyvinvoinnin teoriaan minulla oli vaikeuksia löytää nimenomaan päivähoidon kontekstiin kohdistuvia teoreettisia lähteitä. Löydetyt teoreettiset työhyvinvointia koskevat ja päiväkotimaailmaan sijoittuvat lähteet olivat alan työntekijöille suunnattuja oppaita tai julkaisuja (esimerkiksi Julkisten ja hyvinvointialojen liiton opas 2011 ja Työturvallisuuskeskuksen julkaisu 2010). Koska päiväkotiin sijoittuvaa työhyvinvointitutkimusta on vähän, lähteinä on hyödynnetty erilaisten työhyvinvoinnin asiantuntijoiden, kuten esimerkiksi Mankan ja Rauramon teoksia. Työhyvinvoinnin määrittämisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen tarkastelun lisäksi tarkastellaan toimivaa työyhteisöä, yhteisöllisyyttä, sosiaalista pääomaa, työyhteisötaitoja sekä vuorovaikutuksen edistämistä, jotka ovat työntekijän työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä asioita. Voidaan sanoa, että näiden edellä lueteltujen asioiden myötä työhyvinvointia lähestytään sosiaalisesta näkökulmasta.

Tekemäni havainnon mukaan työhyvinvointia käsittelevät teoreettiset lähteet tarkastelevat usein työhyvinvointia työyhteisön tai organisaation näkökulmasta. Yleensä arkikielessä työyhteisö määritellään kaikista työpaikan työntekijöistä muodostuvaksi yhteisöksi. Näkemykseni mukaan päiväkodin tiimit voidaan nähdä isomman työyhteisön sisällä pienempinä työyhteisöinä, jotka toteuttavat koko työyhteisön kesken jaettua ja tulkittua perustehtävää. Tiimissä voi ilmetä esimerkiksi yhteisöllisyyttä, sosiaalista pääomaa ja toimivan työyhteisön piirteitä. Tämän vuoksi koen, että työyhteisöä käsittelevä teoreettinen osuus tässä luvussa on sovellettavissa myös päiväkodin tiimeihin.

4.1 Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin kehittäminen

Päivähoito on jatkuvan muutoksen kohteena, sillä yhteiskunnallinen tilanne heijastuu päivähoitoon ja sen tulisi pyrkiä vastaamaan sille asetettuihin vaatimuksiin. Tämä edellyttää sitä, että päivähoiton henkilökunta voi työssään hyvin, jotta he kykenevät omalla toiminnallaan ja työllään vastaamaan näihin muutoksiin. Työpaikan perustehtävän ja oman toimenkuvan tunteminen ovat olennaisia asioita työhyvinvoinnin kannalta. Työhyvinvointi on jokaisen työntekijän vastuulla ja se voidaan nähdä kaikkien työyhteisön jäsenten yhteistyön tuloksena. Työhyvinvointi muodostuu oman terveyden huolehtimisesta, hyvästä ryhmähengestä, muiden työntekijöiden arvostamisesta niin asiantuntijoina kuin yksilöinäkin sekä toimivasta palautekulttuurista. (Ristioja & Tamminen 2010, 5.)

Terveitä ja koko työuransa ajan työkykyisiä työntekijöitä voidaan pitää työhyvinvoinnin ylläpidon tärkeimpänä tavoitteena. Turvallisessa ja viihtyisässä työympäristössä tehtävän työn kautta sekä

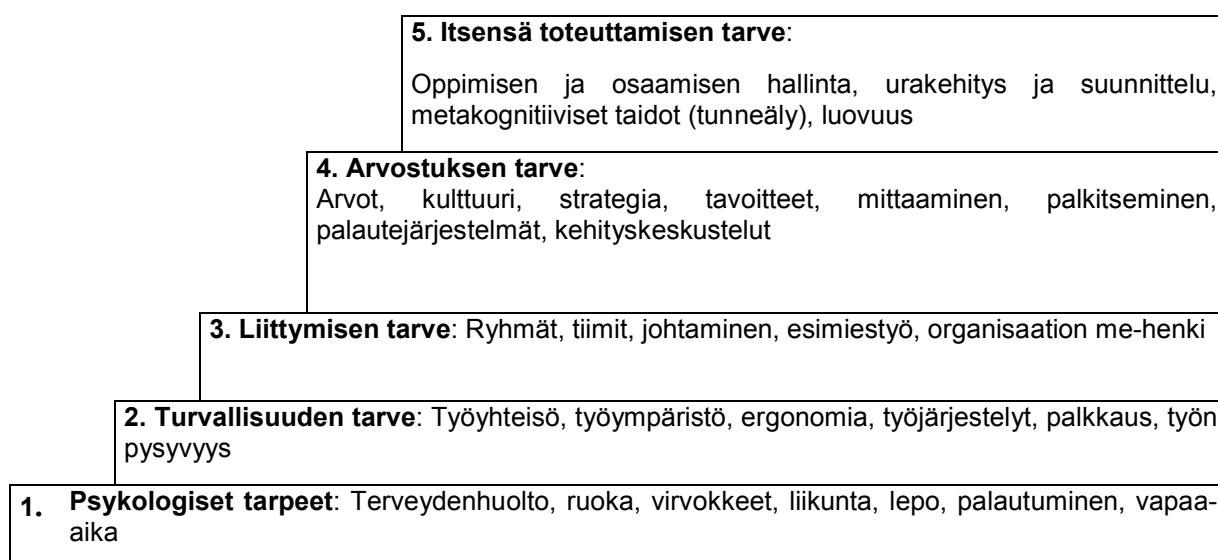
työntekijän työkyvystä ja työssä jaksamisesta huolta pitämällä tämä tavoite voidaan saavuttaa. (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto 2011, 43.) Työhyvinvointi käsitteenä on hyvin laaja ja pitää sisällään hyvin monta osa-aluetta. Keskeistä on, että työhyvinvoinnin ylläpito ja sen kehittäminen ovat jatkuvaa toimintaa niin työpaikalla kuin sen ulkopuolellakin. Rauramo (2004, 15) tuo teoksessaan esille, että muun muassa terveydestään huolehtiva henkilöstö, laadukas terveystuolto, turvallinen työyhteisö ja -ympäristö, järjestelmällinen riskienhallinta, asianmukainen työsuojelutoiminta, oppivan organisaation periaatteet, yhteinen organisaatiokulttuuri ja yhteiset arvot, missio ja visio, oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen työyhteisö sekä erilaisuuden arvostaminen ovat osa työhyvinvointiin panostavaa työpaikkaa.

Työhyvinvoinnista puhuttaessa nostetaan esiin myös työn kuormittavuus ja sen kuormittavuustekijät. Varhaiskasvatuksen eri tehtävät kuormittavat varhaiskasvattajia sekä fyysisesti että henkisesti. Työn kuormittavuus itsessään ei ole huono asia, mutta jos työntekijä ei ehdi pidemmällä aikavälillä palautua kuormituksesta, niin tällöin aiheutuu haitallista kuormitusta. (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto 2011, 46.) ”Työturvallisuuslain mukaan työn kuormituksen tulee olla sopuinnassa työntekijän työkykyyn nähden. Sekä alikuormitus että ylikuormitus saattaa vaarantaa työntekijän terveyttä.” (Ristioja & Tamminen 2010, 34). Ristioja ja Tamminen ovat luokitelleet (2010, 34 - 36) työn kuormitustekijät fyysisiin ja psykososiaalisiin tekijöihin. Fyysisillä tekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi huonoa ergonomiaa, joka vaikuttaa tuki- ja liikuntaelimiin. Psykososiaaliset tekijät puolestaan sisältävät aineettomia asioita, kuten esimerkiksi kiireen ja ihmissuhteisiin liittyviä asioita. Niihin liittyy aina yksilöllisesti koettuja oloiloja ja tunteita. Vesterinen (2006, 37) puhuu kuormitustekijöistä työn vaatimustekijöinä, jotka käynnistävät niin sanotun kuormituspolun, joka voi johtaa lisääntyneiden työssä jaksamisen ongelmien kautta alentuneeseen työkykyyn. Työn vaatimustekijät voivat synnyttää työpahoinvointia. Puolestaan työhyvinvointia synnyttävät työn voimavaratekijät käynnistävät motivaatiopolun, joka edistää muun muassa työntekijän sitoutumista työtehtäviinsä. Vesterinen (2006, 37 - 38) on jaotellut työn voimavara- ja vaatimustekijät muun muassa fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin, organisatorisiin ja työn sisältöä koskeviin tekijöihin.

Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite on työhyvinvointitoiminnan määrittelyn perusteena (Vesterinen 2006, 31). Työkykyä ylläpitävä toiminta eli niin kutsuttu tyky-toiminta nähdään välineenä työhyvinvoinnin edistämiseen ja se kohdistuu työhön, työolojen, työyhteisön ja yksittäisen työntekijän työkyvyn ja hyvinvoinnin edistämiseen sekä muutoksen turvalliseen hallintaan. Käsite työkyky pitää sisällään melkein kaikki sellaiset tekijät, jotka vaikuttavat työn onnistumiseen ja kyseisen käsitteen rinnalle on nostettu käsite *työhyvinvoinnin edistäminen*, jolla tarkoitetaan laaja-

alaisia eri alueille ulottuvia kehittämistoimia työpaikalla. Työkyvyn perustan muodostavat yksilön fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen kehitys ja kasvu. Se voidaan nähdä yksilön toimintaedellytysten ja työn vaatimusten välisenä suhteena. Tyky-toiminta kohdistuu neljään osa-alueeseen, joita ovat *työntekijän terveys ja voimavarat*, *työ ja työolot* (ergonomia, työhygieniä ja työturvallisuus), *työyhteisö ja organisaatio* (toimintatavat, johtaminen ja vuorovaikutus) ja *ammattillinen osaaminen* (ylläpitäminen ja edistäminen). Työkykyä ylläpitävän toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa huomioidaan työpaikan omat lähtökohdat ja organisaation visio, arvot ja strategia ohjaavat tyky-toiminnan osa-alueita. Työkykyyn panostaminen on kannattavaa, koska se vaikuttaa tuottavuuden kasvuun ja henkilöstömenojen alenemiseen. Hyvinvoivat työntekijät pystyvät vastaamaan muutoksiin ja uusiin haasteisiin paremmin. (Rauramo 2004, 29 - 32.) Vesterisen (2006, 31) mukaan työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostaman järjestelmän lopputuloksena.

Rauramo (2004, 39 - 40) esittelee teoksessaan työhyvinvoinnin portaat (ks. kuvio 1), jonka taustalla on Abraham Maslow'n motivaatioteoria, jonka mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian ja ylimpänä tavoitteena on itsensä toteuttamisen motiivi. Itsensä toteuttamisen motiivia voidaan pitää aidoimpana inhimillisen toiminnan voimanlähteenä. Motivaation avulla työ muuttuu iloksi. Rauramo huomauttaa, että yksilön vapaa-ajan ongelmat heijastuvat työhön ja liiallinen työkuormitus puolestaan vaikuttaa yksilöön vapaa-ajalla. Jotta työhyvinvoinnin portaita pääsee kiipeämään ylöspäin, täytyy yksilön perusasioiden olla kunnossa niin vapaa-ajalla kuin työssä. Alemman tason tavoitteiden täytyy toteutua, jotta voidaan päästä ylimmälle tarvehierarkian portaalle. Työhyvinvoinnin portaat tarjoavat välineen työhyvinvoinnin ympärivuotiseen kehittämiseen.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin portaat (mukaiillen Rauramo 2004, 40)

Työhyvinvoinnin portaat koostuvat viidestä askelmasta, joita ovat psykologiset tarpeet, turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen tarve. Portaat sisältävät mahdollisia työhyvinvoinnin kehittämiskohteita ja kehittämisprosessi tulisi aloittaa työpaikalla kehittämiskohteiden tunnistamisella ja valinnalla. Työyhteisön tulisi yhdessä pohtia ja arvioida, mihin työhyvinvoinnin portaaseen kehittämistoimenpiteet kohdistuvat. (Rauramo 2004, 40.) Työhyvinvoinnin tärkein vaikuttaja yksikkötasolla on lähiesimies (Rauramo 2008, 146). Vesterinen (2006, 32) toteaa työhyvinvointitoiminnasta huolehtimisen olevan työpaikan johdon lisäksi myös henkilöstöllä.

4.2 Toimiva työyhteisö, yhteisöllisyys ja sosiaalinen pääoma

Koska pro gradu -tutkielmani käsittelee toimivaa tiimiä, koin olennaiseksi tarkastella pääluvussa neljä työyhteisön toimivuutta, yhteisöllisyyttä, sosiaalista pääomaa, työyhteisötaitoja sekä vuorovaikutuksen edistämistä, mitkä voidaan määritellä työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi. Käsitteet *yhteisön* määritelmästä ja määritelmän käyttötarkoituksesta vaihtelevat, mutta useista määritelmistä huolimatta käsitteelle voidaan löytää tiettyjä ominaispiirteitä. Näihin ominaispiirteisiin lukeutuvat yhdessä tekeminen, myönteinen panostus ryhmän toimintaan, yhteiset tavoitteet, ryhmään sitoutuminen, ryhmän sisäiset suhteet, joissa ymmärrys lisääntyy sekä yksilöllisesti että yhteisöllisesti, vastavuoroinen kunnioitus ja vuorovaikutus, erilaisuuden arvostaminen sekä kiinnostus ryhmän ja ryhmän jäsenten hyvinvoinnin edistämiseen. (Hännikäinen & Rasku-Puttonen 2006, 12.) Myös Karila ja Nummenmaa (2006, 34) nostavat artikkelissaan esiin samankaltaisia piirteitä kuvaillessaan kasvattajien yhteisöä. He näkevät kasvattajien yhteisön kasvatuksellisenä toimintakenttänä, joka koostuu yhteisön yhteisesti neuvotellusta sekä jaetusta perustehtävän tulkinnasta ja siihen sitoutumisesta, arvopohjasta, joka ohjaa kasvatustyötä sekä kasvatuksellisista tavoitteista ja vuorovaikutuskäytännöistä. Toimiva työyhteisö voidaan nähdä voimavarana, jolla päiväkodista voidaan luoda lapsille hyvä ympäristö kehittyä ja kasvaa (Keskinen 1999, 7). Arkikielessä päiväkodissa työyhteisöllä usein tarkoitetaan yhtä isoa, kaikista työntekijöistä muodostuvaa, työyhteisöä. Toimivan työyhteisön ominaisuuksia, yhteisöllisyyttä sekä sosiaalista pääomaa voi ilmetä tiimissä, jonka vuoksi koen niitä koskevan teoreettisen tiedon olevan sovellettavissa myös tiimeihin.

Ristioja ja Tamminen (2010, 36) huomauttavat, että lähtökohtaisesti työyhteisön tulisi olla toimivuudeltaan sellainen, ettei ihmissuhdekuormitusta juurikaan esiintyisi. Työyhteisö ei ole aina kuitenkaan toimiva, sillä työyhteisössä on hyvin erilaisia ihmisiä, joilla on erilaisia ajattelutapoja ja

joiden persoonallisuus ja temperamentti vaikuttavat siihen, kuinka he käyttäytyvät (ks. Nurmi, Ahonen, Lyytinen, Lyytinen, Pulkkinen ja Ruoppila 2006, 179). Erilaiset näkemykset asioista saattavat aiheuttaa konflikteja. Konflikteilta tuskin voi ikinä välttyä, mutta toimivassa työyhteisössä ne ratkaistaan sujuvasti. Varhaiskasvatustyössä päiväkodin työntekijät elävät jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristön ja muiden ihmisten kanssa. Varhaiskasvatustyössä kohdataan joka päivä erilaisia ihmisiä ja siksi toimeen tuleminen muiden ihmisten kanssa on tärkeää. Toimiva työyhteisö edistää työhyvinvointia ja auttaa jaksamaan työssä. Ei-toimivassa työyhteisössä yksilön voimavarat saattavat huveta esimerkiksi konflikteihin ja ristiriitoihin työkalavereiden kanssa.

Rauramon (2004, 127) mukaan toimivan ja hyvän työyhteisön piirteitä ovat oikeudenmukaisuus ja tasa-arvon toteutuminen, yhteiset arvot ja organisaatiokulttuuri, hyvä työilmapiiri, yhteisöllisyys ja yhteishenki, yhteiset tavoitteet ja oman työn merkityksen ymmärtäminen, vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet, tiedonkulku ja -saanti, sopiva työkuormitus, virikkeellinen työ, työn ja yksityiselämän yhtensovittaminen, ura- ja kehittymismahdollisuudet, hyvät esimies-alaisuuhteet sekä oikeudenmukainen palkka- ja palkitsemispolitiikka. Työpaikan esimiehellä on merkityksellinen rooli työyhteisön ongelmien havaitsemisessa. Jos työyhteisössä esiintyy ongelmia eivätkä työyhteisön voimavarat riitä niiden ratkaisemiseen, voidaan tarvittaessa kääntyä asiantuntijoiden puoleen ongelmien ratkaisemiseksi. Näitä asiantuntijoita ovat esimerkiksi työterveyshuollon työntekijät, luottamushenkilöt, työsuojeluhenkilöt ja -viranomaiset. (Rauramo 2004, 126 - 127.) Myös työnohjauksesta voidaan saada tukea työyhteisön haasteiden kohtaamiseen ja oman työn kehittämiseen (Alhanen ym. 2011, 16). Räsänen (2006, 163) mukaan työnohjauksella on käytännössä ja tutkimuksissa havaittu olevan positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin.

Työyhteisössä tärkeää on yhteisöllisyys, sillä se luo yhteenkuuluvaisuuden tunteen, vaikuttaa hyvän työilmapiirin syntymiseen sekä edistää hyvinvointia. Yhteisöllisyyden perustana toimii erilaisuuden hyväksyminen. Hyvässä yhteisössä yksilö saa olla oma itsensä ja jokaisen erilaisuus tuo yhteisöön energiaa, jolla yhteisöllisyyttä rakennetaan. Yhteisöllisyyden ja sen jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa syntyy sosiaalista pääomaa, jolla tarkoitetaan yhteisöllisiä piirteitä, joilla voidaan edistää yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sosiaalinen pääoma voidaan nähdä työyhteisön ja yksilön voimavarana, jonka avulla saadaan tehostettua tavoitteiden saavuttamista. Sosiaalinen pääoma voi olla myös sulkevaa ja kaventavaa, jos yhteisössä ei hyväksytä erilaisuutta. Tiiviit sosiaaliset suhteet saattavat johtaa työpaikkakiusaamiseen, kateuteen sekä kuppikuntaisuuteen. (Manka 2011, 115 - 116.) Nämä eivät ole toivottuja ilmiöitä eivätkä ne edistä työhyvinvointia työyhteisössä. Mikä mahdollistaa sosiaalisen pääoman?

Manka (2011, 118) tuo teoksessaan esille, että luottamus, vastavuoroisuus, yhteiset arvot sekä aktiivinen toiminta kaikkien hyväksi lisäävät sosiaalista pääomaa. Työyhteisössä tulisi olla sellaista toimintaa, joka lisäisi muun muassa suvaitsevaisuutta ja luottamusta työntekijöiden kesken. Luottamuksen syntyyn tarvittavia tekijöitä ovat riittävät rakenteet, avoimuus, osaaminen, tietopohja sekä tunnepohja. Kun työyhteisössä on yhteisesti sovitut käytännöt, niin tällöin mahdollistetaan riittävät rakenteet luottamuksen muodostumiseksi. Yhteisestä tavoitteesta ja identiteetistä muodostuu tunnepohja. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen työyhteisön jäsenen työpanosta tarvitaan tavoitteen saavuttamiseksi. Kun työyhteisön jäsenet ovat olleet yhdessä kauan, heillä on enemmän tietoa toistensa toiminnasta. Ajan kuluessa muodostuu yhteinen tietopohja, mikä tarkoittaa sitä, että työntekijöillä on riittävä yhteinen kieli tulkita tapahtumia yhdessä. Työyhteisössä esiintyvä kieli muokkaa vuorovaikutusta, sen avulla ilmaistaan tunteita ja ajatuksia sekä välitetään tietoa. Osaamista voidaan pitää luottamuksen rakennusaineena ja sen voidaan nähdä olevan lähellä tietopohjaa. On tärkeää, että jokaisella on riittävästi osaamista tehdä omaa työtään. Yhtenä luottamuksen syntyyn vaikuttavana tekijänä pidetään avointa vuorovaikutuskulttuuria, mikä ei ole aina itsestään selvyyttä, vaan sille on luotava riittävät puitteet, jotta se mahdollistuu. Tällöin esimiehen rooli puitteiden luoja on tärkeä. Olennaista on myös, että jokainen työntekijä sitoutuu omalla panoksellaan avoimen vuorovaikutuskulttuurin luomiseen. (Manka 2011, 118 - 122.)

4.3 Työyhteisötaidot ja vuorovaikutuksen edistäminen

Päiväkotityössä tarvitaan erilaisia työyhteisötaitoja, joilla voidaan vaikuttaa päiväkodin työyhteisön ja tiimien toimivuuteen. Manka (2011, 122) käyttää käsitettä työyhteisötaidot alaistaito-sanan sijaan, sillä alaistaito viittaa hierarkkiseen organisaatiokulttuuriin. Työyhteisötaidoiksi voidaan laskea kuuluvaksi toisten huomioonottaminen, kyky olla vuorovaikutuksessa riittävästi työkavereiden ja esimiehen kanssa, ymmärrys yksikön kokonaisuudesta sekä halu ja kyky toimia rakentavasti perustehtävän edellyttämällä tavalla (Ristioja & Tamminen 2010, 17). Mankan (2011, 123) mukaan yksilötasolla tämä tarkoittaa vastuullisuutta ja sitoutumista työtehtäviin, kun taas puolestaan työyhteisötaidot ilmenevät ryhmätasolla yhteistyötä edistävänä toimintana, kuten esimerkiksi auttamisena, reiluutena sekä haluna toimia yhteiseksi hyväksi. Työyhteisötaitoihin kuuluu myös työn kehittäminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, vaikeiden asioiden selvittäminen, vaikuttaminen ja omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen (Ristioja & Tamminen 2010, 17). Työyhteisötaidot voidaan nähdä myös sosiaalisena tukena kahden tai useamman työntekijän välillä (ks. Rautiainen & Keskinen 1999).

Päiväkotityössä ollaan päivittäin vuorovaikutuksessa muiden tiimin jäsenten kanssa. Päivät pitävät sisällään muun muassa keskusteluita, neuvotteluita, pohdintaa ja suunnittelua. Riittävä ja toimiva vuorovaikutus työyhteisössä on tie laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamiseen. Karilan ja Nummenmaan (2011, 116) mukaan päiväkodin keskustelukulttuurin kehittäminen voi lisätä työn mielekkyyttä. Seuraavaksi tarkastellaan, kuinka vuorovaikutusta voidaan edistää työyhteisössä ja mitä asioita siinä tulisi huomioida.

Takala ja Kalimo (2011, 96) tuovat teoksessaan esille kommunikaation olevan eri tilanteissa tapahtuvaa kielellistä ja ei-kielellistä viestien vaihtamista. Kommunikaation perustaitoihin kuuluvat kuuntelu ja katselu. Ristioja ja Tamminen (2010, 18) ovat määritelleet hyvän vuorovaikutuksen avaimiksi kuuntelemisen, avoimuuden ja toisen kunnioittamisen, aitouden, eläytymisen, itsensä hyväksymisen, oman roolinsa tuntemisen ja siinä pysymisen sekä myönteisyyden ja kiinnostuneisuuden.

Omaa vuorovaikutustaan voi edistää aidosti näkemällä ja kuulemalla toista, olemalla läsnä (niin fyysisesti kuin henkisesti) sekä kohtaamalla toisen tietoisesti. Läsnäolo ja aito kohtaaminen ovat osa arvostavaa vuorovaikutusta. Tämä edellyttää sitä, että kommunikaatiolle tulisi antaa riittävästi aikaa, jotta se mahdollistuu sekä määrällisesti että laadullisesti. Vuorovaikutuksen määrästä tai laadusta ei pitäisi tinkiä esimerkiksi kiireen vuoksi. Dialogin avulla voidaan kehittää avointa ilmapiiriä ja kohdata vaikeita asioita. Se ilmenee kahden tai useamman ihmisen välisenä avoimena vuoropuheluna, joka mahdollistaa näkökulmien laajentamisen sekä yhteisen ymmärryksen syntymisen. Dialogin aikana jokaisella on oikeus tulla kuulluksi, oikeus ilmaista mielipiteensä ja mahdollisuus vaikuttaa keskustelun etenemiseen. Dialogilla on luottamusta, turvallisuutta sekä yhteenkuuluvaisuuden tunnetta edistävä vaikutus ja siksi jokaiselle tiimin jäsenelle tulisi taata mahdollisuus tulla kuulluksi omista mielipiteistään tai näkökulmistaan. Todellinen vuorovaikutus on luonteeltaan suoraa, avointa, rehellistä, toista kunnioittavaa ja tapahtuu kasvokkain. Kommunikaation osapuolten on syytä pohtia, *mitä* sanovat, mutta myös *miten* ja *miksi* sanovat. Yksilön täytyy ottaa vastuu omista sanomisistaan, mutta myös siitä, mitä jättää sanomatta. (Rytikangas 2011, 60 - 66.)

Rytikangas (2011, 68 - 70) kertoo teoksessaan seitsemän K:n periaatteesta vuorovaikutuksessa. Näihin periaatteisiin kuuluvat keskittyminen, kuunteleminen, kertominen, kysyminen, kunnioittaminen, kannustaminen sekä kiitoksen antaminen. Kommunikoitessa toisen ihmisen kanssa tulisi tilanteessa keskittyä täysin häneen ja kuunnella, mitä hänellä on sanottavaa. Vuorovaikutuksessa on tärkeää myös kertoa, mitä ajattelee eikä olettaa, että muut tietävät

entuudestaan sen, mitä yksilö ajattelee tai tarkoittaa omilla puheillaan. Jos joitain asioita ei tiedä, kannattaa kysyä, sillä siten tarvittavat asiat saadaan hoidettua. Jokaisella on oikeus omaan mielipiteeseen ja tätä tulisi kunnioittaa. Erilaiset mielipiteet tulisi huomioida päätöksiä tehdessä. Kannustaminen ja kiitoksen antaminen luovat työpaikalla positiivista ilmapiiriä. Näitä periaatteita voidaan pitää toimivan vuorovaikutuksen rakennusaineina. Kun työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus on toimivaa, se lisää me-henkeä ja luo hyvän ilmapiirin työpaikalle. Työpaikan ilmapiiri on suoraan sidoksissa vuorovaikutuksen toimivuuteen.

Edellä käsitellyt asiat ovat tärkeitä työyhteisön, mutta myös tiimien työhyvinvoinnin kannalta. Vuorovaikutuksen toimimattomuus, toisten huomiotta jättäminen, sitoutumattomuus työtehtäviin ja haluttomuus selvittää vaikeita asioita, palautteen puute ja omasta työhyvinvoinnista huolehtimisen laiminlyönti aiheuttavat eripuraa työyhteisössä ja tiimeissä sekä vaikuttavat siten työilmapiiriin, joka omalta osaltaan vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin. Työyhteisötaidot ovat taitoja, joita jokainen voi kehittää paremmiksi ja työhyvinvointia edistäviksi. Myös työyhteisön vuorovaikutusta voidaan tarvittaessa parantaa ja työpaikoilla tulisi pyrkiä avoimen keskustelukulttuurin luomiseen. On muistettava, ettei työhyvinvoinnin kehittäminen välttämättä onnistu yhden työntekijän voimin, vaan siihen tarvitaan jokaisen työyhteisön jäsenen sitoutumista ja panostusta.

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tiimityöskentely on muotoutunut vakiintuneeksi työskentelytavaksi päiväkodeissa ja tiimin työntekijät viettävät tiiviisti aikaa yhdessä päivittäin yhteistyön merkeissä. Laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamiseksi on tärkeää, että päiväkodin työntekijöistä muodostuva tiimi on mahdollisimman toimiva, ja että työntekijät voivat työssään hyvin ja jaksavat tehdä työtä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää lastentarhanopettajien käsityksiä toimivasta tiimistä sekä toimivasta tiimistä ja työhyvinvoinnin välisestä suhteesta. Aiheeni valintaan ovat vaikuttaneet omakohtaiset kokemukseni toimivasta tiimistä ja tiimityöstä sekä työelämässä herännyt kiinnostukseni työhyvinvointia kohtaan. Tutkimustehtävään pyritään vastamaan kahdella tutkimuskysymyksellä. Tutkimustehtävä ja -kysymykset on asetettu seuraavasti:

Tutkimustehtävä: Lastentarhanopettajien käsitykset toimivasta tiimistä sekä toimivan tiimin ja työhyvinvoinnin välisestä suhteesta.

1. tutkimuskysymys: Millainen on toimiva tiimi lastentarhanopettajien käsitysten mukaan?

2. tutkimuskysymys: Millainen on toimivan tiimin ja työhyvinvoinnin suhde lastentarhanopettajien käsitysten mukaan?

6 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTTAMINEN

Tässä pääluvussa tarkastellaan tutkimuksen metodologisia lähtökohtia, tutkijana tekemiäni valintoja sekä tutkimuksen toteuttamista. Alaluvussa 6.1 esitellään lyhyesti, mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan ja mitkä ovat laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä. Alaluvussa 6.2 perehdytään fenomenografiseen tutkimussuuntaukseen, jonka näkökulmasta tätä tutkimusta on lähestytty. Haastattelua aineistonkeruumenetelmänä ja eritoten tutkimukseen valikoitunutta haastattelumuotoa eli teemahaastattelua käsitellään alaluvussa 6.3. Alaluvussa 6.4 kerrotaan tutkimusprosessin etenemisestä ja tutkimusprosessin aikana tehdyistä valinnoista. Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat esitellään alaluvussa 6.5. Esittelyn tarkoituksena on tuoda esiin haastateltavien harkinnanvarainen valinta, kuitenkin haastateltavien anonyymiteetti säilyttäen.

6.1 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen käsitettä voidaan kuvata termillä sateenvarjo, joka pitää sisällään lukuisia erityyppisiä laadullisia tutkimuksia. Suomessa laadullista tutkimusta kuvaillaan usein laadulliseksi, kvalitatiiviseksi, ihmistieteelliseksi, pehmeäksi, ymmärtäväksi ja tulkinnalliseksi tutkimukseksi. Nämä edellä mainitut ilmaisut esiintyvät usein kirjallisuudessa synonyymeina, mutta tutkijan on huomioitava, että niille on mahdollista osoittaa erilaisia taustoja eivätkä ne siksi riitä kuvaamaan koko laadullisen tutkimuksen kokonaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 9, 11.)

Usein puhuttaessa laadullisesta tutkimuksesta sitä tarkastellaan suhteessa kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Yksinkertaisesti laadullisen tutkimuksen tietoa voidaan kuvata luonteeltaan kuvailevaksi, kun puolestaan määrällisessä tutkimuksessa tieto nähdään määrällisenä ja numeraalisena. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) huomauttavat, ettei näitä kahta tutkimusotetta tulisi asettaa vastakkain kilpaileviksi ja toisensa pois sulkeviksi, sillä sekä laadullisessa että määrällisessä tutkimuksessa voi olla piirteitä näistä molemmista tutkimusotteista.

Vaikka laadullinen tutkimus näyttäytyy hyvin laajana pitäen sisällään erilaisia lähestymistapoja, voidaan sille asettaa tunnusomaisia piirteitä. Näihin piirteisiin kuuluvat kokonaisvaltainen tiedon hankinta ja aineiston kokoaminen luonnollisissa tilanteissa, kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta, laadullisten menetelmien käyttö (muun muassa erilaiset haastattelu- ja havainnointimuodot,

dokumentit), aineistolähtöinen analyysi, tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimusprosessin aikana, sekä tapausten käsitteleminen ainutlaatuisina ja aineiston tulkitseminen sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164; ks. myös Eskola & Suoranta 1998, 15.)

Tutkimusprosessin aikana on oleellista pohtia teorian roolia osana tutkimusta. Teoria voidaan nähdä apuvälineenä tai päämääränä riippuen siitä, onko tutkimuksessa tarkoituksena käyttää teoriaa tulkintojen tekemiseen vai pyritäänkö luomaan uutta teoriaa tai kehittämään aikaisempia teorioita paremmiksi. Tutkimus voi olla *teorialähtöinen* (deduktiivinen), *teoriasidonnainen* (abduktiivinen) tai *aineistolähtöinen* (induktiivinen). Teorialähtöisellä tutkimuksella tarkoitetaan, että teoria ohjaa analyysiä eli analyysivaiheessa on valmis malli, jota testataan saatuihin tutkimustuloksiin. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa pääpaino on aineistossa ja teoria luodaan yleensä aineiston pohjalta. Teoriasidonnainen tutkimus sijoittuu näiden kahden edellä mainitun vaihtoehdon välille. Tällöin aineiston analyysivaiheessa on huomattavissa kytkentöjä teoriaan, mutta analyysi ei ole sidoksissa johonkin tiettyyn teoriaan tai malliin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimusta on lähestytty fenomenografian näkökulmasta ja fenomenografisessa tutkimuksessa aineiston analyysi on induktiivista eli aineistolähtöistä. Fenomenografisissa tutkimuksissa myös teorialla on oma roolinsa ja usein fenomenografisissa tutkimuksissa nostetaan esiin käsite *teoreettinen perehtyneisyys*. Seuraavassa alaluvussa kyseiseen käsitteeseen palataan vielä tarkemmin.

6.2 Fenomenografia tutkimuksen lähestymistapana

Tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui fenomenografia, koska tutkimuksen kohteena ovat lastentarhanopettajien käsitykset toimivasta tiimistä sekä toimivan tiimin ja työhyvinvoinnin suhteesta. Fenomenografia sanana tarkoittaa ilmiön kuvaamista tai siitä kirjoittamista (Metsämuuronen 2006, 108). Fenomenografia on laadullinen tutkimussuuntaus, jossa kiinnostuksen kohteena ovat ihmisten erilaiset käsitykset tutkittavasta ilmiöstä ja näiden käsitysten keskinäiset suhteet. Fenomenografian perustajana pidetään Ference Martonia, joka 1970-luvulla tutki kollegoidensa kanssa Göteborgin yliopistossa opiskelijoiden käsityksiä oppimisesta. Tutkiessaan oppimista Marton ja hänen kollegansa kyseenalaistivat tuona aikana vallitsevaa positivistista paradigmat ja keskittyivät siihen, *mitä* opiskelijat oppivat sen sijaan, että olisivat tutkineet vallitsevan paradigman mukaisesti *kuinka paljon* he oppivat. Fenomenografista tutkimusta on tehty useammassa maassa ja vaikka se on lähtöisin kasvatustieteistä, on fenomenografisen tutkimuksen toteutus mahdollista myös muilla tieteenaloilla. (Dall'Alba 1996, 7 - 8.)

Tutkimusta tehtäessä tutkija joutuu pohtimaan, mitä tieteenfilosofista suuntausta oma tutkimus edustaa. Eri tieteenfilosofiset suuntaukset sisältävät erilaisia tulkintoja siitä, millaisena tiedon ja todellisuuden luonne näyttäytyvät. Tieteenfilosofiset suuntaukset toimivat taustoina tutkimusstrategioille, aineistonhankinta- ja aineistonanalyysimenetelmille. Tiedon ja todellisuuden luonteen tarkastelussa käytetään yleisesti ontologian ja epistemologian käsitteitä. Ontologia tarkastelee sitä, millaisena todellisuus näyttäytyy, kun taas epistemologiassa pohditaan tietoa, sen olemusta ja sitä, miten ihminen voi tietää asioista. (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg 2009.) Fenomenografian tieteenfilosofisten taustaoletusten voidaan katsoa juontavan juurensa konstruktivismista ja fenomenologiasta (ks. Heikkinen, Huttunen, Niglas & Tynjälä 2005, 348). Fenomenografiassa ja fenomenologiassa on yhdistäviä tekijöitä, kuten ihmisen ja maailman nondualistinen suhde, kokemuksellisuus, kontekstuaalisuus ja laadullisuus. Fenomenologian pyrkimys on päästä käsitysten ja kokemusten kautta kiinni ilmiöihin itseensä, kun taas fenomenografinen tutkimus painottaa käsitysten eroavaisuuksien tutkimista. (Huusko & Paloniemi 2006, 164.) Uljensin (1996, 103) mukaan fenomenografiaa ei ole alun perin kuitenkaan johdettu fenomenologisesta filosofiasta ja Huuskon ja Paloniemen (2006, 164) mukaan fenomenografia on metodinen tutkimussuuntaus ja lähestymistapa, kun taas fenomenologia on tieteenfilosofinen suuntaus. Fenomenografiassa ihmiskäsitys lähtee siitä ajatuksesta, että ihminen on tietoinen olento, joka tietoisesti rakentaa itselleen käsityksiä eri ilmiöistä ja osaa ilmaista tietoiset käsityksensä. Tämän vuoksi tutkijan tulisi pyrkiä vuorovaikutukseen tutkimuksen tiedonantajien kanssa. (Ahonen 1994, 121 - 122.)

Martonin (1981, 177) mukaan fenomenografiassa voidaan erottaa kaksi näkökulmaa, joita Rissanen (2006) kuvailee kahdeksi eri tiedon tasoksi. Ensimmäisen asteen näkökulman tarkoituksena on kuvailla erilaisia näkökulmia ympäröivästä maailmasta, kun taas toisessa näkökulmassa keskitytään tarkastelemaan ihmisten kokemuksia näistä erilaisista näkökulmista (Marton 1981, 177). Uljens puolestaan (1989, 17) puhuu ensimmäisen asteen näkökulmasta itse todellisuuteen keskittymisenä ja toisen asteen näkökulmasta keskittymisenä ihmisten käsityksiin todellisuudesta. Toisen asteen näkökulmassa tarkoituksena on syvempi tarkastelu, jolloin tutkija pyrkii tekemään tulkintaa haastateltavien käsityksistä ja niiden merkityssisällöistä tutkimuksen kohteena olevassa ilmiössä (Rissanen 2006). Huusko ja Paloniemi (2006, 165) huomauttavat, että tällöin maailma näyttäytyy ihmisille sen suhteen kautta, joka heillä on tähän maailmaan, ja asiat ymmärretään aina suhteessa johonkin.

Fenomenografisessa tutkimuksessa tiedonintressinä on löytää, kuvailla, analysoida ja tulkita ihmisten erilaisia tapoja käsittää heitä ympäröivän maailman ilmiöitä (Uljens 1989, 11). Ahosen (1994, 117) mukaan käsitys on ihmisen luoma konstruktio, jonka varassa hän voi jäsentää uutta asiaa koskevaa informaatiota. Käsitykset ovat dynaamisia ja ne voivat muotoutua ajan kuluessa uuden informaation ja kokemusten myötä. Käsitykset voidaan nähdä merkityksenantoprosesseina, joille on annettu mielipidettä syvempi ja laajempi merkitys. Ajattelun ja käsitysten muodostamiseen ja niiden ilmaisemiseen tarvitaan kieltä. Fenomenografiassa ihmisen ja ympäröivän maailman suhde nähdään nondualistisena. Sillä tarkoitetaan sitä, että on olemassa vain yksi maailma, joka on samanaikaisesti todellinen ja koettu, ja josta ihmiset muodostavat erilaisia käsityksiä. (Huusko & Paloniemi 2006, 164.) Huusko ja Paloniemi (2006, 166) tuovat esiin käsitysten esireflektiivisen ja suhteellisen luonteen. Käsitysten esireflektiivisellä luonteella tarkoitetaan sitä, että yksilön kokemukset ovat hänen tajunnassaan, vaikkei hän olisi niistä tietoinen. Puolestaan käsitysten suhteellinen luonne saa merkityksensä kokonaisuuksista ja rakentuu sosiaalisesti. Jos käsitykset ymmärretään suhteellisina, se edellyttää kontekstuaalisuuden huomioimista tutkimusta tehtäessä. Kontekstuaalisuuden huomioiminen auttaa ymmärtämään käsitysten välisiä eroja. Eri asiayhteyksissä sama ilmaisu voi saada aivan eri merkityksen.

Rissasen (2006) mukaan fenomenografisissa tutkimuksissa käytettävät aineistot ovat haastatteluaineistoja. Ne voivat myös olla muita kirjalliseen muotoon muokattuja aineistoja (ks. Huusko & Paloniemi 2006, 163 - 164). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelua ja sen muotoja sekä erityisesti aineistonkeruumenetelmäksi valikoitunutta teemahaastattelua tarkastellaan lähemmin kappaleessa 6.3. Huusko ja Paloniemi (2006, 164) huomauttavat, että kysymyksenasettelu aineistonkeruussa tulisi olla mahdollisimman avoin, jotta erilaiset käsitykset nousisivat aineistosta esiin. Fenomenografinen tutkimus on aineistolähtöinen. Tällöin tutkimuksen tekoa ei ohjaa mikään yksittäinen teoria, vaan tutkimuksen pääpaino on aineistossa, jonka pohjalta yleensä teoria luodaan. Ahonen (1994, 122) huomauttaa, ettei fenomenografinen tutkimus noudata ulkoisesti aineiston hankinnassa ja johtopäätösten teossa havainnoivaa ja induktiivista päättelytapaa, vaan nojautuu enemmänkin laadullisen tutkimuksen tavoin niin sanottuun humanistiseen tutkimuksen traditioon. Tällä tarkoitetaan sitä, että tarvitaan humanistiselle tutkimukselle ominaista tiedonmuodostusta, jotta ihmisen toimintaa voitaisiin ymmärtää. Fenomenografisen tutkimuksen teorian merkitystä voidaan tarkastella käsitteen *teoreettinen perehtyneisyys* kautta. Ahosen (1994, 123) mukaan teoria on erottamaton osa tutkimusprosessia ja teoreettinen perehtyneisyys antaa valmiuksia suunnata ja toteuttaa aineiston

hankintaa. Teoriaa ei käytetä kuitenkaan käsitysten luokitteluun tai teoriasta muodostettujen valmiiden olettamusten testaukseen. Tutkijan tulisi myös tiedostaa omat käsityksensä ja ennako-oletuksensa tutkimusprosessin aikana tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ja tunnustaa niiden vaikutus aineiston hankintaan ja johtopäätösten tekoon. Oman subjektiivisuuden tunnistamisesta käytetään nimitystä hallittu subjektiviteetti. (Ahonen 1994, 122.) Edellä on käsitelty yleisellä tasolla fenomenografisen tutkimussuuntauksen luonnetta. Fenomenografiaa käsitellään lisää luvussa 7, jossa tarkastelun kohteeksi nousevat fenomenografinen analyysi ja sen toteutus tämän tutkimuksen puitteissa.

6.3 Haastattelu tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu, joka on hyvin yleinen tapa kerätä tutkimusaineistoa. Tässä alaluvussa avataan haastattelun ideaa ja sen erilaisia muotoja. Lopuksi kerrotaan tutkimukseen valitusta haastattelumuodosta, jolla aineisto kerättiin.

Haastattelu on vuorovaikutteinen tapahtuma haastattelijan ja haastateltavan välillä ja siihen vaikuttavat normaalit fyysiset, sosiaaliset ja kommunikaatioon liittyvät asiat. Yksinkertaisuudessaan haastattelun ideaan kuuluu suullisten kysymysten esittäminen haastateltavalle. (Eskola & Suoranta 1998, 86.) Haastattelun etuina pidetään sen joustavuutta ja sen tutkijalle antamaa mahdollisuutta toimia haastattelun aikana myös havainnoitsijan roolissa eli haastattelijä voi kiinnittää huomiota siihen, miten haastateltava ilmaisee vastauksensa. Jos haastattelijä on havainnoitsijan roolissa, tulee sen käydä ilmi myös lopullisesta tutkimusraportista. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73.) Tässä tutkimuksessa ei hyödynnetty haastatteluiden aikana havainnoitsijan roolia. Tuomi ja Sarajärvi (2013, 73) tuovat teoksessaan esille haastattelun joustavuuteen kuuluviksi asioiksi keskustelun käymisen haastateltavan kanssa, väärinkäsitysten oikaisemisen, kysymysten toistamisen, ilmausten sanamuodon selventämisen sekä mahdollisuuden esittää haastattelukysymykset vaihtelevassa järjestyksessä. Eduiksi voidaan myös katsoa kuuluviksi haastatteluluvan sopiminen henkilökohtaisesti haastateltavan kanssa, koska tällöin haastateltavat kieltäytyvät harvemmin haastattelusta, sekä sellaisten henkilöiden valitseminen haastatteluun, joilla on tietoa tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2013, 74).

Tutkijan pyrkimyksenä on saada kattavasti tietoa tutkittavasta aiheesta. Tuomi ja Sarajärvi (2013, 73) ehdottavat, että haastateltavien tulisi saada tutustua haastattelukysymyksiin ennalta, jotta haastattelu onnistuisi. He näkevät tämän myös olevan eettisesti perusteltua. Eskola ja Suoranta (1998, 89 - 90) puolestaan ehdottavat haastattelukäytäntöjen testaamista ja hiomista etukäteen, esimerkiksi

esihaastatteluiden avulla. Tässä tutkimuksessa ennen haastatteluja lähetin haastateltaville haastatteluteemat (ks. liite 1) tarkasteltaviksi, jotta he voisivat valmistautua haastatteluun. Ennen haastatteluteemojen lähettämistä pohdin, vaikuttaako teemojen antaminen tutkimukseen osallistuvien lastentarhanopettajien vastauksiin esimerkiksi siten, että heillä olisi valmiiksi tarkkaan mietityt vastaukset annettuihin teemoihin. Tutkijana koin kuitenkin haastatteluteemojen antamisen olevan paras vaihtoehto tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden kannalta.

Haastattelumuotoja on erityyppisiä ja tutkimusaineistoa kerätessä voidaan käyttää *strukturoitua* tai *puolistrukturoitua haastattelua*, *teemahaastattelua*, *avointa haastattelua* tai *syvähaastattelua*. Seuraavaksi avataan lyhyesti näitä käsitteitä ja tarkastellaan tutkimuksen aineistonkeruussa käytettyä haastattelumuotoa, jotta lukija voi tarkastella sitä, miten tässä tutkimuksessa käytetty haastattelumuoto asettuu muiden haastattelumuotojen joukkoon.

Strukturoidussa haastattelussa (toiselta nimeltään lomakehaastattelu tai lomakekysely) kysymysten esittämisjärjestys ja muoto pysyvät samoina. Lomakekyselyissä on valmiiksi annetut vastausvaihtoehdot, joista haastateltava valitsee parhaimman. Tätä haastattelumuotoa käytetään kvantitatiivisen tutkimuksen puolella. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltava saa kertoa vastauksensa omin sanoin ja kaikille haastatteluun osallistuville esitetään samat kysymykset. (Eskola & Suoranta 1998, 87.) Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan puolistrukturoitu haastattelu ei anna haastateltaville suuria vapauksia haastattelutilanteessa ja on sopiva valinta silloin, kun haastattelija haluaa tietoa vain tietyistä asioista.

Teemahaastattelussa on määritelty ennalta teemat ja haastattelijan tulee huolehtia, että kaikki teemat käydään läpi haastateltavien kanssa. Haastattelijalla ei ole valmiita kysymyksiä, vaan tukilista, jota hän voi tarvittaessa käyttää apunaan kysymysten esittämiseen. (Eskola & Suoranta 1998, 87.) Joissakin lähteissä (ks. Tuomi & Sarajärvi 2013, 74 - 75; Metsämuuronen 2006, 115) teemahaastattelun kerrotaan olevan puolistrukturoitu haastattelu sen vuoksi, että se asettuu struktuuriltaan strukturoidun lomakehaastattelun sekä strukturoimattoman syvähaastattelun väliin. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) huomauttavat, että puolistrukturoidusta haastattelusta saatetaan puhua teemahaastatteluna siinä tapauksessa, jos haastattelija esittää haastateltavalle tarkkoja kysymyksiä ennalta määrättyistä teemoista, mutta ei kysy välttämättä samoja kysymyksiä kaikilta haastateltavilta. Avoin haastattelu ja syvähaastattelu ovat puolestaan luonteeltaan strukturoimattomia. Näitä kahta haastattelumuotoa kuvaa keskustelunomainen tilanne haastattelijan

ja haastateltavan välillä, vain keskustelun aihepiiri on ennalta määrätty. (Eskola & Suoranta 1998, 87.)

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Hirsjärven, Sajavaaran ja Remeksen (2009, 208) mukaan teemahaastattelu vastaa laadullisen tutkimuksen lähtökohtia, jonka vuoksi sitä käytetään paljon kasvatus- ja yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. Teemahaastattelussa haastateltavien ääni tulee kuuluviin, sillä heidän vapaalle puheelleen annetaan tilaa ennalta asetettujen teemojen rajoissa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Eskolan ja Suorannan (1998, 88) mukaan haastateltavan vapaamuotoinen puhe mahdollistaa sen, että kerätty aineisto vastaa haastateltavien puhetta itsessään. Kun tutkimuksen kohteena ovat vähemmän tunnetut ilmiöt tai asiat, on teemahaastattelu oiva valinta aineistonkeruumenetelmäksi. Haastateltaviksi tulee valita sellaisia henkilöitä, joilta ajatellaan saatavan parhaiten tutkimuksen aiheen kannalta olennaista tietoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

6.4 Tutkimusprosessin eteneminen

Tutkimusprosessi käynnistyi tammikuussa 2013 graduseminaarissa aiheen pohdinnalla. Työstin aiheitani eteenpäin graduseminareissa kevätlukukauden aikana ja esittelin alustavan tutkimussuunnitelmani huhtikuussa 2013. Tutkimussuunnitelma valmistui toukokuussa ja tarkoituksenani oli hakea tutkimuslupa touko-kesäkuussa, mutta haastateltavien löytäminen osoittautui haasteelliseksi. En saanut vastausta suurimpaan osaan sähköpostiviesteistäni tai päiväkodin lastentarhanopettajat eivät täyttäneet heille asettamaani kriteeriä, vähintään viiden vuoden työkokemusta, päiväkodin lastentarhanopettajan tehtävissä toimimisesta ja tiimissä työskentelystä. Tämän vuoksi haastateltavien etsiminen siirtyi kesän loppupuolelle.

Työstin kesän aikana kevätlukukaudella aloittamaani teoreettista viitekehystä eteenpäin sekä perehdyin tutkimusaihetta käsittelevään kirjallisuuteen. Haastateltavien etsimisen aloitin uudestaan elokuussa 2013 ottamalla yhteyttä puhelimitse eri päiväkotien johtajiin, jotka lupasivat kysellä lastentarhanopettajien kiinnostusta osallistua tutkimukseeni. Laskin haastateltaville asettamani kriteerin vähintään viiden vuoden työkokemuksesta noin 2-3 vuoteen, sillä tutkijana katsoin tässä ajassa tapahtuvan muutoksia ja henkilöstövaihtuvuutta päiväkotien tiimeissä. Olin suunnitellut haastattelevani 6 - 8 lastentarhanopettajaa. Lopulliseksi haastateltavien määräksi tuli seitsemän lastentarhanopettajaa. Haastateltavien löytämisen jälkeen lähetin tutkimuslupahakemukseni ja tutkimussuunnitelmani Tampereen kaupungille.

Otin yhteyttä haastateltaviin sähköpostilla, kerroin heille tutkimukseni aiheesta ja kuinka aion haastattelut toteuttaa. Kerroin tutkimukseen osallistumisen olevan vapaaehtoista ja aikomuksistani nauhoittaa haastattelut. Sovin haastateltavien kanssa haastatteluajat syys-lokakuulle 2013. Tutkimuslupaa odottaessani luonnostelin alustavan rungon teemahaastattelulle. Tein yhden epävirallisen esihaastattelun varmistaakseni haastatteluihin varaamani nauhurin toimivuuden, hioakseni haastattelurunkoa (ks. liite 2) sekä nähdäkseni kuinka paljon haastatteluun olisi hyvä varata aikaa. Ennen haastatteluita lähetin jokaiselle tutkimukseen osallistuvalla lastentarhanopettajalle rungon haastatteluteemoista (liite 1), jotta he voisivat halutessaan valmistautua tulevaan haastatteluun. Haastattelin tutkimukseen osallistuneita lastentarhanopettajia syys-lokakuussa 2013 ja haastattelut olivat kestoaltaan noin 40 - 80 minuuttia.

Litteroin eli kirjoitin nauhoitetut haastattelut puhtaaksi pian haastatteluiden jälkeen lokakuussa 2013 (ks. esimerkki, liite 3). Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) tuovat esille, että litteroinnissa epäselvyyttä saattaa aiheuttaa se, kuinka tarkasti nauhoitettu aineisto tulisi kirjoittaa puhtaaksi. Jos aineiston analyysin kohteena ovat kieli ja kielenkäyttö, toteutetaan litterointi tarkasti erityisiä litterointimerkkejä käyttäen. Tässä tutkimuksessa analyysin kohteena eivät olleet kieli ja kielenkäyttö, vaan tekstin sisältö, jonka vuoksi litteroitaessa ei ole käytetty litteroinnin erityismerkkejä. Seitsemästä haastattelusta litteroitua aineistoa kertyi 104 sivua. Aineiston analyysin aloitin tammikuussa 2014 ja viimeistelin analyysin maaliskuun alkupuolella. Tutkimustulosten kirjoittamisen ja pro gradu -tutkielman viimeistelyn toteutin maaliskuussa ja jätin pro gradu -tutkielmani tarkastettavaksi huhtikuussa 2014.

6.5 Tutkimuksen haastateltavat

Tutkimusta suunnitellessaan tutkija joutuu pohtimaan, millaisin menetelmin hän kerää aineiston ja minkäkokoinen aineisto olisi riittävä, jotta löydettäisiin vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin. Tutkimuksen aineiston otoksesta ja sen riittävydestä puhuttaessa nostetaan esiin käsite *saturaatio*. Saturaatiolla tarkoitetaan aineiston kylläntymistä eli vaihetta, jolloin aineisto alkaa toistaa itseään eikä tuota uusien tapauksien myötä tutkimusongelman kannalta enää uutta tietoa (Eskola & Suoranta 1998, 62). Kylläntyminen on tutkijan kannalta hieman ongelmallinen käsite, sillä kylläntymispisteen määrittely voi olla vaikeaa. Riippuu tutkijasta, kuinka monipuolisesti hän näkee aineiston ja huomaako hän aineiston keräämisen yhteydessä mahdollisesti esiin nousevia uusia näkökulmia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 171.) Tutkijan tulisi pohtia, hakeeko aineistoltaan yhdenmukaisuutta vai erilaisuutta. Erilaisuuden tutkiminen edellyttää kylläntymisen kannalta

suuremman tutkimusaineiston. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 92.) Fenomenografisessa tutkimuksessa ollaan nimenomaan kiinnostuneita siitä, millaisia käsityksiä ihmisillä on tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, ja kuinka nämä käsitykset eroavat toisistaan. Kylläntymistä ajateltaessa fenomenografisessa tutkimuksessa aineiston tulisi täten olla suurempi kuin mitä tutkimuksessa, jossa aineistolta haetaan yhdenmukaisuutta. Tutkimuksen haastateltaviksi valikoitui seitsemän lastentarhanopettajaa eri päiväkodeista Tampereelta. Pro gradu -tutkielman laajuuden huomioiden perustelen tutkimuksen haastateltavien määrää ajallisilla resursseilla sekä sillä, ettei tutkimukseni tarkoituksena ole saada aikaan tilastollisesti yleistettäviä tuloksia, vaan ymmärtää ja kuvata tutkimukseen osallistuneiden lastentarhanopettajien käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tämän vuoksi tutkijana koin seitsemän haastateltavan olevan riittävä tutkimuksen osallistujamääräksi.

Tämän tutkimuksen kannalta olennaista oli aineiston otoksen, eli tässä tapauksessa tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien, edustavuus. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) tuovat esille, ettei kvalitatiivisessa tutkimuksessa termillä *otos* ole samanlaista merkitystä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tätä termiä voidaan kuitenkin käyttää silloin, kun otoksessa korostuu sen harkinnanvaraisuus. Lumipallo-otanta ja niin sanottu eliittiotanta ovat esimerkkejä harkinnanvaraisista otoksista. Lumipallo-otannalla tarkoitetaan, että tutkijalla on aineistonkeruuvaiheessa yksi avainhenkilö, joka johdattaa hänet toisen tiedonantajan luokse, joka puolestaan johdattaa tutkijan taas uuden tiedonantajan luokse. Tutkittavien löytäminen tapahtuu vaiheittain. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin puolestaan eliittiotantaa, jolla tarkoitetaan sitä, että tiedonantajiksi valitaan sellaisia henkilöitä, joilta uskotaan saavan parhaiten tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88.) Etsiessäni haastateltaviksi lastentarhanopettajia asetin tutkimukseen osallistumisen kriteeriksi vähintään noin 2 - 3 vuoden työkokemuksen päiväkodissa työskentelystä. Alun perin asettamani kriteeri oli vähintään viiden vuoden työkokemus, mutta kun tutkittavien löytäminen osoittautui haasteelliseksi, laskin kriteerin noin 2 - 3 vuoteen. Tutkijana perustelen tekemääni valintaa sillä, että jo kahdessa kolmessa vuodessa päiväkodin tiimeissä todennäköisesti tapahtuu muutoksia, kuten henkilöstön vaihtumista. Anonymiteetin säilyttämiseksi tutkimukseen osallistuneista haastateltavista käytetään lyhenteitä H1, H2, H3 ja niin edelleen. Seuraavan haastateltavien esittelyn tarkoituksena on tuoda esiin tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien harkinnanvarainen valinta.

Haastateltava yksi (H1) on valmistunut lastentarhanopettajaksi lastentarhanopettajaopistosta 1990-luvun puolivälissä. Tutkimuksen toteuttamishetkellä hän työskenteli viisivuotiaiden lasten ryhmässä

ja työkokemusta hänelle oli kertynyt 18 vuotta. 18 työvuoden aikana hän on työskennellyt kolmessa eri päiväkodissa.

Haastateltava kaksi (H2) työskenteli 1–2-vuotiaiden lasten ryhmässä ja on valmistunut lastentarhanopettajaopistosta 1980-luvun alussa ja on siitä lähtien tehnyt päiväkotityötä, yli 30 vuotta. Työuran aikana hän on työskennellyt yhteensä viidessä eri päiväkodissa.

Haastateltava kolme (H3) on valmistunut myös lastentarhanopettajaopistosta 1990-luvun alkupuolella ja hänelle oli kertynyt työkokemusta 15 vuotta. Tänä aikana hän oli työskennellyt seitsemässä päiväkodissa ja 16 eri tiimissä. Tutkimuksen toteuttamishetkellä hän työskenteli esiopetusryhmässä.

Haastateltava neljä (H4) on mennyt opiskelemaan lastentarhanopettajaseminaariin, mutta on valmistunut vuonna 1970-luvun loppupuolella lastentarhanopettajaopistosta ja kertoi työskennelleensä valmistumishetkestä lähtien lähes koko ajan päiväkodissa. Hän työskenteli viisivuotiaiden lasten ryhmässä.

Haastateltava viisi (H5) on valmistunut ammattikorkeakoulusta sosionomiksi vuonna 2010 ja on siitä lähtien tehnyt töitä päiväkodissa. Työkokemusta hänelle on kertynyt viidessä eri tiimissä. Hän työskenteli 3–5-vuotiaiden lasten ryhmässä.

Haastateltava kuusi (H6) on valmistunut opettajankoulutuslaitokselta lastentarhanopettajakoulutuksesta 1980-luvun lopussa ja on työskennellyt päiväkodissa 17 vuotta. Haastateltava arvioi työskennelleensä 17 tiimissä ja kertoi työskentelevänsä haastatteluhetkellä 1–4-vuotiaiden lasten ryhmässä.

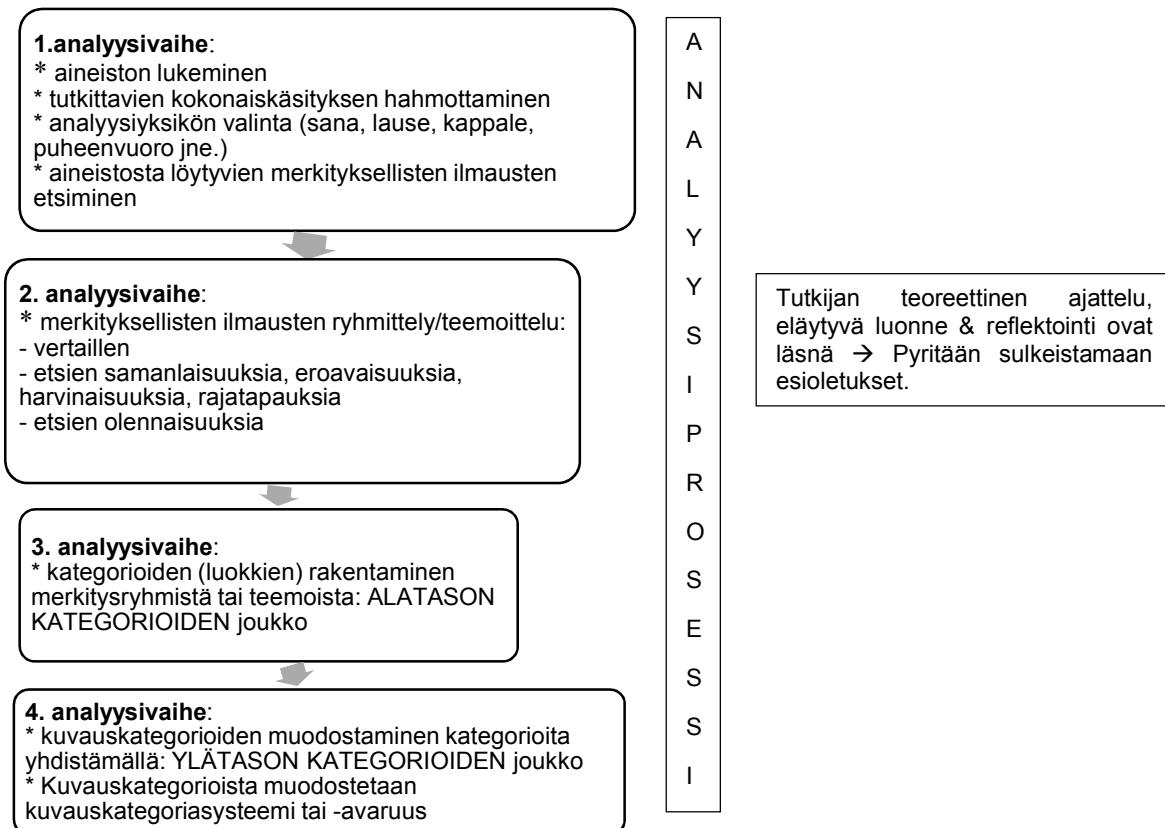
Haastateltava seitsemän (H7) on valmistunut yliopistosta lastentarhanopettajaksi 2000-luvulla ja on aloittanut työt jo opiskeluiden aikana, joten hänelle on kertynyt työkokemusta yli kuuden vuoden ajalta. Haastateltavan (7) mukaan tiimeissä, joissa hän työskenteli, oli tapahtunut vuosittain henkilöstömuutoksia.

7 AINEISTON ANALYYSI

Koska tutkimus on fenomenografinen, toteutettiin aineiston analyysi fenomenografista analyysiä noudattaen. Ensimmäisessä alaluvussa 7.1 käsitellään fenomenografisen analyysin perusolemusta ja sen toteuttamista. Toisessa alaluvussa 7.2 tarkastellaan sitä, kuinka fenomenografisen analyysin toteuttaminen on edennyt tässä tutkimuksessa.

7.1 Fenomenografinen analyysi

Fenomenografinen analyysi ei perustu yhteen tiettyyn ja selkeästi määriteltyyn menettelytapaan, vaan jäljittelee kvalitatiiviselle ihmistieteille tyypillisiä piirteitä, kuten esimerkiksi järjestelmällistä ja loogista analyysiprosessia, sisällön erilaisten ulottuvuuksien jatkuvaa vertailua, aineiston jakamista merkityksellisiin osiin kokonaisuutta kadottamatta sekä merkityksellisten yksiköiden luokittelua organisoiduksi systeemiksi. Fenomenografinen analyysi ei ole luonteeltaan tiukasti strukturoitu. Analyysi on sidottu merkityksiä täynnä olevaan sisältöön ja sen vuoksi fenomenografista analyysitekniikkaa on mahdotonta erottaa täysin analysoitavasta sisällöstä. (Niikko 2003, 32 - 33.) Niikko (2003) esittää teoksessaan fenomenografisen tutkimusaineiston analyysimallin (kuvio 2):



Kuvio 2. Fenomenografisen tutkimusaineiston analyysimalli ja toteutus (mukaillen Niikko 2003)

Ensimmäinen aineiston analyysivaihe koostuu aineiston lukemisesta, jonka tarkoituksena on löytää aineistosta tutkimusongelmien kannalta merkitykselliset ilmaisut sekä hahmottaa tutkittavien kokonaiskäsitystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Merkityksellisten ilmausten etsimisessä käytetään analyysiyksiköitä, jotka voivat olla yksittäisiä sanoja, lauseita, tekstin kappaleita, puheenvuoroja tai koko haastattelu. Aineistosta löytyneet merkitykselliset ilmaukset ovat perusta seuraavalle analyysivaiheelle. Tutkija ei keskity analyysissä ilmauksia tuottaneisiin tutkittaviin, vaan aineistosta nouseviin ilmauksiin ja niistä hahmotettaviin merkityksiin. Toisessa analyysivaiheessa aineistosta nousseet merkitykselliset ilmaisut (merkityksyksiköt) ryhmitellään siten, että niiden joukosta etsitään erilaisuuksia, samanlaisuuksia, rajatapauksia ja harvinaisuuksia. Ilmauksilla on kaksi kontekstia, joita ovat haastattelu, josta ilmaus on peräisin ja ryhmä, johon ilmaisu sijoitetaan. Tulkinta tulisi tehdä suhteessa haastattelun kontekstiin. Fenomenografisen analyysin aikana tutkijan tulisi pyrkiä refleктоimaan aineistonsa tulkintaa empiriasta nousevan teorian kautta ja samalla hyödyntää omaa teoreettista ajatteluaan. Lisäksi hänen tulisi pyrkiä eläytymään tutkittavien kokemusmaailmaan epäsuorasti ja näkemään ilmiö heidän ”silmillään”. Näin tutkija voi sulkeistaa esioletuksensa eli oman persoonallisen tietonsa ja uskomuksensa tutkittavasta ilmiöstä. (Niikko 2003, 33 - 35.)

Kolmannessa analyysivaiheessa merkitysryhmät muutetaan kategorioiksi, esimerkiksi abstrahoidulla eli pelkistämällä merkitysryhmään kuuluvat ilmaisut ja kuvaamalla niitä ydinmerkitysten termein. Kategoriat ja niiden ominaisuudet voivat myös syntyä tutkijan omissa konstruktioissa. Kategorioiden väliset rajat tulisi olla selkeät, etteivät ne mene limittäin toistensa kanssa. Kategorioiden rajojen määrittely tapahtuu niiden sisällön perusteella. Kategorian sisältämiä ilmauksia vertaillaan keskenään saman kategorian sisällä, mutta myös muiden kategorioiden ilmausten kanssa. Kategorioista muodostetaan alatasen kategorioiden joukko. Analyysin päättäminen kolmanteen vaiheeseen jättää usein tutkimustulokset kalpeiksi. Analyysin neljännessä vaiheessa alatasen kategorioita yhdistetään luomalla kuvauskategorioita, jotka muodostavat niin sanotun ylätasen kategorijoukon. (Niikko 2003, 36.) Tutkija ei määrittele kuvauskategorioita etukäteen jonkun teorian tai aiemman tutkimustiedon pohjalta eikä analyysiä tehdä valmiin kategoriasysteemin kautta (Uljens 1989, 43). Kuvauskategoriat ovat aineiston pohjalta tutkijan luomia abstrakteja konstruktioita, jotka heijastavat laadullisesti erilaisten tapojen joukkoa, jolla tutkittavaa ilmiötä voidaan kuvata, analysoida ja ymmärtää. (Niikko 2003, 36 - 37.)

Kuvauskategoriat muodostavat tutkimuksen varsinaiset päätulokset (Uljens 1989, 46). Näistä voidaan muodostaa kolmenlaisia kuvauskategorijärjestelmiä, joita ovat *horizontaalinen*, *vertikaalinen* ja

hierarkkinen kuvauskategoriajärjestelmä (Huusko & Paloniemi 2006, 169). Uljensin (1989, 47) mukaan fenomenografisessa tutkimuksessa horisontaalinen kuvauskategoriajärjestelmä on näistä kolmesta järjestelmästä dominoivin. Tässä järjestelmässä luokat ovat niin tärkeydeltään kuin tasoltaan suhteessa toisiinsa samanarvoisia ja erot luokkien välillä ovat niiden sisällöissä. Vertikaalisessa kuvauskategoriajärjestelmässä luokkien välistä järjestystä voidaan kuvata jonkin aineistosta nousevan kriteerin perusteella, esimerkiksi tärkeyden, yleisyyden tai ajan perusteella. Tutkimuksessa tärkeimmiksi luokiksi nousevat luokat, jotka nousevat aineistosta yleisimmiksi. (Niikko 2003, 38.) Hierarkkisessa järjestelmässä jotkin käsitykset ovat selvästi kehittyneempiä ja kattavampia kuin toiset ja ne ovat laadullisesti toisistaan erillisiä (Uljens 1989, 50). Niikon (2003, 38) mukaan kuvauskategorioiden järjestäminen tapahtuu aineiston sisäisen logiikan ja rakenteen mukaisesti.

7.2 Analyysin eteneminen

Ensimmäinen analyysivaihe: aineiston lukeminen ja merkityksellisten ilmausten etsintä

Aineiston analyysin ensimmäisessä vaiheessa luin puhtaaksikirjoitetut haastattelut läpi useamman kerran saadakseni jonkinlaisen kokonaiskuvan aineistosta. Analyysiyksiköksi valitsin lauseita ja joissakin tapauksissa yksittäisiä sanoja, jos haastateltavan vastaus oli lyhyt ja ytimekäs. Fenomenografisessa tutkimuksessa analyysiyksikkönä on yleensä ajatuksellinen kokonaisuus, ei siis yksittäisiä sanoja tai yksittäisiä lauseita (ks. Huusko & Paloniemi 2006). Kuitenkin joissakin lähteissä tuodaan esiin, että analyysiyksikkönä voi olla myös yksittäinen sana tai lause (ks. esim. Niikko 2003). Yksittäisellä sanalla ja lauseella on merkityksensä, ja tutkijana koin tärkeäksi huomioida analyysiyksiköiksi myös yksittäisiä sanoja aineistosta, sillä ne kuvastivat omalla tavallaan haastateltavan käsitystä tutkittavasta ilmiöstä. Analyysiyksikön valinnan jälkeen aloin lukea aineistoa uudestaan läpi etsien ja alleviivaten kynällä siitä tutkimusongelmien kannalta merkityksellisiä ilmauksia (analyysiyksiköitä) haastateltavien vastauksista. Tutkimuksessa käytetty teemahaastattelurunko toimi analyysissä eräänlaisena kehyksenä, jonka pohjalta etenin kysymys kerrallaan. Alleviivattuani merkityksellisiä ilmaisuja aineistosta pelkistin niitä yleiskielellä tiiviiksi merkitysyksiköiksi haastatteluiden marginaaleihin. Taulukossa 2 havainnollistetaan esimerkein ensimmäisen analyysivaiheen toteutusta. Käytyäni kaikki haastattelut läpi luin aineistoa ja pelkistämiäni merkitysyksiköitä sekä kirjoitin niitä ylös tarralapuille. Tässä vaiheessa myös muokkasin ja tarkensin alustavia merkitysyksiköitä.

Taulukko 2. Esimerkki merkityksellisten ilmausten etsinnästä ja pelkistämisestä merkitysyksiköiksi

| Haastatteluaineisto | Merkitykselliset ilmaukset | Merkitysyksikkö |
|--|--|---|
| H: ”Ei meillä oikein muuta oo käytetty kuin sitä keskustelua taikka sitte niinku et riippuen asiasta, nii johtaja on voinut olla tukena siinä. Et nyt ei oo pitkään aikaan ollu mitää sellasta tosi isoa asiaa mikä olis...Et sillan aikasemmin meil oli työnohjausta ja se voi kyllä olla tämmösessä hankalassa tilanteessa ihan hyvä.” | ei meillä oikein muuta oo käytetty kuin sitä keskustelua riippuen asiasta, niin johtaja on voinut olla tukena siinä aikasemmin meil oli työnohjausta ja se voi olla hankalassa tilanteessa ihan hyvä | Keskustellaan tiimin kanssa. Asiasta riippuen johtaja voi tulla tueksi. Työnohjaus voi olla hankalassa tilanteessa hyvä ratkaisu. |

Toinen analyysivaihe: ryhmittely

Toisessa analyysivaiheessa tein alustavaa ryhmittelyä samanaikaisesti, kun kiinnitin tarralappuja isoille ”fläppipapereille”. Vertailin merkitysyksiköitä toisiinsa etsien aineistosta eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia ja kokosin samankaltaiset merkitysyksiköt merkitysryhmiksi (ks. kuvio 3). Ryhmittelyvaiheessa kävin läpi muodostamiani merkitysryhmiä ja pidin ryhmittelyssä aineiston mukana, jotta pystyisin tarvittaessa palaamaan siihen. Helpottaakseni aineistoon palaamista olin merkinnyt tarralappuihin merkitysyksiköiden perään haastateltavista käyttämäni lyhenteet (H1, H2, H3 ja niin edelleen), jotta tietäisin mistä haastattelusta olin poiminut kyseisen merkitysyksikön. Jouduin tarkentamaan alustavia merkitysryhmiä ja tekemään niihin pieniä muutoksia. Fenomenografisessa aineiston analyysissä pitää huomioida, etteivät toisen ryhmän merkitysyksiköt mene limittäin toisen ryhmän merkitysyksiköiden kanssa.

| | | |
|---|--|---|
| <p><i>Keskustellaan tiimin kanssa.</i></p> <p><i>Tiimit keskustelevat keskenään.</i></p> <p><i>Puhutaan rakentavasti ja suoraan ensin tiimin kanssa.</i></p> <p>...</p> | <p><i>Asiasta riippuen johtaja voi tulla tueksi.</i></p> <p><i>Tarvittaessa pyydetään johtajaa mukaan.</i></p> <p><i>Pyydetään johtajaa tueksi.</i></p> <p>...</p> | <p><i>Työnohjaus voi olla hankalassa tilanteessa hyvä ratkaisu.</i></p> <p><i>Apua voidaan kysyä omalta ammattiliitolta.</i></p> <p><i>Viimeinen mahdollisuus on ottaa yhteyttä työterveyteen.</i></p> <p>...</p> |
|---|--|---|

Kuvio 3. Esimerkki merkitysyksikköjen ryhmittelystä

Kolmas analyysivaihe: alakategorioiden rakentaminen

Saatuani ryhmittelyn valmiiksi muodostin alakategorioita (luokkia) nimeämällä niitä merkitysryhmien sisällön mukaisesti (ks. taulukko 3). Joitakin ryhmiä kuvasin aluksi muutamalla sanalla, mutta pyrin kuitenkin tarkentamaan ja tiivistämään näitä ilmaisuja. Kirjoitin nimeämiäni alakategorioita ylös A4-kokoiselle paperille ja lisäsin sulkuihin, kuinka monen haastateltavan käsityksistä kyseinen alakategoria muodostui. Tällä pyrin hahmottamaan sitä, mitkä alakategorioista nousisivat yleisimmiksi ja mitkä niistä pitivät sisällään vähemmän käsityksiä. Aineistosta muodostetut alakategoriat muodostivat alatason kategorioiden joukon.

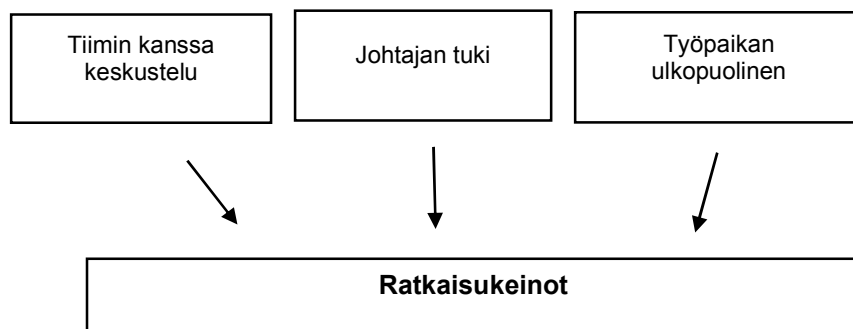
Taulukko 3. Esimerkki alakategorioiden muodostamisesta

| Merkitysyksiköt ryhmiteltyinä | Alakategoria |
|---|----------------------------|
| <i>Keskustellaan tiimin kanssa. Tiimit keskustelevat keskenään. Puhutaan rakentavasti ja suoraan ensin tiimin kanssa. ...</i> | Tiimin kanssa keskustelu |
| <i>Asiasta riippuen johtaja voi tulla tueksi. Tarvittaessa pyydetään johtajaa mukaan. Pyydetään johtajaa tueksi. ...</i> | Johtajan tuki |
| <i>Työnohjaus voi olla hankalassa tilanteessa hyvä ratkaisu. Apua voidaan kysyä omalta ammattiliitolta. Viimeinen mahdollisuus on ottaa yhteyttä työterveyteen. ...</i> | Työpaikan ulkopuolinen apu |

Neljäs analyysivaihe: alakategorioiden yhdistäminen kuvauskategorioiksi

Neljännessä analyysivaiheessa yhdistin alakategorioita kuvauskategorioiksi (ks. kuvio 4) ja näistä muodostuivat lopulliset tutkimustulokset. Kuvauskategoriat eivät saisi mennä keskenään limittäin ja niiden tulisi kertoa jotain erilaista tavasta käsittää tutkimuksen kohteena oleva ilmiö. Tämä osoittautui kuitenkin tässä tutkimuksessa haasteeksi. Alakategorioiden limittäisyyksistä kerrotaan lisää tutkimustuloksissa. Kumpaakin tutkimuskysymystä kohden muodostui viisi kuvauskategoriaa.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaavia kuvauskategorioita olivat: *Edellytykset toimivalle tiimille, sen syntymiselle ja ylläpidolle, Tiimin toiminta on sujuvaa, Tiimin toiminnan kehittämiskeinot, Haasteelliset tilanteet tiimissä ja Ratkaisukeinot*. Puolestaan toiseen tutkimuskysymykseen vastaavia kuvauskategorioita olivat: *Työhyvinvoinnin ulottuvuuksia, Henkilökohtaisen hyvinvoinnin heijastuminen työympäristöön, Yhteisöllinen työskentelytapa työhyvinvoinnin edistämisessä ja kehittämisessä, Työhyvinvointia estäviä tekijöitä ja Työhyvinvoinnin kehittäminen päiväkotiyksikön eri tasoilla*. Tutkimusaineiston pohjalta muodostetut kuvauskategoriat ovat horisontaalisessa suhteessa toisiinsa nähden eli niiden sisällöissä on eroja, mutta ne ovat tärkeydeltään ja tasoltaan samanarvoisia suhteessa toisiinsa. Tutkimuksessa muodostettuja alakategorioita esitellään sen sijaan vertikaalisessa suhteessa toisiinsa nähden eli kriteerinä niiden järjestykselle oli se, kuinka yleisiksi ne aineiston pohjalta nousivat.



Kuvio 4. Esimerkki alakategorioiden yhdistämisestä kuvauskategoriaksi

8 KOHTI TOIMIVAA TIIMIÄ

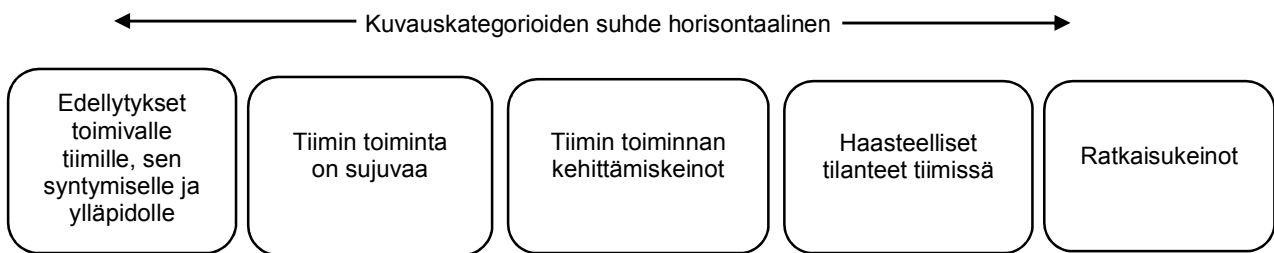
Kahdeksannessa pääluvussa tarkastellaan fenomenografisen analyysin kautta saatuja tutkimustuloksia. Tutkimustehtävänä oli tarkastella lastentarhanopettajien käsityksiä toimivasta tiimistä sekä toimivan tiimin ja työhyvinvoinnin välisestä suhteesta. Tässä pääluvussa pyritään vastamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: *Millainen on toimiva tiimi lastentarhanopettajien käsitysten mukaan?*

Fenomenografisen analyysin viimeisessä vaiheessa muodostetut kuvauskategoriat muodostavat tutkimuksen lopulliset tutkimustulokset. Kuvauskategorioiden ja niihin sisältyvien alakategorioiden sanallisen erittelyn lisäksi ne havainnollistetaan graafisessa muodossa. Kategorioiden (kuvaus- ja alakategorioiden) välisiä suhteita kuvataan horisontaalisen ja vertikaalisen kuvauskategoriajärjestelmän kautta. Tutkimuksen lopullisina tutkimustuloksina esiteltävät kuvauskategoriat ovat horisontaalisessa suhteessa toisiinsa nähden. Tällä tarkoitetaan sitä, että kuvauskategoriat ovat sisällöltään erilaisia, mutta ne ovat tärkeydeltään ja tasoltaan samanarvoisia. Jokainen kuvauskategoria pyrkii siten kertomaan jotain erilaista tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Alakategorioita tarkastellaan vertikaalisessa suhteessa toisiinsa eli niiden järjestystä kuvataan niiden yleisyyden perusteella, niin että ylimpänä kuviossa on alakategoria, joka nousi yleisimmäksi ja alimpana alakategoria, joka oli aineistossa vähiten yleisin. Kuvioissa tarkastellaan kategorioiden välisiä suhteita, joten kategorioiden koot eivät ole merkityksellisiä. Kuvioissa ilmenevät poikkeustapaukset avataan tekstissä.

Tutkimustulosten esittelyä tuetaan myös suorilla aineistolainauksilla, jotta lukija voi tehdä päätelmiä tekemistään tulkinnoista. Suorat aineistolainaukset on sisennetty ja kursivoitu tekstissä, ja tutkimukseen osallistuneista haastateltavista käytetään lyhenteitä H1, H2, H3 ja niin edelleen anonymiteetin säilyttämiseksi. Myös aineistolainauksissa esiintyvät nimet on muutettu. Suorissa aineistolainauksissa on käytetty tiettyjä merkkejä selventämään niiden sisältöä, esimerkiksi taukoa haastateltavan puheesta on kuvattu kolmella pisteellä (...). Suorissa aineistolainauksissa käytetyt merkit on esitelty liitteessä 3 (näyte litteroinnista).

Puhuttaessa päiväkotien tiimien tiimityöstä puhutaan yleensä moniammatillisesta tiimityöstä tietyn lapsiryhmän kasvattajien kesken. Taustatietokysymysten lisäksi johdattelin haastateltavia varsinaisten haastattelukysymysten pariin kysymällä heiltä, mitä moniammatillinen tiimityö merkitsee heille. Pääsääntöisesti he kuvailivat sen olevan rikkaus, joka tuo työhön erilaisia näkökulmia ja se koettiin tärkeäksi. Tämän lisäksi haastateltavien käsityksissä tuli esiin, että

moniammatillinen tiimityö muodostuu koulutuksesta saadusta osaamisesta ja erilaisista työkuvista eli lastentarhanopettajalla on pedagoginen vastuu tiimissä ja hänellä on enemmän pedagogista osaamista, kun taas lastenhoitajalla on enemmän perushoidollista osaamista. Osalle moniammatillinen tiimityö merkitsi myös työntekijän vahvuuksien (esimerkiksi harrastuksen parissa hankittu osaaminen) ja omien kiinnostuksen kohteiden hyödyntämistä. Tiimityö on olennainen osa tiimiä ja tiimin toimintaa, jonka vuoksi niitä on hankalaa erottaa toisistaan. Haastateltavat puhuivat sekä tiimistä että tiimityöstä, ja tässä tutkimuksessa kyseisiä käsitteitä ei ole erotettu toisistaan, vaikka tutkimuksen pääpaino onkin ensisijaisesti tiimissä. Tässä pääluvussa ja siihen sisältyvissä alaluvuissa pyritään vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Millainen on toimiva tiimi lastentarhanopettajien käsitysten mukaan? Aineiston pohjalta muodostui viisi kuvauskategoriaa, joita ovat *Edellytykset toimivalle tiimille, sen syntymiselle ja ylläpidolle*, *Tiimin toiminta on sujuvaa*, *Tiimin toiminnan kehittämiskeinot*, *Haasteelliset tilanteet tiimissä* sekä *Ratkaisukeinot*. Nämä kuvauskategoriat ovat horisontaalisessa suhteessa toisiinsa ja ovat vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen (ks. kuvio 5):



Kuvio 5. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaavat kuvauskategoriat

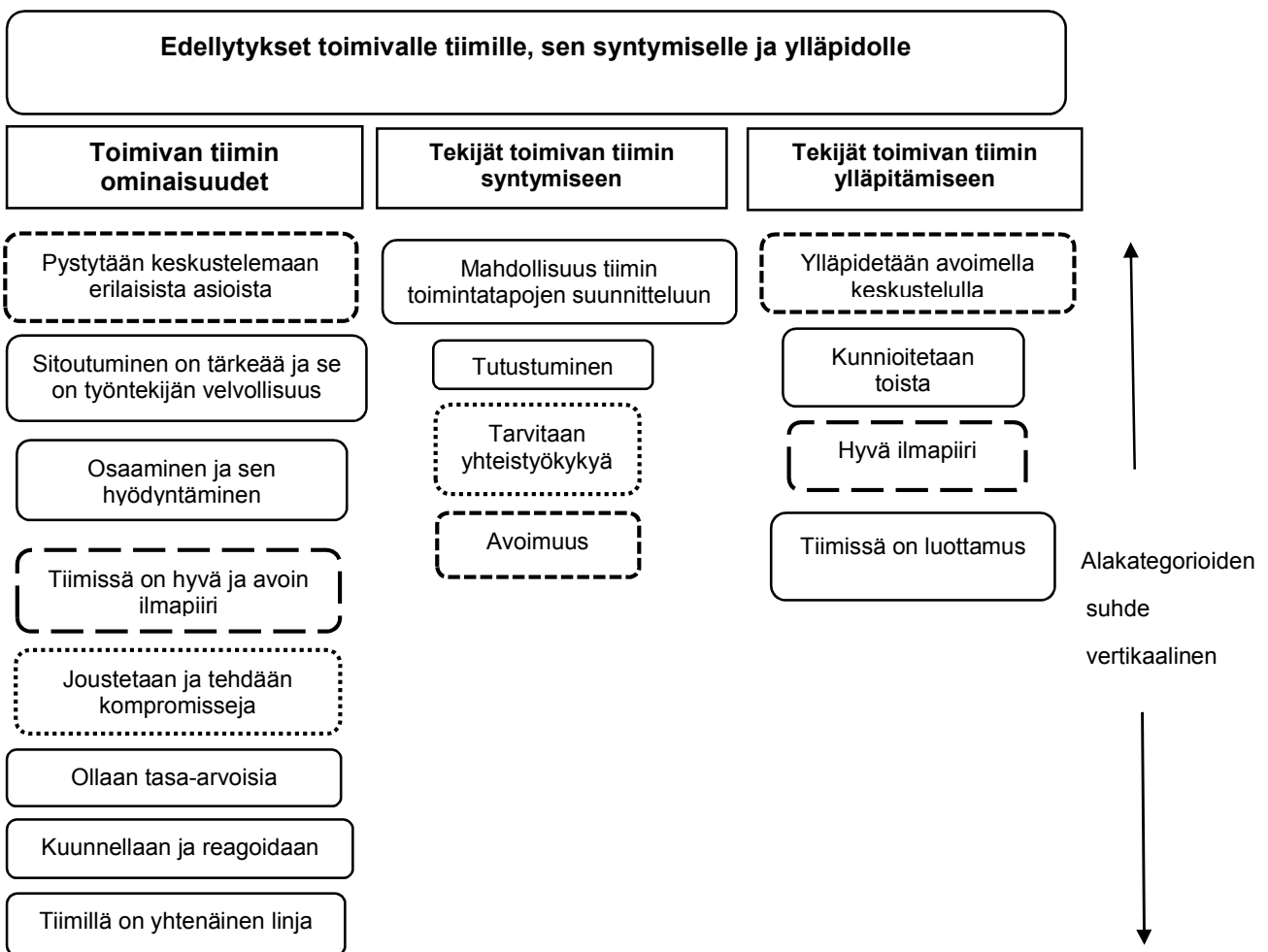
8.1 Edellytykset toimivalle tiimille, sen syntymiselle ja ylläpidolle sekä vaikutus tiimin toimintaan

Tässä alaluvussa tuodaan esiin toimivan tiimin ominaisuuksia sekä asioita/ tekijöitä sen syntymiselle ja ylläpidolle. Tämän vuoksi ensimmäinen kuvauskategoria on nimetty nimellä *Edellytykset toimivalle tiimille, sen syntymiselle ja ylläpidolle*, koska se tuo esiin niitä asioita, joita toimivaan tiimiin tarvitaan. Toinen tässä alaluvussa esiteltävä kuvauskategoria on: *Tiimin toiminta on sujuvaa*. Sen kautta tuodaan esiin tutkimukseen osallistuneiden lastentarhanopettajien käsityksiä siitä, miten toimivan tiimin ominaisuudet vaikuttavat tiimin toimintaan ja työntekoon. Graafisessa esityksessä kumpikin kuvauskategoria esitetään omana kuvionaan, koska toinen näistä kahdesta kuvauskategoriasta (*Edellytykset toimivalle tiimille, sen syntymiselle ja ylläpidolle*) pitää sisällään

enemmän alakategorioita kuin mikään muu näistä edellä esiin tuoduista kuvauskategorioista. Tämän tarkoituksena on helpottaa hahmottamista ja tulosten tarkastelua.

Edellytykset toimivalle tiimille, sen syntymiselle ja ylläpidolle

Kyseisen kuvauskategorian muodostaminen oli haasteellista, sillä osa alakategorioista meni limittäin. Tämän vuoksi tuntui luontealta saattaa yhteen limittäin meneviä alakategorioita. Haastateltavat toivat vastauksissaan esiin samoja käsityksiä kysyttäessä kysymyksiä toimivan tiimin ominaisuuksista, asioista/tekijöistä toimivan tiimin syntymiselle ja ylläpitämiselle. Täten haastateltavien vastauksista tulkittiin, että toimivan tiimin ylläpitäminen on luonteeltaan jatkuva prosessi. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka tiimissä saavutettaisiin toimivan tiimin ominaisuudet, se ei riitä, vaan edellyttää työntekijöiltä myös sen ylläpitämistä. Kuviossa 6 esitetään kuvauskategoria *Edellytykset toimivalle tiimille, sen syntymiselle ja ylläpidolle* ja kuvauskategoriaan sisältyvät alakategoriat.



Kuvio 6. Edellytyksiä toimivalle tiimille, sen syntymiselle ja ylläpidolle

Jotta lukijan olisi helpompi hahmottaa ja ymmärtää yllä esitetyn kuvion 6 tarjoamaa informaatiota, avataan sitä seuraavaksi sanallisella erittelyllä. Vasemmalta katsottuna ensimmäinen alakategorioista muodostuva pystyrivi tuo esiin lastentarhanopettajien käsityksiä toimivan tiimin ominaisuuksista. Keskimäinen pystyrivi kuvaa niitä tekijöitä, joita tarvitaan toimivan tiimin syntymiseen ja kolmas (oikealla oleva) pystyrivi kuvaa niitä asioita/ tekijöitä, joita toimivan tiimin ylläpitämiseen tarvitaan. Nämä kaikki alakategoriat muodostavat yhdessä kuvauskategorian *Edellytykset toimivalle tiimille, sen syntymiselle ja ylläpidolle*.

Alakategorioiden väliset suhteet on esitetty vertikaalisesti pystyriveittäin eli yksittäisessä pystyrivissä olevat alakategoriat ovat toisiinsa nähden vertikaalisessa suhteessa. Ylimpänä ovat alakategoriat, jotka muodostuivat aineiston pohjalta yleisimmiksi. Limittäin meneviä alakategorioita kuvataan samanlaisista katkoviivoista muodostuvilla reunoilla ja niiden sisältöä tarkastellaan samassa yhteydessä. Alakategorioiden *Mahdollisuus tiimin toimintatapojen suunnitteluun ja Tutustuminen* sisältö käsitellään tarkemmin alaluvussa 8.2, jossa käsitellään tiimin toiminnan kehittämiskeinoja. Kyseiset alakategoriat menivät niin limittäin osan alaluvussa 8.2 esitettävien alakategorioiden kanssa, joten tämän vuoksi tutkijana koin niiden esittelyn olevan selkeämpää, kun niiden tarkastelu siirrettään alalukuun 8.2. Tässä ne tulevat mainituksi, koska haastateltavat kokivat niiden olevan edellytyksiä toimivan tiimin syntymiseen.

Pystytään keskustelemaan erilaisista asioista, Avoimuus & Ylläpidetään avoimella keskustelulla

Koska nämä alakategoriat menevät käsityksiltään limittäin toistensa kanssa, tarkastellaan niitä tässä samassa yhteydessä. Toimivassa tiimissä on tärkeää, että työntekijät pystyvät yhdessä keskustelemaan avoimesti ja suoraan erilaisista, niin hyvistä kuin myös ikäviksi ja vaikeiksi koetuista asioista. Keskusteleminen erilaisista asioista edellyttää kykyä olla vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa, rohkeutta keskustella, kertoa oma mielipide ja olla tarvittaessa eri mieltä sekä kykyä antaa palautetta ja vastaanottaa sitä. Kykyä keskustella erilaisista asioista voidaan pitää avoimena keskusteluna. Haastateltavien käsityksistä kävi myös ilmi, että on työntekijän oikeus ja velvollisuus nostaa keskusteluun omia näkemyksiään sekä työntekijän mieltä vaivaavia asioita. Puhumattomuuden katsottiin vaikeuttavan tiimin toimintaa, mutta myös työntekijän pärjäämistä työpaikalla. Kyky keskustella erilaisista asioista nousi esiin yhtenä toimivan tiimin ominaisuutena. Samantapaisia käsityksiä nousi esiin kysyttäessä haastateltavilta toimivan tiimin syntymiseen vaadittavista asioista/ tekijöistä. Erityisesti kysyttäessä toimivan tiimin ylläpitämiseen vaadittavista tekijöistä keskustelun merkitys nousi vahvasti esiin kaikkien haastateltavien käsityksissä.

Keskustelun mahdollistamiseen tarvitaan riittävästi aikaa ja säännöllisiä tiimipalavereita. Seuraavat aineistolainaukset havainnollistavat keskustelun merkitystä edellytyksenä toimivalle tiimille, sen syntymiselle ja ylläpitämiselle:

H1: ”No se on se keskustelu ja just nää et vaikka se viikkopalaveri meidän tiimillä on aina liian lyhyt, et olis niin paljon puhuttavaa, niin me ollaan pyritty jäsentämään sillä tavalla, et me pyritään laittamaan ylös viikon aikana mistä pitää puhua, jotta ne tulee mieleen ja sit tulee puhuttua tärkeimmät ensin, - - mut semmonen säännöllinen istuminen alas ja puhuminen ihan rauhassa.”

H2: ”No ykkösenä on se, et jokainen tiimin jäsen ymmärtää sen, että on oikeus ja velvollisuus tuoda niitä omia asioita siellä esiin. Et jos on niin, et istuu hiljaa, niinku sellasiakin tiimejä on, eikä puhu, niin se hankaloittaa sitä tiimin yhteistyötä.”

H3: ”No taas mä otan sen keskustelun, et just jos sä huomaat, et joku asia ei sun mielestä, se ei onnistu tai pelitä niin sanotusti, nii sit rohkeesti ottaa esille sen asian ja keskustelee.”

H5: ” - - Siitäkin on ihan hyvä keskustella jo siinä alkuvaiheessa, jos joku asia on hankala, mikä pitäis toisille sanoa, niin mieluiten sanoo sen sit toiselle suoraan ja sitten siinä jotenkin sopia sen, et ymmärtää sen, että sen tarkoitus on luoda sitä tai ylläpitää sitä avoimuutta eikä aiheuttaa mitään huonoa siihen tiimiin vaan päinvastoin.”

H6: ” - - Sopivissa määrin osaa myös sen oman mielipiteensä sanoa. - - No se vaatii rohkeutta, että uskaltaa sanoa sen, mitä pitää tärkeänä, mutta mä oon myös ajatellu, että päiväkodin henkilöstö on normaalia avoimempaa, sosiaalisempaa. Ei pärjää, jos ei anna itsestään - - .”

Monissa kasvat-, opetus- ja hoitoalan ammateissa keskustelu on yleinen työmuoto, sillä näiden ammattien työtehtäviin sisältyy usein tietojen hankkimista ja vaihtamista, toiminnan kehittämistä, ohjaamista sekä oppimisen ja muutoksen mahdollistamista vuorovaikutuksessa muiden ammattilaisten kanssa. Tästä vuorovaikutuksesta voidaan varhaiskasvatuksen kentällä käyttää nimitystä kasvatvuorovaikutus. Kasvatvuorovaikutus ilmenee varhaiskasvatuksessa moniulotteisena, sillä vuorovaikutusta voi esiintyä esimerkiksi kasvattajan ja lapsen, kasvattajan ja vanhempien tai päiväkodin työntekijöiden välillä. Kasvatvuorovaikutuskohtaamisten konkreettisina ilmentyminä voidaan pitää keskusteluita, joiden avulla muun muassa neuvotellaan, välitetään ja vaihdetaan tietoja sekä luodaan yhteistä ymmärrystä, ja näin ollen työntekijöiden tulisi tiedostaa, miten keskusteluita käydään. (Karila & Nummenmaa 2011, 16 - 17.)

Sitoutuminen on tärkeää ja se on työntekijän velvollisuus

Tiimin toiminnan kannalta työntekijän sitoutuminen tiimiin ja työntekoon nousivat esiin tärkeinä asioina haastateltavien käsityksissä. Sitoutuminen ja vastuullisuus voidaan määritellä yksilötasolla

tarvittaviksi työyhteisötaidoiksi (Manka 2011, 123). Sitoutunut työntekijä on motivoitunut ja haluaa tehdä työtä sekä pitää kiinni yhdessä tiimin kesken sovituista asioista. Haastateltavien vastauksista sitoutuminen tulkittiin työntekijän velvollisuudeksi. Sitoutumattoman työntekijän ajateltiin vaikeuttavan tiimin toimintaa. Tiimissä laaditut tiimisopimukset nähtiin myös sitoutumiseen velvoittavina dokumentteina. Osa haastateltavista puolestaan toi puheessaan esiin, että työhön tulee sitoutua ilman mitään erillisiä sopimuksia ja sitoutuminen tulee rutiininomaisesti työkokemuksen kautta. Yhden haastateltavan (ks. H7) mukaan sitoutuminen vaikuttaa suunnitelmien laatuun ja niiden toteutukseen.

H4: ”Aikas iso. Et toki jokaisen täytyy olla sitoutunut siihen ja ilman erillisiä sopimuksia ja mun mielestä, kun on tiimikin tehty sitä työtä kauan, nii se tulee niinku automaattisesti sitten...”

H3: ”Musta sillä on tosi suuri merkitys, et jos on sovittu joku asia, nii siitä pidetään kiinni. - Ettei niinku sooloilla siellä omia juttuja.”

H2: ”Se on kyllä ehdoton, jos yks poikkeaa siitä mitä...Tää tiimisopimus on juuri tätä sitoutumista, se pitää niinku tavallaan jokaisen siinä vaiheessa, kun se tiimisopimus tehdään, että ne sanat on merkityksellisiä, mitä siihen laitetaan. Ja siis jos joku ei sitä ymmärrä, nii sitten täytyy laittaa tiimipalaveri pystyyn ja kerrata niitä asioita. Ei voi poiketa niistä - -.”

H7: ”No totta kai se on tosi tärkeetä. Musta suunnitelmat on laadukkaampia ja ennen kaikkea niitten toteutus on laadukkaampaa. Kyllähän sitoutumattomatkin saattaa paljon suunnitella ja ideoita, mut sit se jää siihen, mut sit ei ollakaan valmiita...”

Osaaminen ja sen hyödyntäminen

Päiväkodin toimivan tiimin edellytyksenä on, että jokaisella työntekijällä on koulutuksen kautta hankittua osaamista, toisin sanoen riittävä koulutus tehdä varhaiskasvatustyötä päiväkodissa. Työntekijän osaaminen voi olla varhaiskasvatusalan koulutuksesta saatua osaamista, mutta se voi olla myös erityisosaamista, joka voi olla muun koulutuksen, harrastuksen tai omien kiinnostuksen kohteiden parissa hankittua osaamista, kuten haastateltavien käsityksistä kävi ilmi moniammatillisen tiimityön merkitystä esiteltäessä (ks. luku 8). Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus tuoda osaamistaan tiimiin ja jokaisen osaamista hyödynnetään. Tämä edellyttää muilta työntekijöiltä työntekijän osaamisen hyväksymistä.

H1: ” - - nii sit keskustellaan yhdessä ja mietitään, et jokainen pystyy käyttämään niitä omia vahvuuksiaan ja tuomaan siihen suunnitteluunkin paljon siitä omasta kokemusmaailmastaan ja toisaalta sen hyväksyminen, et muillakin on osaamista, niin se on yks sellanen mikä on tiimissä tärkeetä.”

H4: ”No jos se on toimiva tiimi, niin siinä kyllä helposti sitten niinku, jos tulee mielipiteitä, jotka perustuu osaamattomuuteen. Et toimivassa tiimissä ne osataan pudottaa pois ne mielipiteet tavallaan sillä tavalla, kuten sanoin perustellusti. Se osaaminen täytyy tulla sieltä sen osaamattomuuden yli, nousta sillä tavalla.”

H6: ”No se on hyvä, jos sitä omaa osaamista tuo toisille, mutta siinä täytyy osata antaa tilaa toiselle - -.”

Pelkästään varhaiskasvatuksen alalta hankittu pohjakoulutus ja sen kautta saatu osaaminen eivät kuitenkaan riitä. Kupilan (2007, 20) mukaan yhteiskunnallisen toimintaympäristön muutokset heijastuvat varhaiskasvatuksen organisaatioihin, työtehtäviin ja ihmisiin. Tällöin yhteiskunnalliset muutokset asettavat päiväkodin työntekijöille haasteen jatkuvaan osaamisen kehittämiseen.

Tiimissä on hyvä ja avoin ilmapiiri & Hyvä ilmapiiri

Näissä kahdessa alakategoriassa haastateltavien käsityksissä nousi esiin tiimin työntekijöiden avoimet, rehelliset ja hyvät välit, muiden työntekijöiden kohtaaminen ihmisinä sekä huumorin tärkeys ja sen mukana pitäminen työssä. Näiden käsitysten pohjalta alakategoriat nimettiin: *Tiimissä on hyvä ja avoin ilmapiiri* ja *Hyvä ilmapiiri*. Ne pitivät sisällään samankaltaisia käsityksiä, jonka vuoksi niitä tarkastellaan yhdessä. Aineistosta nousseiden käsitysten pohjalta voitiin tulkita, että hyvä ja avoin ilmapiiri on edellytys toimivalle tiimille ja sen ylläpitämiselle. Rauramo (2004, 125) määrittelee työpaikan ilmapiirin organisaatiossa työskentelevien yksilöiden havaintojen summaksi ja saman organisaation sisällä voi olla myös erilaisia ilmapiirejä. Rytikankaan (2011, 34 - 35) mukaan positiivinen työilmapiiri syntyy avoimuudesta ja toisten ihmisten arvostamisesta. Positiivisella työilmapiirillä on suuri merkitys ihmisten viihtyvyyden, työtehon, päätöksentekokyvyn ja luovuuden kannalta. Haastateltavien käsitysten mukaan hyvä ilmapiiri on tärkeää viihtyvyyden kannalta:

H5: ”Joo ja mun mielestä myös semmonen niinku tässä työssä huumori on myös tosi tärkeätä, et vähän keventää sitä ja se että ymmärrettäis sen toisen niitä tarkoituksia myös, et siinä ois pientä semmosta pilkettä silmäkulmassa mukana.”

H6: ”Mulle on ainakin henkilökohtaisesti huumori hirveen tärkeä, että tosiaan nauretaan paljon ja välillä voi heittää sen jonkun huumorijutun siihen, jos välillä menee liian totiseksi tai jotain.”

H7: ”Musta se, että ihmisinä kohdataan ja on sille välit kunnossa - -.”

Joustetaan ja tehdään kompromisseja, Tarvitaan yhteistyökykyä & Kuunnellaan ja reagoidaan

Päiväkodin työntekijät ovat päivittäin tiiviisti vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tämän vuoksi tiimin työntekijöiden tulisi työssään hallita työyhteisötaitoja, joiksi yhteistyökyky, joustaminen ja kompromissienteko sekä kuuntelu ja reagointi voidaan määritellä (esimerkiksi Ristioja & Tamminen 2010; Manka 2011). Tutkimusaineistossa käsityksiltään limittäin menivät alakategoriat *Joustetaan ja tehdään kompromisseja* ja *Tarvitaan yhteistyökykyä*. Tämän lisäksi samaan kappaleeseen tarkasteluun lisättiin alakategoria *Kuunnellaan ja reagoidaan*, vaikkei se mennyt käsityksiltään limittäin näiden kahden edellä mainitun alakategorian kanssa, mutta sen katsottiin liittyvän läheisesti näihin kahteen alakategoriaan. Kuitenkin joustaminen ja kompromissien teko, yhteistyökyky ja vuorovaikutustaidot kuuntelu ja reagointi voidaan määritellä työyhteisötaitoiksi ja nähdä tärkeinä edellytyksinä toimivalle tiimille ja sen syntymiselle. Seuraavaksi tuodaan esiin haastateltavien käsityksiä edellä esitellyistä asioista:

H4: ”Siinä pitää kyllä osata kuunnella ja ottaa kaikkien mielipiteet huomioon ja jos ei ota jotakin mielipidettä huomioon, nii se täytyy kyllä osata perustella, et miksi ei. - - Hyvää yhteistyö, hyvää yhteistyökykyä. Hyvää yhteistyökykyä toisilta ja avoimuutta, sit semmosta tavallaan niinku yhteistyötä ja avunantoa.”

H1: ”- - semmoset avoimet, rehelliset välit, pystyy keskustelea ja olee eri mieltä, mut toisaalta pystyy taas vähän luopumaan siitä omastaan ja tekemään niitä kompromisseja.”

H2: ”Tietenkin semmonen kompromissintekotaito pitää olla kaikilla - -.”

H6: ”- - se vuorovaikutus toimii silloin parhaiten, kun sä kuuntelet, mitä toinen sanoo tai tekee ja reagoit siihen, et se on kyllä kaiken a ja o mun mielestä. - - Joissakin asioissa osataan joustaa ja luovuttaa ja joissakin, mikä on itselle merkityksellinen, niin pitää siitä kiinni - -.”

Ollaan tasa-arvoisia & Kunnioitetaan toista

Ihmisten välistä tasa-arvoa ja toisten ihmisten kunnioittamista pidetään tärkeinä arvoina ihmisten välisissä suhteissa. Nämä ihanteelliset arvot ilmentävät sitä, kuinka toiseen ihmiseen tulisi suhtautua ja kuinka hänet tulisi kohdata. Haastateltavien käsityksissä tasa-arvo ja toisen työntekijän kunnioittaminen ilmenivät toisen arvostamisena ja huomaamisena, toisen tasavertaisena kohtaamisena ja tiedostamisena, ettei pyritä olemaan erilaisessa asemassa sekä erilaisten mielipiteiden, ajatuksien ja työn tekemisen tapojen hyväksymisenä. Rouvinen (2007) on tutkinut väitöstutkimuksessaan lastentarhanopettajien käsityksiä heidän toiminnastaan päiväkodissa ja todennut (2007, 82 - 85) lastentarhanopettajien toiminnan perustuvan arvolähtökohdiltaan

humaaneihin arvoihin, kuten ihmisen ja luonnon kunnioittamiseen, erilaisuuden hyväksymiseen ja oikeudenmukaisuuteen. Tasa-arvoinen kohtaaminen ja toisen kunnioittaminen edellyttävät erilaisuuden hyväksymistä. Nämä arvot ovat edellytyksiä toimivalle tiimille ja sen ylläpitämiselle luonteeltaan vuorovaikutuksellisessa päiväkotityössä.

H2: ”Tietysti tälle alalle hakee tiettytyyppisiä ihmisiä, joilla on jo kompromissintekotaitoa ja toisen kunnioittamista ja toisaalta sellaista rohkeuttakin tuoda asioita esille, ne on niitä tärkeitä asioita.”

H3: ”Ja et siinä on kaikki tasa-arvoisia eikä tyrmätä kenenkään ajatuksia ja mietteitä jostakin, et eihän noin voi tehdä ja näin.”

H5: ”No...Tärkeintä siinä varmaan on, että se semmonen vuorovaikutus toisten kanssa ja just tää avoimuus ja sellanen kunnioitus toista kohtaan.”

H7: ”No ainaki sillee ihmisenä pitää olla tasa-arvoisia, niinku ollaankin, mut tiedostaakin sen, ettei kukaan sellasella yksilötasolla pyri olemaan mitenkään toisia parempi tai erilaisessa asemassa.”

Päiväkodissa olisi tarpeellista käydä arvokeskustelua ja pohtia, miten arvot ohjaavat varhaiskasvattajien toimintaa. Tietoisuus kasvatustyötä ohjaavista arvoista kuuluu osaksi varhaiskasvattajan kasvatustietoisuutta (Nummenmaa 2011, 27). Edellä esitetyt arvot tasa-arvo ja toisen kunnioittaminen on kirjattu valtakunnallisella tasolla varhaiskasvattajien työtä ohjaavaan asiakirjaan Varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin (ks. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005). Varhaiskasvattajan tulisi tiedostaa toimiiko hän omassa tiimissään tasa-arvoisesti ja kunnioittavasti muita tiimin työntekijöitä kohtaan, sillä hän toimii työssään kuitenkin roolimallina ja täten omalla toiminnallaan näyttää esimerkkiä myös lapsille.

Tiimissä on yhtenäinen linja & Tiimissä on luottamus

Edellytyksinä toimivalle tiimille ja sen ylläpitämiselle nousivat myös tiimin yhtenäinen linja sekä tiimissä vallitseva luottamus. Yhteisesti jaettu kasvatuskäytäntö ohjaa tiimin työntekijöiden toimintaa lasten kanssa. Kun tiimin työntekijät sopivat yhtenäisen linjan, voidaan olettaa, että tiimin työntekijät myös toimivat sen mukaisesti lasten kanssa, esimerkiksi sovitusta säännöistä pidetään kiinni. Rouvinen (2007, 146) tuo väitöskirjassaan esiin samankaltaisia tutkimustuloksia. Rouvisen tutkimukseen osallistuneiden lastentarhanopettajien käsityksissä ilmeni vahvasti kasvatustoiminnan samansuuntaisuus ja pitäytyminen yhteisissä periaatteissa. Hän toteaa yhteisten toimintaperiaatteiden (tässä tutkimuksessa yhtenäinen linja) luovan hyvän perustan sitoutuneisuudelle sekä lapsen ja perheen kannalta johdonmukaiselle ja ennustettavalle toiminnalle. Työntekijöiden erilaiset, toisistaan

poikkeavat kasvatusnäkemykset ja niistä keskusteleminen nousivat esiin yhtenä tiimin haasteellisena tilanteena, jota käsitellään myöhemmin alaluvussa 8.3.

H2: ”Tietää mistä puhuu ja on sellainen yhteinen sävel.”

H3: ”Ja varmasti myös sitten kasvatusnäkemys kaiken kaikkiaan, et oltais suurin piirtein samalla aaltopituudella, et mitä nähdään että on tärkeitä ja on tärkeitä siinä lasten kanssa toimiessa.”

Toimivan tiimin ylläpitämiseen tarvitaan myös luottamusta. Luottamusta voidaan pitää tuntemuksena, joka suunnataan kohti muita ihmisiä ja heidän aikeitaan. Mankan (2011, 118) mukaan luottamuksen syntyyn tarvittavia tekijöitä ovat riittävät rakenteet, avoimuus, osaaminen, tietopohja sekä tunnepohja. Tämän tutkimuksen kontekstissa luottamus ilmenee esimerkiksi siten, että tiimin työntekijät luottavat toisiinsa ja siihen, että jokainen hoitaa ja kantaa vastuunsa työnteosta (ks. H1 vastaus alla). Luottamus nousee tutkimustuloksissa erityisesti esiin, kun tarkastellaan toimivan tiimin vaikutusta tiimin toimintaan. Luottamusta käsitellään lisää myös pääluvussa 9, jossa tarkastelun kohteena on toimivan tiimin ja työhyvinvoinnin suhde. Luottamuksen syntymiseksi tarvitaan avointa vuorovaikutuskulttuuria (Manka 2011, 121), mutta luottamus voidaan nähdä myös toisinpäin avoimen keskustelukulttuurin ja yhteisöllisyyden rakennusaineena, kuten esimerkiksi haastateltavan 5 vastauksesta voidaan tulkita:

H5: ”Tietenkään, jos ei uskalla sanoa jotain toiselle, nii eihän se voi olla sit avointa, et pitäis olla sellanen jonkinlainen luottamus.”

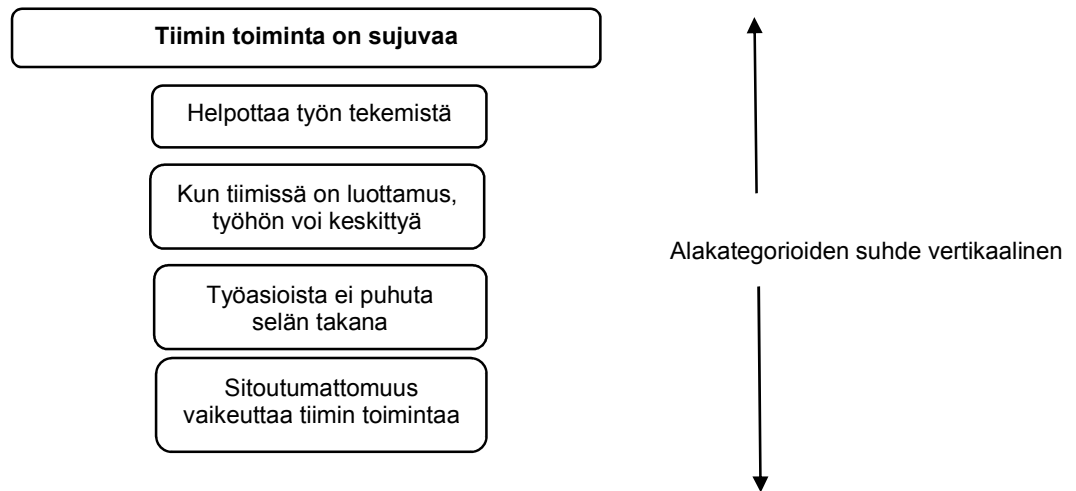
H1: ” - - ja toisaalta se luottamus, kun me ollaan sitouduttu tähän tiimiin ja me luotetaan toisiimme ja tiedetään, et jokainen tekee oman osansa, niin tottakai silloin on paljon vähemmän mitään ristiriitoja.”

Edellä on esitetty toimivan tiimin ominaisuuksia, sen syntymiseen ja ylläpitämiseen vaikuttavia asioita/tekijöitä, toisin sanoen edellytyksiä toimivalle tiimille. Ne edellyttävät työntekijältä osaamista, erilaisia vuorovaikutus- ja työyhteisötaitoja, tietynlaisia arvoja sekä tietynlaista suhtautumistapaa itse työhön ja muihin työntekijöihin. Seuraavaksi tarkastellaan toimivan tiimin vaikutusta tiimin toimintaan ja työnteokseen.

Tiimin toiminta on sujuvaa

Tämä kuvauskategoria tuo esiin lastentarhanopettajien käsityksiä siitä, kuinka edellä kuvatun toimivan tiimin ominaisuudet vaikuttavat tiimin toimintaan. Tämä kuvauskategoria muodostuu

neljästä alakategoriasta, joita ovat *Helpottaa työn tekemistä*, *Kun tiimissä on luottamus, työhön voi keskittyä*, *Työasioista ei puhuta selän takana* ja *Sitoutumattomuus vaikeuttaa tiimin toimintaa*. Kuviossa 7 on havaittavissa alakategorioiden vertikaalinen suhde toisiinsa.



Kuvio 7. Käsitteitä toimivan tiimin vaikutuksesta tiimin toimintaan

Helpottaa työn tekemistä & Kun tiimissä on luottamus, työhön voi keskittyä

Kysyttäessä haastateltavilta, kuinka edellä kuvatun toimivan tiimin ominaisuudet vaikuttavat tiimin toimintaan, suurin osa heistä vastasi sen helpottavan tiimin yhteistyötä sekä työn tekemistä niin aikuisten kuin lasten kanssa. Sen nähtiin vaikuttavan suoraan käytäntöön, esimerkiksi siten, että tiimissä tehdyt päätökset toteutuvat työtä tehtäessä. Toimiva tiimi nähtiin myös eräänlaisena edellytyksenä työlle. Jos tiimi ei ole ominaisuuksiltaan toimiva, se ei pysty toimimaan eikä ilman sitä voi tehdä työtä. Tiimissä vallitseva luottamus mahdollistaa työntekijän työhön keskittymisen, kun hän voi luottaa siihen, että jokainen tiimin työntekijä kantaa vastuunsa työn tekemisestä. Tällöin keskittymisen ja energian voi suunnata työhön eikä aikaa tarvitse käyttää muiden asioiden selvittämiseen. Luottamus on yksi sosiaalista pääomaa lisäävä tekijä. Sosiaalinen pääoma voi edistää työntekijöiden tavoitteiden saavuttamista ja olla työyhteisön sekä yksittäisen työntekijän voimavara. (Manka 2011, 116, 118.) Seuraavien aineistolainauksien kautta tuodaan esiin, kuinka haastateltavien käsityksissä ilmenee toimivan tiimin vaikutus tiimin toimintaan:

H2: ”No niinku mä sanoin, niin ilman sitä ei voi tehdä. Siis helpottaahan se sitä toimintaa niiden lasten kanssa. Että tiedämme tavallaan sen toisen ajatuksia ja toimintakeinoja ja tällai, niin helpottaa.”

H4: ”Varmasti siinä sovitaan sekin, että ne asiat tulee sitten käytäntöön, et se on kaikkien vastuulla, mut sitten loppujen lopuksi se kaikesta vastuu on lastentarhanopettajalla ja lopullisesti johtajalla.”

H6: ”Niin sit se on totta kai helpompaa se yhteistyö. Kun se tiimityö on yhteistyötä.”

H7: ”No kyllä se, jos se homma kaikkien mielestä oikeesti toimii ja se et on kiva tehdä työtä niitten ihmisten kanssa, niin siinä vapautuu tosi paljon aikaa semmoselta turhalta säättämiseltä, et voi keskittyä ihan täysillä siihen työhön, kun tietää, että toi nyt hoitaa ton ja tohon voi luottaa tuossa ja tuossa asiassa. - - Kyllä se niinku helpottaa tosi paljon, jos se on niinku sujuvaa se homma - - .”

Työasioista ei puhuta selän takana

Kuten toimivan tiimin edellytyksiä tarkasteltaessa kävi ilmi, erilaisista asioista keskustelemista yhdessä tiimin kanssa pidettiin tärkeänä. Kun tiimin työntekijät pystyvät keskustelemaan keskenään työhön liittyvistä erilaisista asioista, mukaan lukien erimielisyyksistä, heidän ei tarvitse murehtia, että tiimin muut työntekijät puhuisivat selän takana (ks. haastateltavan 5 vastaus). Keskustelun avulla voidaan myös välttää väärinkäsityksiä ja niin kutsuttujen klikkien eli kuppikuntien syntymistä, kuten haastateltavan 3 vastauksesta käy ilmi:

H3: ” - - Niin se tiimi ei pysty toimii, jos se ei toimi ja ei pystytäkään keskustelemaan asioista. Et helposti tulee niitä klikkejä ja just se, että puhutaan niistä asioista. Sekin pitää tarkentaa, että puhutaan niinku samasta asiasta, et joku voi puhua sen toisella tapaa, et ymmärretään toisiamme, et puhutaan tästä samasta asiasta.”

H5: ”Se, että jos pystyy sanomaan suoraan, jos joku asia painaa tai on...Et jos haluaa kertoa sen oman näkemyksen jostakin asiasta, että sen pystyy sanomaan ja...Pystyis luottamaan siihen, et muut vastaa siihen luottamuksellisesti ja suhtautuu hyvin ja asiasta pystyy keskustelemaan eikä tarvi pelätä sitten, että selän takana tapahtuu jotain muuta.”

Sitoutumattomuus vaikeuttaa tiimin toimintaa

Tutkimusaineistosta esiin nousevissa haastateltavien käsityksissä ilmeni, että työntekijän sitoutuminen työhön nähtiin erittäin tärkeänä asiana ja sitä pidettiin työntekijän velvollisuutena. Haastateltavien vastauksissa nousi esiin, että työntekijän sitoutumattomuus vaikuttaa tiimin toimintaan vaikeuttaen sitä. Haastateltavien käsitysten mukaan se vaikuttaa yhteishenkeen ja ilmapiiriin, asioiden etenemiseen ja heidän omaan mielialaansa. Katzenbachin ja Smithin (1993, 277) mukaan tilanteessa, jossa yksittäinen tiimin työntekijä ei sitoudu työhönsä, tulisi tiimin kerrata yhdessä tiimin perusasioita ja keskustella niistä, ja etenkin tiimin tarkoituksesta. Sen sijaan työhönsä

sitoutuneella työntekijällä haastateltavat näkivät olevan motivaatiota tehdä työtä sekä tartuttavan tätä innostusta muihinkin työntekijöihin.

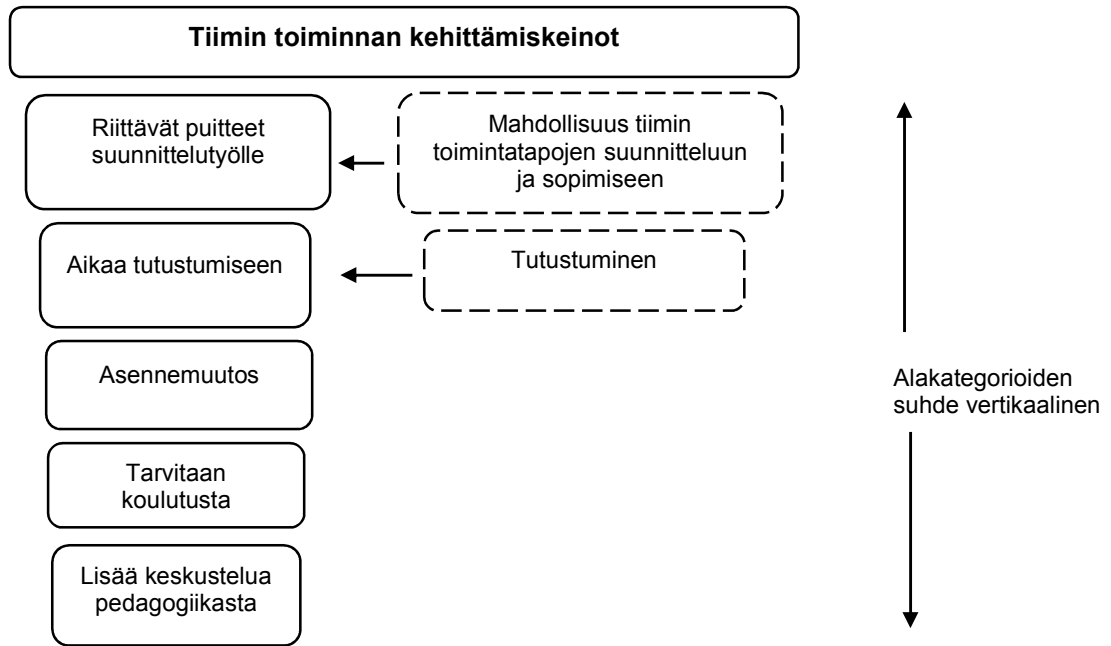
H1: ”Ja sillan, kun lapset on niin herkkiä vaistomaan, nii asiat ei mee eteenpäin mun kokemuksen mukaan. Jos joku niin sanotusti sooloilee aikuisistakin tai ei niin välitä, jos on sovittu niinkin yksinkertainen asia kuin et lelut kerätään leikin päättymisen jälkeen. Nii jos sitten joku kerää puolesta tai ”ei sen nyt niin väliä, jättäkää sinne”, niin eihän nää omatoimisuustaidot etene - -.”

H7: ”Et siinä oli kyllä semmosta, et yks oli semmonen vapaamatkustaja, niin totta kai se vaikuttaa. Se vaikuttaa ihan kaikkeen, vaikuttaa siihen ilmapiiriin. Vaikka ne muut yrittäs tehdä, niin kyllä se haalistaa sitä ryhmän toimintaa. Se hommista luistaminen, mikä ite ainaki huomaa, et on toisissa ärsyttävä piirre, että ite en omaan tiimiini, en haluais.”

Kuten edellä esiteltyistä aineistolainauksista voidaan huomata, sitoutumattomuus voi ilmetä niin sanottuna sooloiluna eli työntekijän omina päätöksinä, välinpitämättömyytenä pitää sovitusta asioista kiinni tai työnteon välttelyä. Sitoutumattomia työntekijöitä ei haluta osaksi omaa tiimiä. Työntekijän sitoutuminen puolestaan helpottaa tiimin toimintaa. Edellä esitetyt alakategoriat toivat esiin sen, kuinka toimiva tiimi vaikuttaa tiimin toimintaan. Vaikka alakategorioissa on sisällöllisiä eroja, voidaan niiden katsoa osittain nivoutuvan toisiinsa. Esimerkiksi alakategoria *Kun tiimissä on luottamus, työhön voi keskittyä* tuo esiin sen, kun työntekijä voi luottaa, että muut tiimin työntekijät kantavat vastuun työstään, niin se mahdollistaa työhön keskittymisen täysipainoisesti ja näin ollen helpottaa tiimin toimintaa ja työntekeä. Tästä voidaan havaita nivoutumista alakategoriaan *Helpottaa työn tekemistä*. Tutkimukseen osallistuneiden lastentarhanopettajien käsityksistä voidaan tulkita, että tiimin ollessa toimiva ja työntekijöiden sitoutuessa on myös tiimin toiminta sujuvaa.

8.2 Tiimin toiminnan kehittämiskeinot

Tässä alaluvussa tarkastellaan lastentarhanopettajien käsityksiä siitä, kuinka tiimin toimintaa voitaisiin kehittää paremmaksi. Tiimin toiminnan kehittämiseen liittyen tutkimusaineistosta muodostui yksi kuvauskategoria, joka nimettiin nimellä *Tiimin toiminnan kehittämiskeinot*. Kyseinen kuvauskategoria pitää sisällään seitsemän alakategoriaa, joista kaksi sisältyy osittain myös kuvauskategoriaan *Edellytyksiä toimivalle tiimille, sen syntymiselle ja ylläpidolle*. Alla olevassa kuviossa 8 kyseiset alakategoriat on merkitty katkoviivoista muodostuviin laatikkoihin. Nuolet osoittavat sen, mihin vasemmalla oleviin alakategorioihin ne ovat yhteydessä.



Kuvio 8. Tiimin toiminnan kehittämiskeinot

Tiimin toiminnan kehittämiskeinot

Riittävät puitteet suunnittelutyölle & Mahdollisuus tiimin toimintatapojen suunnitteluun ja sopimiseen

Mahdollisuus tiimin toimintatapojen suunnitteluun ja sopimiseen -alategorian tulkittiin olevan yksi edellytys toimivan tiimin syntymiselle. Kyseisen alakategorian käsityksissä oli kuitenkin yhteneväisyyksiä *Riittävät puitteet suunnittelutyölle* -alategorian käsitysten kanssa, joten sen vuoksi kyseistä alakategoriaa tarkastellaan tässä yhteydessä. Suunnittelutyö on olennainen osa päiväkodeissa tehtävää varhaiskasvatustyötä. Tiimissä lastentarhanopettajalla on päävastuu lapsiryhmän toiminnan suunnittelusta ja toteutuksesta, mutta ryhmän lastenhoitaja osallistuu toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen. Varhaiskasvatustyön tulee olla suunnitelmallista ja tavoitteellista sekä huomioida lapsen yksilölliset, kasvuun ja kehitykseen liittyvät tarpeet. *Mahdollisuus toimintatapojen suunnitteluun ja sopimiseen* -alategoria piti sisällään haastateltavien käsityksiä siitä, että tiimillä on säännöllisesti tiimipalavereita ja suunnittelupäivä tai -ilta, joissa voidaan sopia tiimin yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt, keskustella työlle asetetuista tavoitteista sekä suunnitella lapsiryhmän toimintaa. Kuten Rouvisen (2007, 153) tutkimuksessa, säännöllisten suunnittelupalavereiden tärkeys nousi esiin myös tässä tutkimuksessa.

H5: ”No meillä oli tossa kesällä tän toisen lastenhoitajan kanssa yhteinen suunnittelupäivä, johon tää mejän kolmas tiimin jäsen ei pystynyt osallistuu, kun hän ei ollu vielä tiedossa, niin siinä oli se alku sillee, et siinä oli vaan me kaks. Mut me saatiin heti syksyn alussa pitää semmonen suunnitteluilta. Me jäätiin tänne töihin, suunniteltiin ja puhuttiin yhdessä tavallaan vähän pelisääntöjä ja miten me tässä toimitaan ja syötiin yhdessä ja...Se oli siis semmonen aika tärkee, et päästiin istumaan alas ja vähän tutustumaan.”

H3: ”No ihan se, et sillo tosiaan ku me istahdettiin saman pöydän ääreen, niin mietittiin ihan tämmöstä konkreettista, et mitenkä tää päivä järjestyy. -- Sitten se, että asetetaan sille tiimille ja työskentelylle ne samat tavoitteet ja tota sit jutellaan, et jos tuntuu niinku, jos musta tuntuu joku asia hassulta, et miks näin tehdään, nii ottaa sen esiin ja jutellaan siitä voisko tän tehdä toisin.”

Karilan (2011, 86) mukaan työyhteisön selkeät rakenteet mahdollistavat säännölliset tiimikeskustelut ja -palaverit. Päiväkodin johtajan tulee luoda riittävät rakenteet, jotta viikoittaiset tiimipalaverit olisivat mahdollisia kaikille päiväkodin tiimeille. Takaamalla riittävät puitteet tiimin yhteiselle suunnittelutyölle voidaan kehittää tiimin toimintaa paremmaksi. Näihin puitteisiin kuuluvat riittävän ajan järjestäminen suunnittelutyölle, lisäämällä suunnittelutyötä, mahdollistamalla tiimipalaverit säännöllisesti sekä pitämällä tiimipalaverit, vaikka joku tiimin työntekijöistä olisi poissa. Haastateltavien 4 ja 1 vastaukset tuovat esiin edellä esiteltyjä asioita:

H4: ”No varmasti se, että se paras keino on se, että tarjottais ja annettais se aika. Koska se on varmaan se yleisin päiväkodeissa, et ei löydetä sitä aikaa, koska niitä tiimipalavereita pidettäis. -- Et nyt on päätetty, et jos joku on poissa, nii siitä huolimatta se pidetään, et ei voi aina vedota, et nyt kun se on poissa siitä ryhmästä ja se on poissa siitä ryhmästä. -- Aina on sillä tavalla, et me voitais enempi suunnitella yhdessä.”

H1: ”No tota...Me ollaan kehitetty sitä tässä niin paljon juurikin näiden, et ollaan mahdollistettu suunnittelukokouksia ja näitä ihan arkityötä.”

Aikaa tutustumiseen & Tutustuminen

Edellytykset toimivalle tiimille, sen syntymiselle ja ylläpidolle -kuvauskategoriaan sisältyi alakategoria *Tutustuminen*, joka nousi haastateltavien käsityksissä esiin yhtenä edellytyksenä toimivan tiimin syntymiselle. Tämä alakategoria nivoutui käsityksiltään läheisesti alakategoriaan *Aikaa tutustumiseen*, jonka vuoksi sitä tarkastellaan tässä yhteydessä. Haastateltavien vastauksissa ilmeni, että tiimin muihin työntekijöihin tutustumalla opitaan tuntemaan toisen persoona ja toisen työskentelytavat. Tämä edistää yhteisten työskentelytapojen löytämistä. Jotta tiimin toimintaa voitaisiin kehittää paremmaksi, tulisi tutustumiselle järjestää aikaa ja tilaisuuksia, esimerkiksi

työpaikan ulkopuolella tai järjestämällä pidempikestoisia tiimipalavereita, kuten seuraavista aineistolainauksista käy ilmi:

H7: ”Aina mä ite kovasti puhun semmosta, tutustumista ja semmosta, et ihmiset tutustus muutenkin kuin pelkästään työssäkävänä hahmona. - - Ainakin siihen pitäis varata tosi paljon aikaa siihen tutustumiseen ja muuhun.”

H2: ”Mutta syksysin pitäis olla mahdollisuus, ei sen tarvi aina olla se tietty päivä ja tietty kaks tuntia ja niin edelleen, vaan sen pitäis mahdollisuus, et meidän tiimi tarvis pitemmän ajan, et me ollaan ihan uusia toisillemme, et se tutustuminenkin ei pysty kun lapset toimii siinä, ei me pystytä tutustuu toisiimme siinä.”

H6: ”Just sillä, että tutustuu toiseen, et on muutakin kuin se työ. Se on ihanaa, jos työyhteisössä on sillai, et tehään muutakin kuin käydään töissä tai tavataan työpaikalla. - - Kun oppii toisia tuntemaankin, niin siinä oppii lukemaankin työssä.”

Tutustuminen ja ajan järjestäminen tutustumiseen osoittautuvat tärkeiksi päiväkodin toimintakauden alussa. Edellä esitetyt alakategoriat tuovat esiin käsitysten kontekstisidonnaisuuden, sillä haastattelut toteutettiin alkusyksystä, jolloin päiväkodeissa oli jälleen käynnistynyt uusi toimintakausi. Monessa tutkimukseen osallistuneen lastentarhanopettajan tiimissä oli tapahtunut henkilöstövaihdoksia ja tiimin työntekijät eivät välttämättä tunteneet toisiaan. Kun uusi työntekijä saapuu tiimiin, häneltä edellytetään uuteen tilanteeseen sopeutumista. Puolestaan tiimissä aiemmin työskennelleiltä työntekijöiltä tämä vaatii tilanteeseen mukautumista. Uuden tiimin aloittaessa tulisi tiimin työntekijöille tarjota mahdollisuuksia tutustua toisiinsa ammatillisesti ja henkilökohtaisesti epämuodollisessa tilaisuudessa, esimerkiksi työpaikan ulkopuolella. Tämä auttaa työntekijöitä ymmärtämään toisiaan ja hyväksymään toisensa, mikä puolestaan edesauttaa tiimin työntekijöiden keskinäisten suhteiden muodostumisessa. (Rodd 1998, 104 - 105.)

Asennemuutos

Asennetta voisi kuvata yksittäisen työntekijän suhtautumistavaksi tai tietynlaiseksi taipumukseksi reagoida asioihin eri tavoin. Asenteen syntymiseen vaikuttavat yksilön kokemukset sekä muut ihmiset, toisin sanoen asenteet syntyvät vuorovaikutuksessa. Asenne on merkityksellinen työntekijän työnteon kannalta, sillä asenne vaikuttaa siihen, miten työntekijä suhtautuu työhönsä. Positiivisesti työhönsä suhtautuva työntekijä on luultavimmin enemmän motivoitunut tekemään työtä kuin työntekijä, joka suhtautuu työhönsä niin sanotusti ikävällä asenteella. Työntekijän negatiivinen asenne voi heijastua myös työympäristöön ja vaikuttaa näin ollen myös ilmapiiriin. Juutin (2006, 24) mukaan asenteet koostuvat tunnetasoisesta, tiedollisesta ja toimintavalmiuden komponentista.

Tunnetasoinen (affektiivinen) komponentti muodostuu ihmisten tunteista tiettyä kohdetta kohtaan. Tähän komponenttiin sisältyy kohteen arviointia ja sen ilmaisemista erilaisin tuntein. Tiedollinen (kognitiivinen) komponentti muodostuu tiedoista, joita ihmisellä on ja nämä saattavat perustua muun muassa koulutuksesta saatuun tietoon, huhuihin tai ennakkoluuloihin. Tunnetasoinen ja tiedollinen komponentti vaikuttavat toimintavalmiuteen. Se, miten ihminen aikoo käyttäytyä tietyssä tilanteessa, liittyy toimintavalmiuden komponenttiin. Tämä alakategoria pitää sisällään haastateltavien käsityksiä siitä, kuinka tiimiä voisi kehittää toimivammaksi asennemuutoksen myötä. Haastateltavat toivat vastauksissaan esiin, että tiimin kehitystä edistäisi, jos tiimin työntekijät olisivat asenteeltaan positiivisempia, spontaanimpia ja rohkeampia opettelemaan uusia asioita.

H6: ”Mitä mä muuttaisin? No ehkä asennetta, että mun mielestä se positiivisuus ja hyvyys kantaa. Mä ite jotenkin ajattelen asiat positiivisen kautta, koska se negatiivisuus on niin kurjaa ja synkkää ja vie turhaa aikaa ja energiaa, et enemmän mä haluaisin, et ihmiset ajattelis positiivisen kautta, jotenki semmosta oikeeta asennetta, semmonen turha valitus harmittaa (naurahtaa).”

H7: ”No...Kyllä mä niinku sillee soisin semmosta, et hekin opettelisivat tiettyjä asioita, esim. atk ja tämmöset, mitä on uutta, niin toivoisin heille semmosta rohkeutta lähtee uusiinkin juttuihin.”

H5: ”Mm...Vielä ehkä semmoseks spontaanisemmaks ja ilosemmaks sitä ilmapiiriä. Siis totta kai pitää suunnitella, mut niinku semmosta hetkeen tarttumista ja innostumista, sitä kaipaisin kyllä.”

Haastateltavan 5 vastauksesta voidaan tulkita, että hän odottaa tiimin työntekijöiltä spontaanimpaa ja innokkaampaa asennetta, joka osaltaan muuttaisi ilmapiiriä iloisemmaksi ja spontaanimmaksi. Haastateltavan 6 vastauksesta voidaan havaita, että negatiivinen asenne koetaan energiaa vieväksi. Työntekijän asenne heijastuu työympäristöön ja työilmapiiriin. Asenteiden muuttaminen on vaikeaa, sillä ne ovat suhteellisen pysyviä. Juutin (2006, 25 - 26) mukaan asenteiden muuttamiseen vaikuttaa se tapa, miten asia kerrotaan ja se kuinka luottavaisesti asiaa vastaanottava henkilö suhtautuu asian kertojaan. Avoin ja rehellinen vuorovaikutus työntekijöiden välillä pidemmällä aikavälillä luo mahdollisuuden torjua negatiivisia asenteita ja huhuja.

Tarvitaan koulutusta & Lisää keskustelua pedagogiikasta

Tiimin toiminnan kehittämisen keinoiksi nousivat myös koulutus ja pedagogiikasta keskusteleminen. Alakategoria *Tarvitaan koulutusta* ilmeni haastateltavien vastauksissa siten, että tiimin toiminnan kehittämiseksi päiväkodin työntekijöille tarjottaisiin päiväkodin tiimityötä koskevaa koulutusta ja tutkimustietoa sekä siten, että jokaisella tiimissä työskentelevällä työntekijällä olisi jo töihin

tullessaan omasta pohjakoulutuksestaan saatua riittävää tiimityöosaamista. Yksi haastateltavista nosti esiin, että työtä pyritään kehittämään koko ajan esimerkiksi koulutusten avulla. Osa näki mahdollisena kehittämiskeinona pedagogiikkaa koskevan keskustelun lisäämisen. Haastateltavien vastauksissa tuli esiin ajatusten jakaminen ja keskustelu pedagogiikasta tiimin kesken, mutta myös yhdessä koko päiväkotihenkilöstön kanssa. Koulutus ja pedagogiikasta keskustelu voidaan nähdä tiimin toiminnan kehittämiskeinoina, mutta myös päiväkodin työntekijän oman osaamisen ja ammattitaidon kehittämisen välineinä. Karila ja Nummenmaa (2001, 33) ovat määritelleet päiväkotityön keskeisiksi osaamisalueiksi toimintaympäristöön ja perustehtävien tulkintaan, varhaiskasvatukseen, yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen sekä jatkuvaan kehittämiseen liittyvän osaamisen. Koulutuksen tulisi tarjota mahdollisuuksia kehittää päiväkodin työntekijän omaa, mutta myös tiimin osaamista näillä päiväkotityön keskeisillä osaamisalueilla. Keskustelu pedagogiikasta tiimin ja koko päiväkodin henkilöstön kesken voi tarjota mahdollisuuden toisilta oppimiseen, ja se voidaan nähdä varhaiskasvatukseen liittyvän osaamisen kehittämisvälineenä. Haastateltavien 1 ja 2 vastauksissa nousevat esiin käsitykset koulutuksen merkityksestä, ja haastateltavan 3 vastaus ilmentää tarvetta lisätä keskustelua pedagogiikasta:

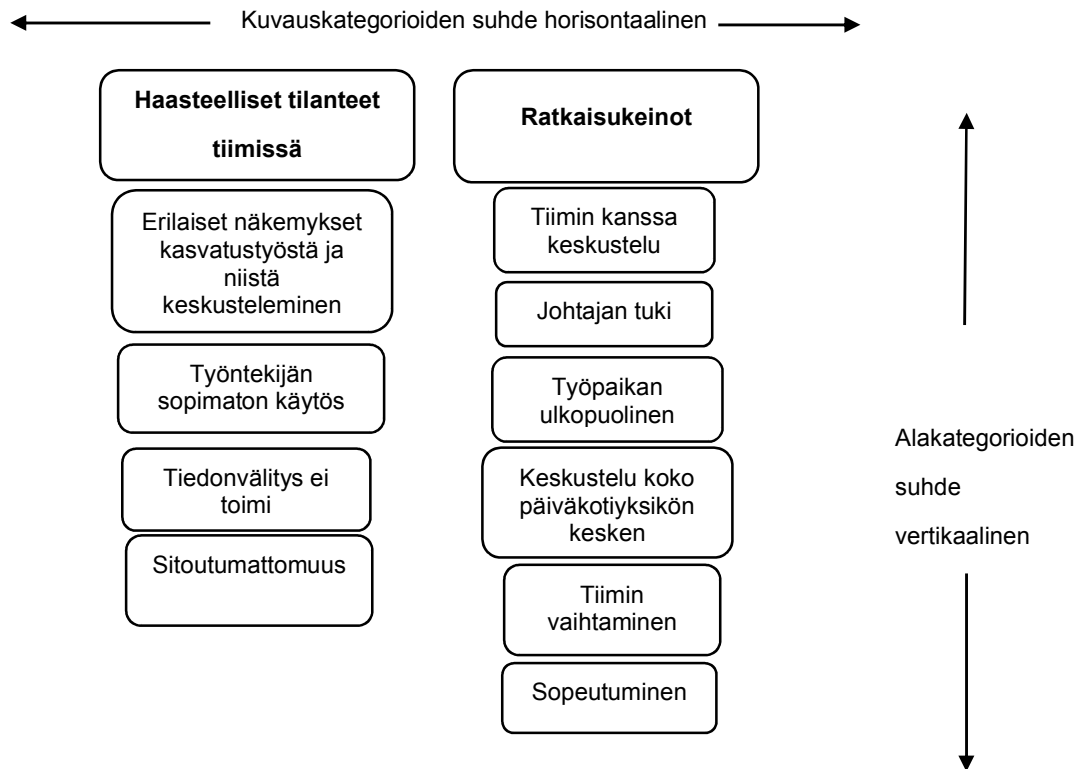
H1: ”Et sit vois olla jotakin... Johtajat on saanu tiimityöstä koulutusta, mut ei vielä me henkilöstö varsinaisesti, et ehkä joku tämmönenkin avais jotain uusia ikkunoita, et sais vähän jotakin uutta tietoo, tutkimustietoo taikka muuta.”

H2: ”Se, et kaikilla ois koulutusta siihen, kaikilla olis sama näkemys ja pohja siihen, lähtee siihen tiimityöhön. Ettei siinä tiimityössä tarvitsisi pohjalta lähteä harjottelee, kun se pitäis olla sitten jo valmiina.”

H3: ”Varmaankin just sillai, et pääsis useemmin istuu alas keskenään ja miettii niitä asioita, sekä niitä pedagogisia asioita että niitä konkreettisia asioita. - - pääsis sillo tällö, mikä meillä oli joku viikonloppu sitten tää yhteinen lauantai, nii et siinä vois miettiä ja keskustella niistä pedagogisista asioista, et mikä meille ja meidän päiväkodille on tärkeä.”

8.3 Haasteelliset tilanteet tiimissä ja ratkaisukeinot

Tiimissä ilmeneviä haasteellisia ja vaikeita tilanteita sekä keinoja niiden ratkaisemiseksi kuvaavat kaksi kuvauskategoriaa, jotka ovat horisontaalisessa suhteessa toisiinsa nähden. Kuvauskategoriat ovat *Haasteelliset tilanteet tiimissä* ja *Ratkaisukeinot*. Nämä kuvauskategoriat jakautuvat kymmeneen alakategoriaan (ks. kuvio 9).



Kuvio 9. Käsitukset tiimien haasteellisista tilanteista ja keinot niiden ratkaisemiseksi

Haasteelliset tilanteet tiimissä

Tämä kuvauskategoria muodostuu neljästä alakategoriasta ja pitää sisällään ne käsitykset, jotka kuvaavat haastateltavien käsityksiä tiimissä ilmenevistä haasteellisista tai vaikeista tilanteista. Alakategoriat ovat toisiinsa nähden vertikaalisessa suhteessa eli ne on järjestetty käsitysten yleisyyden mukaisesti ylhäältä alaspäin. Haasteelliset tilanteet tiimissä ilmenevät työntekijöiden keskinäisessä sosiaalisessa toiminnassa.

Erilaiset näkemykset kasvatustyöstä ja niistä keskusteleminen

Erilaiset näkemykset kasvatustyöstä ja niistä keskusteleminen oli yleisin haastateltavien käsityksissä esiinnoussut haasteellinen tilanne. Erilaisiin näkemyksiin kasvatustyöstä sisältyi työhön liittyviä erimielisyyksiä sekä työntekijöiden erilaisia, toisistaan poikkeavia, kasvatuskäsityksiä, jotka vaikuttivat osaltaan tiimin keskinäiseen toimintaan sekä työn tekemiseen. Haastateltavien käsitysten mukaan erilaisista näkemyksistä keskusteleminen oli hankalaa, koska tiettyyn työntekijään kohdistuva keskustelu saattaisi aiheuttaa sen, että hän pahoittaa mielensä asian esille nostamisesta. Haastateltavat pitivät vaikeana asiana myös sitä, miten asioita tulisi ilmaista, jottei toinen työntekijä

pahoittaisi mieltään. Seuraavista aineistolainauksista voidaan havaita erilaiset kasvatustähtämukset sekä erilaisista nähtämystistä keskusteleminen vaikeus:

H4: "No joo tällanen tilanne, et eri kasvatustähtämyst, et sellasessa tilanteessa mä oon ollu, et oli vielä niin, et oli kaks lastentarhanopettajaa, et mun työparilla oli erilainen kasvatustähtämyst kuin minulla."

H1: "Yleensäkin, jos on eri mieltä, niin eihän se koskaan helppoa tai jos on asioista eri mieltä, mut jos sit hyvin niinku...tai et joku puhuu lapselle sillä tavalla, et mä tai se ei oo mun mielestä jotenkin sopivaa taikka jotenkin alentavasti niinku joskus on ollu, niin on se aina vaikeeta ottaa esiin. Ja sit kun keskusteleet ja huomaa, et toinen loukkaantuu ihan selvästi, niin ne kyl on sellasia hankalia tilanteita."

H7: "Yhellä työntekijällä oli oma uskonnollinen vakaumus niin voimakas, et se ei ollut enää varhaiskasvatustuksen pelisääntöjä noudattava sanotaan näin. - - ihan nähtämysterojen kautta tuli semmossa tiimin toimimattomuutta, ei vaan päästy yhteisymmärrykseen."

Vaikeiksi koetuista asioista puhuminen on osa hyvää vuorovaikutusta (Manka 2011, 125). Karila ja Nummenmaa (2011, 112) tuovat esiin, että päiväkodin keskustelukulttuuria kuvastaa muun muassa se, kuinka avoimesti päiväkodin työntekijät keskustelevat keskenään työhönsä liittyvistä asioista erilaisissa konteksteissa ja mistä asioista yleensä keskustellaan sekä se, millaista kieltä käytetään. Keskustelukulttuureita on olemassa erilaisia (ks. Karila & Nummenmaa 2011, 113). Voidaan pohtia, millaista keskustelukulttuuria edellä esitetyt suorat aineistolainaukset ilmentävät. Voidaanko puhua sallivasta ja avoimesta keskustelukulttuurista, jos kasvatustytöhön liittyvien erilaisten nähtämystien esille tuonti ja niistä keskusteleminen tuntuu vaikealta?

Työntekijän sopimaton käytös

Tämä alakategoria pitää sisällään käsityksiä ikävästä kohtelusta päiväkodin lapsia tai muita työntekijöitä kohtaan sekä halveksuvasta suhtautumisesta toisten työntekijöiden ehdotuksille. Ikävä kohtelu ilmenee rumana tai alentavana puheena, puhumisena niin sanotusti lasten yli sekä omien yksityisasioiden esiin tuomisena kasvatustytötä tehdessä. Vesterinen (2006, 37) käsittelee artikkelissaan työn voimavaroitekiöitä sekä työn vaatimustekiöitä. Työn voimavaroitekiöt synnyttävät työhyvinvointia ja niiden odotetaan lisäävän työntekijän motivaatiota ja siten myös sitoutumista työtehtäviin. Työn vaatimustekiöiden katsotaan kuormittavan työntekijää ja synnyttävän työpahoinvointia, mikä puolestaan vaikuttaa hänen työssä jaksamiseensa. Työntekijän sopimaton käytös, joka ilmenee esimerkiksi arvostuksen puutteena, voidaan luokitella sosiaalisiksi

työpahoinvointia synnyttäväksi tekijäksi (ks. Vesterinen 2006, 38). Haastateltavan 6 vastaus ilmentää ikävää kohtelua:

H6: ”Kyllä ehkä semmosia, että lapselle puhuu jotenki rumasti tai puhuu äkkipikaisesti, nii se muhun kolahtaa, et mä en siitä tykkää. Et sit mä voin aikuiselle sanoo, et miten sä oisit voinu sanoo ton vähä kauniimmin. Pitää muistaa se ammatillisuus siinä. Tavallaan se liittyy siihen, miten me kohdellaan lapsia taikka työkaveria. - - Jotenki se ei oo kunnioittavaa, et mä en tykänny siitä yhtään, et puhutaan lasten yli tai se, et tuodaan kauheesti sitä omaa elämää siihen hetkeen, kun pitäis olla lapsia varten, unohtuu se, et missä vaiheessa voi niistä yksityisasioista puhua. ”

Työntekijän sopimaton käytös voi ilmetä myös halveksuntana ja arvostuksen puutteena muita työntekijöitä kohtaan, kuten haastateltavan 2 vastauksessa ilmenee:

H2: ”No joo siis, että työntekijä on sitä mieltä, että vain hän tietää ja jos tulee toisten ehdotuksia, niin sit se halveksunta ja tota hymähtely, niin kyl näkyy ja ja joka vie sit sen tiimin jalat. Sitä aina olettaa tämmösessä yhteisössäkkin semmoiseen enää energiaa laittaa, mutta kyllä sitäkin. Oon kohdannutkin semmosta.”

Tiedonvälitys ei toimi

Haastateltavien käsityksissä tiedonvälityksen toimimattomuus nousi esiin yhtenä haasteellisena tilanteena. Haastateltavien näkemyksistä kävi ilmi, että tiedonvälityksen toimimattomuus synnyttää väärinkäsityksiä ja ikäviä tilanteita. Tiedonvälityksen toimimattomuutta ilmentävät myös tiimissä poikki menneet keskusteluyhteydet. Seuraavat aineistolainaukset tuovat esiin tiedonvälityksen toimimattomuuden:

H5: ”Oon kyllä kattonu vierestä yhtä todella toimimatonta tiimiä, jossa meni keskusteluyhteydet poikki sit siinä, et aikuiset ei tienny keskenään siinä kuka on tehny mitäkin lasten kanssa ja mitä puhunu vanhempien kanssa ja näin.”

H6: ” - - koska sehän aiheuttaa monesti se, että se tieto ei kulje, niitä väärinkäsityksiä tai katkoksia tai ikäviä tilanteita. Et jos joskus tuntee, ettei oo tienny jotaki asioita ja ois pitäny tietää, esimerkiks suhteessa lapsiin tai vanhempiin, nii sit siitä pitää heti sanoa, et mulle pitää se tieto tulla - - ”

Kun tiedonvälitys ei toimi, se vaikeuttaa yksittäisen työntekijän, mutta myös koko tiimin toimintaa. Päiväkodin kasvattajatiimit tekevät varhaiskasvatustyötä yhdessä, ja näin ollen ryhmän lapsia ja lasten perheitä koskeva tieto tulisi olla jokaisen tiimin työntekijän saatavilla.

Sitoutumattomuus

Kuten tutkimustuloksissa aiemmin ilmeni, sitoutuminen työhön nähtiin eräänlaisena työntekijän velvollisuutena ja sitä pidettiin toimivan tiimin kannalta tärkeänä. Sitoutuminen oli yksi toimivan tiimin ominaisuus. Työntekijän sitoutumattomuuden puolestaan koettiin vaikeuttavan tiimin toimintaa. Sitoutumattomuus nousi aineistosta esiin myös haasteellisena tilanteena, joka ilmenee esimerkiksi oman työosuuden hoitamattomuutena tai siten, ettei tiimin kesken sovituista asioista pidetä kiinni.

H1: ”Se on vaikeeta, jos joku ei oo sitoutunut työhönsä taikka ei tee sitä omaa osuuttaan. Se hyvin äkkiä herättää närää jos toistuvasti kahvitauko venyy tai muuta, et sit joutuu odottelemaan.”

H3: ”Mut sit tosissaan on ollu semmosia, et ollaan keskusteltu asioista ja sovittu, et näin tehdään, mut sit ne sopimukset ei pidäkään.”

Ratkaisukeinot

Tämä kuvauskategoria pitää sisällään kuusi alakategoriaa, jotka tuovat esiin haastateltavien käsityksiä keinoista ratkaista tiimissä ilmeneviä haasteellisia tilanteita. Alakategoriat *Tiimin kanssa keskustelu*, *Johtajan tuki*, *Työpaikan ulkopuolinen apu* sekä *Keskustelu koko päiväkotiyksikön kesken* ilmentävät päiväkotiyksikön (työyhteisön) tarjoamia ratkaisukeinoja haasteellisiin tilanteisiin. Puolestaan alakategoriat *Tiimin vaihtaminen* sekä *Sopeutuminen* edustavat yksilön näkökulmaa ja antavat yksittäiselle työntekijälle mahdollisuuden ratkaista haasteellinen tilanne.

Tiimin kanssa keskustelu & Johtajan tuki

Ensisijaisena ratkaisukeinona haasteellisiin tilanteisiin pidettiin tiimin kanssa keskustelua. Tiimin työntekijät voivat yhdessä keskustellen yrittää ratkaista erimielisyyksiä tai kohtaamiaan vaikeita tilanteita. Kuten edellisessä kuvauskategorian tarkastelussa tuli esiin, erilaisista näkemyksistä keskusteleminen koettiin vaikeaksi. Joskus vaikea tilanne voi johtaa siihen, etteivät tiimin työntekijät pysty keskenään selvittämään vaikeita asioita ja tilanne päättyy riitaan. Tällöin toisena ratkaisukeinona voidaan käyttää johtajan tukea. Työpaikan esimiehen rooli on merkityksellinen työyhteisön ongelmien havaitsemisessa (Rauramo 2004, 127).

H5: ”No siitä ois tietenkin hyvä keskustella suoraan, mutta se on...tilanteesta riippuen se voi kyllä todella vaikeeta yksin ainakin, jos...mut se ois kuitenkin hyvä yrittää sanoo suoraan, koska voihan olla, että se sille toiselle tulee aivan yllätyksenä se asia, et se ei edes tiedä siitä. Niin että puhua tästä rakentavasti, ei syyttäen, ja vasta sen jälkeen puhua esimerkiks johtajan kanssa tästä, jolta voi pyytää apua tai voi pyytää keskustelemaan siihen heidän kanssaan.”

H2: ”On sitäki tehty siis, että tiimissä olemme puhuneet siitä, että jokaisen sana ja ajatus on arvokas ja jokainen me ollaan ihan samanarvoisia täällä työkentällä, et ainoastaan ne asiat, jotka sitten pitää miettiä ja pohtia. Mutta jos se ei onnistu, nii silloin minun mielestä pitäis sen johtajan olla selkärankaa ja tulla siihen. Mutta se ei oo helppoa, se ei oo helppoa niille työntekijöillekään, kun siinä tavallaan on sit riidan ainekset.”

Kuten haastateltavan 5 ja haastateltavan 2 vastauksista voidaan huomata, on tiimin kanssa keskustelu ensisijainen vaihtoehto. Tämän jälkeen vaihtoehtona on johtajaan tukeutuminen pyytämällä häneltä apua tai pyytämällä häntä mukaan tiimin keskusteluun. Haastateltavan 2 vastauksessa korostuu johtajan merkityksellinen rooli ongelmiin puuttumisessa, sillä ongelmien ilmetessä johtajalta odotetaan tilanteeseen puuttumista.

Työpaikan ulkopuolinen apu

Kun työyhteisön voimavarat eivät riitä ongelmien ratkaisemiseen, voidaan tarvittaessa kääntyä eri asiantuntijoiden, kuten esimerkiksi työterveyshuollon työntekijöiden, luottamushenkilöiden sekä työsuojeluhenkilöiden ja -viranomaisten puoleen (Rauramo 2004, 127). Haastateltavien mukaan tukea ja apua voidaan hakea päiväkodin ulkopuolelta, kun oman tiimin kanssa keskustelu ja johtajan tuki eivät ole riittäviä ratkaisukeinoja haasteellisiin tilanteisiin. Tukea voidaan hakea esimerkiksi työnohjauksesta, oman ammattiliiton edustajilta tai työterveydestä.

H2: ”Työterveyteen meillä on tietenkin mahdollisuus ottaa yhteyttä.”

H7: ”No mitä oon kuullu, mitä ihmiset on käyttäny, niin liiton edustajia ja työsuojeluasiamiestä ja työnohjausta ja tämmöstä, mitä on semmosissa tilanteissa sitten.”

H1: ”Et sillon aikasemmin meil oli työnohjausta ja se voi kyllä olla tämmösessä hyvin hankalassa tilanteessa ihan hyvä.”

Työnohjaus nousi esiin useamman haastateltavan vastauksissa ja osa heistä oli sellaiseen myös työuransa aikana osallistunut. Räsänen (2006, 163) määrittelee työnohjauksen kokemuksellisen oppimisen muodoksi, jonka tavoitteena on työntekijän ammatillinen kasvu. Työnohjauksesta voidaan hakea apua työyhteisön haasteiden kohtaamiseen, oman työn parempaan ymmärtämiseen, oman ammatillisen kehityksen vauhdittamiseen sekä työn kuormittavuuden säätelyyn (Alhanen ym. 2011, 16).

Keskustelu koko päiväkotiyksikön kesken

Vaikeita tilanteita voidaan käsitellä myös keskustelemalla koko päiväkotiyksikön kesken. Tähän alakategoriaan sisältyi käsityksiä siitä, että työntekijä voi tarvittaessa kysyä ja hakea tukea muilta työntekijöiltä tai päiväkoti voi järjestää yhteisen keskusteluillan, kuten haastateltavan 7 vastauksesta käy ilmi:

H7: ”Me ollaan sitten järjestetty ihan semmosia ”kissa pöydälle” -iltoja, et on töitten jälkeen ihan muutamaks tunniks tultu keskustelemaan ja juttelemaan ja kyllä niistä ihan sillai hyvä mieli jää semmoselle, joka tulee sinne sillä mielellä, et hän nyt tulee selvittämään sen asian. Tietysti on valitettavasti myös niitä, jotka tuleva sinne myös sillä asenteella, ettei tämä mitään auta. Ei se silloin autakaan, et se vaatis jokaiselta semmosta sitoutumista.”

Haastateltavan 7 vastauksessa tulee ilmi myös työntekijän henkilökohtainen vastuu, kun pyritään ratkaisemaan haasteellisia tilanteita. Työntekijän asenne ja halu muutokseen vaikuttavat osaltaan siihen, voidaanko haasteellisia tilanteita selvittää. Vastuuta haasteellisten tilanteiden ratkaisemiseksi ei voi siirtää muille työntekijöille, varsinkaan silloin, jos työntekijä itse on tilanteessa osallisena. Se, kuinka päiväkodin työntekijät suhtautuvat koko päiväkotiyksikön yhteiseen keskusteluun, vaihtelee käsiteltävän asian sisällöstä sekä riippuu yksittäisestä työntekijästä, millaiseksi hän tilanteen kokee. Haasteellisten tilanteiden ratkaisemisesta kysyttäessä haastateltava 4 toi esiin koko päiväkodin yhteisen kasvatustilinjan merkityksen:

H4: ”No jos aattelee, se mitä me paljon on tehty päiväkodissa, nii on mietitty tällaisia yhteisiä arvoja, yhteisiä kasvatustilinjoja, et on sillä tavalla koitettu pitää, et se päiväkodin yhteinen kasvatustilinja olis sitten kaikilla sama. Et sillä tavalla on näitä meidän yhteisiä lauantaila- ja lauantai-iltoja ja tällasii on käytetty tosi paljon siihen, että saatais yhteinen arvo- ja asennemaailma siihen meidän kasvatustilinjoon, siihen mistä meidän kasvatustyö lähtee.”

Karilan ja Nummenmaan (2006, 34) mukaan kasvattajien yhteisössä on muun muassa kasvatustyötä ohjaava arvopohja sekä yhteisesti neuvoteltu ja jaettu tulkinta perustehtävästä, johon sitoudutaan. Haastateltavan 4 mainitseman koko päiväkodin yhteisen kasvatustilinjan voidaan katsoa olevan toimi, joka ennaltaehkäisee tietynlaisia haasteellisia tilanteita, kuten erilaisesta kasvatustilinjoista johtuvia eroja työntekijöiden toimintatavoissa.

Tiimin vaihtaminen & Sopeutuminen

Haasteellisissa tilanteissa tiimin työntekijät voivat vaihtaa tiimiä tai sopeutua tilanteeseen. Nämä alakategoriat muodostuivat määrällisesti muutaman haastateltavan käsityksistä eivätkä siten tulleet

yhtä yleisiksi, kuten aiemmat edellä esitetyt alakategoriat. Tiimin vaihtaminen ja sopeutuminen voidaan nähdä enemmänkin yksittäisen työntekijän mahdollisuuksina ratkaista haasteellinen tilanne kuin päiväkotiyksikön tarjoamina ratkaisukeinoina. Huomioon ottaen näiden alakategorioiden sisältämien käsitysten vähyyden voidaan olettaa, ettei näitä ratkaisukeinoja pidetä ensisijaisina, vaan viimeisimpinä, jos mikään muu ei auta. Eräs haastateltava kertoi, että näkemyseroista johtuvaa haasteellista tilannetta oli yritetty ratkaista keskustelemalla tiimin kesken sekä johtajan kanssa. Vaikka tiimin toiminta saatiin jollain tavalla sujumaan näiden ratkaisukeinojen myötä, haastateltavan mukaan parasta oli, kun päiväkodin toimintakausi päättyi ja tiimin työntekijät vaihtoivat tiimejä. Seuraavissa aineistolainauksissa tuodaan esiin haastateltavien käsityksiä tiimin vaihtamisesta:

H5: "No siinä varmaan pitäis miettiä sit, et onkse oikeesti se tiimi, tiimityön tulevaisuus se, et pystyyks sitä jatkamaan, pitäiskö siihen jonkun ulkopuolisen puuttua, työnohjausta jotaki tällasta vai pitäiskö ihan vaan vaihtaa sitten työntekijöitä siinä tiimissä. Mutta mun mielestä se on ihan viimeinen keino, et kävis vaihtamaan, et kyllä pitäis sen verran pystyä sitä tiimityötä tekemään."

H6: "Tietysti sekin, et voihan ne henkilökemiat, et ne ei välttämättä toimikaan, et semmosissa vois olla mahdollisuus mennä sitten johon toiseen ryhmään. Meillä ei oo ollut semmosta onneks, mut siinä on sit johtajan vastuulla se, että saa sen tiimin toimimaan."

Haastateltavan 5 vastaus vahvistaa sitä, ettei tiimin vaihtaminen ole ensisijainen vaihtoehto, vaan työntekijöiden pitäisi pystyä tekemään tiimityötä ja toimimaan yhdessä, ettei työntekijöiden tarvitsisi vaihtaa tiimiä. Haastateltavan 5 vastauksesta voidaan tulkita myös eräänlaista tilanteeseen sopeutumista. Haastateltavan 6 vastaus nostaa esiin jälleen johtajan merkityksellisen roolin haasteellisissa tilanteissa, mutta myös sen, että tiimin toimimattomuuden syynä voivat olla henkilökemiat. Tiimin työntekijöiden erimielisyydet, näkemyserot ja henkilökemiat voivat aiheuttaa sellaisia yhteentörmäyksiä tiimissä, ettei niitä ratkaista muulla kuin tiimin vaihtamisella. Rodd'n (1998, 112) mukaan tilanteessa, jossa tiimin toiminta on päättynyt esimerkiksi huonojen ihmissuhteiden takia, tulisi tiimin työntekijöiden kokoontua yhteen sekä arvioida ja pohtia, miksi tiimi ei ollut toimiva ennen kuin tiimin toiminta päättyy lopullisesti. Tiedostamalla tiimin ongelmat voidaan seuraavissa tiimeissä välttyä kyseisiltä ongelmilta.

Työntekijän sopeutuminen haasteelliseen tilanteeseen voidaan nähdä vastakkaisena vaihtoehtona tiimin vaihtamiselle. Olennaista ei ole kuitenkaan asettaa jompaakumpaa näistä ratkaisukeinoista parempaan asemaan, sillä on yksilöstä riippuvaista, kumman hän näistä ratkaisukeinoista kokee paremmaksi. Tähän vaikuttaa myös se, kuinka vaikea tiimin haasteellinen tilanne todellisuudessa on,

kuinka tiimin työntekijät kokevat tämän tilanteen ja kuinka pitkään haasteellinen tilanne jatkuu. Haastateltavien 2 ja 3 vastauksista ilmenee haasteelliseen tilanteeseen sopeutuminen:

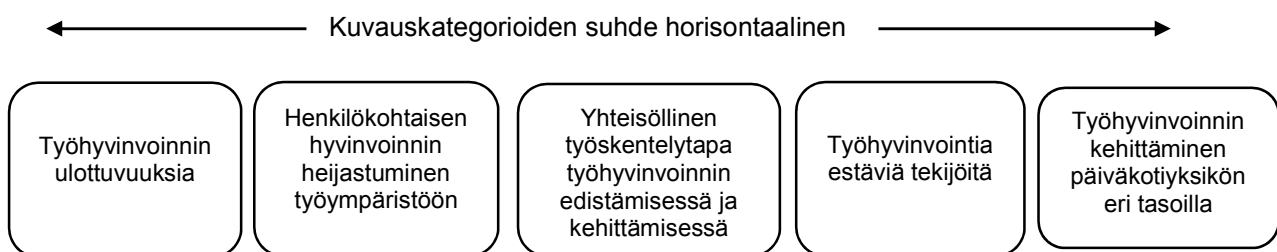
H3: ” - - ehkä sit ollaan tota niin sopeutuvaisia sitten, et sopeutuu siihen tilanteeseen, ookoo se menee nyt näin.”

H2: ”Sitä on tehtykin näin, mutta se tahtoo jäädä puolitiehen, et ei niinku mee eteenpäin, vois sanoa niinku kokemuksesta et henkilökunta oppii tavallaan, siitä on hirveän vaikea päästä, kun se venyy ja venyy ja venyy, niin vaikea päästä pois. Elikkä sitä osaa vaan, mekin sen verran taitavia, et taktikoidaan se asia niinku eteenpäin, mutta se paha mieli jää kuitenkin.”

Haastateltava 2 kertoi aiemmin, että haasteellisia tilanteita on yritetty ratkaista keskustelemalla tiimin kanssa sekä johtajan avulla, mutta hänen mukaansa nämä ratkaisukeinot ovat jääneet puolitiehen. Hänen vastauksestaan käy ilmi se, mitä kauemmin asioiden selvittäminen tiimin kanssa kestää, sitä vaikeampi tilannetta on selvittää. Kun haasteellista tilannetta ei saada ratkaistua esimerkiksi tiimin kanssa keskustelemalla tai johtajan avulla, voi ainoaksi ratkaisukeinoksi jäädä tilanteeseen sopeutuminen. Haastateltavan 2 vastauksesta käy ilmi, että tilanteen selvittämättä jättäminen ei kuitenkaan poista pahaa mieltä. Voidaan pohtia, millainen vaikutus haasteelliseen tilanteeseen sopeutumisella on työntekijän työhyvinvoinnin kannalta pidemmällä ajanjaksolla. Haastateltavien vastauksista voidaan tulkita, etteivät tiimin vaihtaminen ja sopeutuminen ole toivottavia ja ensisijaisia ratkaisukeinoja tiimissä ilmeneviin haasteellisiin tilanteisiin.

9 TOIMIVA TIIMI JA TYÖHYVINVOINTI KULKEVAT KÄSI KÄDESSÄ

Edellisessä pääluvussa tarkasteltiin tutkimukseen osallistuneiden lastentarhanopettajien käsityksiä toimivasta tiimistä ja vastattiin ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Tämän pääluvun ja siihen sisältyvien alalukujen tarkoituksena on vastata tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen: *Millainen on toimivan tiimin ja työhyvinvoinnin suhde lastentarhanopettajien käsitysten mukaan?* Kysyttäessä haastateltavilta millainen merkitys tiimillä on heidän työhyvinvoinnilleen, voitiin vastauksista tulkita toimivan tiimin ja työhyvinvoinnin kulkevan käsi kädessä. Toimivan tiimin koettiin lisäävän työhyvinvointia ja sillä oli suuri merkitys, koska tiimin kanssa tehdään tiiviisti töitä päivittäin. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin toimivan tiimin ja työhyvinvoinnin suhdetta. Tutkimusaineiston pohjalta muodostui viisi kuvauskategoriaa, jotka ovat vastaus toiseen tutkimuskysymykseen (ks. kuvio 10). Näitä kuvauskategorioita ovat *Työhyvinvoinnin ulottuvuuksia*, *Henkilökohtaisen hyvinvoinnin heijastuminen työympäristöön*, *Yhteisöllinen työskentelytapa työhyvinvoinnin edistämisessä ja kehittämisessä*, *Työhyvinvointia estäviä tekijöitä* ja *Työhyvinvoinnin kehittäminen päiväkotiyksikön eri tasoilla*. Kuvauskategorioiden suhde on horisontaalinen.

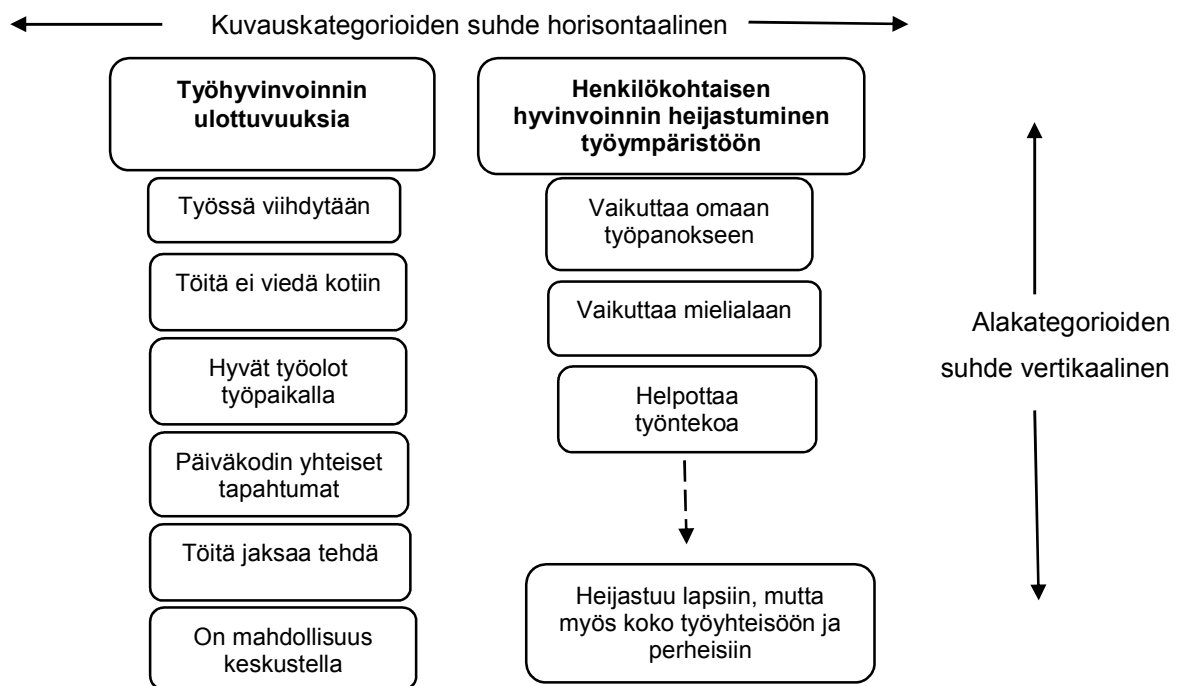


Kuvio 10. Toiseen tutkimuskysymykseen vastaavat kuvauskategoriat

9.1 Työhyvinvoinnin ulottuvuuksia ja henkilökohtaisen hyvinvoinnin heijastuminen työympäristöön

Tässä alaluvussa tarkastellaan kuvauskategorioita *Työhyvinvoinnin ulottuvuuksia* ja *Henkilökohtaisen hyvinvoinnin heijastuminen työympäristöön*. Nämä kuvauskategoriat tuovat esiin haastateltavien käsityksiä työhyvinvoinnista ja sen merkityksestä heille itselleen sekä sitä, miten toimiva tiimi vaikuttaa haastateltavien omaan työntekoon. Kuvauskategorioiden sisältämät

alakategoriat ovat vertikaalisessa suhteessa toisiinsa nähden (ks. kuvio 11). *Työhyvinvoinnin ulottuvuuksia* -kuvauskategoria pitää sisällään kuusi alakategoriaa ja *Henkilökohtaisen hyvinvoinnin heijastuminen työympäristöön* -kuvauskategoria muodostuu neljästä alakategoriasta.



Kuvio 11. Työhyvinvoinnin merkitys haastateltaville ja toimivan tiimin vaikutus omaan työntekoon

Työhyvinvoinnin ulottuvuuksia

Tämä kuvauskategoria muodostuu kuudesta alakategoriasta: *Työssä viihdytään*, *Töitä ei viedä kotiin*, *Hyvät työolot työpaikalla*, *Päiväkodin yhteiset tapahtumat*, *Töitä jaksaa tehdä* ja *On mahdollisuus keskustella*. Nämä tuovat esiin haastateltavien käsityksiä siitä, mitä työhyvinvointi heille merkitsee. Työhyvinvointi on käsitteenä hyvin laaja ja sitä voidaan tarkastella muun muassa yksittäisen työntekijän tai työyhteisön näkökulmasta. Työhyvinvointiin liittyy olennaisesti työkykyä ylläpitävä toiminta, joka voi kohdistua työntekijän terveyteen ja voimavaroihin, työhön ja työoloihin, työyhteisöön ja organisaatioon sekä ammatilliseen osaamiseen (Rauramo 2004, 29 - 32). Koska haastateltavien käsityksissä ilmeni erilaisia näkökulmia työhyvinvointiin, sai tämä kuvauskategoria nimekseen *Työhyvinvoinnin ulottuvuuksia*. Seuraavaksi esitellään kuvauskategorian sisältämät alakategoriat.

Työssä viihdytään & Töitä ei viedä kotiin

Työhyvinvointi merkitsi ensisijaisesti haastateltaville työssä viihtymistä ja sitä, ettei töitä viedä kotiin työpäivän päätteeksi. Työssä viihtyminen ilmeni siten, ettei töihin meno ahdistaa, vaan työntekijällä on hyvä olla töissä ja hän kokee olevansa tervetullut töihin. Työnilo, hyvä ilmapiiri ja työssä viihtyminen luovat työhyvinvointia.

H1: ”Noh tää työ on melko raskasta, kun joissakin ryhmissä fyysisesti ja sitten tota erityisesti henkisesti, niin kyllä se, että on hyvä ilmapiiri. Täällä on niinku kiva olla, niin kyllähän se luo sitä työhyvinvointia.”

H5: ”Se on, että töissä on hyvä olla, mukava olla. Sinne, vaikka ei aamuhätyksistä pitäisikään, nii silti on aamulla mukava mennä töihin, eikä niin että ajattelee, et voi ei taas yks päivä siellä. Ei ahdistaa tulla töihin.”

H6: ”Työhyvinvointi on sitä, että on hyvä olla töissä ja eihän kenelläkään oo hyvä yksin olla, et kyllä sitä haluaa toimia niin, että kaikilla on hyvä olla.”

Lastentarhanopettajat ovat päävastuussa lapsiryhmän toiminnan suunnittelusta ja toteuttamisesta. Lastenhoitajat osallistuvat myös suunnitteluun ja toteutukseen, mutta lopullinen vastuu suunnittelusta ja sen toteutuksesta on kuitenkin ryhmän lastentarhanopettajalla. Haastateltaville töiden jättäminen työpäivän päätteeksi työpaikalle oli osa työhyvinvointia. Nämä työt koskivat nimenomaan lapsiryhmän toiminnan suunnittelua. Keskisen (1999, 10) mukaan, kun työntekijällä on mahdollisuus kontrolloida omaa työtään, hän voi saavuttaa työn hallinnan tunteen ja siten hallita myös työstressiä. Suunnittelutyöhön varattuna aikana suunnittelu tehdään joko työpaikalla tai työpaikan ulkopuolella. Kuntien välillä on eroja siinä, toteutetaanko lastentarhanopettajille varattu suunnittelu-aika työpaikalla vai työpaikan ulkopuolella. Haastateltavan 4 vastaus tuo esiin hänen käsityksensä suunnittelusta työpaikan ulkopuolella ja työpaikalla:

H4: ”Moni muu voi olla eri mieltä, mut mä oon sitä mieltä, et ois hyvä, ettei niitä veis kotiin. Et ennen kun lastentarhanopettajalla oli suunnittelu-aika työpaikan ulkopuolella, niin oli ne lyhyemmät päivät työpaikalla, nii sillo vei töitä kotiin ja sillo saatto miettiä niitä siellä. Eikä sitä miettinyt, et mä tunnin tässä mietin, vaan sä mietit sitä pitkin siellä, että... - - se on niin paljon stressaavampaa tuol päänupissa, et sä viet niitä kotiin. Et nyt mä koen, kun mä oon noitten viskareitten kanssa, nii ihana, ei tarvi kotona pätäkäään ajatella töitä, mä pystyn tekee suunnittelun täällä ja voi että hyppy kengässä tulee töihin ja tiiminkin kanssa toimii hyvin!”

Hyvät työolot työpaikalla & Päiväkodin yhteiset tapahtumat

Alakategoria *Hyvät työolot työpaikalla* tuo esiin käsityksiä työhyvinvointiin sisältyvästä työturvallisuudesta. Työn tekemistä ja työntekijää tukee turvallinen ja terveellinen työympäristö, niin fyysinen kuin sosiaalinen. Fyysinen työympäristö käsittää esimerkiksi tilat, kun taas sosiaalinen työympäristö muodostuu työyhteisöstä ja esimiehestä. (Rauramo 2004, 80.) Haastateltavien käsityksissä tuli esiin, että työhyvinvointi on perusturvallisuutta ja lähtee työturvallisuudesta. Työpaikalla ei ole terveyttä haittaavia tekijöitä, työympäristö ja työjärjestelyt ovat kunnossa, kuten seuraavien haastateltavien vastauksista käy ilmi:

H1: ”Osaltaan myös se, että meillä on tää juuri peruskorjattu talo, et meillä on hyvät kalusteet, ollaan saatu uutta materiaalia ja niinku tämmöset perusasiat oppimisympäristöt sun muut on kunnossa, nii sekin osaltaan. Sit on sattunu semmonen tuuri, et meillä on hyvä, motivoiva kuunteleva johtaja, joka ottaa meidän toiveita huomioon tietenkin mahdollisuuksien mukaan, luottaa meihin työntekijöinä ja pyrkii mahdollistamaan sen, et meil olis mahdollisimman hyvät työolot ja riittävästi väkee - -.”

H7: ”Totta kai se on semmonen perusturvallisuus, että voi tulla töihin ja jos ite tietää, että toimii hyvin, asiallisesti ja ohjeitten mukaisesti, niin ei joudu vaikeuksiin tai sellasiin riskitilanteisiin, että vois loukkaantua tai muuta. Et ihan tämmösestä se lähtee, tosta työturvallisuudesta ja tämmöistä. Nyt meillä on ollu sisäilmaongelmaa tai kysymyksiä herättäny sisäilma, niin totta kai heti on semmonen, et se ei oo työhyvinvointia, jos siellä työssä ei voi hyvin niin kauan, kun on semmoinen uhka päällä, et kosteusvaurio tai mikä on. Eli ihan sellaset terveydelliset asiat - -.”

Päiväkodin henkilöstölle suunnattujen yhteisten tapahtumien katsottiin luovan myös työhyvinvointia. Koko henkilöstölle suunnattuja tapahtumia olivat esimerkiksi yhteiset suunnittelu- tai koulutusillat, joissa työstitetään työhön liittyviä asioita tai päiväkodin ulkopuolella järjestettävät tapahtumat, joissa voi tutustua toiseen työntekijään. Muihin työntekijöihin tutustuminen oli muun muassa yksi edellytys toimivan tiimin syntymiselle, mutta se liittyi läheisesti myös tiimin toiminnan kehittämiseen. Jotta tiimin toimintaa voitaisiin kehittää paremmaksi, tulisi tutustumiseen varata riittävästi aikaa (ks. alaluku 8.2). Toisiin työntekijöihin tutustumisen voidaan katsoa lisäävän ymmärrystä toista työntekijää kohtaan, kuten haastateltavan 3 vastauksesta käy ilmi:

H3: ”Työhyvinvointia on myös se, että koko päiväkodilla on semmosia yhteisiä juttuja, mitä tehdään myös työajan ulkopuolella, et millon sä tutustut niihin työkavereihis vapaa-ajalla. Oon sitä mieltä, että se työminä ja vapaa aika -minä on erilainen, niin et tutustuu sitä kautta ja oppii ehkä myös ymmärtämään toisia ihmisiä myös työympäristössä eri lailla.”

Jaksaa tehdä töitä & On mahdollisuus keskustella

Työhyvinvointiin katsottiin kuuluvaksi myös se, että jaksaa tehdä töitä ja on mahdollisuus keskustella. Keskustelun merkitys nousi hyvin vahvasti esiin jo tarkasteltaessa edellytyksiä toimivalle tiimille. Jaksaminen on työnteon kannalta hyvin tärkeää ja työhyvinvointi vaikuttaa olennaisesti työssä jaksamiseen. Työntekijän omat valmiudet tehdä työtä vaikuttavat olennaisesti työssä jaksamiseen. Näihin valmiuksiin lukeutuvat motivaatio työhön, riittävä ammatillinen osaaminen, riittävät psyykkiset ja sosiaaliset valmiudet suhteessa työyhteisöön, kyky organisoida omaa työtä, tahto vaikuttaa työn sisältöön, itseohjautuvuus, halu kehittyä työssä sekä terveys ja stressin hallinta. (Salomäki 2002, 68.) Jaksaminen nousee esiin uudestaan esimerkiksi seuraavassa kappaleessa, kun tarkastelun kohteena on toimivan tiimin vaikutus työntekijän omaan työntekoon. Seuraavaksi esitellään haastateltavien käsityksiä mahdollisuudesta keskustella ja jaksamisesta:

H2: ”Aivan sama, jos täällä on huonosti asiat tai ite kokee, ettei viihty täällä tai on hankala työskennellä, niin on aivan sama kuinka paljon mä käyn vapaa-ajalla pelaamassa sählyä. Työhyvinvointi lähtee sieltä omasta ryhmästä ja omasta talosta ja sieltä se ymmärryksestä, että pitää olla nenätysten ja pitää olla aikaa saada puhua ja kuunnella toista.”

H3: ”Työhyvinvointi on musta se vuorovaikutus, et pystyy keskustelea ne asiat halki.”

H4: ”- - sä jaksat tehdä töitä - -.”

H6: ”Ja kun äsken puhuin siitä, että saa sitä palautetta ja arvostusta, niin sitten antaa kaikkensa tavallaan.”

Henkilökohtaisen hyvinvoinnin heijastuminen työympäristöön

Tässä kappaleessa tarkastellaan toimivan tiimin vaikutusta haastateltavien omaan työntekoon. Kuviossa 11 alakategoriat *Vaikuttaa omaan työpanokseen*, *Vaikuttaa mielialaan* sekä *Helpottaa työntekoa* ovat vertikaalisessa suhteessa toisiinsa ja tuovat esiin vaikutuksen työntekijän henkilökohtaiseen hyvinvointiin. Tämän lisäksi kuviossa on myös alakategoria *Heijastuu lapsiin, mutta myös koko työyhteisöön ja perheisiin*, joka on yhteydessä kaikkiin kolmeen edellä mainittuun alakategoriaan. Useampi haastateltavista kertoi, että tiimin ollessa toimiva ja jokaisen työntekijän voidessa työssään hyvin, se heijastuu myös ympäristöön ja ympärillä oleviin ihmisiin.

Vaikuttaa omaan työpanokseen, Vaikuttaa mielialaan & Helpottaa työntekoa

Haastateltavat toivat vastauksissaan esiin, että tiimin ollessa toimiva se vaikuttaa heidän työpanokseensa siten, että työtä jaksaa tehdä paremmin ja työntekoon pystyy keskittymään kunnolla.

Toimiva tiimi vaikuttaa positiivisesti työntekijän mielialaan, jolloin työstä nautitaan enemmän ja työssä on työniloa. Jos tiimi on toimimaton, töihin ei ole mukava tulla ja riidat vaikeuttavat työhön keskittymistä. Lisäksi toimivan tiimin katsottiin helpottavan omaa työntekoa, kun tuntee toisen työskentelytavat ja kun työntekijän ei tarvitse murehtia, kantavatko muut tiimin työntekijät vastuunsa työtehtävistään, vaan heihin voi luottaa. Samankaltaisia käsityksiä tuli esiin jo tarkasteltaessa toimivan tiimin vaikutusta tiimin toimintaan. Näistä kolmesta alakategoriasta on löydettävissä myös yhtymäkohtia työhyvinvointiin. Työssä jaksaminen ja työnilo edistävät työntekijän työhyvinvointia. Seuraavat aineistolainaukset havainnollistavat toimivan tiimin vaikutusta työntekijän omaan työntekoon:

H2: ”Helpottaa se. Ja sit kun siinä tietää, mitä toinen tekee ja ajattelee, kun siinä tutustuu niihin toisiin työntekijöihin, niin se helpottaa jopa sitä yhteistä keskustelua, kun olemme siellä tiimissä saaneet puhua ja toimintaakin selkeytettyä.”

H5: ”Kyllähän se vaikuttaa hyvin paljon, et ne ihmiset joitten kanssa on päivittäin tekemisissä suurimman osan siitä päivästä, niin se vaikuttaa tosi paljon henkilökohtaisesti siihen työn tekemiseen. Tavallaan just semmonen hyvä yhteishenki, niin kyllä se aika paljon antaa voimaa siihen työn tekemiseen ja jaksamiseen.”

H7: ”Toki se silloin, jos on pienikin ristiriita, niin kyllähän se ihan tuntuu henkisesti ja joskus ihan fyysisestikin. Kyllä se on mulle ainakin iso asia ja just jos on ollu semmosia vaikka muitten ryhmällä, muitten tiimiläisten kanssa tai talon kesken jotakin hässäkkää tai riidanpoikasta tai tämmöstä, nii kyllä se vaivaa ja ei siihen työhön pysty keskittyä niin täysillä. Kun vertaa siihen, kun kaikki on hyvin, niin kyllä sen siinä omassa työpanoksessaan näkee. Mitenkä siitä nauttii ihan eri tavalla eikä nakuta koko ajan jossain takaraivossa, että pitäis siitaki asiasta keskustella...”

Heijastuu lapsiin, koko työyhteisöön ja perheisiin

Toimivan tiimin myötä tiimin työntekijät voivat työssään hyvin. Työntekijän henkilökohtainen hyvinvointi heijastuu lapsiin, koko työyhteisöön ja perheisiin. Haastateltavien vastauksista kävi ilmi esimerkiksi se, että lapset ja vanhemmat aistivat tiimin tilanteen, onko tiimi toimiva vai toimimaton. Laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisen vuoksi on tärkeää, että päiväkodin työntekijät voivat hyvin ja jaksavat työssään.

H3: ”Kyllähän se, auttaa niinku jaksaa tekeen tätä työtä, kun tietää et menee hyvin tiimin kanssa, niin kyllähän se heijastuu siihen omaan työhön ja työntekoon ja sitä kautta taas lapsiin.”

H4: ”Jos sä koet, että tiimi tökkii, ei toimi, niin tosi kurja tulla töihin. Et sit kun kaikki sujuu, niin sä tuut hyppy kengässä töihin, et on ihan erilaista, et se myös heijastuu ja näkyy lapsissa.”

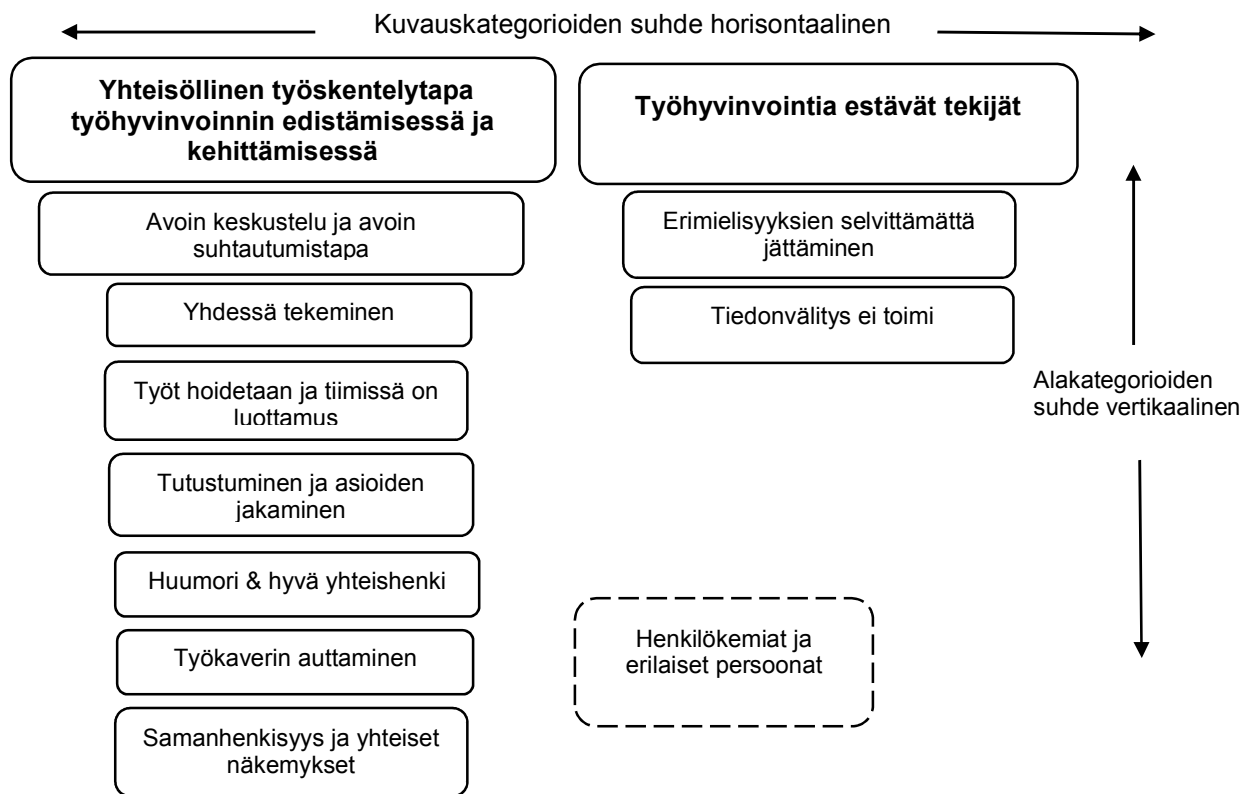
Onhan se niinkin, et kyllä lapsetkin (T: ”Huomaa.”) huomaa ja jos ei toimi, niin ei toimi silloin lasten kanssakaan sitten. - - Mut mä uskosin, et jos tiimeillä menee hyvin, niin sitten koko talollakin menee, et se on myöskin tällainen asia.”

H6: ”Tavallaan ne vanhemmatkin aistii sen meidän keskinäisen luottamuksen ja sen semmosen tiedetään missä mennään. Ne on niin pieniä asioita, mutta toisaalta tosi isoja asioita. Kun meillä on tiiminä hyvä olla, niin sehän heijastuu lapsiin ja perheisiin.”

Edeltävissä kappaleissa on tarkasteltu työhyvinvoinnin merkitystä haastateltaville ja sitä, kuinka toimiva tiimi vaikuttaa heidän työntekoonsa. Työhyvinvoinnin ulottuvuuksissa nousi esiin hyvin vahvasti yksilön näkökulma ja kokemus, mutta tämän lisäksi ulottuvuudet käsittelivät työyhteisön ja työturvallisuuden näkökulmia. Nämä ulottuvuudet antavat viitteitä siitä, että työhyvinvointi ei keskity pelkästään yksilön näkökulmaan. Yksilön näkökulma ja kokemukset ovat kuitenkin merkityksellisiä, sillä esimerkiksi Vesterisen (2006, 41) mukaan työntekijän myönteistä suhdetta työhön kuvastava työtyytyväisyys johtaa työhön panostamiseen. Toimiva tiimi lisää työntekijöiden henkilökohtaista hyvinvointia ja työntekijöiden voidessa hyvin, se näkyy myös työympäristössä ja heijastuu muihin ihmisiin.

9.2 Yhteisöllinen työskentelytapa työhyvinvoinnin edistämässä ja kehittämässä sekä työhyvinvointia estävät tekijät

Tässä alaluvussa tarkastelu keskittyy kuvauskategorioihin *Yhteisöllinen työskentelytapa työhyvinvoinnin edistämässä ja kehittämässä* ja *Työhyvinvointia estäviä tekijöitä*. Näiden kahden kuvauskategorian sisältämät alakategoriat ilmentävät haastateltavien käsityksiä siitä, miten tiimi edistää tai estää työntekijän työhyvinvointia, ja miten tiimin kanssa voidaan kehittää työhyvinvointia. Kuvauskategorian *Yhteisöllinen työskentelytapa työhyvinvoinnin edistämässä ja kehittämässä* sisältämät alakategoriat ilmentävät tiimien työskentelytapaa, jolle ominaista on yhteisöllisyys ja jonka avulla voidaan edistää tai kehittää työhyvinvointia (ks. kuvio 12). Toinen kuvauskategoria oikealla puolestaan tuo nimensä mukaisesti esiin niitä tekijöitä, joiden selkeästi koettiin estävän työhyvinvointia. Katkoviivoista muodostuva alakategoria *Henkilökemiat ja erilaiset persoonat* voi haastateltavien käsitysten mukaan joko edistää tai estää tiimin työntekijöiden työhyvinvointia. Haastateltavien käsityksissä ilmeni kumpaakin, joten tämän vuoksi tein tutkijana ratkaisun sijoittaa sen erilleen. Kuvauskategoriat ovat horisontaalisessa suhteessa ja kuvauskategorioiden sisältämät alakategoriat ovat vertikaalisessa suhteessa toisiinsa.



Kuvio 12. Työhyvinvoinnin edistämiseen, kehittämiseen ja estämiseen liittyvät tekijät

Yhteisöllinen työskentelytapa työhyvinvoinnin edistämässä ja kehittämässä

Tämä kuvauskategoria muodostuu seitsemästä alakategoriasta, joita ovat *Avoin keskustelu*, *Yhdessä tekeminen*, *Työt hoidetaan ja tiimissä on luottamus*, *Tutustuminen ja asioiden jakaminen*, *Huumori ja hyvä yhteishenki*, *Työkaverin auttaminen* sekä *Samanhenkisyys ja yhteiset näkemykset*. Näkemykseni mukaan nämä edellä esitetyt alakategoriat sisältävät asioita, joilla yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa tiimissä. Tämän vuoksi muodostin aineiston pohjalta käsitteen yhteisöllinen työskentelytapa, jonka avulla tiimin kanssa voidaan edistää ja kehittää tiimin työntekijöiden työhyvinvointia. Mankan (2011, 115) mukaan yhteisöllisyyden perusta on erilaisuuden hyväksymisessä. Yhteisöllisyys edistää hyvinvointia, tuo työntekijöille tunteen yhteenkuuluvaisuudesta ja mahdollistaa jokaisen työntekijän osallisuuden tiimissä. Olennaista on huomata, että alakategorioissa on selviä yhtymäkohtia pääluvussa 8 käsiteltyyn ilmiöön eli toimivaan tiimiin. Nämä yhtymäkohdat vahvistavat näkemystä siitä, että toimiva tiimi lisää tiimin työntekijöiden työhyvinvointia. Seuraavaksi tarkastellaan näiden alakategorioiden sisältämiä käsityksiä.

Avoim keskustelu ja avoin suhtautumistapa, Yhdessä tekeminen & Tutustuminen ja asioiden jakaminen

Haastateltavien käsitysten mukaan työhyvinvointia voidaan kehittää tiimin kanssa avoimella keskustelulla, suhtautumalla avoimesti muihin työntekijöihin sekä yhdessä tekemisen kautta. Näitä pidettiin myös työhyvinvointia edistävinä tekijöinä. Alakategoria *Tutustuminen ja asioiden jakaminen* puolestaan nähtiin työntekijöiden työhyvinvointia edistävänä asiana, mutta koska se nivoutuu läheisesti edellä mainittuihin avoimeen keskusteluun sekä yhdessä tekemiseen, päätettiin sen tarkastelu siirtää samaan yhteyteen. Avointa keskustelua kuvastaa erilaisten asioiden esille tuonti tiimissä, esimerkiksi vaikeiden ja mieltä vaivaavien asioiden esiin nostaminen. Vaikeiden asioiden esiin nostaminen ja niistä keskustelu edellyttävät sallivaa ilmapiiriä (ks. Rouvinen 2007, 154). Keskustelun tärkeys ja merkitys ovat nousseet esiin jo aiemmin tutkimustuloksien tarkastelussa. Se kertoo päiväkotityön olevan vahvasti sosiaalisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen painottuvaa työtä ja tiimin toimivuuden kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että avoin keskustelu on mahdollista. Avoin suhtautumistapa ilmeni niin, että kuunnellaan muiden mielipiteitä, ollaan avoimia uusille asioille sekä erilaisille työskentelytavoille.

H3: ”Taas se keskusteleminen, et puhutaan ne asiat halki, poikki ja pinoon heti, et jos jää joku asia sua vaivaa, niin sä sanot sen sitten. Nostetaan niin sanotusti kissa pöydälle, et ei kyräillä takana ja puhuta niinku selän takana jostain ja mun mielestä pitää pystyä ne vaikeatkin asiat, mut mieltä et miten ne tuo esille, et ei taas sillä tavalla henkilökohtaisesti kenellekään.”

H4: ”Tietysti nuo kaikki edellä tommoset, mutta mä ajattelen, mitenkä minä voisin omalta kohdaltani edesauttaa...Se avoimuus sekä toisten mielipiteille kuunteleva ja avoin mieli, sellanen positiivisessa hengessä yhteistyö.”

Yhdessä tekeminen ja yhdessäolo tarjoavat mahdollisuuden yhteisöllisyyden luomiseen. Positiivisessa hengessä tehty yhteistyö, yhdessä löydetty innostus ja heittäytyminen työhön, erilaisten tapahtumien suunnittelu ja toteutus jokaisen tiimin työntekijän vahvuuksia hyödyntäen sekä yhteiset onnistumisen kokemukset ovat osa yhdessä tekemistä, ja joiden kautta työhyvinvointia voidaan kehittää ja viedä eteenpäin. Yhdessäolo sekä yhdessä tekeminen tarjoavat mahdollisuuden tutustumiseen ja asioiden jakamiseen työkalereiden kanssa. Asioiden jakaminen ja etenkin avoin keskustelu edellyttävät tietynlaista tuttuutta ja luottamusta työntekijöiden välillä. Jos yksittäinen työntekijä kokee, ettei tunne toista työntekijää hyvin tai ei luota häneen, tällöin hän tuskin mielellään kertookaan itsestään toiselle työntekijälle. Tutustuminen nousi tutkimusaineistosta esiin yhtenä

edellytyksenä toimivalle tiimille ja se liittyi läheisesti myös tiimin toiminnan kehittämiseen. Seuraavat aineistolainaukset käsittelevät yhdessä tekemistä sekä tutustumista ja asioiden jakamista:

H7: ”Mut semmosen yhteisen innostuksen löytyminen ja semmoinen heittäytyminen, - - että semmoseen saisi innostaa enemmän sitten. Yhteinen onnistuminen, niitä pitäisi hakea tosi paljon, et me eletään niin paljon kuitenkin semmosessa haastavuuden tilassa.”

H6: ”Yhdessä suunnitellaan jotakin tapahtumia päiväkodissa ja sitten siinäkin käyttää niitä vahvuuksia, et jos joku on hyvä jossakin toiminnan organisoimisessa niin hän hoitaa sen ja jollekin toiselle joku toinen asia on luontainen, niin hän hoitaa sen. - - tavallaan se yhdessä tekeminen siinä, et jokaiselle tulee hyvä olo, et ei tarvi yksin tehdä kaikkea tai ei jää ulkopuolelle, et on voinu jollain lailla osallistua, niin kyllä se mun mielestä sitä yhteishenkeä kohottaa.”

H5: ”Just se että asioita voidaan puhua, niin kyllä sekin edistää vähän työhyvinvointia, että tutustuu niihin ihmisiin kenen kanssa tekee sitä työtä, et se ei välttämättä oo ihan sitä pelkkää työtä, että jotenkin sillai ihmisenä. - - ei tarvi olla mitään ees hyviä kavereita keskenään vapaa-ajalla, mut siis jotkut tällaset pikkujoulun vietot ja tällaset, niin kyllä ne mun mielestä vaikuttaa siihen töissä olemiseen, et tietää siitä ihmisestäki, et se on muuallaki ku täällä töissä.”

Työt hoidetaan ja tiimissä on luottamus & Huumori ja hyvä yhteishenki

*Työt hoidetaan ja tiimissä on luottamus - ja Huumori ja hyvä yhteishenki -*alakategorioiden sisältämiä käsityksiä on noussut esiin tässä tutkimusaineistossa jo aiemmin tarkasteltaessa edellytyksiä toimivalle tiimille sekä toimivan tiimin vaikutusta tiimin toimintaan. Nämä molemmat nousivat esiin uudestaan kysyttäessä haastateltavilta työhyvinvointia edistävästä asioista. Haastateltavat kertoivat, että luottamuksen vallitessa tiimissä on hyvä työskennellä. Tällöin yksittäisen työntekijän ei tarvitse kantaa huolta siitä, hoitavatko muut työntekijät työnsä. Puolestaan positiivisuus, iloisuus, huumori ja hyvä yhteishenki auttavat jaksamaan ja tiimiin on hyvä tulla.

H1: ”No silloin kun se tiimi on toimiva, niin silloinhan se tietenkin lisää sitä työhyvinvointia. Se että kaikki tekee oman osuutensa ja on motivoituneita ja meillä on ihan hyvä ja kiva olla siinä ja ollaan sitoutuneita, niin se lisää huomattavasti sitä työhyvinvointia myöskin.”

H3: ”Nimenomaan se toimiva, et mä tiedän et mä voin luottaa Maijaan, jos me ollaan sovittu joku asia, et se homma hoituu ja näin tehdään. Just tää luottamus niihin omiin tiimiläisiin, niin Maijaan, Sannaan ja Liisaan, kaikkiin täällä. Miten sen sanois...ettei tarvi ketään kytätä, hommat toimii ja ku tietää, et on sovittu näin ja näin se toimii, et ei tarvi stressata siitä asiasta.”

H5: ”No varmaan edistää just sellanen keskinäinen hyvä henki ja iloisuus - -. Mulla on aina ollu mun mielestä tiimissä sellasia ihmisiä ainakin yksi, joiden kanssa on just sellanen tietynlainen pilke silmäkulmassa, et ei tarvi ottaa niin vakavasti asioita, nii se auttaa siinä jaksamisessa ihan yllättän paljon semmonen hyvä huumori.”

Työkaverin auttaminen & Samanhenkisyys ja yhteiset näkemykset

Työhyvinvoinnin kannalta tärkeänä pidettiin myös työkaverin auttamista, joka nousi esiin keskusteltaessa työhyvinvoinnin kehittamisestä. Se näyttäytyi haastateltavien käsityksissä työntekijän joustavuutena sekä työn ja vastuun jakamisena tiimin kesken, jottei yhden työntekijän tarvitse kantaa vastuuta kaikesta. Mankan (2011, 123) mukaan auttaminen, reiluus ja halu toimia yhteiseksi hyväksi ovat ryhmätasolla ilmeneviä työyhteisötaitoja. Työkaverin auttaminen voidaan määritellä myös työkaverilta saaduksi sosiaalisesti tueksi. Sosiaalinen tuki voi ilmetä muun muassa henkisenä tukena, kuten auttamishalukkuutena tai aineellisenä tukena, kuten konkreettisenä apuna ja töiden jakamisena. (Rautiainen ja Keskinen 1999, 22.) Haastateltavien käsitysten mukaan tiimin työntekijöiden samanhenkisyys ja yhteiset näkemykset työstä ja sen toteuttamisesta ovat edistäneet tiimiytymistä, työn hyvin sujumista sekä tiimityöskentelyä ja ovat siten edistäneet työntekijöiden työhyvinvointia. Seuraavat aineistolainaukset tuovat esiin edellä mainittuja asioita:

H6: ”Ei myöskään niin, et ei täältä voi niin minuutillleen lähteä pois. Mä ehkä peräänkuulutan sitä joustavuutta, et jos mä tänään oon vartin pitempään, niin voin joskus toiste lähteä vähän aikasemmin, et pitää osata lukee se tilanne. Kun ihmisten kanssa tekee töitä, niin se ei oo niinku tehdas, et kellokorttia käytetään. Niin se on muuten myös sitä tiimityöskentelyä, et sä et jätä työkaveria pulaan.”

H3: ” - - Erityislastentarhanopettaja, lastentarhanopettaja, kaks lastenhoitajaa ja avustaja, niin me oltiin jotenkin samanhenkisiä tai jotenkin tuntu, et se hyvin äkkiä hitsautu se tiimi yhteen ja ne asiat suju ja se työnteko suju plus meillä oli hauskaa - - vaikka se oli rankkaa, niin meillä oli silti hauskaa.”

H4: ”On vaan ollu helppoo suunnitella, on ollu yhteiset samantapaiset näkemykset asioista ja niinku se yhteinen suunta on ollu sillä tavalla jotenkin selkee. On oltu sillä tavalla asioista yhtä mieltä, kuinka mennään eteenpäin ja kuinka toimitaan jonkun lapsen kanssa ja sit nähty ne ongelmat samanlaisina.”

Työhyvinvointia estävät tekijät

Tässä kappaleessa tarkastelun kohteena ovat haastateltavien käsitykset työhyvinvointia estävistä tekijöistä. Kuvauskategoria muodostuu kahdesta alakategoriasta, joita ovat *Erimielisyyksien selvittämättä jättäminen* ja *Tiedonvälitys ei toimi*. Näiden lisäksi tarkastellaan myös alakategoriaa *Henkilökemiat ja erilaiset persoonat*. Tutkimusaineistosta nousi esiin, että henkilökemiat ja erilaiset persoonat voivat olla joko työhyvinvointia edistävä tai estävä tekijä, ja tämän vuoksi sitä ei sisällytetty selkeästi kuviossa 12 jompaankumpaan kuvauskategoriaan kuuluvaksi.

Erimielisyyksien selvittämättä jättäminen & Tiedonvälitys ei toimi

Erimielisyyksien selvittämättä jättäminen tuo esiin haastateltavien käsityksiä siitä, että työhyvinvointia estää se, ettei tiimin muilla työntekijöillä ole aikaa tai halua selvittää tiimissä esiin tulleita erimielisyyksiä. Konfliktit ja erimielisyydet vaikeuttavat tiimin toimintaa ja siten myös estävät työntekijän työhyvinvointia. Ei ole työntekijän edun mukaista, jos ristiriidat jäävät selvittämättä (Manka 2011, 125). Erimielisyyksien selvittämättä jättäminen sekä tiedonvälityksen toimimattomuus voidaan nähdä käänteisilmiöinä työhyvinvointia edistävälle avoimelle keskustelulle. Vesterinen (2006, 39) on luokitellut omassa tutkimuksessaan tiedonkulun toimimattomuuden organisatoriseksi työpahoinvointia synnyttäväksi tekijäksi. Näkemykseni mukaan tässä tutkimuksessa tiedonvälityksen toimimattomuus ilmeni enemmänkin sosiaalisena työpahoinvointia synnyttävänä tekijänä, sillä tiedonvälityksen toimimattomuus ilmeni esimerkiksi työntekijän haluttomuutena välittää lapsia koskevaa tietoa kaikille tiimin työntekijöille. Tiedonkulun toimimattomuus synnyttää väärinkäsityksiä ja vaikeuttaa varhaiskasvatustyön toteuttamista. Tiedonvälityksen toimimattomuus nähtiin myös yhtenä haasteellisena tilanteena tiimissä.

H1: ”Kerran oli sellanen tilanne...lastenhoitaja, nyt eläkkeellä ollut jo pitkään. Hän ei pystynyt keskustelemaan, jos oltiin eri mieltä, et hän lähti kerta kaikkiaan kävelemään pois tilanteesta eikä voinut sitten. Mä ymmärrän jos tulee oikein vihaiseksi, suuttuu tai loukkaantuu, on parempikin mennä hetkeksi niinku, mutta niitä asioita ei koskaan sitten selvitetty. Sit kun hän palas takaisin ja taas jos yritti ottaa asian puheeksi, niin hän lähti. Se on hyvin vaikeeta toimia.”

H5: ”Ja estää tietenkin kaikki erimielisyydet tai konfliktit, jos niistä ei osaa päästä eteenpäin.”

H3: ”Sit tuli semmosia juttuja tosissaan, et vanhemmat saatto jostakin puhua hänelle, mut hän ei sitten niitä puheita kertonut, mikä minusta oli käsittämätöntä, koska kaikkihan me tehään niitten kaikkien lasten hyväksi työtä.”

H6: ”Sitten ne, jotka estää, niin se jos ei kerro niistä asioista tai tieto ei kulje ja sitten jos ei arvosta toista tai ei huomaa.”

Henkilökemiat ja erilaiset persoonat

Useampi haastateltava nosti vastauksissaan esiin työntekijän persoonan, henkilökemiat ja muiden ihmisten kanssa toimeen tulemisen. Henkilökemiat ja muiden ihmisten kanssa toimeen tuleminen asetettiin tärkeään rooliin, sillä työntekijän ajateltiin tekevän työtä omalla persoonallaan. Työntekijän

persoonana nähtiin työväliseinä, joka saattoi vaikeuttaa tiimin toimintaa sekä edistää että estää työhyvinvointia.

H5: ”Mut ohan ne henkilökemiat tosi tärkeessä roolissa, et kun kuitenkin tehdään työtä omalla persoonalla.”

H6: ”Sit jokainen omalla persoonallaan tuo sen oman lisän siihen, miten toimitaan, et kauheen erilaisia siinä ei voi olla, et se ei sitten toimi.”

H2: ”No mun henkilökohtaisesti ajatellen, jos sattuu työoveriksi sellainen, joka ei puhu ja on siis hyvin hiljainen, joka tekee vaan käytännön työn. Niin se on mulle hankalaa, jos mä joudun koko ajan kysyy, et mitä mieltä sä olet?”

H4: ” - - sä kysyit näistä ihmisten välisistä kemioista ja tällasista, nii siihen tuli vaan ihan tämmönen mieleen, että ne ihmisten persoonat vaikuttaa siihen paljon, et saattaa jollakin olla ihan yleisenä tyllinä joku semmonen hyvin piikittelevä taikka hyvin semmonen aggressiivinen tyyli tuoda ilmi asioita - -, josta taas ne toiset saattaa sitten loukkaantua....Jotenkin...Niin en tiedä pystyykö tällaisia persoonia sitten muuttamaan tai mitä sille voi sitten tehdä, mut nää voi olla sitten sellasia asioita, jotka saattaa hankaloittaa sitä tiimin toimintaa.”

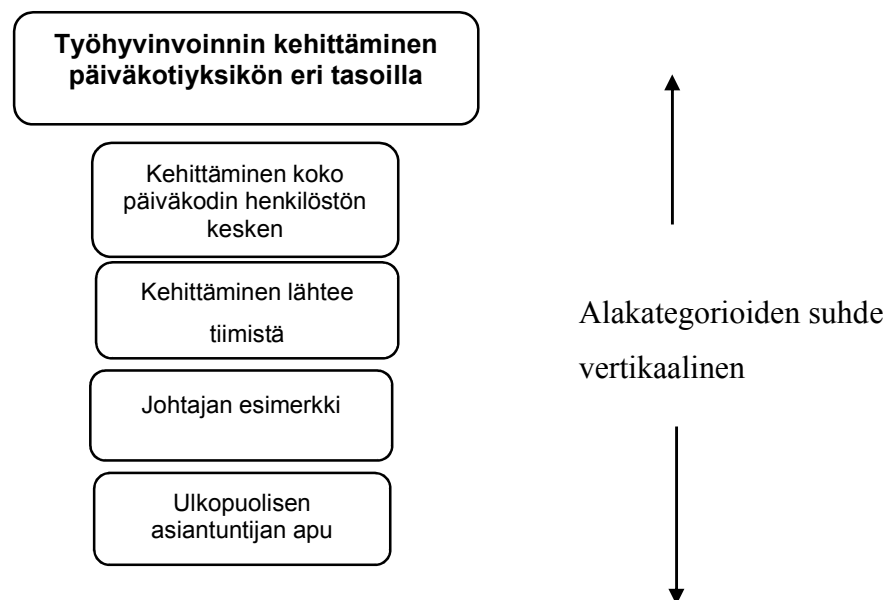
Jokainen ihminen on erilainen yksilö, jolla on oma persoonallisuutensa. Työntekijän persoonallisuus vaikuttaa muun muassa siihen, millainen hän on ja miten hän käyttäytyy. Persoonallisuuden käsite on laaja ja yhtä ainoata hyväksytyä määritelmää sille ei ole. Kuitenkin sillä yleensä viitataan ihmisen pysyviin ja keskeisiin ominaisuuksiin, jotka tekevät hänestä ainulaatuisen yksilön. Jo varhain lapsena ilmenevässä temperamentissa on persoonallisuuden piirteiden perusta. (Nurmi ym. 2006, 179.) Temperamentilla tarkoitetaan ihmisen käyttäytymistyyliä ja sitä tapaa, miten hän reagoi ympäristöönsä. Syntymästään lähtien ihmisellä on tiettyjä temperamenttipiirteitä ja temperamentti vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen läpi elämän. Ihmisillä on useampia temperamenttipiirteitä ja riippuen tilanteesta temperamenttipiirre voi olla hyödyksi tai vastaavasti haitaksi työelämässä. (Takala & Kalimo 2011, 87 - 88.)

Ihmisen persoonallisuus ja temperamentti eivät selitä pelkästään hänen käyttäytymistään, vaan siihen ja erilaisuuteen vaikuttavat myös muun muassa sen hetkinen elämäntilanne, ikä, sukupuoli, kokemukset, asenteet, arvot, fyysinen kunto sekä mieliala. Kuitenkin persoonallisuus sekä temperamenttipiirteet voidaan nähdä voimavaroina, jotka voivat mahdollisesti edistää työhyvinvointia, kuten esimerkiksi Leinonen (2011) totesi omassa pro gradu -tutkielmassaan. Persoonallisuus ja temperamenttipiirteet tekevät meistä erilaisia. Työntekijöiden välisiä ristiriitoja ja konfliktitilanteita saatetaan perustella erilaisten persoonalluuksien sekä henkilökemioiden kohtaamattomuutena. Olennaista on pohtia, voidaanko työntekijöiden välisiä ristiriitoja perustella

henkilökemioiden kohtaamattomuutena vai onko henkilökemioiden kohtaamattomuudessa kyse siitä, ettei ymmärretä tai hyväksytä tiimin työntekijöiden erilaisia persoonallisuuksia ja temperamentti-aihteita? Nummenmaan (2011, 30) mukaan toimivan vuorovaikutussuhteen rakentaminen erilaisten osapuolten kanssa kuuluu varhaiskasvatuksen ammatillisuuteen. Tällöin työntekijä ei voi vetäytyä henkilökemioiden kohtaamattomuuden taakse. Erilaisten temperamentti-aihteiden tunnistaminen voi olla yksi askel kohti erilaisuuden ymmärtämistä ja hyväksymistä. Omien ja työkavereiden temperamentti-aihteiden ymmärtäminen voi auttaa keskinäisen ymmärryksen löytämisessä, jolloin voidaan välttyä pidempiaikaisilta konflikteilta ja ristiriidoilta. On kuitenkin huomioitava, ettei työntekijän sopimatonta tai asiatonta käyttäytymistä muita työntekijöitä kohtaan voida perustella hänen persoonallisuudellaan tai temperamentti-aihteillaan.

9.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen päiväkotiyksikön eri tasoilla

Kysyttäessä haastateltavilta työhyvinvoinnin kehittämisestä ilmeni, että työhyvinvoinnin kehittäminen voi tapahtua päiväkotiyksikön eri tasoilla. Tässä aluvussa keskitytään tarkastelemaan kuvauskategoriaa, joka nimettiin tutkimusaineiston pohjalta *Työhyvinvoinnin kehittäminen päiväkotiyksikön eri tasoilla*. Se muodostuu neljästä alakategoriasta, joita ovat *Kehittäminen koko päiväkodin henkilöstön kesken*, *Kehittäminen lähtee tiimistä*, *Johtajan esimerkki* ja *Ulkopuolisen asiantuntijan apu* (ks. kuvio 13). Alakategoriat ovat toisiinsa nähden vertikaalisessa suhteessa.



Kuvio 13. Työhyvinvoinnin kehittäminen päiväkotiyksikön eri tasoilla

Kehittäminen koko päiväkodin henkilöstön kesken & Kehittäminen lähtee tiimistä

Kysyttäessä haastateltavilta työhyvinvoinnin kehittämisestä he ajattelivat sen ensisijaisesti tapahtuvan koko päiväkodin tasolla henkilöstön kesken. Koko päiväkodin tasolla tapahtuvan kehittämisen katsottiin onnistuvan mahdollisesti paremmin kuin tiimin tasolla ja lähtevän yhteisistä linjoista, käytännöistä, arvoista ja toimintatavoista. Koko päiväkodin tulisi olla tietoinen siitä, mitä tarvitaan ja mitä tulisi kehittää. Kehittäminen koko päiväkodin henkilöstön kesken ei kuitenkaan sulje pois sitä vaihtoehtoa, ettei työhyvinvoinnin kehittämistä voisi tapahtua myös samanaikaisesti tiimien tasolla. Osa haastateltavista näki kehittämisen puolestaan lähtevän tiimistä. Seuraavat aineistolainaukset kuvaavat näiden alakategorioiden sisältämiä käsityksiä:

H5: ”Se varmaan ehkä koko talon tasolta, koska ihan siinä omassa tiimissä voi olla siis tosi toimiva tiimi tai sitten ei ole, niin ei siinä välttämättä pysty sillai niin pienellä porukalla päästä siihen.”

H6: ”Kyllä se mun mielestä lähtee siitä koko talon, et ensin on ne yhteiset linjat ja arvot ja toimintavat ja se toimintakulttuuri, kun se on kuitenkin eri taloissa erilainen ja voi olla hyviä tapoja monia erilaisia. Sitten siitä se tulee noihin tiimeihin.”

H4: ”Tiimin tasolla yleensä sujuu jotenkin helpommin, hyvin. Et ehkä sitten koko talon tasolla on helpompi saada jotakin sellasta sitte kun ei meekään niin hyvin, kun on enempi ihmisiä taas, joitten mielipiteitä ottaa huomioon ja näin.”

H7: ”Kyllä siinä tarvii se koko talo olla ainakin tietonen, et nyt pitäis tämmöstä näin. Mut totta kai kun siinä on se tiimi, joka toimii, on se toimija, niin se niistä yksittäisistä jäsenistä sitten lähtee.”

Johtajan esimerkki & Ulkopuolisen asiantuntijan apu

Haastateltavien käsityksissä nousi esiin myös päiväkodin johtajan merkityksellinen rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä sekä ulkopuolisten asiantuntijoiden apu. Haastateltavien käsityksissä ilmeni, että vaikeissa tilanteissa johtajan pitäisi pystyä auttamaan tiimiä ja lopulta on johtajan vastuulla, että hän saa tiimin toimimaan. Johtaja voi omalla toiminnallaan näyttää muille työntekijöille esimerkkiä ja hänellä on merkityksellinen rooli työilmapiiriin vaikuttajana. Lisäksi hänen tulisi olla tietoinen yleisesti päiväkodin tiimien tilanteesta.

H4: ”Et johtajalla on tärkeä rooli siinä kyllä sitten, et mitenkä...Et kuinka pystyy siihen työilmapiiriin ja saa hakemaan sitä, mikä saa voimaan huonosti työpaikalla, et varmasti siinä on johtajan osuus tärkeätä, et johtajan pitäis pystyä sitten auttamaan siinä tilanteessa. - - Joo johtajan, sillä mun mielestä hyvin tärkeä osa, et kyl johtajan kuulus tietää, et mitenkä tiimeillä menee ihan muutenkin, et vaikka siel ei olis mitään työilmapiirissä mitään häiriötä, niin

johtajan täytyy tietää sekin, et siel menee hyvin ja mikä sitä edesauttaa. Johtajille vaan riittävästi aikaa myös työhyvinvoinnin kannalta tällaseen johtamiseen - -."

Rauramon (2008, 146) mukaan yksikkötasolla lähiesimies on työhyvinvoinnin tärkein vaikuttaja, sillä työhyvinvoinnin johtaminen liittyy kiinteänä osana kokonaisjohtamiseen ja lukeutuu henkilöstöjohtamisen ydinasioihin. Päiväkodinjohtajalta odotetaan oikeudenmukaista kohtelua sekä työntekijän eduista huolehtimista. Työkäyttäytymisen määrittelemisen yhdessä työyhteisön kanssa, henkilöstön osaamisen ja kehittämisen tarpeiden tunnistaminen ja tukeminen sekä avoimen ja kannustavan ilmapiirin luominen kuuluvat johtajan tehtäviin. (Ristioja & Tamminen 2010, 20 - 21.)

Tiimin voidessa huonosti voidaan kääntyä tarvittaessa päiväkodin ulkopuolisen asiantuntijan apuun. Päiväkodin ulkopuolinen työnhajaaja voi edistää ja kehittää tiimin työhyvinvointia. Työnohjaus nousi esiin myös yhtenä ratkaisukeinona tiimien haasteellisiin tilanteisiin. Ulkopuolinen asiantuntija voi myös olla kouluttaja, jolla on esimerkiksi erityisosaamista työhyvinvoinnin kehittämisestä, kuten haastateltavan 7 vastauksesta käy ilmi:

H7: "Mä oon joskus miettiny meijän yhteisiin koulutusiltoihin, et ois kauheen hyvä, jos sais jonkun työnhajaajan, psykologin tai jonkun työhyvinvointiasiantuntijan kertomaan niitä asioita. Monesti näähän on sellasia asioita, jotka kaikki jo tietää, mutta sitten kun joku ihminen ne sanoo, niin ne jää jotenkin paremmin elämään."

Tutkimusaineiston perusteella työhyvinvoinnin kehittäminen tapahtuu pääsääntöisesti koko työyhteisön tai tiimin kanssa, mutta työhyvinvoinnin kehittämisessä merkityksellistä on myös johtajan näyttämä esimerkki sekä työpaikan ulkopuolinen apu, joka voi merkitä työnhajaajan tai kouluttajan puoleen kääntymistä. Kuitenkaan vastuuta työhyvinvoinnin kehittämisestä ei voi siirtää yksin vain yhdelle tasolle, vaan jokaisen päiväkodin työntekijän tulisi sitoutua työhyvinvoinnin edistämiseen ja kehittämiseen sekä ymmärtää sen merkitys oman tiimin ja työyhteisön kannalta.

10 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI, YHTEENVETO JA POHDINTA

Tutkimuksen viimeinen pääluku keskittyy tutkimuksen arviointiin, yhteenvetoon ja pohdintaan. Aluksi alaluvussa 10.1 tarkastellaan tutkimuksen eettisyyttä ja tutkijana tekemiäni eettisiä ratkaisuja. Alaluku 10.2 pyrkii puolestaan osoittamaan tutkimuksen pätevyyden tutkimuksen luotettavuuden tarkastelun kautta. Alaluvussa 10.3 tehdään tämän tutkimuksen yhteenveto, jossa kertaan tiivistetysti tutkimustulokset, jonka jälkeen pohdin saatuja tutkimustuloksia ja esitän mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

10.1 Tutkimuksen eettisyyden tarkastelu

Tutkimusprosessin aikana tutkija joutuu tekemään erilaisia valintoja ja ratkaisuja, minkä vuoksi hänen on pohdittava niiden seurauksia. Toteuttaessaan laadullista tutkimusta kentällä ihmisten parissa tutkija voi törmätä eettisiin ongelmiin (Silverman 2010, 152). Eettisyyden muistaminen ja pohtiminen on tärkeää tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa, sillä tutkimuksen tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tuomen ja Sarajärven (2002, 129) mukaan tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan tekemät eettiset ratkaisut ovat suoraan yhteydessä toisiinsa. Uskottavuuden perusta on tutkijoiden noudattamassa hyvässä tieteellisessä käytännössä. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012) on laatinut ohjeen hyvästä tieteellisestä käytännöstä ja sen loukkausepäilyjen käsittelemisestä Suomessa. Ohjeessa on esitetty hyvän tieteellisen käytännön keskeiseksi lähtökohdiksi yhdeksän kohtaa (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6 - 7). Seuraavaksi esitellään viisi Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6) määrittelemää lähtökohtaa hyvälle tieteelliselle käytännölle, jotka koskevat erityisesti tätä tutkimusta:

”1. Tutkimuksessa noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa.

2. Tutkimukseen sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus-, arviointimenetelmiä. Tutkimuksessa toteutetaan tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää tutkimuksen tuloksia julkaistaessa.

3. Tutkijat ottavat muiden tutkijoiden työn ja saavutukset asianmukaisella tavalla huomioon niin, että he kunnioittavat muiden tutkijoiden tekemää työtä ja viittaavat heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla ja antavat heidän saavutuksilleen niille kuuluvan arvon ja merkityksen omassa tutkimuksessaan ja sen tuloksia julkaistessaan.

4. Tutkimus suunnitellaan ja toteutetaan ja siitä raportoidaan sekä siinä syntyneet tietoaineistot tallennetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla.

5. Tarvittavat tutkimusluvut on hankittu ja tietyillä aloilla vaadittava ennakoarviointi on tehty.”

Tässä tutkimuksessa olen tutkijana pyrkinyt työskentelemään tutkimusprosessin aikana mahdollisimman huolellisesti ja tarkasti sekä noudattanut rehellisyyttä. Olen viitannut tutkimuksessa muiden tutkijoiden ja kirjoittajien julkaisuihin asianmukaisella tavalla tieteellisen kirjoittamisen periaatteiden mukaisesti ja en ole plagioinut muiden tutkijoiden julkaisuja. Sain tutkimusluvan Tampereen kaupungilta tutkimuksen toteuttamiseen ja tutkimukseen osallistuneita lastentarhanopettajia haastattelin vasta tutkimusluvan myöntämisen jälkeen. Tutkimusaineistoa on käsitelty koko tutkimusprosessin ajan luottamuksellisesti tutkimukseen osallistuneiden lastentarhanopettajien anonymiteetti säilyttäen. Tutkijana olen ollut ainoa henkilö, joka on päässyt käsiksi tutkimuksen aikana nauhoitettuihin haastatteluihin ja niistä litteroituihin teksteihin. Tutkimusaineisto on luvattu hävittää ja tullaan hävittämään tutkimuksen valmistuttua, kun nauhoitettuja haastatteluita ja litterointeja ei enää tarvita. Tutkimusta ja sen toteutusta on pyritty raportoimaan mahdollisimman läpinäkyvästi, jotta lukija voi tehdä päätelmiä, onko tutkimus kokonaisuudessaan uskottava.

Eettisiä ratkaisuja tutkimuksen aikana

Etsiessäni tutkimukseeni lastentarhanopettajia ja ottaessani yhteyttä päiväkotiyksiköiden johtajiin kerroin heille tutkimuksen tarkoituksesta ja sisällöstä sekä aikomuksestani nauhoittaa tutkimukseen osallistuvien lastentarhanopettajien haastattelut. Saadessani johtajilta tutkimukseen halukkaiden osallistujien yhteystiedot, otin heihin yhteyttä sähköpostitse ja kertosin tutkimuksen tarkoituksen ja kerroin aikeestani nauhoittaa haastattelut. Lastentarhanopettajat suostuivat haastatteluiden nauhoittamiseen. Kerroin tutkimukseen osallistuville lastentarhanopettajille, etteivät heidän henkilötietonsa tule julki tutkimuksessa ja tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista eli halutessaan he voisivat perua osallistumisensa. Lisäksi kerroin, miten kerättävää tutkimusaineistoa tullaan käyttämään ja sen, että tutkimusaineisto tullaan hävittämään tutkimuksen valmistuttua. Silvermanin (2010, 155) mukaan tutkimukseen osallistuvia henkilöitä tulisi informoida riittävästi tutkimuksen tarkoituksesta, käytettävistä menetelmistä, tutkimuksen käytöstä ja mahdollisista riskeistä. Lisäksi tutkimukseen osallistuvien henkilöiden anonymiteettiä tulee kunnioittaa ja osallistumisen täytyy tapahtua vapaaehtoisesti ilman pakottamista. Ennen haastatteluita lähetin

lastentarhanopettajille haastattelun sisältämät teemat, jotta he voisivat halutessaan valmistautua haastatteluun. Koin tämän olevan eettisyyden kannalta tärkeää. Vielä ennen haastattelun alkamista kertosin tutkimusta ja haastateltavien osallistumista koskevat asiat aloitusinstruktiossa (ks. liite 2).

Litteroidessani haastatteluita osassa niitä esiintyi oikeita nimiä. Nimet muutettiin keksimällä niiden tilalle uudet nimet, jotta haastateltavien anonymiteetti yhä säilyisi. Tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien esittelyllä pyrin tuomaan esille tutkimuksessa käytettyä eliittiotantaa ja sen harkinnanvaraisuutta. Haastateltavien harkinnanvaraisen valinnan perustelu tapahtui kertomalla tutkimukseen osallistuneiden lastentarhanopettajien työkokemuksesta, minkäikäisten lasten ryhmässä he työskentelevät sekä kuinka monessa tiimissä ja päiväkodissa he ovat työskennelleet. Ennen haastateltavien esittelyä jouduin pohtimaan, minkä verran voin tuoda esille edellä esiteltyjä niin kutsuttuja taustatietoja ja olisivatko ne mahdollisesti liian paljastavia. Anonymiteetin säilyttämiseksi haastateltavan nimitietoja, kaupunkeja, joissa on työskennellyt tai josta valmistunut tai työntekijän päiväkodin nimeä ei tuotu esiin. Näin ollen tutkijana katsoin haastateltavien anonymiteetin olevan turvattu ja tehneeni eettisesti kestäviä valintoja tutkimuksessani.

10.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen odotetaan täyttävän tietyt kriteerit, minkä vuoksi luotettavuuden tarkastelu on olennainen osa tieteellistä tutkimusta. Tutkijan täytyy tarkastella tutkimustaan kriittisesti ja osoittaa tutkimuksensa uskottavuus ja pätevyys. Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa nostetaan usein käsitteet *reliabiliteetti* ja *validiteetti*. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta ja validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli onko tutkimus tehty kattavasti, ovatko tulokset oikeita ja onko tutkija tehnyt oikeita päätelmiä saamistaan tuloksista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Näitä käsitteitä on käytetty kvantitatiivisessa tutkimuksessa mittauksen luotettavuuden arvioimiseen ja sen vuoksi kyseisten käsitteiden sopivuutta laadulliseen tutkimukseen on kuitenkin kritisoitu (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti on keskeisempi käsite kuin reliabiliteetti. Heikkinen ym. (2005, 352) tuovat esiin, että validiteetin ja reliabiliteetin rinnalle on kehitetty uusia laatukriteereitä, jonka kautta tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella.

Tutkijan tekemät valinnat vaikuttavat fenomenografisessa tutkimuksessa koko tutkimusprosessin ajan, minkä vuoksi tutkijan täytyy tarkastella tekemiään valintoja muun muassa liittyen aineistonhankintamenetelmiin, aineiston analysointiin sekä tutkimustuloksiin ja niiden raportointiin. Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu suoritettiin teemahaastattelulla. Teemahaastattelun teemat

lähetettiin tutkimukseen osallistuneille lastentarhanopettajille ennen haastatteluita, jotta he voisivat halutessaan valmistautua haastatteluun. Tämän voidaan katsoa lisäävän tutkimuksen luotettavuutta. Eskolan ja Suorannan (1998, 88) mukaan teemahaastattelussa haastateltava pääsee puhumaan varsin vapaamuotoisesti, jonka vuoksi haastatteluista saadun materiaalin voidaan katsoa edustavan vastaajien puhetta itsessään. Aineistonkeruumenetelmänä käytetyn teemahaastattelun kysymykset pyrittiin muodostamaan mahdollisimman avoimiksi, jotta haastateltavien erilaiset käsitykset toimivasta tiimistä sekä toimivan tiimin ja työhyvinvoinnin suhteesta tulisivat esiin. Aineisto olisi voitu kerätä esimerkiksi ryhmähaastattelun avulla, mutta tällöin voidaan pohtia, kuinka hyvin se olisi sopinut fenomenografisen tutkimuksen luonteeseen, ja kuinka hyvin tällaisessa tilanteessa yksittäisen haastateltavan erilaiset käsitykset nousevat esiin. Ryhmähaastattelussa voi käydä niin, että yksittäinen haastateltava myötäilee enemmistöä ja tällöin hänen oma, mahdollisesti muiden käsityksistä poikkeava, käsityksensä ei nousekaan esiin haastattelussa. On muistettava, että haastattelutilanne on vuorovaikutustilanne. Näin ollen on yksittäisestä haastateltavasta riippuvaista, kuinka paljon hän haluaa tuoda esiin omia käsityksiään, mutta myös tutkijan taidoista riippuvaista, kuinka hyvin hän pystyy huomioimaan haastateltavat ryhmähaastattelutilanteessa. Näin jälkikäteen tarkasteltuna teemahaastattelu oli juuri sopiva aineistonkeruumenetelmä tutkimustehtävän kannalta, sillä se toi esiin haastateltavien erilaisia käsityksiä ja tuotti runsaasti aineistoa (noin 104 sivua litteroitua tekstiä).

Tutkimustehtävän tarkoituksena oli tutkia lastentarhanopettajien käsityksiä toimivasta tiimistä sekä sen ja työhyvinvoinnin välisestä suhteesta. Tämän vuoksi tutkimukseen etsittiin tiedonantajiksi lastentarhanopettajia, joilla on työkokemusta päiväkodin tiimeissä työskentelemisestä, jotta saataisiin tutkimuskysymysten kannalta merkityksellistä tietoa. Tutkijana pyrin luomaan luottamuksellisen suhteen tutkimukseen osallistuviin lastentarhanopettajiin informoimalla heitä riittävästi tutkimuksen tarkoituksesta ja toteutuksesta, lähettämällä heille teemahaastattelun teemat etukäteen sekä luomalla mukavan ja luottamuksellisen ilmapiiriin haastattelutilanteeseen omien vuorovaikutustaitojeni mukaisesti. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) toteavat, että tutkijan aseman pohdinta suhteessa tutkittaviin johdattelee tutkijan objektiivisuus- ja subjektiivisuuskysymysten äärelle. Objektiivisuudella tarkoitetaan tutkimuskohteen- ja ilmiön tarkastelua ulkoapäin ja puolueettomasti. Haastattelutilanteessa kysyessäni tarkentavia kysymyksiä pyrin välttämään haastateltavien ohjaamista tiettyyn suuntaan ja siten olla vaikuttamatta haastattelutilanteessa tuotettuun tietoon. Voidaan kuitenkin pohtia, missä määrin objektiivisuuden tiedostaminen ja siihen pyrkiminen on mahdollista vuorovaikutteisessa haastattelutilanteessa, kun tutkimus on alun perin saanut alkunsa

omista kiinnostuksen kohteistani. Eskolan ja Suorannan (1998, 17) mukaan objektiivisuus syntyy, kun tutkija tiedostaa oman subjektiivisuutensa.

Fenomenografisen tutkimuksen luotettavuutta pohtiessa tarkastelu kohdistuu erityisesti aineiston analyysiin ja aineiston pohjalta muodostettuihin kuvauskategorioihin. Niikko (2003, 35) toteaa, että tutkijan tulisi analyysiprosessin aikana pyrkiä käyttämään teoreettista ajattelua tutkimuksen suuntaamisessa, eläytyä tutkittavien asemaan sekä reflektoida omaa toimintaansa. Näin voidaan pyrkiä sulkeistamaan tutkijan esi-oletukset tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tutkijan ennako-oletusten huomioonottamisesta voidaan käyttää nimitystä hallittu subjektiviteetti (Ahonen 1994, 122). Tutkimus- ja analyysiprosessin aikana olen pyrkinyt tiedostamaan omat käsitykseni toimivasta tiimistä sekä toimivan tiimin ja työhyvinvoinnin välisestä suhteesta. Esimerkiksi analysoidessani aineistoa olen tutkijana pyrkinyt sulkeistamaan ennako-oletukset ja esittänyt aineistolle kysymyksiä, kuten ”Mitä haastateltavan vastaus kertoo?” tai ”Mitä haastateltava tarkoittaa tällä ilmaisulla?”, sekä pyrkinyt huomioimaan sen kontekstin, josta haastateltavan käsitykset ovat peräisin.

Fenomenografisen tutkimusaineiston analysoinnissa tutkijan tekemät valinnat vaikuttavat seuraavaan analyysivaiheeseen. Aloittaessani aineiston analysointia pohdin käytäntö tutkimuksessa käytettyä teemahaastattelurunkoa eräänlaisena kehyksenä, jonka mukaan aineistoa tarkastelisin vai johtaisiko se mahdollisesti minua harhaan. Niikon (2003, 33) mukaan käsityksillä (tutkimusongelman kannalta merkityksellisillä ilmauksilla) on kaksi kontekstia eli haastattelukonteksti, josta ne ovat peräisin sekä ryhmä, johon käsitykset sijoitetaan. Tulkinta tehdään aina suhteessa haastattelukontekstiin. Päätin käyttää teemahaastattelurunkoa väljänä kehyksenä aineiston analysoinnissa. Etenin sen pohjalta kysymys kerrallaan ja keräsin yhteen kysymykseen liittyvät merkitykselliset ilmaukset tarralapuille ja ryhmittelin niitä. Kehys oli kuitenkin väljä, sillä saatoin siirtää myöhempien kysymysten kohdalla ilmenneitä merkityksellisiä ilmauksia (käsityksiä) aiemmin muodostuneisiin merkitysryhmiin. Kehyksenä käyttämäni teemahaastattelurunko sekä tekemäni merkinnät merkityksellisten ilmausten perään eli se, mihin kysymykseen ilmaukset liittyivät, nopeuttivat tutkimusaineistoon palaamista ja helpottivat siten aineiston analysointia.

Fenomenografisen aineiston analyysiä ohjaa tutkijan tulkinta. Tutkimusaineiston pohjalta muodostettavat kuvauskategoriat eli lopulliset tutkimustulokset ovat tutkijan luomia konstruktioita. Huusko ja Paloniemi (2006, 169) tuovat esiin, että laadullisen analyysin perustuessa tutkijan subjektiiviseen tulkintaan tulisi luotettavuudessa pohtia, miten uskollinen tulkinta on aineistolle.

Tutkijan tulisi pohtia, kuinka uskollinen tutkija on käsitysten eroavaisuuksille eli käsitysten erilaisuudelle ja niiden edustavuudelle sekä kuvauskategorioiden keskinäisille eroille. Analyysissä vääjäämättä jäi joitakin yksittäisiä käsityksiä ulkopuolelle, koska yksittäinen käsitys ei käsitykseni mukaan voinut muodostaa yhtä alakategoriaa. Jos tutkimuksen osallistujamäärä olisi koostunut esimerkiksi 20 haastateltavasta, olisi yksittäisten käsitysten huomiotta jättäminen analyysiprosessissa helpompaa kuin aineistossa, joka muodostuu seitsemän haastateltavan käsityksistä. Tutkijana pyrin analysoimaan aineiston huolellisesti ja tarkasti käyttäen siihen paljon aikaa sekä huomioimalla ja sisällyttämällä jokaisen tutkimukseen osallistuneen lastentarhanopettajan käsityksiä tutkimustuloksiin. Fenomenografisessa tutkimuksessa kuvauskategoriat eivät saisi mennä päällekkäin, vaan niiden tulisi jokaisen kertoa jotain erilaista tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tämä osoittautui haasteeksi tässä tutkimuksessa, koska osa kuvauskategorioiden sisältämistä alakategorioista meni käsityksiltään limittäin (ks. luvut 8 & 9). Tutkijana koin selkeämmäksi tuoda esiin ne omina alakategorioinaan ja tarkastelin sekä esittelin limittäin meneviä alakategorioita samassa yhteydessä. Toisaalta tätä voidaan pitää myös luotettavuuden kannalta hyvänä asiana, että aineistosta nousee useamman kerran esiin samankaltaisia käsityksiä. Tässä tapauksessa tulkitsin alakategorioiden limittäisyyksien ilmentävän toimivan tiimin jatkuvaa luonnetta eli sitä, että toimiva tiimi ei ole itsestäänselvyys, vaan edellyttää tiimin työntekijöiltä työtä sen ylläpitämiseksi. Lisäksi toimivan tiimin ja työhyvinvoinnin katsottiin kulkevan niin sanotusti käsi kädessä; kun tiimi on toimiva, se lisää työhyvinvointia. Tutkijana tein tällaisen tulkinnan, koska toimivaan tiimiin liittyvien alakategorioiden tarkastelussa oli selkeitä yhtymäkohtia ja limittäisyyksiä työhyvinvointia käsittelevien alakategorioiden kanssa.

Niikon (2003, 36) mukaan tutkimusaineiston analyysin päättäminen analyysin kolmanteen vaiheeseen jättää tutkimustulokset kalpeiksi ja vaatimattomiksi. Tällöin ei voida puhua fenomenografisesta tutkimuksesta. Fenomenografista kuvauskategoriajärjestelmää, johon jokaisen yksittäisen haastattelun sijoittaminen on mahdollista, voidaan pitää riittävänä ja aineistoa oikeudenmukaisesti kohtelevana kuvauksena (Huusko & Paloniemi 2006, 169). Perehdyin erilaisiin väitöskirjoihin ja pro gradu -tutkielmiin tutkimusprosessin aikana, jotta osaisin luoda riittävän kuvauskategoriajärjestelmän. Ymmärrykseni pohjalta loin kuvauskategoriajärjestelmän, joka tarkasteli kuvauskategorioiden välisiä suhteita horisontaalisena suhteena ja alakategorioiden välisiä suhteita vertikaalisena suhteena. Analyysiprosessin päätyttyä koin, että jokainen yksittäinen haastattelu voidaan sijoittaa jokaisen kuvauskategorian sisään. Huuskon ja Paloniemen (2006, 169) mukaan fenomenografisia tutkimuksia on kritisoitu siitä, ettei niiden analyysin etenemistä ole kuvattu

tarpeeksi läpinäkyvästi, jolloin kategorioiden muodostuminen jää lukijalle epäselväksi. Tässä tutkimuksessa on kuvattu yleisesti (Niikkoa 2003 mukailten) fenomenografisen analyysin toteuttamistapaa, jonka jälkeen olen pyrkinyt kuvaamaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti toteuttamaani analyysiä. Sanallisen erittelyn lisäksi olen havainnollistanut monivaiheista analyysiprosessia esimerkeillä eli erilaisilla taulukoilla ja kuvioilla, jotta lukijan olisi helpompi hahmottaa kuvauskategoriajärjestelmän muodostuminen. Myös tutkimustuloksia tarkastelevissa luvuissa olen pyrkinyt avaamaan huolellisesti tutkimustuloksia sanallisella erittelyllä, mutta sen lisäksi olen myös havainnollistanut sekä kuvauskategorioiden että alakategorioiden välisiä suhteita graafisessa muodossa olevilla kuvioilla. Elävyyttä tutkimustulosten tarkasteluun tuovat myös haastatteluista otetut suorat aineistolainaukset. Nämä auttavat lukijaa arvioimaan, ovatko tutkimustuloksista tekemäni huomiot päteviä. (Huusko & Paloniemi 2006, 170).

Fenomenografista tutkimusta on kritisoitu siitä, että tutkimusaineiston pohjalta muodostettujen tutkimustulosten yleistettävyyden on kyseenalaista. Ihmisten iät, koulutustausta ja kokemukset voivat vaikuttaa siihen, miksi ihmisten käsitykset samasta asiasta voivat vaihdella ja olla aivan erilaisia. Käsitykset ovat kontekstisidonnaisia ja dynaamisia. (Metsämuuronen 2003, 174 - 176.) Ihminen voi muuttaa aiempia käsityksiään saamansa uuden tiedon myötä. Siksi tutkimuksen uudelleen toteuttamisen, esimerkiksi eri ympäristössä, eri aikana ja samoilla tai eri haastateltavilla, ei voida olettaa tuottavan samankaltaisia tutkimustuloksia. Metsämuuronen (2003, 176) mukaan fenomenografisessa tutkimuksessa käsityksissä saadaan vain poikittaisleikkaus käsityksistä. Näkemykseni mukaan juuri tämä oikeuttaa fenomenografisen tutkimuksen olemassaolon ja tarpeen. Eri aikoina toteutettu fenomenografinen tutkimus voi valottaa tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä uudella tavalla ja lisätä ihmisten ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Kulloinkin fenomenografisesta tutkimuksesta saatu tutkimustieto voi tarjota välineitä, esimerkiksi kasvatus- ja opetusalan käytäntöjen kehittämiseen.

10.3 Tutkimustulosten tarkastelu ja pohdinta

Yhteenveto tuloksista

Ennen tutkimustulosten pohdintaa esitellään yhteenveto tutkimustuloksista. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaavista tutkimustuloksista ilmeni, että toimiva tiimi muodostuu lastentarhanopettajien käsitysten mukaan avoimesta keskustelukulttuurista, osaamisesta ja sen hyödyntämisestä, työntekijän vuorovaikutus- ja työyhteisötaitoista, kuten kuuntelemisesta ja reagoimisesta, sitoutumisesta, joustamisesta ja kompromissientekotaidosta sekä luottamuksesta,

hyvästä ja avoimesta ilmapiiristä, humaaneista arvoista, kuten tasa-arvosta ja toisen työntekijän kunnioittamisesta sekä tiimin yhtenäisestä linjasta. Nämä olivat edellytyksiä toimivalle tiimille, sen syntymiselle ja ylläpidolle. Ne tuovat esiin toimivan tiimin ylläpitämisen olevan jatkuva prosessi, joka edellyttää työntekijöiltä panostamista. Toimiva tiimi helpottaa työntekoa, mahdollistaa työhön keskittymisen ja näin ollen tekee tiimin toiminnasta sujuvaa. Mahdollisuutta tiimin toimintatapojen suunnitteluun ja tutustumista pidettiin toimivan tiimin syntymiseen tarvittavina tekijöinä, mutta ne liittyivät läheisesti tiimin toiminnan kehittämiseen. Lastentarhanopettajien käsityksissä ilmeni, että tiimin toiminnan kehittämiseksi kaivataan riittäviä puitteita suunnittelutyölle ja aikaa sekä tilaisuuksia tutustumiseen, työkaverin positiivisempaa ja innokkaampaa asennetta työhön sekä koulutusta ja lisää keskustelua pedagogiikasta, jotka voidaan nähdä osaamisen kehittämisvälineinä. Tiimissä ilmeneviä haasteellisia tilanteita olivat erilaiset näkemykset kasvatustyöstä ja niistä keskusteleminen, työntekijän sopimaton käytös, tiedonkulun toimimattomuus sekä työntekijän sitoutumattomuus. Haasteellisia tilanteita pyrittiin ensisijaisesti ratkaisemaan tiimin kanssa keskustelemalla, jonka jälkeen tukea voitiin hakea päiväkodin johtajalta tai päiväkodin ulkopuolelta, esimerkiksi työnohjaajalta tai ammattiliiton edustajilta. Mahdollisia ratkaisukeinoja olivat myös tiimin vaihtaminen sekä työntekijän sopeutuminen haasteelliseen tilanteeseen. Nämä eivät kuitenkaan olleet ensisijaisia ratkaisukeinoja.

Toiseen tutkimuskysymykseen vastauksen antavista tutkimustuloksista ilmeni, että työhyvinvointi merkitsi lastentarhanopettajille ensisijaisesti työssä viihtymistä, töiden jättämistä työpaikalle, hyviä työoloja työpaikalla, päiväkodin yhteisiä tapahtumia sekä työssä jaksamista ja mahdollisuutta keskustella. Työhyvinvoinnista kysyttäessä nousi esiin vahvasti yksilön näkökulma, mutta myös työyhteisön ja työturvallisuuden näkökulmat. Toimiva tiimi vaikutti positiivisesti työntekijän työntekoon edistäen hänen henkilökohtaista hyvinvointiaan. Työntekijän henkilökohtaisen hyvinvoinnin koettiin heijastuvan työympäristössä lapsiin, muihin työntekijöihin ja perheisiin. Tutkimukseen osallistuneet lastentarhanopettajat kokivat toimivan tiimin edistävän työhyvinvointia. Toimivan tiimin ja työhyvinvoinnin välisen suhteen keskiöön nousi tiimin yhteisöllinen työskentelytapa, joka ilmentää yhteisöllisyyttä tiimissä. Sen avulla voidaan edistää ja kehittää työhyvinvointia. Yhteisöllinen työskentelytapa muodostui ominaisuuksista, joita ilmeni toimivan tiimin edellytyksissä. Tämä vahvistaa sitä, että toimiva tiimi ja työhyvinvointi kulkevat käsi kädessä. Työhyvinvointia selkeästi estäviksi tekijöiksi koettiin erimielisyyksien selvittämättä jättäminen sekä tiedonkulun toimimattomuus, jotka voidaan nähdä käänteisilmionä työhyvinvointia edistävälle avoimelle keskustelulle. Henkilökemiat ja erilaiset persoonat nähtiin mahdollisesti työhyvinvointia

edistävänä tai estävänä tekijänä. Tutkimustulosten mukaan työhyvinvoinnin kehittäminen tapahtuu päiväkotiyksikön eri tasoilla. Ensisijaisesti sen katsottiin tapahtuvan koko päiväkotihenkilöstön kesken, mutta työhyvinvoinnin kehittäminen oli mahdollista myös tiimin kanssa. Myös johtajan esimerkki ja ulkopuolisen asiantuntijan, kuten työnohjaajan tai kouluttajan, apu koettiin tärkeiksi työhyvinvoinnin kehittämisessä. Tämän tutkimustuloksista tehdyn yhteenvedon myötä siirrytään tutkimustulosten ja jatkotutkimusaiheiden pohdintaan.

Tulosten pohdintaa

Toimivan tiimin edellytyksiä koskevat tutkimustulokset ovat samankaltaisia kuin mitä Areniuksen (2011) ja Vartiaisen (1997) pro gradu -tutkielmissa ja Rouvisen (2007) väitöstutkimuksessa. Arenius (2011, 39) tuo pro gradu -tutkielmassaan esiin muun muassa kommunikaation, sitoutumisen ja luottamuksen tärkeyden tiimille ja määrittelee ne osaksi päiväkodin tiimin toimintaehtoja. Vartiaisen (1997) mukaan hyvät vuorovaikutustaidot ja kunnossa olevat luottamukselliset suhteet työntekijöiden välillä lisäävät tiimin toimivuutta. Tässä tutkimuksessa toimivan tiimin edellytyksinä esiin nousivat muun muassa avoin keskustelu, työntekijän sitoutuminen ja luottamus työntekijöiden välillä.

Kuitenkin avoimen keskustelun ja vuorovaikutuksen merkitys nousi hyvin vahvasti esiin käsiteltäessä toimivaa tiimiä sekä käsiteltäessä toimivan tiimin ja työhyvinvoinnin suhdetta. Se, että tiimissä pystyttiin keskustelemaan erilaisista asioista, mukaan lukien vaikeista ja ikävistä asioista, koettiin erittäin tärkeäksi. Samanaikaisesti tutkimusaineistosta kuitenkin ilmeni, että suurin osa tutkimukseen osallistuneista lastentarhanopettajista oli kokenut sen työssään vaikeaksi ja erimielisyyksien selvittämättä jättämistä ja tiedonvälityksen toimimattomuutta pidettiin työhyvinvointia estävinä tekijöinä. Tämän vuoksi päiväkodin tiimeissä tulisi pyrkiä avoimen keskustelukulttuurin luomiseen, vuorovaikutuksen edistämiseen ja dialogiin, jotta myös ikäviä asioita tai erilaisia mielipiteitä voitaisiin tuoda esiin helpommin. Keskustelukulttuuri on osa päiväkodin kulttuuria. Karila ja Nummenmaa (2011, 112 - 113) käsittelevät neljää Rossin ja Kleinerin kuvaamaa tiimin erilaista keskustelukulttuuria. Näihin lukeutuvat *vaikenemisen*, *kohteliaan keskustelun*, *kiistelyn* ja *vuoropuhelun kulttuuri*. Asioista puhumattomuus ja keskusteluun osallistumatta jättäminen ilmentävät vaikenemisen kulttuuria. Kohteliaan keskustelun kulttuurissa eriäviä mielipiteitä ei tuoda esiin ja pyrkimyksenä on harmoninen tila, kun taas kiistelyn kulttuurissa eriävät mielipiteet tuodaan julki, mutta niistä neuvottelemisen ei ole mahdollista. Yhteisen uudenlaisen tiedonmuodostuksen aikaan saaminen keskustelulla on tavoitteena vuoropuhelun kulttuurissa. Käsitteisenä mukaan vuoropuhelun kulttuuri ilmentää avointa keskustelukulttuuria. Karilan ja Nummenmaan (2011, 113)

mukaan päiväkodeissa esiintyy kaikkia näitä edellä mainittuja keskustelukulttuureja, mutta useimmiten esiintyy kohteliaan keskustelun kulttuuria. Tällöin tärkeät keskustelua vaativat asiat saattavat jäädä keskustelematta tiimissä. Tekemäni havainnon mukaan näissä keskustelukulttuureissa voidaan havaita yhtymäkohtia tiimin kehitysvaiheisiin (ks. alaluku 2.2). Tiimin kehitysvaiheiden tunteminen ja tunnistaminen päiväkotityössä voi auttaa työntekijöitä kehittämään vuorovaikutustaan ja tiimin toimintaa.

Työntekijän oman vuorovaikutuksen tiedostaminen on tärkeää ja sitä voi edistää muun muassa olemalla aidosti läsnä, eläytymällä, kuuntelemalla toista, olemalla avoin ja myönteinen sekä kunnioittamalla toista. Rytikankaan (2011, 63) mukaan riittävä ja säännöllinen dialogin käyminen on hyvä keino kohdata negatiivisuutta ja luoda avoin ilmapiiri. Käsitykseni mukaan dialogi on tasavertaista ja aitoa kohtaamista ihmisten välillä. Nummenmaan (2011, 27 - 28) mukaan dialogi on ihmisten yhdessä rakentamaa merkitystä, tarkoitusta ja ymmärrystä, ja vuorovaikutuksen täytyy täyttää tietyt ehdot ennen kuin keskustelusta voidaan puhua dialogina. Puolestaan Mankan (2011, 123) mukaan dialogi tarkoittaa yhdessä ajattelua, jossa kukaan ei ole väärässä. Eri ammattiryhmille ja tiimeille tulisi järjestää tilanteita, joissa he voivat harjoitella dialogia keskustellessaan työhön liittyvistä asioista. Dialogi edistää luottamusta, turvallisuutta ja yhteenkuuluvaisuuden tunnetta (Rytikangas 2011, 63). Karila ja Nummenmaa (2011, 116) ovat omassa tutkimuksessaan havainneet, että keskustelukulttuurin kehittämisessä ei ole kyse mistään pienestä sivuseikasta, vaan se on työn laatua syvästi koskettava muutos parempaan. Ajan ja voimien käyttäminen keskustelukulttuurin kehittämiseen on kannattavaa, koska se lisää tuntuvasti työntekijän oman työn mielekkyyttä. Toimivan tiimin perusta on avoimessa vuorovaikutuksessa ja keskustelukulttuurissa. Avoin keskustelukulttuuri mahdollistaa näin ollen muut toimivan tiimin edellytykset, mutta on muistettava, ettei se synny itsestään.

Toimivan tiimin edellytyksissä oli selkeitä yhtymäkohtia työntekijöiden työhyvinvointia edistäviin asioihin. Tiimin ollessa toimiva voidaan sen katsoa edistävän työntekijöidensä työhyvinvointia. Työhyvinvointia käsittelevissä tutkimustuloksissa oli havaittavissa osittain samankaltaisia tuloksia kuin Leinosen (2011) ja Pekkarisen (2013) varhaiskasvatuksen työhyvinvointia käsittelevissä pro gradu -tutkielmissa. Esimerkiksi Leinonen (2011) totesi toimivan tiimityöskentelyn ja hyvän ilmapiirin lisäävän työntekijöiden työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin kehittäminen on jatkuvaa ja mahdollista päiväkotityöyksikön eri tasoilla, mutta on tärkeää huomioida, ettei työhyvinvoinnin kehittämisvastuuta voi siirtää yhden tason hoidettavaksi, esimerkiksi täysin päiväkodin johtajan vastuulle, vaikka hänen roolinsa työhyvinvoinnin johtamisessa onkin erittäin merkityksellinen.

Yksittäisen päiväkodin työntekijän tulisi tiedostaa mahdollisuutensa edistää ja kehittää työhyvinvointia omalta osaltaan. Työhyvinvoinnissa on kyse myös yksilön tekemistä tulkinnoista, sillä se mikä on toiselle työpahoinvointia synnyttävä tekijä, ei välttämättä ole sitä toiselle työntekijälle.

Hyvinvoivia, työssään jaksavia ja viihtyviä, työhönsä panostavia ja sitoutuneita sekä yhteisöllisesti työskenteleviä päiväkodin työntekijöitä tarvitaan laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamiseen. Tämän tutkimuksen myötä toimiva tiimi on näyttäytynyt tavoittelemisen arvoisena asiana. Se, minkä verran päiväkodeissa panostetaan tiimeihin ja tiimityöhön on vaikea sanoa, sillä päiväkotien välillä on eroja tiimin toiminnan mahdollistavissa rakenteissa ja puitteissa. Toimivan tiimin ylläpitäminen on jatkuva prosessi, joka edellyttää tiimin työntekijöiltä sitoutumista ja panostamista sekä osaamisen kehittämistä. Nykyaikaa kuvastavat jatkuva osaamisen kehittäminen sekä elinikäisen oppimisen periaate, joten päiväkotityöhön ei nykyaikana riitä pelkän varhaiskasvatukseen liittyvän osaamisen kehittäminen. Päiväkodeille voitaisiin tarjota esimerkiksi tiimiä, tiimityötä ja vuorovaikutusosaamista käsittelevää koulutusta, joka tarjoaisi välineitä tiimin toiminnan, mutta myös työntekijöiden työhyvinvoinnin, edistämiseen ja kehittämiseen. Päiväkodin tiimin työntekijöiden tulisi suunnittelutyön lisäksi arvioida tiimityönsä tehokkuutta (Ebbeck & Waniganayake 2003, 205). Tiimien kehittämistyö edellyttää työntekijöiltä yhdessä tehtävää arviointia, mutta myös yksittäisen työntekijän reflektiota omasta toiminnastaan.

Päiväkodeissa tapahtuu paljon henkilöstömuutoksia, esimerkiksi äitiyslomalla olevien työntekijöiden tilalle tulee sijaisia, ja erimittaiset päiväkotityöntekijöiden sijaisuudet aiheuttavat henkilöstövaihtuvuutta. Ebbeckin ja Waniganayken (2003, 203) suuri henkilöstön vaihtuvuus vaikeuttaa tiimin toimintaa. Tiimin kehitysvaiheita tarkastellessa (ks. alaluku 2.2) nousee esiin kysymys, voiko päiväkodin tiimi esimerkiksi yhden toimintavuoden aikana saavuttaa kehitysvaiheen, jolloin tiimi on toimiva ja tehokas. Näkemykseni mukaan toimivan tiimin saavuttaminen lienee helpompaa niillä päiväkodin työntekijöillä, jotka entuudestaan tuntevat hieman toisiaan kuin niillä työntekijöillä, jotka ovat toisilleen tuntemattomia. Mikkolan ja Nivalaisen (2009, 78) mukaan tiimin työntekijöiden ensimmäinen yhteinen työvuosi menee asioita opetellessa ja oppiessa toistensa työtavat. Tiimin jatkaessa samoilla työntekijöillä toisena vuonna on työskentely helpompaa ja yhteistyötaidot syventyvät. Kolmantena yhteistyövuonna tiimin kokonaisuus on hyvin hallinnassa, perustehtävä on sisäistetty ja tiimissä vallitsee vahva luottamus tiimin jäsenten kesken. Tiimin työntekijät ymmärtävät hyvin toistensa tarkoituksiperiä. Tämän perusteella voidaan todeta, että toimivan tiimin saavuttamiseen ja tiimiytymiseen menee enemmän aikaa kuin yhden toimintavuoden

verran. Mikkolan ja Nivalaisen (2009, 78 - 79) mukaan saman tiimin kanssa työskentely useamman vuoden verran edesauttaa tiimin toimivuutta sekä motivoi työntekijöitä sitoutumaan ja kehittämään tiimin toimintaa, lapsiryhmän pedagogiikkaa ja oppimisympäristöä. Jos päiväkodin tiimeissä tapahtuu vuosittain henkilöstön vaihtuvuutta, joutuvat tiimin työntekijät aloittamaan tiimin ensimmäisestä kehitysvaiheesta uudelleen. Kuten tässä tutkimuksessa ilmeni, toimiva tiimi vaikuttaa positiivisesti päiväkodin työntekijän työntekoon ja hyvinvointiin ja tämä heijastuu myös lapsiin, perheisiin ja työkavereihin. Lasten kehityksen ja kasvun kannalta pysyvät ja turvalliset ihmissuhteet ovat erittäin tärkeä asia. Mahdollisimman pysyvät työsuhteet, päiväkodin riittävät puitteet ja rakenteet, avoin keskustelukulttuuri sekä työhönsä sitoutuneet ja motivoituneet sekä työssään hyvinvoivat ja jaksavat työntekijät mahdollistavat toimivan tiimin saavuttamisen. Päiväkodin toimivat tiimit ovat ennen kaikkea lasten etu!

Jatkotutkimusaiheet

Tutkijana voisin toteuttaa hieman tutkimusaihetta syventäen ja laajentaen samankaltaisen fenomenografisen tutkimuksen suuremmalla tutkimuksen osallistujamäärällä. Tutkimus keskittyi pelkästään lastentarhanopettajien käsitysten tutkimiseen, jonka vuoksi tutkimukseen mukaan voisi pyytää tiedonantajiksi myös lastenhoitajan ammattiryhmän edustajia. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin toimivaa tiimiä sekä toimivan tiimin ja työhyvinvoinnin suhdetta. Aiheena päiväkodin tiimiä sekä työhyvinvointia voitaisiin kumpaakin tutkia omanaan, sillä esimerkiksi työhyvinvointi tarjoaa erilaisia näkökulmia tutkimuksen aiheen valintaan. Suurimman osan tutkimukseen osallistuneiden lastentarhanopettajien tiimeissä oli tapahtunut henkilöstövaihdoksia, jonka vuoksi kaikki tiimin työntekijät eivät tunteneet toisiaan vielä hyvin uuden toimintavuoden alussa. Tutkimusaineistosta ilmenikin tutustumisen ja suunnittelutyön sekä näille riittävien puitteiden luomisen tärkeys. Jatkotutkimuksen avulla voitaisiin selvittää tarkemmin tiimin toimintaa ja tiimin tarpeita päiväkodin toimintavuoden aikana. Erityisesti tämän tutkimuksen myötä minulla tutkijana heräsi kiinnostus etnografisen tutkimuksen toteuttamiseen, jossa esimerkiksi yhden toimintavuoden aikana havainnoitaisiin yhden tiimin toimintaa ja sen kehittymistä. Lisäksi tutkimuksessa voitaisiin hyödyntää menetelmätriangulaatiota (aineistonkeruumenetelmien yhdistämistä) eli kerätä tutkimusaineistoa myös haastatteleamalla moniammatillisen tiimin työntekijöitä.

LÄHTEET

Ahonen, S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (toim.) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 113–160. Helsinki: Kirjayhtymä.

Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Arenius, K. 2011. Tiimityö ja tiimin johtaminen päiväkotiorganisaation ytimessä. Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Verkkojulkaisu: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37256/URN%20NBN%20fi%20jyu-201201261075.pdf?sequence=5>. Viitattu: 31.3.2014.

Dall’Alba, G. 1996. Reflections on phenomenography – An introduction. Teoksessa Dall’Alba, G. & Hasselgren (toim.) Reflections on Phenomenography – Toward a Methodology? 7–18. Göteborg Studies in Educational Sciences 109. Göteborg University.

Ebbeck, M. & Waniganayake, M. 2003. Early Childhood Professionals – Leading Today and Tomorrow. Sydney: MacLennan + Petty.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Granlund, M. 2010. Jaksaa jaksaa – Työhyvinvointia päiväkodissa. Sosiaalialan koulutusohjelma, opinnäytetyö. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Verkkojulkaisu: http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21858/granlund_marja.pdf?sequence=1. Viitattu: 21.3.2013.

Finlex. Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista. 29.4.2005/272. Verkkojulkaisu: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050272>. Viitattu 21.3.2013.

Hakanen, J. 2009. Lähiesimies työyhteisönsä työhyvinvoinnin edistäjänä – Tutkimus Helsingin kaupungin päiväkodeista. Hallintotieteen pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Verkkojulkaisu: <http://tampub.uta.fi/handle/10024/81283>. Viitattu: 25.3.2014.

Heikkinen, H.L.T, Huttunen, R., Niglas, K. & Tynjälä, P. 2005. Kartta kasvatustieteen maastosta. Kasvatus 36 (5), 340 - 354. Verkkojulkaisu: <http://www.avoinyliopisto.fi/File/6fd42372-b458-4f0d-8ec5-3d0842b76ac8/Kartta+kasvatustieteen+maastosta.pdf>. Viitattu: 20.3.2014.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997/2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997/2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hännikäinen, M. & Rasku-Puttonen, H. 2006. Johdanto: Päiväkoti ja koulu vuorovaikutuksellisia yhteisöinä. Teoksessa Karila, K., Alasuutari, M., Hännikäinen, M., Nummenmaa A.R. & Rasku-Puttonen, H. (toim.) Kasvatusvuorovaikutus. 11–16. Tampere: Vastapaino.

Huusko, M. & Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. Kasvatus 37 (2), 162–173. Verkkojulkaisu: <http://blogs.helsinki.fi/jstubb/files/2010/11/fenomenografia1.pdf>. Viitattu 7.2.2014.

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto (JHL). 2011. Varhaiskasvattajana päivähoidossa – JHL:n opas jäsenille työpaikoille. Verkkojulkaisu: http://www.jhl.fi/files/attachments/oppaat/varhaiskasvattajan_opas_2011_nn.pdf. Viitattu: 21.3.2013.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Täysin uudistettu laitos. Oitmäki: Aavaranta.

Karhu, R. 2010. Työnilo: lastentarhanopettajien huippukokemukset työhyvinvointia edistämässä. Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Verkkojulkaisu: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/24936>. Viitattu: 25.3.2014.

Karila, K. & Kupila, P. 2010. Varhaiskasvatuksen työidentiteettien muotoutuminen eri ammattilaissukupolvien ja ammattiryhmien kohtaamisissa. Loppuraportti. Työsuojelurahaston hanke 108267. Varhaiskasvatuksen yksikkö, Tampereen yliopisto. Verkkojulkaisu: http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-4301.pdf. Viitattu: 31.3.2014.

Karila, K. & Nummenmaa, A.R. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen: kuvauskohteena päiväkoti. Helsinki: WSOY.

Karila, K. & Nummenmaa, A.R. 2006. Kasvatusvuorovaikutus ja yhteisöllinen työkuulttuuri. Teoksessa Karila, K., Alasuutari, M., Hännikäinen, M., Nummenmaa, A. R. & Rasku-Puttonen, H. (toim.) Kasvatusvuorovaikutus. 34–47. Tampere: Vastapaino.

Karila, K. 2011. Kasvattajatiimi keskustelee. Teoksessa Nummenmaa A.R. & Karila, K., Ammatilliset keskustelut varhaiskasvatuksessa. 80–87. Helsinki: WSOYpro Oy.

Karila, K. & Nummenmaa, A.R. 2011. Keskustelut osana varhaiskasvatustyötä. Teoksessa Nummenmaa, A.R. & Karila, K., Ammatilliset keskustelut varhaiskasvatuksessa. 11–21. Helsinki: WSOYpro Oy.

Karila, K. & Nummenmaa, A.R. 2011. Keskustelukulttuurin kehittäminen. Teoksessa Nummenmaa, A.R. & Karila, K., Ammatilliset keskustelut varhaiskasvatuksessa. 111–116. Helsinki: WSOYpro Oy.

Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1993. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Keskinen, S. 1999. Päiväkoti ja työyhteisön toimivuus. Teoksessa Keskinen, S. & Virtanen, N. (toim.) Päiväkoti työyhteisönä. 7–19. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Kupila, P. 2007. ”Minäkö asiantuntija?” Varhaiskasvatuksen merkitysperspektiivin ja identiteetin rakentuminen. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 302. Jyväskylän yliopisto. Verkkojulkaisu: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13330/9789513927899.pdf?sequence=1>. Viitattu: 26.3.2014.

Leinonen, E. 2011. Voimavarat työssäjaksamisen edistäjänä. Positiivisen psykologian näkökulma työhyvinvointiin varhaiskasvatustyössä. Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Verkkojulkaisu: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/26618>. Viitattu: 25.3.2014.

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L., Himberg, T. 2009. Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Verkkojulkaisu: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset>. Viitattu: 20.3.2014.

Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Marton, F. 1981. Phenomenography - describing conceptions of the world around us. Instructional Science 10, 177–200. Amsterdam: Elsevier Scientific Publishing Company. Verkkojulkaisu: http://www.ida.liu.se/divisions/hcs/seminars/cogsciseminars/Papers/marton_-_phenomenography.pdf. Viitattu 20.3.2014.

Metsämuuronen, J. (toim.) 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp Ky.

Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky.

Mikkola, P. & Nivalainen, K. 2009. Lapselle hyvä päivä tänään – näkökulmia 2010-luvun varhaiskasvatukseen. Vantaa: Pedatieto Oy.

Niemelä, P. 2010. Työhyvinvointi päiväkotityössä. Sosiaalialan koulutusohjelma, opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu, Laurea Hyvinkää. Verkkojulkaisu: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/24560/Tyohyvinvointi%20paivakotityossa.pdf?sequence=1>. Viitattu: 21.3.2013.

Niemistö, R. 2004. Ryhmän luovuus ja kehityshehdot. 6. muuttumaton painos. Helsinki: Palmenia-kustannus.

Niikko, A. 2003. Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia n:o 85. Joensuun yliopisto.

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

Nummenmaa, A.R. 2011. Ammatillisen keskustelun olemus. Teoksessa Nummenmaa, A. R. & Karila, K., Ammatilliset keskustelut varhaiskasvatuksessa. 22–38. Helsinki: WSOYpro Oy.

Nurmi, J-E., Ahonen, T., Lyytinen, H., Lyytinen, P., Pulkkinen, L. & Ruoppila, I. 2006. Ihmisen psykologinen kehitys. Helsinki: WSOY oppimateriaalit.

Pekkarinen, L. 2013. Päiväkodin kasvatushenkilöstön työhyvinvointi: Työn voimavarat ja kuormittavat tekijät. Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Verkkojulkaisu: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/42883>. Viitattu: 25.3.2014.

Pirnes, U. 1994. Kehittyvät tiimit: organisaatioiden rakennemuutokseen liittyvä tiimien ja tiimien johtamisen kehittymisprosessi. Oitmäki: Aavaranta.

- Puroila, A-M. 2003. Päiväkotiarjen rikkaus. Oulu: Varhaiskasvatus 90 Oy.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat - viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Rautiainen, V. & Keskinen, S. 1999. Sosiaalinen tuki päiväkotihenkilöstön voimavarana. Teoksessa Keskinen, S. & Virtanen, N. (toim.) Päiväkoti työyhteisönä. 20–31. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Rissanen, R. 2006. Fenomenografia. Luku 5.1. kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Verkkojulkaisu: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_1.html. Viitattu: 20.3.2014.
- Ristioja, J. & Tamminen, H. 2010. Työturvallisuus ja työhyvinvointi päivähoidossa. Työturvallisuuskeskus.
- Rodd, J. 1998. Leadership in Early Childhood: The pathway to professionalism. Second edition. Buckingham: Open University Press.
- Rouvinen, R. 2007. ”Tässä työssä yhdistyy kaikki” – Lastentarhanopettajat toimijoina päiväkodissa. Kasvatustieteellisiä julkaisuja n:o 119. Joensuun yliopisto.
- Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Räsänen, M. 2006. Työnohjaus ja työhyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. 163–171. Helsinki: WSOYpro.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Verkkojulkaisu:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html. Viitattu 11.6.2013.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Verkkojulkaisu: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html. Viitattu: 4.10.2013.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja] http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html. Viitattu 29.1.2014.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja] http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_4.html. Viitattu 6.2.2014.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja] http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html. Viitattu 22.3.2014.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006 KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja] http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_2.html. Viitattu 22.3.2014.

Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Helsinki: Aseman Lapset ry.

Silverman, D. 2010. Doing qualitative research. A Practical Handbook. Third Edition. London: SAGE.

Spiik, K-M. 2003. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.

STAKES. 2005. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Oppaita 56. Verkkojulkaisu: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77129/Varhaiskasvatussuunnitelmanperusteet.pdf?sequence=1>. Viitattu: 21.3.2013 & 26.3.2014.

Takala, H. & Kalimo, R. 2011. Polkuja työniloon. Meditak Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009/2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Helsinki. Verkkojulkaisu: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Viitattu: 21.3.2014.

Uljens, M. 1989. Fenomenografi - forskning om uppfattningar. Lund: Studentlitteratur.

Uljens, M. 1996. On the philosophical foundations of Phenomenography. Teoksessa Dall'Alba, G. & Hasselgren, B. (toim.) Reflections on Phenomenography - Toward a methodology? 103–128. Göteborg Studies in Educational Sciences 109. Göteborg University.

Vartiainen, U. 1997. Päiväkodin tiimityön toimivuus. Kasvatustieteen, erityisesti varhaiskasvatuksen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Verkkojulkaisu: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18124/672.pdf?sequence=1>. Viitattu: 31.3.2014.

Vesterinen, P. 2006. "Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän" Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. 29–48. Helsinki: WSOYpro.

Välimäki, A-L. 2003. Linjattu ja suunniteltu varhaiskasvatus. Teoksessa Puhakka, J. & Selkee, J. (toim.) Hyvän elämän alku kunnallisessa palvelutuotannossa. 40–45. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelun teemat

Haastattelun teemat

Aloituseinstructio

Taustatiedot

- koulutustausta ja valmistumisvuosi
- työkokemus lastentarhanopettajan tehtävistä
- päiväkotien ja tiimien määrä työuran aikana
- tämänhetkisen ryhmän lasten ikä
- tämänhetkisen tiimin koostumus (henkilömäärä, koulutustausta, muiden tiimin jäsenten työkokemus tässä tiimissä)
- tiimin työskentely/työskentelytavat yleisesti (työn ja vastuunjako, suunnittelun toteutus, keskustelut, rutiinit, yhdessä tekeminen, roolit ym.)

Toimiva tiimi & tiimityö

- päivähoidon moniammatillisen tiimityön merkitys
- toimiva tiimi ja sen piirteet/ ominaisuudet ja näiden vaikutus tiimin toimintaan (*yhdessä toimimiseen, toiminnan suunnitteluun, yhteishenkeen & ilmapiiriin*)
 - esimerkiksi osaamisen, vuorovaikutuksen, työyhteisötaitojen merkitys toimivalle tiimille ja tiimityölle
- työntekijöiden sitoutuminen tiimin toimintaan ja sen merkitys
- tarvittavat asiat/ tekijät toimivan tiimin syntymiseen
- toimivan tiimin ja tiimityön ylläpito ja kehittäminen
- haasteelliset/ vaikeat asiat tiimityössä tai tiimin jäsenten välillä
- esimerkkejä toimimattomasta tiimityöstä tai tiimistä
- haasteellisten/ vaikeiden tilanteiden ratkaiseminen
- tiimin työskentelyn muuttaminen
- toimivan tiimin vaikutus omaan työntekoon (*työmotivaatio, jaksaminen, työnilo jne.*)

Tiimityön ja työhyvinvoinnin välinen suhde

- käsite *työhyvinvointi* ja sen merkitys haastateltavalle
- (toimivan) tiimin ja tiimityön merkitys haastateltavan työhyvinvoinnille
- tiimityössä esiintyvät tekijät, jotka edistävät työhyvinvointia
- tiimityössä esiintyvät tekijät, jotka estävät työhyvinvointia
- konkreettiset esimerkit hyvistä/ huonoista kokemuksista (liittyen yllä esitettyihin kysymyksiin)
- päivähoiton työhyvinvoinnin kehittäminen ja edistäminen tiimityön avulla

Lopetus

- lisäyksiä
- asioita, jotka eivät tulleet esille, mutta haastateltava kokee tärkeäksi mainita
- kysymyksiä haastatteluun tai tutkimukseen liittyen

Liite 2: Teemahaastattelun runko

Teemahaastattelun runko

Aloituseinstructio

Tutkimukseni teemat käsittelevät toimivaa tiimiä ja tiimityötä sekä näiden ja työhyvinvoinnin välistä suhdetta. Nauhoitan tämän haastattelun ja haastattelu tulee vain minun käyttööni. Haastatteluiden jälkeen litteroin haastattelut eli kirjoitan ne puhtaaksi ja käytän niitä aineiston analysointiin. Osia litteraateista tulee osaksi tutkimustuloksia sekä gradun liitteitä. Nauhoitetut haastattelut hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Henkilötietosi eivät tule julki tutkimuksessa ja osallistuminen on vapaaehtoista. Haluan kuulla sinun käsityksiäsi tutkimuksen teemoista. Ei ole oikeita eikä vääriä vastauksia, vaan henkilökohtaiset ajatukset ja mielipiteesi ovat minulle tärkeitä ja olen kiinnostunut kuulemaan niitä. Voit nostaa haastattelussa esiin kaiken sen, minkä koet tärkeäksi mainita.

Taustatiedot:

- Millainen koulutustausta sinulla on ja milloin olet valmistunut?
- Kuinka monta vuotta olet työskennellyt päiväkodissa lastentarhanopettajana?
- Kuinka monessa päiväkodissa ja tiimissä olet työskennellyt?
- Minkä ikäisten lasten ryhmässä työskentelet nyt?
- Millaisessa tiimissä työskentelet nyt?
 - Kuinka monta henkilöä tiimissä työskentelee?
 - Millainen koulutustausta heillä on?
 - Kauanko olette työskennelleet yhdessä tässä tiimissä?
- Miten tiimisi työskentelee?
 - Miten työn- ja vastuunjako on toteutettu?
 - Miten suunnittelu on toteutettu?
 - Mitä teette yhdessä tiimin kanssa?
 - Millaisia keskusteluita käytte tiimissä?
 - Onko tiimissä jotain tiettyjä rutiineja?
 - Onko tiimin jäsenillä rooleja?

Toimiva tiimi & tiimityö:

1. Mitä päivähoidon moniammatillinen tiimityö merkitsee sinulle?
2. a) Millainen on toimiva tiimi? Millaisista piirteistä/ominaisuuksista toimiva tiimi koostuu? (osaamisen, vuorovaikutuksen ja työyhteisötaitojen merkitys?)

b) Miten nämä edellä mainitut piirteet vaikuttavat tiimityön toteuttamiseen/ tiimin toimintaan (*yhdessä toimimiseen, toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen, yhteishenkeen & ilmapiiriin*)?
3. Millainen merkitys tiimin jäsenten sitoutumisella on tiimin toiminnalle?

4. Millaisia tekijöitä/asioita tarvitaan toimivan tiimin syntymiseen?
5. a) Kuinka toimivaa tiimiä ja tiimityötä ylläpidetään?
b) Miten tiimiä ja tiimityötä kehitetään (toimivammaksi)?
6. a) Millaiset asiat tai tilanteet ovat haasteellisia/ vaikeita tiimityössä tai tiimin sisällä?
b) Olisiko sinulla kertoa esimerkkiä/ esimerkkejä siitä, kun tiimityö ei toimi?
7. Jos tiimityössä tai tiimin jäsenten välillä esiintyy haasteellisia tilanteita, niin kuinka tällaiset tilanteet ratkaistaan? Ovatko nämä ratkaisukeinot toimineet?
8. Jos voisit muuttaa jotain tiimissäsi tai tiimisi työskentelyssä, niin mitä muuttaisit?
9. Kuinka toimiva tiimi ja tiimityö vaikuttavat omaan työntekooosi? (*työmotivaatio, jaksaminen, työnilo jne.*)

Tiimityön & työhyvinvoinnin välinen suhde:

10. Mitä sinun mielestäsi on työhyvinvointi ja mitä se merkitsee sinulle?
11. Millainen merkitys (toimivalla) tiimillä ja tiimityöllä on työhyvinvoinnillesi?
12. a) Miten tiimityö/ tiimi edistää työhyvinvointiasi?
b) Millaiset asiat/tekijät tiimityössä tai tiimissä vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiisi/ vastaavasti estävät työhyvinvointiasi?
c) Olisiko sinulla kertoa jotain konkreettisia esimerkkejä, hyviä tai huonoja kokemuksia edellisiin kysymyksiin viitaten?
13. Miten tiimin kanssa tai tiimityön avulla voidaan kehittää ja edistää työhyvinvointia?

Lopetus:

Olisiko sinulla vielä jotain lisättävää? Asioita/ajatuksia, jotka eivät mahdollisesti tulleet esille haastattelussa, mutta koet tärkeäksi nostaa esiin tähän keskusteluun? Onko sinulla jotain kysyttävää haastatteluun tai tutkimukseen liittyen?

Liite 3: Näyte litteroinnista

T= tutkija, **H5**= haastateltava

Litteroinnissa käytetyt merkit:

... = tauko puheessa,

(- -)= osa vastauksesta jätetty pois

(sana/ilmaus)= ilmaisee päällekkäistä puhetta/ kuvailee haastateltavan vastausta, esimerkiksi (nauraa)/ (kuiskaa)

T: Mm. No minkälainen on toimiva tiimi? Millasista ominaisuuksista se koostuu?

H5: Hmm...toimiva...tiimi koostuu ihmisistä, jotka pystyy avoimesti keskustelemaan toistensa kanssa...Semmoseen joustavuuteen. Joustavuus ja avoimuus on ehkä ne, on tosi tärkeitä.

T: Joo. Et tämmöset vuorovaikutus- ja työyhteisötaitoja sitten.

H5: Joo ja mun mielestä myös semmonen niinku tässä työssä huumori on myös tosi tärkeitä, et vähän keventää sitä ja se että ymmärtäis sen toisen niitä tarkoituksia myös, et siinä ois pientä semmosta pilkettä silmäkulmassa mukana.

T: Ei oteta kaikkea ihan niin vakavasti.

H5: Mm.

T: No miten nää, sä puhuit tästä avoimuudesta ja joustamisesta, et miten nää sitten vaikuttaa sitten tohon tiimityön toteuttamiseen tai tiimin toimintaan, jos sä aattelet yleisesti teijän sitä yhdessä tekemistä tai sitä suunnittelun toteutusta tai yhteishenkeä ja ilmapiiriä?

H5: Se, että jos pystyy sanomaan suoraan, jos joku asia painaa tai on...Et jos haluaa kertoa sen oman näkemyksen jostakin asiasta, että sen pystyy sanomaan ja...Pystyis luottaa siihen, et muut vastaa siihen luottamuksellisesti ja suhtautuu hyvin ja asiasta pystyy keskustelemaan eikä tarvi pelätä sitten, että selän takana tapahtuu jotain muuta.

T: Joo, et se jää tavallaan sinne tiimin sisälle.

H5: Joo et siinä on semmonen luottamus.