

TAMPEREEN YLIOPISTO

## Päiväkodin tiimi työyhteisönä

Tutkimus lastentarhanopettajien kokemuksista tiimityöstä päivähoidossa

Tampereen yliopisto  
Kasvatustieteiden pro gradu-tutkielma  
MARIA ESKOLA  
Toukokuu 2016

## Tiivistelmä

Tampereen yliopisto

ESKOLA MARIA: Päiväkodin tiimi työyhteisönä: Tutkimus lastentarhanopettajien kokemuksista tiimityöstä päivähoidossa

Kasvatustieteiden pro gradu-tutkielma, 71 sivua

Toukokuu 2016

---

Suomalaisissa päiväkodeissa työskennellään moniammatillisissa tiimeissä, jotka koostuvat perinteisimmässä mallissa yhdestä lastentarhanopettajasta ja kahdesta lastenhoitajasta. Tiiviin tiimityöskentelyn toimivuudella on suuri merkitys koko päiväkotiryhmän toimivuuden kannalta. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa päiväkodissa työskentelevien lastentarhanopettajien tiimityön toimivuuteen liittyvistä kokemuksista. Tutkimuskysymysten kautta pyrittiin tarkastelemaan, mitkä tekijät vaikuttavat tiimin toimivuuteen edistävästi, eli mitkä ovat toimivan tiimin edellytykset ja mitkä tekijät mahdollisesti uhkaavat päiväkodin tiimin toimivuutta.

Tutkimus on toteutettu Tampereella, ja tutkimusmenetelmänä on käytetty narratiivista tutkimusotetta. Lastentarhanopettajilta pyydettyjen kirjoitelmien avulla on pyritty selvittämään tutkittavaa ilmiötä. Tutkimukseen osallistui yhteensä 16 lastentarhanopettajaa, joilla on joko sosionomin tai kasvatustieteen kandidaatin tutkinto. Tutkimukseen osallistuneet lastentarhanopettajat ovat työskennelleet päiväkodin moniammatillisissa tiimissä ja jokaisella on kertynyt kokemusta vähintään kahdessa eri tiimissä työskentelystä. Lastentarhanopettajille lähetettiin kirjoitelmapyyntö ja he saivat kirjoittaa vapaamuotoisen kirjoitelman annetun teeman ja otsikon perusteella. Kirjoitelmapyyntö oli otsikoitu seuraavasti: ”Kerro omien kokemustesi perusteella, mitkä ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat päiväkodin tiimin toimivuuteen”.

Tutkimustulosten analysoinnissa on käytetty sisällönanalyysiä ja tulosten teemoittelua. Tutkimusaineiston analyysin perusteella muodostui tutkimustuloksiksi kolme teemaa, jotka on jaettu alateemoihin. Tiimityön toimivuuden edellytyksiksi osoittautui toimiva vuorovaikutus, tiimin jäsenten yhteistyötaidot ja avoin keskustelukulttuuri. Luottamus, tiimissä vallitseva me-henki, yleinen ilmapiiri ja yhteisöllisyys mainittiin tärkeinä tekijöinä. Merkittävänä edellytyksinä nähtiin myös riittävä tieto kehityksestä, yhteneväiset näkemykset lapsesta ja kasvatuksesta, ammatillisuus ja työntekijöiden arvot. Aineiston mukaan tiimiläisten persoonat ja henkilökemioiden kohtaaminen vaikuttavat voimakkaasti tiimin toimivuuteen. Myös motivaation ja sitoutumisen merkitystä pohdittiin useaan otteeseen. Tärkeänä nähtiin lisäksi se, että tiimissä hyödynnettäisiin jokaisen kokemusten ja koulutustaustan tuomaa osaamista. Tiimityön toimivuutta uhkaavia tekijöitä lastentarhanopettajien kokemusten mukaan ovat kasvattajien voimakkaasti toisistaan eriävät näkemykset kasvatuksesta ja työn perustehtävästä, erilaisista persoonaan liittyvistä syistä johtuvat ristiriidat, negatiivinen asenne ja puutteellinen motivaatio työtä kohtaan, työntekijöiden tiuha vaihtuvuus, ristiriitojen selvittämättä jättäminen ja selän takana puhuminen. Lastentarhanopettajat halusivat korostaa esimiehen merkitystä tiimin toimivuudelle muun muassa tiimin tukijana sekä yhteisen keskusteluajan tarjoajana ja mahdollistajana. Selkeät tavoitteet, avoimuus, rehellisyys, ristiriitojen asiallinen hoitaminen, riittävä aika tiimiytymiselle, työhyvinvoinnista ja työn ilosta huolehtiminen nähtiin tiimin toimintaa kehittävinä ja ylläpitävinä asioina.

**Asiasanat:** tiimityö, toimiva tiimi, vuorovaikutus, yhteisöllisyys, lastentarhanopettaja, varhaiskasvatus, narratiivinen tutkimus

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 PÄIVÄKOTI TYÖ- JA TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ.....	4
2.1 Varhaiskasvatus.....	4
2.2 Päiväkodin henkilöstö.....	5
2.3. Toimintakulttuuri päiväkodissa.....	7
3 MONIAMMATILLISUUS JA TIIMITYÖSKENTELY.....	10
3.1 Tiimityöskentely.....	10
3.2. Tiimityöskentely päiväkodissa.....	12
3.3. Ammatillisuus ja osaaminen.....	13
3.4. Lastentarhanopettajan rooli tiimissä.....	15
3.5. Päiväkodin johtaja tiimityöskentelyn tukena.....	16
3.6. Vuorovaikutuksen merkitys tiimityössä.....	18
4 TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	22
5 TUTKIMUSMENETELMÄSTÄ.....	23
5.1. Kvalitatiivinen tutkimus.....	23
5.2. Narratiivinen tutkimus.....	25
5.3 Tutkittavat ja tutkimuksen eteneminen.....	27
6 AINEISTON ANALYYSI.....	30
7 TULOKSET.....	34
7.1. Sosiaaliset tekijät toimivan tiimin edellytyksenä.....	35
7.2 Työntekijään liittyvät tekijät toimivan tiimin rakentajina.....	39
7.3 Ulkoiset tekijät tiimin toiminnan tukijoina.....	43
7.4 Tiimityötä uhkaavat tekijät.....	45
7.5 Tiimityön kehittäminen.....	52
8 TUTKIMUKSEN TARKASTELU.....	57
8.1 Tulosten tarkastelu.....	57
8.2 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyyys.....	60
8.3 Tutkimuksen eettisyys.....	64

# 1 JOHDANTO

Varhaiskasvatukseen ja päivähoitoon liittyvään kirjallisuuteen sekä aikaisempaan tutkimukseen tutustuesssa voi havaita, että päivähoiton moniammatillisuus on moniulotteinen käsite. Tutkimusten mukaan päiväkodissa tehtävän työn ja päivähoiton laadun varmistamiseksi on päiväkodin aikuisten eli työntekijöiden oltava tietoisia työnsä merkityksestä, omista arvoistaan, asenteistaan ja käsityksistään laadusta ja siitä, miten he tahtovat työtä tehdä. Tiimissä työskentelyn kannalta tiimin jäsenten tutustuminen ja tiimiytyminen on erityisen merkittävä asia, koska näin tavoitteiden asettelu ja kasvatuskeskustelu onnistuvat paremmin. Lisäksi pystytään ottamaan huomioon työntekijöiden toisistaan eriävät mielipiteet ja näkökulmat, työpaikan ilmapiiri paranee ja myös toiminnan muuttaminen helpottuu. Tiimityö edellyttää toiminnan jatkuvaa arviointia siinä työskentelevien jäsenten kesken. Erittäin oleellista on ottaa käyttöön kaikki se osaaminen, mikä päiväkodin tiimistä löytyy ja rakentaa toimintaa sen pohjalta. Olen myös itse havainnut, miten johtajan rooli korostuu erityisesti tiimin kohdatessa haasteita. Esimiehen on säännöllisesti tarkistettava työyhteisönsä toimintaa, tavoitteita ja suuntaa. Päiväkodin johtajan on tuettava työyhteisöä ja tiimejä niiden suorittaessa perustehtäväänsä. Johtajan tulee parhaalla mahdollisella tavalla auttaa esimerkiksi ratkaisemaan haastavia vuorovaikutustilanteita tai tarvittaessa hankkia ulkopuolista apua työnohjauksen muodossa.

Aikaisempaa tutkimusta päivähoiton tiimistä löytyy jonkin verran eri yliopistojen pro gradu-tutkielmista. Muun muassa Karhu (2010) Jyväskylän yliopistosta on perehtynyt pro gradu-tutkielmassaan lastentarhanopettajien niin sanottuihin huippukokemuksiin eli työhön uppoutumiseen sekä työtiimin ja yhteisöllisyyden suhdetta niihin. Tampereen yliopistossa Tolvanen (2014) on perehtynyt pro gradu-tutkielmassaan päiväkodin tiimin keskusteluihin ja yhteistyöhön moniammatillisessa tiimissä. Tampereen yliopistossa Ruuska (2014) on tutkinut lastentarhanopettajien kokemuksia tiimistä työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Lasten tyytyväisyyttä päivähoitoon ja heidän kokemuksiaan päivähoiton laadusta on tutkittu vähän. Nämä tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että mielenpainuvimmiksi asioiksi lasten päivähoitokokemuksissa ovat nousseet päivähoiton ihmissuhteet, kasvattajat, kaverit ja leikit. Laatututkimusten mukaan yksi oleellinen osa varhaiskasvatuksen laatua ja siihen välillisesti vaikuttavia tekijöitä on työntekijöiden hyvinvointi, työtyytyväisyys- ja motivaatio. Työpaikan sisäinen ilmapiiri, ihmissuhteet ja työn kokeminen henkisesti raskaaksi aiheuttavat työntekijöille useimmiten

tyytymättömyyttä ja stressiä. (Hujala ym. 1999, 156, 112–113.) Oletettavasti tämä myös vaikuttaa heidän toimintaansa lasten kanssa.

Hoitoaloilla, kuten päivähoidossa, tarvitaan työntekijöitä, jotka ovat valmiita panostamaan omaan persoonaansa, tunnistamaan ja tunnustamaan oman rajallisuutensa, käyttämään rohkeasti omia kykyjään sekä rakentamaan omalta osaltaan toimivaa työyhteisöä. Ammattitaito on tietysti kaiken lähtökohta ja työntekijältä on löydyttävä alan koulutus sekä työtehtäviin vaadittava pätevyys. Äärimmäisen tärkeää on kuitenkin myös se, että työntekijä persoonallisuudeltaan sopii työtehtäviinsä. Päiväkodin arki ja työskentely päiväkodissa on täynnä haasteita. Tärkeää on, että jokainen työntekijä tietää omalta kohdaltaan, millaisia valmiuksia hän itse omaa sekä millaisia keinoja hän tarvitsee ja kykenee käyttämään erilaisista tilanteista selviytyäkseen. Kasvatusalalla työskentelevä on aina keskeneräinen, ei koskaan valmis. Työssä kehittyminen edellyttää myös ihmisenä kasvamista, sillä työssä kohdataan päivittäin sosiaalisia tilanteita; vuorovaikutusta tapahtuu lasten, kollegoiden, lasten vanhempien ja muiden asiantuntijoiden kanssa. Nämä sosiaaliset tilanteet asettavat työntekijälle erilaisia vuorovaikutuksellisia haasteita. Omaan hyvinvointiin ja toimintakykyyn kannattaa ja täytyy panostaa, jotta on mahdollista tuottaa hyvinvointia lapsille ja koko työyhteisölle. (Koivunen 2009, 199–201.)

Tiimityötaidot ovat äärimmäisen tärkeitä, kun työskennellään varhaiskasvatuksen kentällä. Toimiva tiimi voi syntyä, jos tiimin jäsenillä on yhtenäiset käsitykset päiväkotityön perustehtävästä sekä työn tarkoituksesta ja he ovat neuvotelleet työnsä päämääristä. Tärkeää on sitoutuminen varhaiskasvatuskulttuuriin, jonka luominen on mahdollista neuvotteluiden, avoimuuden ja keskustelun kautta, yhdessä reflektoiden. Yhteinen päätöksenteko on oleellista tiimityön kannalta. (Ebbeck & Waniganayake 2005, 196). Itselleni on kertynyt kokemusta toimivasta ja toimimattomasta tiimityöstä. Muutaman työvuoden aikana olen ehtinyt huomata, että tiimityön keskeisimmät haasteet liittyvät usein esimerkiksi työtehtävien ja eri vastualueiden jakamiseen, eroavaisuuksiin arvoissa ja asenteissa sekä valitettavan usein niiden esiintuomiseen eli vuorovaikutuksellisiin haasteisiin. Olen huomannut, että puolestaan toimivaan tiimityöskentelyyn ja työyhteisöön kuuluu vahvasti tiimin jäsenten omakohtainen ja yhteinen aktiivisuus, avoin ja rohkea palautteenanto, aktiivinen ammatillinen keskustelu, terve kritiikki itseään ja työtovereitaan kohtaan sekä ennen kaikkea huumori. Nämä ovat työkokemukseni mukaan asioita, joihin päivähoidon moniammatillisessa tiimissä tulisi myös pyrkiä. Usein tämä kuitenkin vaatii rohkeutta ylittää työyhteisön kulttuurissa ja käytänteissä vallallaan olevia rajoja. Esimerkiksi negatiivisten asioiden

esille tuominen ja niin sanottu ”kissan nostaminen pöydälle” tuntuu olevan monille- itsellenikin- varsin haasteellista. Uskallus kuitenkin kannattaa, sillä juuri toisia arvostava ja kunnioittava työkulutturi takaa sen, että työyhteisön jäsenet voivat hyvin työssään ja työyhteisö voi kehittyä.

Moniammatillisuutta ja tiimityöskentelyä ei kuitenkaan saa nähdä arvona sinänsä, vaan olennaista on se, miten moniammatillinen työskentely auttaa päiväkotiyhteisöä laadukkaan työn toteuttamisessa. Koska virallisesti hyväksytyt kasvatustavoitteet voivat toteutua ainoastaan kasvatusyhteisön avulla, on yhteisöjen toimivuus kasvatustyön laadun tärkeimpiä lähtökohtia. (Kiesiläinen 1998, 105.) Se, miten tiimityö sujuu, vaikuttaa muun muassa työntekijöiden työssä jaksamiseen, viihtymiseen ja tätä kautta myös työn laatuun. Toimiminen koko päiväkodin työyhteisössä ja erityisesti päiväkodin tiimissä vaatii vahvaa yhteistä näkemystä siitä, miten perushoito, opetus ja kasvatusta varhaiskasvatuksessa toteutetaan.

Yksi päivähoidon laatuun vahvasti vaikuttavista tekijöistä on kiistatta päiväkodin henkilökunnan ammattitaito ja tiimityöskentelyn sujuvuus. Syvennyn tutkielmassani tarkastelemaan tiimityöskentelyn tarjoamia mahdollisuuksia ja mahdollisia haasteita. Pyrin selvittämään, mitkä asiat ovat lastentarhanopettajien mukaan edellytyksiä toimivalle tiimityölle, eli mitkä asiat tiimityössä vaikuttavat sen toimivuuteen, ja millaisena toimiva tiimityö näyttäytyy lastentarhanopettajille.

## 2 PÄIVÄKOTI TYÖ- JA TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

### 2.1 Varhaiskasvatus

Jos ajatellaan päivähoiton termiä laajasti, sen olemassaolon voi luultavasti katsoa alkaneeksi siitä, kun ihmiskuntaa on ylipäättään ollut olemassa. Suomessa päivähoito nykyisenlaisenaan on saanut alkunsa yli sata vuotta sitten. Silloin perustettiin ensimmäinen päiväkotilapsille, jotka olivat lähtöisin köyhistä oloista. Nykyinen, yhteiskunnan tarjoama, suunnitelmallinen ja tavoitteellinen päivähoito koostuu hoidosta, kasvatuksesta ja opetuksesta, jossa keskeistä on vuorovaikutus, yhteistoiminta ja leikki. Ensisijainen kasvatusoikeus- ja vastuu on luonnollisesti vanhemmilla, mutta päivähoito on rakentunut tukemaan lapsen kotikasvatusta. Päiväkodissa annettava varhaiskasvatus puolestaan perustuu laaja-alaiseen ja monitieteelliseen tutkimukseen ja sen tuomaan tietoon sekä lapsen kehityksen tuntemisen kokonaisvaltaiseen näkemykseen. Tarkoituksena on edistää ja tukea lasten kasvua, kehitystä ja oppimista. (Tiensuu 2005, 19.)

Päivähoidon ja esiopetuksen lisäksi onkin enenevässä määrin alettu puhua varhaiskasvatuksesta. Varhaiskasvatus on julkista palvelua, lapsen kouluikää edeltävää, yhteisöllistä ja vuorovaikutuksellista toimintaa, jota toteutetaan erilaisissa toimintaympäristöissä. (Karila & Nummenmaa 2001, 15.) Kasvatusta annetaan nykyään monenlaisissa virallisissa yhteisöissä; päiväkodeissa, perhepäivähoidossa, ryhmäperhepäiväkodissa, seurakuntien kerhoissa sekä yksityisissä varhaiskasvatusyksiköissä. Näissä kaikissa tehdään perustaltaan samaa tärkeää kasvatustyötä. Varhaiskasvatusta toteuttavista tahoista keskeisin on juuri päivähoito. Esiopetus puolestaan määritellään varhaiskasvatuksen pedagogiikaksi; se on kokonaisvaltaista lapsen kehityksen ja oppimisen tietoista ja tavoitteellista tukemista. (Hujala, Parrila, Lindberg, Nivala, Tauriainen & Vartiainen 1999, 6-7.)

Varhaiskasvatuksessa hoiva ja lapsen oppimisen tukeminen linkittyvät läheisesti toisiinsa. Varhaiskasvatuksen tavoitteena on lapsen oppimisen ja kasvun tukeminen ja vahvistaminen. Tavoitteena on myös korostaa lasta oman elämänsä ja kasvunsa vaikuttajana. Varhaiskasvatus on vuorovaikutusprosessi, jossa lapsi kehittyy aktiivisena toimijana aikuisen tavoitteellisen ohjauksen, vertaiskontaktien sekä omaehtoisen ja kokemuksellisen toiminnan kautta. Lasten osuus ja päivähoitossa viettämä aika on nykyisin merkittävästi noussut. Suomalaisen päivähoitojärjestelmän on maailmanlaajuisesti tarkasteltuna todettu olevan ainutlaatuinen ja päiväkodissa tarjottavan

hoidon ja kasvatuksen olevan huippuluokkaa. Vahvuutena voidaan nähdä sosiaalipalvelullisen ja kasvatuksellisen tehtävän linkittyminen, eli educare-malli, jossa varhaislapsuuden pedagogiikka ja esiopetus kohtaavat perheille suunnatun sosiaalipalvelun. (Hujala, Puroila, Parrila, Nivala 2007, 11–12.)

Varhaiskasvatus on aina sidoksissa vallitsevan kulttuurin ja yhteiskunnan rakenteisiin, kasvatusajatteluun sekä perhettä että lapsuutta koskeviin käsityksiin. Muutokset yhteiskunnan työvoima-, perhe-, sosiaali- ja koulutuspolitiikassa merkitsevät päivähoidolle arvovalintojen tekemistä ja päivähoidon kasvatuksellista ja sosiaalista tehtävää joudutaan tarkistamaan säännöllisesti. Muutokset heijastuvat niihin odotuksiin, joita päiväkodissa tehtävään työhön kohdistuu. Hoidon sijaan puhutaankin vuorovaikutuksellisesta varhaiskasvatuksesta ja lapsikeskeisestä kasvatuksesta. Se asettaa kasvattajat haastavaan tilanteeseen, sillä kasvatustapahtumien onnistuminen nähdään riippuvaiseksi siitä, miten kasvattaja tulkitsee lapsen toimintaa sekä siitä, miten tietoinen hän on lapsen kasvusta ja kehityksestä. (Karila & Nummenmaa 2001, 10–20.)

## 2.2 Päiväkodin henkilöstö

Päiväkodissa työskentelee suuri kirjo ihmisiä, jotka luonnollisesti eroavat toisistaan koulutuksensa ja persoonallisuutensa osalta. Nykyään päiväkotiyhteisöissä työskentelee siis moniammatillinen joukko ihmisiä, jotka omaavat keskenään hyvinkin erilaisia koulutustaustoja. Heidän ammatillinen asiantuntijuutensa on varhaiskasvatuksen näkökulmasta painottunut eri tavoin. Lastentarhanopettajien koulutus painottuu pedagogiikkaan ja lastenhoitajien koulutus on hoitopainotteinen. Lisäksi lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien työajat ja palkkaus eroavat toisistaan.

Lastentarhanopettajakoulutus on muuttunut opistotasoisesta ammattitutkinnosta yliopistossa tarjottavaksi alemmaksi ja ylemmäksi korkeakoulututkinnoksi, sosiaalikasvattajat opiskelevat sosiaalialan ammattikorkeakoulututkinnon. Lastentarhanopettajan ammatissa työskentelee henkilö, joka on suorittanut joko kasvatustieteen kandidaatin tutkinnon tai henkilö, jolla on ammattikorkeakoulusta sosionomin tutkinto. Lastentarhanopettajalla voi olla myös kasvatustieteen maisterin tutkinto. Ennen yliopistopohjaiseen koulutukseen siirtymistä valmistuneet lastentarhanopettajat ovat opiskelleet lastentarhanopettajaopistoissa.



Päiväkodissa työskentelevät lastenhoitajat ovat suorittaneet sosiaali- ja terveysalan perustutkinnon ja ovat nykyään varsinaiselta tutkintonimikkeeltään lähihoitajia.

Näiden ammattikuntien lisäksi päiväkodissa perinteisesti työskentelee päiväkodin johtaja, varajohtaja, joka useimmiten on lapsiryhmässä pääsääntöisesti työskentelevä lastentarhanopettaja, kiertävä erityislastentarhanopettaja ja mahdollisesti avustajia. (Finlex. Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista. 29.4.2005/272. Internet-lähde.) Kuuluko tämä rimpsu lähdeluetteloon?

Edellä mainittujen lisäksi päiväkodeissa työskentelee avustajia ja kelpoisuusehtojen väljentyemisestä johtuen myös henkilöitä, joilla ei päivähoitoalan koulutusta ole lainkaan. Päiväkodin työntekijöiden oma ammattitaito ja asiantuntijuus muovaantuvat heidän oman elämänsä historian, kokemusten ja koulutuksen tuottamien tietojen ja taitojen kautta. Arjen työtilanteissa työntekijät tulkitsevat työtä omista lähtökohdistaan, mikä tarjoaa uudenlaisen mahdollisuuden päiväkotityön kehittämiseen. Kun pyritään korostamaan sitä erityisosaamista, jota eri ammattiryhmillä ja työntekijöillä on tarjottavanaan päiväkodin tiimin toimintaan, mahdollistuu kaikkien työntekijöiden näkökulmien arvostaminen. (Karila & Nummenmaa, 2001, 40–42.)

Sosiaalihuollon antamat suositukset ovat aikaisemmin määrittäneet päivähoitoon henkilökunnan ja eri koulutuksen saaneiden työntekijöiden työnjaon ja työtehtävät. Laeista on kuitenkin luovuttu ja hiljalleen 1980-luvulta lähtien on päiväkodeissa hylätty ajatukset jyrkistä ammattikohtaisista työtehtävistä. Käytännössä nykyisin työyhteisö ja yksikkö itse määrittävät, miten työtehtävät jaetaan. Kun on tutkittu työnjaon muuttumista 20 vuoden aikana, on havaittu, että lastenhoitajien ja lastentarhanopettajien työtehtävät ovat osaltaan hyvin yhteneväisiä, mutta orientaatioissa ja vastuissa painotukset ovat erilaiset. Lastentarhanopettajilla painotus on enemmän suunnitelmallisuudessa ja toteuttamisessa, lastenhoitajien orientaatioissa korostuu hoivan merkitys. Lasten vanhempien voimakkaampi osallistaminen on myös vaikuttanut päiväkodin toimintakäytäntöjen muotoutumiseen. Lisäksi työtehtävien jakautumiseen vaikuttaa vahvasti päiväkodin ja ryhmän suunniteltu päiväjärjestys, jolloin työntekijöiden työvuorot osaltaan määrittävät työtehtäviä. Ammattikohtaisiin tehtäviin vaikuttaa luonnollisesti myös se, minkä ikäisten lasten ryhmästä on kyse; alle 3-vuotiaiden ryhmässä perushoidon osuus koko päiväjärjestyksestä on suurempi, jolloin väistämättäkin perushoito jakaantuu tasaisemmin eri ammattien kesken. (Hujala

ym. 2007, 102–105.)

Päivähoito- ja sosiaalialalla työskenteleviin ihmisiin liitetään helposti tietynlaisia stereotyyppioita; heiltä odotetaan muun muassa suvaitsevaisuutta, positiivisuutta ja toisten huomioimista. Useimmiten tällaiset ominaisuudet päivähoidon työntekijöiltä löytyvätkin, mutta Tiensuu (2005) haluaa korostaa, että työntekijät ovat kuitenkin hekin vain ihmisiä, jotka ovat keskenään enemmänkin erilaisia kuin samanlaisia. Ihmisten toimintaan vaikuttaa vahvasti heidän oma arvomaailmansa. Päiväkodissa henkilökunnan kesken kohdataan paljonkin haasteita ihmissuhteissa, suvaitsemattomuutta ja muiden huomiotta jättämistäkin tapahtuu. Haasteita muodostavat muun muassa kuppikuntaisuus, jossa päiväkodin työntekijät liittoutuvat pienempiin ryhmiinsä tai kateus, joka saattaa liittyä esimerkiksi ammattitaitoon tai asemaan työyhteisössä. Työyhteisön jäseniltä vaaditaan vuorovaikutustaitoja, sitoutumiskykyä sekä taitoa olla ja toimia, jotta he voivat tulla toimeen työelämässä. (Tiensuu 2005, 49–50.)

### 2.3. Toimintakulttuuri päiväkodissa

Jokaisella kasvatusalalla toimineella lienee käsitys siitä, miten työskenteleminen, opetus, kasvatus ja oppiminen vaihtelevat erilaisissa kasvatusyhteisöissä. Kasvatuksen ammattilaiset ovat keskenään hyvin erilaisia ja he toimivat eri tavoin, mutta tämän lisäksi heidän kasvatustyössään on vahvasti mukana myös yhteisössä vallitsevat sosiaaliset ja kulttuuriset rakenteet. Näillä rakenteilla tarkoitetaan esimerkiksi päiväkodin työntekijöiden sisäistämää toimintakulttuuria ja sen monia eri muotoja. Toimintakulttuurilla tarkoitetaan yhteisön yhdensuuntaista tapaa toimia ja ajatella. Toimintakulttuuri muokkautuu ja se opitaan arjessa ja itse työtä tehdessä. (Uusitalo 2000, 50.)

Päiväkodin toimintakulttuuri ilmenee päiväkodin ja sen henkilöstön tavasta toimia; on olemassa säännöstö, joka ei ole näkyvä, mutta joka kuitenkin vahvasti määrittää, millaiseksi työn tekeminen muotoutuu. Päiväkotia voidaankin tarkastella näkyvän ja näkymättömän osan kautta. Näkyvää osaa on kaikki se, joka pystytään havaitsemaan heti päiväkotiin saavuttaessa, kuten henkilöstö, tilat ja työskentelyssä käytettävät välineet. Näkymätöntä puolta määrittävät vahvasti työntekijöiden arvot, jotka heijastuvat tekemisestä. Arvot ovat vahva osa päiväkodin toimintakulttuuria, sillä arvot kertovat, mihin työntekijä uskoo ja miten hän haluaa toimia. (Kokljuschkin 2001, 48.)

Karila (1997) määrittelee omassa väitöstutkimuksessaan päiväkodin toiminta- ja työkuulttuurin

koostuvan fyysisistä ja sosiaalisista elementeistä, jotka kietoutuvat yhteen ja yhdessä muovaavat päiväkodin toimintakäytäntöjä. Jokainen päivähoitoyksikkö on vastuussa omasta toiminnastaan ja kulttuuristaan. Lisäksi jokainen työntekijä kantaa vastuun omasta käyttäytymisestään työyhteisössä. Varhaiskasvatuksen ammattilaiset yhdessä luovat varhaiskasvatuksen kulttuuria, josta heijastuu kasvattajien omat arvopohjat ja ihmiskäsitykset. Varhaiskasvatuksen ammattilainen on vastuussa omasta työstään työyhteisölleen, päivähoidon asiakkaille ja koko yhteiskunnalle. Päiväkodin toimintakulttuurin sosiaalisilla elementeillä on suurempi merkitys toimintaympäristön laadun määrittämisessä kuin fyysisillä elementeillä. Päiväkotikulttuurisine ominaisuuksineen rakentaa varhaiskasvatuksen asiantuntijuutta. Päiväkodin toimintakulttuuri muodostuu siis fyysisten ja sosiaalisten elementtien vuorovaikutuksessa. Päiväkotityössä fyysisiksi tekijöiksi määritellään oppimisympäristöön liittyvät asiat kuten tilat, ryhmäkoot ja aikataulut. Sosiaalisiin elementteihin luetaan kasvattajien toiminta ja vuorovaikutus sekä käsitys lapsesta, varhaiskasvatuksesta ja pedagogisista käytänteistä. (Karila 1997, 53–55.)

Alla selvitän niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat toimintakulttuurin syntymiseen päiväkodissa.

Pyykkö ym. (1985) korostivat jo kauan sitten päiväkodin tunnelman tärkeyttä. He puhuivat niin sanotusta kasvatusilmastosta, jolla tarkoitettiin päiväkodin henkistä ilmapiiriä, johon jokainen työntekijä omalla persoonallaan ja olemuksellaan vaikuttaa. Kasvatuksen päämäärät ja arvot, työnjaolliset asiat, työn ilo ja hyvä yhteishenki vaikuttavat tähän kasvatusilmastoon. Päiväkodin fyysistä ympäristöä tärkeämpänä asiana pidetään juuri ihmisten välistä henkistä ympäristöä, mikä osaltaan vaikuttaa työssä viihtymiseen ja työhön sitoutumiseen. (Pyykkö ym. 1985, 28–29.)

Myös Kiesiläinen (1990) on aikanaan nostanut esiin kasvatusyhteisöön muodostuvan kulttuurin tärkeyden. Päiväkodeissa yhteisöllisyyden ja kulttuurin kehittymiseen vaikuttaa vahvasti valitettavan usein suuri henkilökunnan vaihtuvuus. Kiesiläinen puhuukin niin sanotun ydinjoukon tehtävästä; päiväkodissa vakituisesti ja pitkäaikaisesti työskentelevien tehtävästä varmistaa ja vahvistaa päiväkodin kasvatuskulttuuria. Kasvatuskulttuuri vahvassa omaleimaisuudessaan ja vuorovaikutuksellisuudessaan luo mahdollisuuden uusille työntekijöille päästä mukaan toimintaan ja yhteisöön. Yhteisön kulttuuri saattaa olla myös erittäin vahva, ellei jopa paikalleen pysähtynyt, jolloin tulisi varmistaa yhteisön elävyys tarkastelemalla kasvatuskulttuurin eri piirteitä. (Kiesiläinen 1990, 23–26.)

Kasvatuksen arvot siis muodostavat perustan kasvatuskulttuurille. Kasvatusalan ammattilaisten ja

yhteisöjen tulee olla tietoisia kasvattajan tehtävään liittyvistä vastuista, velvollisuuksista ja oikeuksista. Olennaista on se, että kasvattajien yhteisö jakaa keskenään nämä ajatukset ja tulkinnat hyvästä kasvatuksesta. Henkilöstöltä edellytetään sitoutumista näihin yhteisiin arvoihin ja toimintatapoihin. (Nummenmaa ym. 2006, 25.) Miksi kasvatustoiminta ei silti välttämättä toteudu sovittujen arvojen mukaisesti, vaikka opetuksen ja kasvatuksen tavoitteet sekä kasvattajien yhteiset arvot ovat kirjattuina kaupunkien, yksikköjen ja ryhmien opetussuunnitelmiin? Tähän saattaa olla syynä se, että kasvattajien arvot ovat toisinaan ristiriidassa keskenään. Toimintaa ohjaavat varmasti myös tiedostamattomat arvot. Usein haasteet liittyvät vuorovaikutukseen ja yhteistyöosaamiseen.

Päiväkodin toimintakulttuurin oleellinen osa kasvatuskulttuurin lisäksi on työkuulttuuri. Se pitää sisällään monia erilaisia tapoja ajatella ja toimia; miten päätöksiä tehdään, miten kommunikoidaan, miten erilaisia tehtäviä suoritetaan ja niin edelleen. Jokaisessa päiväkodissa ja jopa eri ryhmässä on erilainen työkuulttuuri, mikä saattaa aiheuttaa haasteita esimerkiksi ryhmästä toiseen vaihtavalle sijaiselle. Työkuulttuuri muodostuu muun muassa erilaisista työkäytännöistä, työnjaosta tai vaikkapa palaverikäytännöistä. Päivähoidon toimintakulttuurin olemassaolo kertoo yhteisyydestä, omaleimaisuudesta ja yhdistymisestä. Sen muotoutumisen avulla ryhmä kiinteytyy ja rakentuu ryhmäksi, jonka jäsenyys koetaan arvokkaana ja haluttavana asiana, joten sen muodostaminen on välttämätöntä. Päiväkodin toimintakulttuuria on myös mahdollista muuttaa. Kulttuurin muuttamiselle luontevia tilanteita ovat esimerkiksi esimiehen vaihtuminen, jokin erityisen haasteellinen tilanne työyhteisössä tai itse työhön voimakkaasti vaikuttavat muutokset, kuten ryhmien tai lapsimäärän lisääntyminen tai päiväkodin tilojen vaihtaminen. Muutostilanteessa tarjoutuu mahdollisuus tarkastella toimintakulttuuria ja muuttaa sitä tilanteen niin vaatiessa sekä mahdollisuus oppia uutta; päivittää omia ammatillisia taitoja ja osaamista. Osa toimintakulttuurin piirteistä on haitallisia ja osa hyviä käytäntöjä, joten silloin tällöin sen päivittäminen ja tarkastelu ovat paikallaan. (Keskinen 2000, 142–149.)

## 3 MONIAMMATILLISUUS JA TIIMITYÖSKENTELY

### 3.1 Tiimityöskentely

Tiimi käsitteenä voidaan ymmärtää monin eri tavoin ja tiimin käsitettä käytetään melko väljästi. Synonyymeina voidaan esimerkiksi puhua joukkueesta, ryhmästä tai työryhmästä. Yksinkertaisimmillaan tiimi voidaan määritellä itseohjautuvaksi työryhmäksi. Toinen määritelmä voisi olla yhteistyössä toimiva ryhmä, jonka tarkoituksena on vastata sovitun tehtävän suorittamisesta alusta loppuun. Tiimi on usein organisoitunut ryhmä, joka on koottu yhteen tietyksi ajaksi suorittamaan jotakin työkokonaisuutta, ja jonka pyrkimyksenä on sovitun päivämäärän tai sovittujen tavoitteiden saavuttaminen. Tiimien koko ja vastuualueet vaihtelevat. Tiimin jäsenet voivat myös olla mukana useammassa tiimissä ja tiimit voivat olla lyhyt- tai pitkäikäisiä. Ei ole siis olemassa määritelmää niin sanotulle normaalille tiimille. (Spiik 2001, 29–30.) Katzenbach ja Smith (1994, 59) ovat määritelleet tiimin pieneksi ryhmäksi ihmisiä, joilla on toisistaan eroavia ja toisiaan täydentäviä taitoja ja ominaisuuksia. Ryhmän jäsenet ovat sitoutuneet suorittamaan tiettyä tehtävää, heillä on yhteinen päämäärä, yhteiset tavoitteet ja toimintamalli. Lisäksi tiimin jäsenet kokevat olevansa yhteisvastuussa suorituksistaan.

Hyvälle tiimille on ominaista kunnioittaa ihmisiä erilaisina toimijoina sekä arvostaa ja hyödyntää ihmisten erilaisuutta. Ihmisillä on erilaisia tapoja toimia tiimissä. Toimiva tiimi koostuu erilaisista jäsenistä; hallitsevista, mukautuvista, ihmiskeskeisistä ja asiakaskeskeisistä jäsenistä. Hallitsevat jäsenet tekevät tehokkaammin päätöksiä ja vaikuttavat voimakkaammin ympäristöönsä kuin esimerkiksi mukautuvat jäsenet. Mukautuvia jäseniä kuvaa harkitsevuus, sopeutuvuus ja ryhmän tasapainottaminen. Ihmiskeskeisille jäsenille tyypillistä on hyvä yhteistyön tekeminen ja asiakaskeskeiset jäsenet ovat enemmän asiakaskeisiä ja he työskentelevät muodollisemmin. Yksittäinen ihminen ei kuitenkaan edusta vain yhtä näistä jäsentyypeistä, vaan kaikista ihmisistä on löydettävissä kaikkia näitä ominaisuuksia ja ihmisten erilaisuus muodostuu eri piirteiden painotuksista. Kaikki nämä jäsentyytit muodostavat monipuolisen ja tasapainoisen tiimin. Työskentely on rikkaampaa, kun tiimistä löytyy erilaista osaamista, persoonia, tarpeita ja arvostuksia. (Spiik 2001, 94.)

Keskinen (1999) puhuu työyhteisön rakentumisesta prosessina, johon kaikki siihen kuuluvat henkilöt voimakkaasti omalla persoonallaan ja käytöksellään vaikuttavat. Vasta rakentuvassa työyhteisössä ei

luonnollisestikaan voi odottaa työntekijöiden toimivan heti aktiivisesti yhteisten tavoitteiden suuntaan, sillä työntekijät eivät ole vielä ryhmäytyneet. Ryhmän muotoutuminen vaatii aikaa ja se edellyttää ryhmän jäsenten tutustumista toisiinsa, yhteisistä säännöistä sopimista ja yhteisten arvojen auki puhumista. Usein tämän ymmärtäminen voi olla haastavaa. Kukaan ei voi jättäytyä ryhmäytymisen ulkopuolelle, vaan jokaisen ryhmäläisen velvollisuus on auttaa tiimiä muotoutumaan. Uuden tiimin toimivuuteen ja ilmapiiriin vaikuttaa jokainen omalla olemisellaan, on se sitten innostusta tai pyrkimystä jäädä ulkopuolelle. Tiimin muotoutuessa jokainen sen jäsen etsii omaa paikkaansa ja miettii omaa rooliaan, kuka olen tässä ryhmässä. Luonnollista tiimin muotoutumiselle on tarve vaikuttaa toisiin, mutta riippuu ihmisistä, miten voimakas tämä tarve on ja miten se ilmaistaan. Vaikuttamisen kohteet ja intressit vaihtelevat; joku haluaa tehdä päätöksiä, toinen vaikuttaa toimintatapoihin ja joku ilmapiiriin. Jokainen tiimin jäsen tuo mukanaan omat tarpeensa ja tavoitteensa, joiden toivoisi ryhmässä toteutuvan ja näiden purkamiseen vaaditaan runsaasti kommunikointia. Oleellista onkin purkaa ensin jokaisen henkilökohtaiset tarpeet, jonka jälkeen on mahdollista jäsenellä ryhmän yhteiset tavoitteet. (Keskinen 1999, 13–15.)

Raina & Haapaniemi (2005, 120-123) korostavat ryhmän tavoitteellisen ohjaamisen merkitystä. Heidän näkemyksensä mukaan ammatillisia tiimejä ohjataan tavoitteellisesti liian vähän. Ryhmään kehittyä ajan saatossa omanlainen kulttuurinsa, jota ryhmä pyrkii ylläpitämään ja johon uudet tulokkaat halutaan ikään kuin kasvattaa. Kulttuuria ollaan valmiita puolustamaan voimakkaastikin, mikä saattaa aiheuttaa kilpailua toisten ryhmien kanssa. On luonnollista, että ryhmän jäsenet haluavat oman ryhmänsä olevan hyvä. Ei voida olettaa ryhmän toteuttavan sille määrättyä tehtävää, jos sitä ei aktiivisesti ohjata. Uuden ryhmän muodostuessa tutustuminen on tärkeää, jotta päästään yhteisymmärrykseen tavoitteista, rakenteista ja vuorovaikutuksesta. On tärkeää käydä läpi kaikki asiat, jotka mahdollisesti aiheuttavat ryhmässä ongelmia, kuten vuorovaikutus. Merkittävää on käydä läpi kaikkien ryhmän jäsenten osaamisalueet, jotka muodostuvat muun muassa koulutuksesta ja työkokemuksesta. On tärkeää tiedostaa käytössä olevat resurssit. Jokainen ryhmän jäsen tuo mukanaan jotain, ja tämän jakaminen on ryhmän muotoutumisen ja kehittymisen kannalta tärkeää. Vuorovaikutus ryhmässä muotoutuu pitkälti ryhmän jäsenten persoonallisuuden kuten temperamentin pohjalta, jolloin kaikkien kuuleminen ja yhteisten pelisääntöjen luominen korostuvat.

Tiimityöskentely pitää sisällään runsaasti erilaisia muuttujia, joihin ei ole kaikkiin oikeanlaisia ratkaisuja. Monilla eri tavoilla voidaan saavuttaa hyviä tuloksia. Tiimit elävät ja niiden on

mukauduttava vaihteleviin tilanteisiin. Jokainen organisaatio rakentaa itse omat tiiminsä ja määrittää niiden vastuut. Vastuut ja tehtävät tiimissä muuttuvat samalla kun tilanteet muuttuvat. Avoimuudella ja hyvällä tiimihengellä voidaan löytää sopiva ja motivoiva työskentelytapa. (Spiik 2001, 40.)

### 3.2. Tiimityöskentely päiväkodissa

Päiväkodin tiimin muodostaa useimmiten 2-4 työntekijää, joilla on taustalla keskenään erilaiset koulutukset. Yleisin yhdistelmä eri ammatin edustajista on yksi lastentarhanopettaja ja kaksi lastenhoitajaa. Riippuen siitä, onko kyseessä alle 3-vuotiaiden ryhmä, 3-5-vuotiaiden ryhmä tai esikouluryhmä, saattaa tiimin työntekijöiden määrä vaihdella. Työntekijöiden määrä tiimissä riippuu myös päivähoitoryhmän suhdeluvusta; alle 3-vuotiaita voi ryhmässä olla neljä yhtä päiväkodin työntekijää kohden, yli 3-vuotiaita puolestaan yhtä päiväkodin työntekijää kohden seitsemän. Lapsiryhmässä saattaa olla myös lapsia, jotka eivät ole kokopäivähoidossa, mikä myös osaltaan vaikuttaa tiimin työntekijöiden määrään.

Mitä moniammatillisuus ja tiimityö merkitsevät päiväkotiympäristössä? Parhaimmillaan se on jaettua asiantuntijuutta hoivasta, kasvatuksesta ja opetuksesta. Asiantuntijuuden ja ammattitaidon yksi keskeisimmistä ulottuvuuksista on osaaminen. Osaaminen muodostuu työntekijän tiedoista ja taidoista. Päivähoitoalallakin työskentelevien henkilöiden, lastenhoitajien ja lastentarhanopettajien, asiantuntijuudesta ja ammatista on löydettävissä erilaisia erityisosaamisen alueita, jotka yhdessä muodostavat osaamiskokonaisuuden. (Karila & Nummenmaa 2001, 24.)

Useimmiten tiimin käsitteellä viitataan eri koulutuksen omaavien työntekijöiden väliseen yhteistyöhön ja työskentelyyn tiimissä. Päiväkodin kasvatusyhteisön muodostavat eri alojen ammattilaiset, joita yhdistää yhteinen perustehtävä; lasten hoito, opetus ja kasvatustavoitteista ja kasvattajat yhdessä neuvottelevat ja jakavat käsityksen tästä perustehtävästä. Heillä on yhteinen tulkinta perustehtävään sitoutumisesta, arvoista, jotka ohjaavat toimintaa sekä kasvatustavoitteista ja vuorovaikutustavoista. Kasvattajayhteisö yhdessä määrittää työnsä suunnan ja laatii päiväkotikohtaisen varhaiskasvatussuunnitelman. (Nummenmaa, Karila, Joensuu, Rönholm 2007, 22.)

Päivähoidon kohdalla puhutaan usein sisäisestä ja ulkoisesta moniammatillisuudesta. Sisäinen

moniammatillisuus tarkoittaa saman lapsiryhmän parissa työskentelevien työntekijöiden välistä tiimityötä, jonka tarkoituksena on päiväkodin perustehtävän toteuttaminen. Ulkoisella moniammatillisuudella puolestaan viitataan erilaisissa verkostoissa toimimiseen. Päiväkodin työntekijät tekevät yhteistyötä monien eri tahojen kanssa päiväkodin ulkopuolellakin. Tutkimus on osoittanut, että työskenteleminen päiväkodin moniammatillisessa tiimissä on rikkaus, joka takaa lapsille monipuoliset mahdollisuudet tasapainoiseen ja hyvään varhaiskasvatukseen. Kokonaiskasvatusta ja opetusta ajatellen eri ammattiryhmien ja yksittäisten työntekijöiden erityisosaamiset ovat merkittävät. (Karila & Nummenmaa 2001, 40–42.)

Tiimityöskentelyn välttämättömiksi edellytyksiksi voidaan luetella vastuunottokyky, organisointikyky ja vuorovaikutuskyky. Myös ongelmanratkaisukyky voidaan nähdä erittäin tarpeellisena johtamistaitona. Erityisesti vuorovaikutustaidot persoonallisuuden, työkokemuksen, ympäristön ja koulutuksen muovaamana kokonaisuutena on haastava merkittävä osaamiskokonaisuus. Ilman toimivaa yhteistyötä ja vuorovaikutustaitoja on vaikea edes puhua tiimityöstä. (Huusko 2007, 72–73.)

Juuri päivähoiton piirissä on pitkään tunnustettu yhteisen keskustelun ja tavoitteiden asettamisen välttämättömyys. Sitä edesauttamassa on ollut tiimien olemassaolo päiväkotien toiminnassa. Ilman yhteistä suunnittelua ja arviointia tiimin toiminta on mahdotonta. Hyvä työyhteisö on täynnä toinen toistaan kunnioittavia persoonallisuuksia, jotka rikastavat omalla yksilöllisyydellään kokonaisuutta, jotta yhteisön kehittyminen mahdollistuu. (Kiesiläinen 1998, 108–110.) Päiväkodissa tehtävää tiimityötä ohjaavat inhimilliset arvot, joita ovat muun muassa työtovereiden tukeminen, kuunteleminen, samanarvoisuus ja vuorovaikutteisuus. Työ päiväkodissa on jatkuvan muutoksen alla. Työtä ohjaavat pysyvät perustavoitteet, jotka nousevat laeista ja asetuksista, mutta osa tavoitteista muuttuu johtuen päivähoiton luonteesta; lapset kasvavat ja ryhmissä tapahtuu muutoksia lasten ja työntekijöiden osalta. Tiimissä työskentely tekee muutosten keskellä työstä antoisampaa ja laadukkaampaa. Jotta lapsille voidaan taata turvallinen kasvuympäristö, on päiväkodin tiimissä vaalittava inhimillisiä ja niin sanottuja pehmeitä arvoja.

### 3.3. Ammatillisuus ja osaaminen

Ammatillisuus kirjallisuudessa selitetään usein joidenkin ammatillisuuden dimensioiden, kuten koulutuksen, ammattitaidon tai ammatillisen identiteetin kautta. Näiden lisäksi ammatillisuus



voidaan määritellä toisaalta yksilölliseksi ilmiöksi, mutta toisaalta myös kulttuuri- ja yhteiskuntasidonnaiseksi ilmiöksi. Ei voida myöskään sivuuttaa ammatillisen kasvun ja kehityksen näkökulmaa; ammatillisuus on luonteeltaan muuttuva ja dynaaminen. Ammatillisuus työntekijän perspektiivistä on koulutuksen ja työkokemuksen rakentama kuva omasta ammatista, joka vaikuttaa vahvasti tekemiseen, ajatuksiin ja tunteisiin. Ammatillisuus koostuu ammatillisesta identiteetistä, omakuvasta, käsityksestä omista taidoista sekä vahvuuksista ja heikkouksista työntekijänä. Ammatillisuus siis ilmenee käytännön työssä ja toimintakäytännöissä. Ammatillisuus tulee näkyväksi työntekijän ja työyhteisön toiminnassa, mutta sillä on myös voimakas yhteiskunnallinen funktio, jonka kautta voidaan miettiä esimerkiksi miksi jokin professio on olemassa, mikä on jonkin ammattikunnan olennainen tehtävä ja miten työ voidaan toteuttaa laadukkaasti. Myös muutokset yhteiskunnassa heijastuvat osaltaan työntekijöiden ja työyhteisöjen merkityksiin ja käytänteisiin. (Hujala, Nivala, Parrila & Puroila 2007, 97–98.)

Yhteiskunnan muutokset ovat vaikuttaneet ajatuksiin ammatillisuudesta prosessina. Ammatillisuus nähdään dynaamisena ilmiönä, jossa elinikäisen oppimisen merkitys korostuu. Nykyään ei riitä, että työntekijä on kerran opiskellut itselleen ammatin, vaan korostetaan ammatillista kasvua ja kehitystä. Ammatinharjoittajilta vaaditaan joustavuutta ja valmiutta täydennys- ja uudelleen kouluttaa itseään. Omaa toimintaa täytyy arvioida ja kehittää jatkuvasti, jotta ammatillinen uusiutuminen on mahdollista. Tämä vaatii työntekijältä rohkeutta kyseenalaistaa työyhteisössä totuttuja tapoja. Omaan työhön kohdistuva kriittinen ja tutkiskeleva ote on säilytettävä. Erityisesti varhaiskasvatus nähdään kokonaisvaltaisena jatkuvaa jäsentämistä ja päivittämistä vaativana työnä. (Hujala ym. 2007, 105–107.)

Päivähoitotyö vaatii henkilöstöltä kasvatustietoisuutta. Asioita täytyy pystyä refleктоimaan, pohtimaan ja puhumaan auki; on erittäin tärkeää osata puhua omaa ja työyhteisön toimintaa ohjaavista arvoista, asenteista sekä taustalla olevista tavoitteista ja motiiveista. Millaista muuta osaamista kasvatustyön ammattilaisilta odotetaan? Ja mitä heiltä on oikeus odottaa? Opettajan osaamista ja ammattitaitoa tarkastelevassa kirjallisuudessa korostetaan työntekijän persoonallisuuden merkitystä siinä missä tietoja ja taitojakin. Lastentarhanopettajan ammatissa tarvittavat tiedot ja taidot sulautuvat yhteen; ammattitaidon yhtenä kriteerinä nähdään taito tuoda käytännön työssä esiin ammatin taustalla olevaa teoreettista tietoa.

Ekolan ja Rantasen jäsenyyksen mukaan varhaiskasvatuksen ammatillisuus voidaan jakaa neljään

ulottuvuuteen; ammatillisen osaamisen näkyvään osaan, välineelliseen osuuteen, tiedolliseen struktuuriin ja filosofiseen perustaan. Puhutaan varhaiskasvattajan osaamisen näkyvästä osuudesta, jolla tarkoitetaan luovuuteen, taitoihin ja taiteisiin liittyviä osaamisalueita. Ammatillisuuden välineellinen osuus pitää sisällään tiedon varhaiskasvatuksen sisältöalueista ja erilaisista menetelmistä, miten toteuttaa ammatin näkyvää puolta. Taustalla on kuitenkin oltava myös lapsen kehitystä ja oppimista koskevan teoreettisen tiedon tuntemusta, jotta varhaiskasvatuksen ammattilainen kykenee teoreettisesti perusteltuihin valintoihin. Pohjimmiltaan varhaiskasvattajan toiminta on kuitenkin filosofista; kasvatuksen tavoitteet ja mahdollisuudet, opetuksen luonne ja aikuisen merkitys lapsen kehityksessä ovat asioita, joita jokainen varhaiskasvatuksen ammattilainen joutuu pohtimaan ja juuri filosofian avulla varhaiskasvattaja voi löytää avaimia syvällisiin pohdintoihin tai arvokeskusteluihin. (Hujala ym. 2007, 107–111.)

### 3.4. Lastentarhanopettajan rooli tiimissä

Yksilön elinikäinen oppiminen perustuu varhaiskasvatuksen luomalle pohjalle, jolloin varhaiskasvatuksen asiantuntijuus ja pedagoginen osaaminen nousevat erityisen tärkeään asemaan. Tulevien sukupolvien tarpeiden kohtaaminen sekä kasvun ja kehityksen tukeminen ovat varhaiskasvatuksen asiantuntijoiden ydinosaamista, jota tavoitteellinen ja suunniteltu pedagoginen varhaiskasvatus ilmentää. (Kupila 2007, 20.) On siis selvää, että lastentarhanopettajan rooli päiväkodin tiimissä varhaiskasvatuksen asiantuntijana ja pedagogisena osaajana on merkittävä. Millaisena lastentarhanopettajan tehtävä ja asiantuntijuus tiimissä näyttäytyy?

Kupila (2007) on tutkinut varhaiskasvatuksen asiantuntijuutta. Varhaiskasvatuksen asiantuntijuuden muovautuminen lähtee liikkeelle koulutuksessa saatavasta virallisesta alaa koskevasta tiedosta sekä käytännön kokemuksen hankkimisesta varhaiskasvatuksen kentällä työelämästä. Asiantuntijuus voidaan hahmottaa sekä henkilökohtaisena muutoksena että kehityksenä varhaiskasvatuksen asiantuntijaryhmän ja toimintakulttuurin jäseneksi. Varhaiskasvatuksen kulttuurisista piirteistä hankitaan tietoa osallistumalla konkreettisesti toimintaympäristön eri alueisiin ja asiantuntijuutta kehitetään toimimalla organisaation erilaisissa tehtävissä. Asiantuntijuus voidaan nähdä relatiivisena ja muuttavana tilana, jossa toimija ja tehtävä ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Näin ollen asiantuntijuus ei ole pysyvä tila, vaan se muovautuu jatkuvasti esimerkiksi erilaisia haasteita ratkaistaessa. Se on prosessi, jossa asiantuntija yksilöllisen kehittymisen lisäksi joutuu peilaamaan omaa osaamistaan yhteisön toimintaan. (Kupila 2007, 18–20.)

Karila (1997) on väitöstutkimuksessaan selvittänyt lastentarhanopettajan asiantuntijuuteen sisältyviä tietämysalueita. Tietämysalue on kasvatuksen asiantuntijan omaama yhdistelmä tietoja ja toimintatapoja, jotka ilmenevät työssä, eli kasvatuksessa ja opetuksessa. Lastentarhanopettajan tietämysalueita ovat kasvatustietämys-, lapsi-, konteksti- ja didaktinen tietämys. Kasvatustietämys pitää sisällään kasvatukseen ja sen prosessiin, päämääriin sekä tavoitteisiin liittyviä seikkoja. Lapsitietämykseen kuuluu käsitykset ja näkemys lapsen kehityksestä, kasvusta ja oppimisesta ja niihin liittyvistä olennaisista seikoista, sekä olennaisena osana lasten havainnointi, yksilöllinen huomioiminen ja toiminnan ennakoiminen. Kontekstitietämys on kasvatusympäristöihin ja kasvuolosuhteisiin liittyvää näkemystä. Didaktiseksi tietämykseksi lasketaan kasvatuksen suunnittelu, varsinainen toteutus ja arviointi erilaisine suunnittelutapoineen, kasvatustietämys- ja opetusmenetelmineen ja arviointitapoineen. Nämä tietämyksen alueet nivoutuvat läheisesti toisiinsa ja niitä on vaikea erottaa toisistaan. Luonnollisesti lastentarhanopettajien tietämyksen sisällöt vaihtelevat ja heillä on keskenään erilaisia käsityksiä lapsen kehityksestä, vuorovaikutuksesta, päiväkodin toiminta-ajatuksista ja omasta asiantuntijuudesta. Lastentarhanopettajien toimintatavat vaihtelevat ja he käyttävät muun muassa erilaisia suunnittelutapoja ja vuorovaikuttavat eri tavoin lasten kanssa. Tämä ilmentää kasvatuksen asiantuntijuuden vaihtelua ja monikasvoisuutta. Oleellista on, että tietämys toteutuu kulttuurisesti hyväksytyjen vaatimusten puitteissa. (Karila 1997, 104–106.)

Lastentarhanopettaja toimii työyhteisössään pedagogisena asiantuntijana. Hänellä on siis päävastuu hoivan, kasvatuksen ja opetuksellisen kokonaisuuden suunnittelemisesta ja toteutumisesta. Hän on tiimissä se henkilö, joka vastaa laadukkaasti kasvu- ja oppimisympäristön luomisesta ja ylläpitämisestä. Tätä varhaiskasvatuspalvelujen ydin tehtävää hän suorittaa yhdessä muun työyhteisön kanssa, hyödyntäen muiden työntekijöiden osaamista. Lastentarhanopettajan pedagogiseen asiantuntijuuteen kuuluu vahvasti myös työyhteisön muiden jäsenten osaamisen arvostus, kunnioittaminen ja hyödyntäminen. Lastentarhanopettaja toimii yhteiskunnassa varhaiskasvatuksen asiantuntijana ja tiedostaa kasvatustyön tärkeyden yhteiskunnassa. (Rouvinen 2007, 39.)

### 3.5. Päiväkodin johtaja tiimityöskentelyn tukena

Päiväkodin johtajien työ on nykyisin varsin monitahoista; johtajalla saattaa olla johdettavanaan

hajallaan oleva päivähoitoyksikkö ja eri päivähoitomuotoja, joihin saattaa kuulua esimerkiksi päivähoitoa, vuoropäivähoitoa ja perhepäivähoitoa. Henkilökunnan moniammatillisuus ja päivähoidon asiakkaiden moninaisuus asettavat myös omat haasteensa. Karila (2004) on jakanut päiväkodin johtajan tehtävät viiteen alueeseen, joita ovat hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtaminen, palveluorganisaation johtaminen, työorganisaation johtaminen, osaamisen johtaminen sekä varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana toimiminen. Työn vaativuus, vastuullisuus ja ihmissuhdekuormitus ovat siis väistämättä kasvaneet toiminnan moninaisuudesta ja muuttuvista olosuhteista johtuen, mikä tuntuu ja näkyy arjen työssä. Johtajalla tulee olla selkeä näkemys omista arvoistaan ja asenteistaan, päämääristään ja kasvatuskäsityksestään. Tämän lisäksi johtajan tulee olla tietoinen työyhteisöä ohjaavista arvoista ja toimintaperiaatteista. Työn suhde muuttuvaan kuntaorganisaatioon ja perhepoliittisiin ratkaisuihin on ymmärrettävä. Johtajan tulee myös osata organisoida päiväkotityötä ja hänen on omattava vahvat sosiaaliset ja vuorovaikutukselliset taidot niin työyhteisöön ja yhteistyötahoille kuin lapsiin ja heidän perheisiinsä. (Emt. 2004, 16–19.)

Suomessa päiväkodin johtajalta vaaditaan sama pätevyys, kun lastentarhanopettajalta. Johtamiskäytännöt vaihtelevat suurestikin päiväkodista riippuen. Päiväkotien johtajat hahmottavat johtajan keskeisiä tehtäviä eri tavoin ja suhtautuvat vaihtelevasti johtajan asemaan. Osa johtajista näkee pedagogisen johtamisen merkittävämpänä, kun taas osa korostaa hallinnollista johtamista; osa johtajista tahtoo nähdä itsensä ikään kuin yhtenä muista ja osa korostaa suuremman vastuun roolia. (Karila 1997, 61.)

Johtajan tehtävä työyhteisössä on havaita, tuntea ja muistaa jatkuva muutos. Jatkuvissa muutoksissa päiväkodin johtajan on tärkeää ylläpitää selkeitä ja realistisia tavoitteita sekä auttaa alaisiaan moninaisten vaatimusten keskellä. Johtajan ja alaisten välillä vallitsee vuorovaikutussuhde, jossa heidän vastuunsa ja tehtävänsä ovat erilaiset. Myös alaiset vaikuttavat voimakkaasti johtajaan ja hänen onnistumiseensa työssään ja tavoitteissaan. Tämä voidaan saavuttaa arvostuksen ja palautteen avulla. (Keskinen 1999, 18.)

Johtajan tehtävänä päiväkodissa on olla edesauttamassa ja tukemassa työyhteisön rakentumista sekä luoda päiväkodin sisällä henkilökunnan kesken toimivaa ja myönteistä yhteistyökulttuuria. Johtajan tulee tukea henkilökunnan työssäjaksamista ja auttaa heitä kehittymään asiantuntijuudessaan ja yhteistyötaitoissaan. Johtajan tehtävistä on erotettavissa siis rooleja, jotka ovat tehtävä- tai ihmissuhdeorientoituneita ja eri ihmiset hahmottavat johtajan tärkeimpinä

tehtävinä eri asioita. (Virtanen 1999, 70–71.)

Kaipio (2000, 129) vertaa päiväkodin johtamista aikuiskasvatukseen; tavoitteena on tukea koko organisaatiota, sen osia ja ihmisiä jatkuvassa kehittämisessä ja oppimisessa. Voidaan siis puhua pedagogisesta johtamisesta, jolloin luodaan rakenteet ja ilmapiiri, jossa henkilöstön kehitys mahdollistuu. Myös Nivala (1999) on todennut tutkimuksessaan päiväkodin johtamisen erityisyyden, jonka voi nähdä johtuvan muun muassa päiväkodissa ilmenevästä voimakkaasta yhteisöllisyydestä ja yhteisöllisyysvaatimuksesta, jolla päiväkodin johtajuus eroaa esimerkiksi koulun johtamisesta. Päiväkotien johtajat näkevät yhteisöllisyyden yhtenä tärkeimmistä johtajan työn ulottuvuuksista. Päiväkodin johtajuus vaatii johtajalta taitoja, joilla luoda ja ylläpitää sosiaalisia suhteita. Tutkimuksesta ilmeni myös johtajan voimakas rooli pedagogisen keskustelun mahdollistajana; johtajan vastuulla on pitää huoli siitä, että työyhteisön jäsenet keskustelevat pedagogiikasta. Johtajan tulee tarjota mahdollisuus häiriöttömälle keskustelulle. (Emt. 1999, 200–211.)

### 3.6. Vuorovaikutuksen merkitys tiimityössä

Valtakunnallisissa varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2005) korostetaan päivähoidon kasvattajayhteisön, kasvatustuorovaikutuksen ja oman työn arvioinnin merkitystä. ”Varhaiskasvatuksen henkilöstö muodostaa moniammatillisen kasvattajayhteisön, jonka toiminta pohjautuu suomalaisen yhteiskunnan määrittelemissä asiakirjoissa oleviin ja yhteisesti sovittuihin arvoihin ja toimintatapoihin. Neuvotellessaan arvoista ja toimintatavoista kasvattajayhteisö rakentaa yhteistä toimintakulttuuria. Kasvattajan työssä on tärkeää tiedostaa oma kasvattajuus ja sen taustalla olevat arvot ja eettiset periaatteet. Oman työn pohtiminen ja arviointi auttavat kasvattajaa toimimaan tietoisesti eettisesti ja ammatillisesti kestävien toimintaperiaatteiden mukaisesti. Kasvattajalta edellytetään sitoutuneisuutta, herkkyyttä ja kykyä reagoida lapsen tunteisiin ja tarpeisiin. Kasvattajat mahdollistavat aikuisten ja lasten yhteisössä hyvän ilmapiirin, jossa lapset voivat kokea yhteenkuuluvuutta ja osallisuutta.” (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 31.)

Päivähoidon ammattilaiset kohtaavat päivittäin lapsia, vanhempia, työtovereita ja monia muita yhteistyökumppaneita. Vuorovaikutustaitojen hallinta on varhaiskasvatuksen ammattilaisille välttämätöntä. Karila ja Nummenmaa (2001, 32) puhuvat työn kielellisen hallinnan merkitystä; henkilökunnalta edellytetään kyvykkyyttä kuvata ja perustella omia näkökantoja kielellisesti. Tästä päästäänkin ammattikasvattajien vuorovaikutustaitojen tärkeyteen; voiko kasvattaja olla

ammattitaitoinen, jos hän ei kykene kasvatusvuorovaikutukseen ja siten toimimaan hyvänä työyhteisönsä jäsenenä?

Vuorovaikutus on luonnollisestikin erittäin tärkeässä osassa puhuttaessa päivähoidon perustehtävän toteuttamisesta. Päiväkodissa työskenteleminen on ihmissuhdetyötä, jossa työntekijöiden vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys; työntekijöiltä vaaditaan tiivistä ja jatkuvaa vuorovaikutusta. Karila & Nummenmaa (2011) nostavat kasvatusvuorovaikutuksen varhaiskasvatustoiminnan keskeisimmäksi muodoksi. Kasvatusvuorovaikutus päiväkodissa ilmenee työntekijöiden keskinäisenä, kasvattajien ja vanhempien välisenä, kasvattajien ja lasten sekä lasten keskinäisenä vuorovaikutuksen ja kanssakäymisenä. Vuorovaikutus tapahtuu eri tahojen kohtaamisissa ja yhteisessä toiminnassa, ja nämä päivittäiset kohtaamiset ovat määrältään ja laadultaan vaihtelevia. Kasvatuksen ammattilaisten on olennaista tiedostaa ja tunnistaa arjessa ja erilaisissa kohtaamisissa läsnä olevia vuorovaikutuksen tasoja. Usein vuorovaikutuksesta puhutaankin niin sanottujen kemioiden kohtaamisena tai kohtaamattomuutena sekä oman persoonan peliin laittamisesta. (Emt. 2011, 16–17.)

Työn kielellinen hallinta on tärkeä osa yhteistyöosaamista. Työn kielellinen hallinta nousee esiin erityisesti esiopetussuunnitelmia ja lasten varhaiskasvatussuunnitelmia laadittaessa. Keskeinen vuorovaikutuksen väline on kieli, joka ilmenee puhuttuna tai muuna kielenä, kuten eleinä, ilmeinä tai asentoina. Se on sosiaalista toimintaa, joka mahdollistaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja kommunikaation. Kuten vuorovaikutus aina, myös kasvatusvuorovaikutus pohjautuu ajatteluun, tunteisiin ja toimintaan. Vuorovaikutusosaaminen ei siis rakennu pelkästään kielen hallinnan tai keskustelutaidon varaan, vaan oleellista on kyetä analysoimaan ja säätelemään omia kasvatusvuorovaikutusta ohjaavia tunteita, käsityksiä, uskomuksia ja olettamuksia. (Karila & Nummenmaa 2011, 18–19.)

Vuorovaikutuksen kautta työntekijät muuttavat päiväkotityön tavoitteet konkreettisiksi teoiksi ja toiminnaksi. Keskustelun merkitys työyhteisössä on siis suuri ja keskustelu on taito, joka jokaiselta työyhteisön jäseneltä olisi löydettävä. Vuorovaikutus työyhteisössä sisältää sanallisen viestinnän lisäksi myös kehollista ja sanatonta viestintää, mutta myös hiljaista läsnäoloa, tekoja ja toimintaa. Oleellista on olla tietoinen omasta vuorovaikutuksestaan ja pyrkiä ohjaamaan, tarkastelemaan ja arvioimaan sitä. Vuorovaikutustilanteissa on vahvasti läsnä siinä mukana olevien ihmisten aikaisemmat kokemukset, tavoitteet, toiveet, arvot ja asenteet eli niin sanottu sisäinen maailma,

jota keskustelu ilmentää. (Uusitalo 2000, 52–54.)

Myös Kiesiläinen (1998) puhuu hyvien vuorovaikutustaitojen välttämättömyydestä ihmissuhdetyössä. Työtä ohjaavat asenteet, arvot ja ihanteet. Arvoja ei voi sellaisenaan toteuttaa, vaan niiden tulee ohjata vuorovaikutustyön suuntaa ja niiden on heijastuttava työlle asetetuista tavoitteista ja toteuttamisesta. Päivähoidon ammattilainen on päivittäin mukana vuorovaikutustilanteissa, joissa hän kohtaa asiakkaita ja muita henkilöitä, jolloin vastuu vuorovaikutuksesta on aina hänellä itsellään. Kiesiläinen pohtiikin, mitkä ovat vuorovaikutusvastuun lisäksi muita hyvän ammatillisen vuorovaikutuksen edellytyksiä. Hänen mukaansa ammatillisuuden periaatteita noudattamalla saavutetaan toimiva ja avoin vuorovaikutuskulttuuri. Näihin periaatteisiin kuuluu muun muassa hyvä tahto, välittäminen, ihmisten kunnioitus, toisten kuunteleminen ja ymmärtäminen ja rehellisyys. Välittämällä Kiesiläinen tarkoittaa sitä, että työntekijät ovat kiinnostuneet toisistaan ja pyrkivät hoitamaan ihmissuhteita niin, että tavoitteet saavutettaisiin. Lisäksi kaikilla työyhteisön jäsenillä tulee olla yhtäläinen oikeus tulla kohdelluksi kunnioitettavasti työyhteisössä. Tärkeää on vastuu omista ajatuksista, tunteista ja teoista. Vuorovaikutteisessa työssä ihmiset usein reagoivat asioihin tunnepitoisesti, jolloin ristiriitatilanteita luonnollisesti syntyy helpommin. Säännöllinen omien toimien ja tavoitteiden tarkastelu ja perustelu luovat ammatillisuutta. On opittava aidosti kuuntelemaan toista, mutta oltava valpas ja tarkistettava, mitä luulee ymmärtäneensä. Rehellisyyttä Kiesiläinen pitää vuorovaikutuksen kulmakivenä. Rehellisyyteen on pyrittävä suorasti, mutta hienotunteisesti. Yhteistyö alkaa vuorovaikutussuhteen avaamisella ja luottamuksen heräämisellä. Yhteistyön kehitys on prosessi; siinä hiotaan yhteisiä tavoitteita, toimitaan yhdessä ja arvioidaan yhteistyötä. (Kiesiläinen 1998,80–90.)

Tiivis yhteistyö ja jatkuva vuorovaikutus saattavat herkästi aiheuttaa haasteita ja erimielisyyksiä, mutta samalla se tarjoaa mahdollisuuksia erimielisyyksien selvittämiseen. Usein haasteiden syyinä voi olla työn kuormittavuus, asioiden kiireellisyys ja ajanpuute tai muut paineet työssä. Järjestämällä riittävästi aikaa yhteisille keskusteluille voidaan selvittää monia mahdollisia ristiriitatilanteita. (Pyykkö ym. 1985, 111.)

Tiimin työntekijät eroavat usein persoonallisuudeltaan hyvinkin paljon. Parhaassa tapauksessa he täydentävät toisiaan rakentavasti, mutta pahimmillaan yhteisten toimintatapojen löytäminen on haastavaa, kommunikoinnissa työntekijöiden ja lasten välillä on ristiriitoja tai keskustelu käy jopa mahdottomaksi. On yleistä, että päiväkodissa on liian vähän avointa vuorovaikutusta ja ammatillista

keskustelua. Selän takana puhumista tapahtuu paljon, koska halutaan vaalia näennäistä sopusointua olemalla kilttejä ja joustavia. Kuitenkin vaikeneminen ja asioista puhumattomuus ovat työntekijän itsensä ja tiimin kannalta pahin ratkaisu. Jotta voi saada oman mielipiteensä esiin ja itse oppia, on annettava ja vastaanotettava palautetta. Tiimi voi toimia hyvin, vaikka työntekijöiden toimintatavat eroaisivatkin toisistaan. Oleellista on nähdä erilaiset toimintatavat rikkautena ja keskustella niistä avoimesti. Tällöin jokainen tiimin jäsen on antavana ja saavana osapuolena. (Koivunen 2009, 194–196.)



## 4 TUTKIMUSKYSYMYKSET

1. Mitkä asiat edistävät toimivaa tiimityötä päiväkodin tiimissä?
2. Mitkä asiat haittaavat tiimityötä päiväkodin tiimissä?

Tutkimuksen pyrkimyksenä on selvittää, mitkä tekijät lastentarhanopettajien kokemusten mukaan vaikuttavat tiimin toimivuuteen. Tarkoituksena on selvittää tiimin toimintaa edistäviä ja haittaavia tekijöitä. Oletuksena aineistonhankintavaiheessa oli, että tutkittavien kirjoitelmissa tullaan käsittelemään tiimin toimintaan positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä, vaikka niitä ei tutkimuksen aineistonhankinnassa eli kirjoitelmapyyynnössä varsinaisesti eritelläkään. Esitän tutkittaville kirjoitelma-aiheen ”Kerro omien kokemustesi perusteella, mitkä ovat mielestäsi asioita, jotka vaikuttavat päiväkodin tiimin toimivuuteen”. Kirjoitelmien analyysin perusteella saan vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Päiväkodissa työskennellään päivittäin moniammatillisessa tiimissä ja tästä syystä tiimityöskentelyn tarkastelu on erityisen tärkeässä asemassa puhuttaessa päiväkotityöstä. Moniammatillisuus onkin tällä hetkellä varsin ajankohtainen kysymys varhaiskasvatuksen kentällä. Olen valinnut tiimityön ja sen toimimisen tai toimimattomuuden tarkastelun pro gradu-tutkielmani aiheeksi ajankohtaisuuden lisäksi omakohtaisten kokemusteni kautta. Olen lyhyestä työurastani huolimatta ehtinyt työskentelemään monenlaisissa työyhteisöissä ja tiimeissä. Niille kaikille on ollut yhteistä se, että jokaisessa niistä on ollut onnistumisia ja haasteita, mikä on tietysti ihmisten kanssa työskennellessä luonnollista. Haasteita olen kohdannut myös lasten ja heidän vanhempiensa kohtaamisessa. Tässä tutkielmassa perehdyn tarkastelemaan työntekijöiden käsityksiä tiimityöstä työmuotona ja sen toimivuudesta päiväkodissa.

## 5 TUTKIMUSMENETelmäSTÄ

### 5.1. Kvalitatiivinen tutkimus

Tuomi ja Sarajärvi (2009) ovat kuvanneet kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen käsitettä sateenvarjon termillä; se sisältää monia erilaisia laadullisia tutkimuksia. Suomessa laadullista tutkimusta on kuvailtu sanoilla laadullinen, kvalitatiivinen, ihmistieteellinen, pehmeä, ymmärtävä ja tulkinnallinen tutkimus. Näitä ilmaisuja voi nähdä esiintyvän kirjallisuudessa usein synonyymeinä. Tutkijan on kuitenkin otettava huomioon, että näille käsitteille on löydettävissä erilaisia merkityksiä ja taustoja. Ne eivät yksinään riitä antamaan kuvaa koko kvalitatiivisen tutkimuksen kokonaisuudesta. (Emt. 2009, 9-11.)

Karkeimmin kuvattuna kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ymmärretään sen analyysitapojen kautta, verraten sitä kvantitatiiviseen analyysiin, eli numeraaliseen analyysiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen määrittelyssä on käytetty vertailua ja kuvailtu nimenomaan sitä, mitä kvalitatiivinen tutkimus ei ole. Tällaista vertailua voidaan kuitenkin pitää turhana ja harhaanjohtavana, sillä se saattaa johtaa ajatuksiin siitä, millainen tutkimus on hyvää ja mikä huonoa. Oleellisempaa on kuitenkin löytää menetelmä, joka oikeasti sopii tutkimukselle. Tutkimuksen aloittaessa täytyy päättää, lähteekö liikkeelle tutkimusmenetelmistä vai tutkittavasta ilmiöstä. Tutkittavan ilmiön ollessa empiirinen, tarjoavat laadulliset menetelmät oivia keinoja lähestyä tutkittavaa aihetta ja pohtia sitä käsitteellisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 13–15.)

Yksinkertaisimmillaan kvalitatiivisen tutkimuksen tuottamaa tietoa voidaan sanoa luonteeltaan kuvailevaksi, ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa tieto nähdään numeraalisena, eli määrällisenä. Myös Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) korostavat, ettei niitä tulisi asettaa vastakkain, sillä silloin ne kilpailevat ja sulkevat toisensa pois. Molemmat, laadullinen ja määrällinen voivat sisältää piirteitä molemmista tutkimusotteista.

Kvalitatiivinen tutkimus ei ole uusi ilmiö, vaan se on saanut vaikutteita lukuisista tutkimustraditioista ja ajattelusuunnista. Se pohjaa sellaisiin aatevirtauksiin kuten fenomenologiaan, hermeneutiikkaan ja analyttiseen kielifilosofiaan, joista kvalitatiivisen tutkimuksen perusajatukset ovat ammentaneet lähtökohtia. Laadullisen tutkimuksen historia ei kuitenkaan kumpua tiettyjen tieteenfilosofioiden sisältä, vaan tutkimukseen on otettu vaikutteita monelta suunnalta, eli sitä voidaan kutsua

eklektiseksi tutkimussuuntaukseksi. Sosiaali- ja kasvatustieteissä on tyypillistä, että tutkimuksissa yhdistyy monet erilaiset tieteenfilosofiset näkemykset ja tutkimustraditiot. Tätä erilaisten menetelmien yhdistämistä kutsutaan triangulaatioksi. (Eskola & Suoranta 1998, 24–25.) Tutkimusmenetelmien triangulaatiolla tarkoitetaan siis yksinkertaisesti sanottuna erilaisten tutkimuksellisten menetelmien, tietolähteiden, tutkijoiden ja teorioiden integrointia tutkimuksessa. Voidaan siis puhua monien näkökulmien, paradigmojen, menetelmien ja lähestymistapojen yhdistämisestä. Tästä voi seurata se, että tutkimuksessa voi ilmetä keskenään ristiriidassa olevia tutkimustuloksia. Pääsääntöisesti triangulaatio on kuitenkin keino lisätä tutkimuksen luotettavuutta, sillä olematta sitoutunut vain yhteen näkökulmaan, hän pystyy ylittämään omia ennakkoletuksiaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 143.)

Pääsääntöisesti itse tutkimustehtävä luonnollisesti määrittelee, millaista menetelmää käyttämällä tutkijan asettamiin tutkimuskysymyksiin on mahdollista saada kattavimmat vastaukset. Usein erilaiset tutkimukselliset lähestymistavat ovat limittäisiä ja ovat joltain osin yhteneväisiä. Tutkittava asia tai ilmiö sekä teoreettinen viitekehys määrittelevät aineistonkeruumenetelmän ja aineiston tyyppin. Teoreettiseen viitekehukseen ja metodologiaan vaikuttaa tietysti omalta osaltaan myös aineisto. Tutkimusta varten koottavan aineiston tulee olla monesta eri näkökulmasta tarkasteltavaa ja sitä tulee olla mahdollista tarvittaessa vaihtaa. Laadullisen tutkimuksen aineiston tulee olla ilmaisultaan rikasta, monitasoista ja kompleksista. (Alasuutari 2011, 83–84)

Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa nykyisin monimuotoista tutkimustapojen kirjoa. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on prosessimaisuus, osallistuvuus, kenttätyö, objektiivisuus, hypoteesittomuus, narratiivisuus ja aineistossa harkinnanvarainen otanta. Tutkimusprosessia ei ole helppoa jakaa osiin, vaan tutkimusvaiheet kietoutuvat yhteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskiössä on varsin pieni määrä tapauksia eikä tällöin tieteellisyyden kriteeri ole määrä vaan laatu. Tutkittavasta kohteesta pyritään antamaan mahdollisimman tarkka kuvaus. Kentällä tehtävän työn avulla onkin mahdollisuus päästä läheisiin kosketuksiin tutkittavan ilmiön ja tutkittavien kanssa. Pyrkimyksenä on säilyttää tutkittavien oma näkökulma. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan asema on merkittävä. Tutkijalla on tietynlaista vapautta, joka näkyy joustavana tutkimuksen suunnitteluna ja toteutuksena. Tutkijalta tämä vaatii paljon tutkimuksellista mielikuvitusta ja joustavuutta. (Eskola & Suoranta 1998, 15–24.)

Tutkija saa tutkimusprosessia koskevia päätöksiä tehdessään nauttia monista eri vaihtoehdoista ja

mahdollisuuksista, mutta tässä kaikessa vapaudessa piilee myös vastuu. Vastuukysymyksiä ovat muun muassa tutkittavan hyvinvoinnin säilyttäminen. Muutenkin se, miten tutkija on suhteessa tutkittavaan voi olla ongelmallinen; tutkija ei itse omalla osallisuudellaan saa tietoa hankkiessaan vaikuttaa hankittuun tietoon itse. Voidaan siis puhua tutkimuksen objektiivisuus- ja subjektiivisuuskysymyksistä. Objektiivisuusvaatimus olisi sitä, että tutkija rooli olisi katsoa tutkittavaa ilmiötä ikään kuin ulkoapäin, puolueettomana sivustakatsojana. Tärkeää on, että tutkija myöntää ja tunnistaa mahdolliset ennakkokäsityksensä ja odotuksensa tutkittavasta asiasta. Tavoiteltavaa objektiivisuutta voidaan saavuttaa oman subjektiivisuuden myöntämisellä ja tiedostamisella. Kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluvalla hypoteesittomuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijalla ei ole tutkittavasta asiasta ennalta rakennettuja oletuksia tai hypoteeseja tutkimuksen tuloksista. Lisäksi hypoteesittomuus on sitä, ettei tutkija lähde tutkimuksen avulla testaamaan valmista teoriaa jostain ilmiöstä. Kvalitatiivista aineistoa analysoidessa tutkijan on oletettavaa tai toivottavaa jopa yllättyä tuloksista ja oleellista olisi tutkimuksen edetessä oppia jotain uutta. Tässäkin tietoinen esioletusten tiedostaminen ja huomioonottaminen on oleellista. Tutkimuksessa on sallittua kehittää niin sanottuja työhypoteeseja, jotka voivat olla arvauksia analyysissa paljastuvista asioista. Voidaan siis sanoa, että aineiston hankinta ja analyysi on enemmänkin hypoteesien keksimistä kuin todistamista. (Eskola & Suoranta 1998, 17–20.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle ei ole ominaista operationalisointi, eli asian mitattavaan muotoon muuntaminen, sen varsinaisessa merkityksessä. Kvalitatiivinen tutkimus kun ei varsinaisesti pyri mittaamaan. Kuitenkin myös laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkittava asia sen teoreettisessa muodossa muuntamaan empiiriseksi, eli tutkittavaksi. Eli tutkimukseen oleellisesti liittyville teoreettisille käsitteille on löydettävä empiirinen vastine. Tutkijan tehtävänä on siis miettiä, miten havaintoja näistä teoreettisista käsitteistä on mahdollista kerätä ja miten muuntaa ne kielelle, jonka ymmärtäminen on muillekin mahdollista. (Eskola & Suoranta 1998, 78.)

## 5.2. Narratiivinen tutkimus

Suomen kielessä narratiivisuus-käsite ei ole vielä vakiintunut nimitys. Narratiivisuudella tarkoitetaan tutkimuksellista lähestymistapaa, jossa kertomukset välittävät ja rakentavat tietoa. Käytännössä se näkyy siten, että tutkimusmateriaalina käytetään kertomuksia ja toisaalta tutkimus nähdään kertomuksen tuottamisena maailmasta. Sana narratiivinen tulee latinan kielestä; *narratio* on kertomus ja *narrare* tarkoittaa kertomista. Narratiivisuudesta näkee kirjallisuudessa myös

käytettävän termiä *tarinallisuus*. Ihmisen ymmärrys itsestään ja identiteettinsä rakentaminen tapahtuvat puhumalla ja kertomalla kokemista asioita. Kertomus nähdään yläkäsitteenä ja sen sisältämät tarinat alakäsitteenä. Narratiivisuudella voidaan tarkoittaa tiedollista prosessia itsessään eli tiedon luonnetta ja tietämisen tapaa. Lisäksi sillä voidaan kuvata aineiston analyysitapaa, tutkimusaineiston luonnetta ja sen käytännön merkitystä. Narratiivisuutta käsitteenä käytetään eri tieteenaloilla varsin monimuotoisesti. Narratiivinen aineisto koostuu suullisesti tai kirjallisesti esitetystä kerronnasta. Yksinkertaisimmillaan narratiivisuudella viitataan mihin tahansa kerrontaan perustuvaan aineistoon, ja puolestaan vaativin kriteeri narratiivisuudelle on juonellisuus. (Heikkinen 2010, 143–145.)

Käsitteitä narratiivinen ja tarinallinen voidaan käyttää toistensa synonyymeina. Narratiivinen tutkimus voidaan määritellä tutkimukseksi, jossa kertomus, tarina ja narratiivi ovat ymmärrysvälineitä. Narratiivisella lähestymistavalla tarkoitetaan psykologista tai sosiaalitieteellistä suuntausta, jossa ajattelua ja elämää tarina jäsentää. Tarinoiden kautta asiat saavat siis erilaisia merkityksiä. (Hänninen 2002, 15.)

Narratiivisuus, kerronnallisuus ja tarinallisuus ovat tutkimuksellisia lähestymistapoina vakiinnuttaneet asemaansa viimeisten parin vuosikymmenen aikana ihmistieteellisessä tutkimuksessa. Narratiivisen tutkimuksen aineistona toimii usein elämänkerrallinen kirjoitus tai vaikkapa narratiivinen haastattelu, jossa haastateltava kertoo vapaamuotoisesti oman tarinansa. Tyypillistä narratiivisen tutkimuksen analyysille on haastattelu- ja kirjoitustekstien tarkastelu etsien niistä tapahtumaketjujen juonenkulkuja, arvorakennelmia, henkilöhahmoja tai muita vaikuttavia asioita kuten miten yksittäinen tarina suhteutuu yleiseen kulttuuriseen tarinatyyppiin. (Hänninen 2008, 122–123.)

Narratiivisuus käsitetään ihmiselle luontaisena tapana jäsentää ympäröivää maailmaa. Tarinallisuus on ajattelun ohella toimiva keino järjestellä kokemuksiaan, tämän voi huomata esimerkiksi kuuntelemalla ihmisten jokapäiväisiä puheita. Yleensä tarinoista löytyy alku, keskikohta ja loppu. Narratiivisuus on osa ihmisenä olemista ja elämistä. Tarinallisuutta tutkimuksessa käytetään muun muassa lukemalla, kirjoittamalla ja keräilemällä tarinoita. Nämä voivat olla esimerkiksi omaelämäkertoja, haastatteluja tai eläytymismenetelmää apuna käyttäen tuotettuja tarinoita. Hyvinkin erilaisia ilmiöitä voidaan siis tulkita tarinoina. Omaelämäkerrat ovat usein itsestään tarinallisia, mutta haastatteluistakin saa narratiivisia asettamalla kysymykset siten, että ne

houkuttelevat haastateltavan esittämään vastauksensa tarinan muodossa. Nykypäivänä media, televisio ja radio tarjoavat ehtymättömän varaston narratiivisen tutkimuksen analysoitavaksi. Aineiston narratiivista tutkimusta varten voi kerätä itse, mutta valmiit materiaalit, kuten lehtiartikkelit, kirjeet tai muut valmiit tekstit vaativat ainoastaan koonnin ja jäsentelyn. (Eskola & Suoranta 1998, 22–23.)

Hatch & Wisniewski (1995) ovat tutkineet narratiivisen tutkimuksen olemusta ja koonneet yhteen erilaisia tekijöitä, jotka erottavat narratiivisen tutkimuksen muusta kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Narratiiviselle tutkimukselle on ominaista, että siinä huomiota kiinnitetään ihmisten tapaan antaa tarinoiden kautta merkityksiä asioille; perinteisessä kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään usein ennalta laadittujen haastattelujen ja kyselyiden avulla, jolloin tutkijan oma ajattelu ja sanat osaltaan vaikuttavat tutkimukseen. Narratiivisessa tutkimuksessa puolestaan korostuu tutkittavien ja tutkijan yhdessä luomat merkitykset. Narratiivisessa tutkimuksessa korostetaan myös kosketusta tutkittaviin henkilöihin, joka syntyy yhteisen keskustelun ja dialogin kautta, tai esimerkiksi elämäkertoja tutkittaessa tutkittavan henkilön elämänselitykseen syvästi tutustumalla. Narratiiviselle tutkimukselle tyypillistä on huomion kohdistaminen tutkimuksen käytännölliseen hyötyyn; tarkoituksena ei ole pelkästään kuvata tutkittavien kokemuksia vaan annetaan arvoa niille käytännöllisille seurauksille, joita tutkittaville tutkimuksesta voi seurata. Lisäksi yhtenä merkittävimpänä eroavaisuutena muuhun laadulliseen tutkimukseen verraten voidaan nähdä se, että narratiivisella tutkimuksella pyritään objektiivisen ja yleistettävän tiedon sijaan tuottamaan tietoa, joka on merkityksellistä siinä paikassa ja ajassa, missä se on tuotettu. Se on tutkittavien henkilöiden tuottamaa henkilökohtaista ja subjektiivista tietoa, joka mahdollistaa tutkittavien autenttisen äänen kuulemisen monikerroksisempänä ja moniäänisempänä. (Heikkinen 2010, 156–157.) Tavoitteenani on kerätä subjektiivista tietoa tutkittavasta aiheesta. Tämän vuoksi olen valinnut tutkimusmenetelmäksi narratiivisen tutkimuksen.

### 5.3 Tutkittavat ja tutkimuksen eteneminen

Tutkimusprosessini käynnistyi graduseminaarissa syksyllä 2014. Olin päättänyt aihepiirin jo maisteriopintojen alkuvaiheessa ja seminaarien alkaessa aiheeni selkiytyi ja sille löytyi ryhmän kesken käytyjen keskustelujen avulla fokus ja tutkimuskysymykset selkiytyivät. Syksy 2014 meni pitkälti aiheen rajaamista pohtiessa ja tutkimussuunnitelmaa rakentaessa. Alustavaa teoriaa ehdin myös miettiä ja hieman kirjoitella. Lähdin tammikuussa 2015 vaihtoon Sveitsiin Zürichiin

kevätlukukaudeksi, joten tämän ajan tutkimukseni oli kokonaan tauolla. Syyslukukauden 2015 aikana työskentelin paljon päiväkodissa, mutta samalla hankin tutkimusluvan Tampereen kaupungilta ja lähetin kirjoitelmapyynnöt tutkittaville marraskuussa 2015. Kirjoitelmat sain vastaajilta kasaan tammikuussa 2016. Luin runsaasti teoriakirjallisuutta talven aikana, jatkoin aloittamaani tutkimukseni teoriaosuuden kirjoittamista koko talven rauhallisesti edeten, välillä poistaen ja rajaten sieltä tutkimuksen kannalta epäolennaiseksi kokemiai asioita. Teoreettinen viitekehyseni valmistui maaliskuussa 2016. Kevään 2016 aikana aloitin paneutumisen tutkimusaineistoon, eli kirjoitelmiin.

Kirjoitelmien kirjoittajien löytäminen osoittautui haastavammaksi, mitä olin osannut odottaa. Luonnollisesti kerroin pyynnön yhteydessä, että osallistuminen on vapaaehtoista. Osa kirjoitelmapyyntöjen vastaanottajista kieltäytyi vastaamasta erinäisiin syihin vedoten ja osa ei vastannut ollenkaan, jolloin pyrin nopeasti miettimään ja saamaan lisää mahdollisia vastaajia tutkimukselleni. Lisäksi aikaisemmin asettamaani kriteeriin vastaajien työvuosista oli vaikea löytää vastaajia, joten päädyin siihen, että muokkaan vastaajia koskevia kriteerejä. Koin myös työvuosia oleellisempaa asiana tiimien määrän kuin työvuosien määrän. Asetin vastaajien tiimien määrän minimiksi kaksi. Tähän päädyin, koska ajattelin, että kun vastaaja on toiminut vähintään kahdessa eri tiimissä, on hänelle kertynyt jo kokemusta tiimien toiminnasta ja hänellä on jo jonkinlaista näkemystä tiimien toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä. Kuitenkin viidestätoista vastaajasta ainoastaan yksi oli työskennellyt päiväkodissa alle kaksi vuotta.

Vastaajiin olin yhteydessä sähköpostitse, mutta osan kanssa olin jo aikaisemmin keskustellut tutkimukseni aiheesta ja tarkoituksesta. Uskon, että yksi vastaajien kirjoitelmien viivästymiseen vaikuttava tekijä oli se, että otin heihin yhteyttä loppuvuodesta ja pyysin kirjoitelmien palauttamista viimeistään joulukuksi. Tämä on tietysti päiväkodissa työskenteleville varsin kiireistä aikaa, kun perustyön lisäksi on usein käynnissä vielä varhaiskasvatuskeskustelujen käymistä lasten vanhempien kanssa, joulun odottelua ja valmistelua lasten kanssa ja useimmissa päiväkodeissa joulujuhlan valmisteleminen ja suunnittelu. Tutkimukselle asettamani aikataulu sai siis joustaa, jotta sain kirjoitelmat kokoon.

Tutkimukseni aineistoa kootessa oleellisena asiana pidin vastaajien edustavuutta. Pyrin siis saamaan vastaajiksi henkilöitä, joilta uskon tietoa tutkittavasta ilmiöstä saavani. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) ovat koonneet aineiston edustavuuden kannalta oleellisia seikkoja. Aineiston valinnan ja rajaamisen tulee aina olla perusteltua, eli tutkijan on kerrottava, miksi tämän tietyn asian

tai ilmiön tutkimiseen sopivat esimerkiksi tietyt henkilöt. Koska laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotain tiettyä ilmiötä ja pyritään ymmärtämään sitä, on erittäin oleellista, että tutkittavat henkilöt ovat tietoisia tutkittavasta ilmiöstä ja heillä on siitä tietoa ja kokemusta. Valinta ei luonnollisestikaan saa olla satunnaista, vaan tutkittavia valitessa tulee harkita tarkkaan, ketkä ovat tutkimuksen tarkoitukseen sopivia. Aineiston edustavuuden kannalta on myös tärkeää pohtia sitä, miten saadaan kerättyä määrällisesti ja sisällöllisesti sopivankokoinen aineisto. Pohdittava on sitä, millainen aineisto ylipäätään on mahdollista saada koottua ja miten se näyttäytyy suhteessa analyysiin. Ei siis voida oikeastaan puhua näytteestä tai otoksesta, kuten esimerkiksi kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Harkinnanvaraisesta otannasta voidaan nähdä esimerkkinä lumipallo-otanta, jolloin tutkija johdatetaan yhden tutkittavan luota seuraavan tutkittavan luo, eli tutkimusaineisto kertyy tutkijan edetessä informantista toiseen, aina kun hänelle esitellään uusi mahdollinen vastaaja. Toinen mahdollinen otantamenetelmä, joka on myös harkinnanvarainen, on niin sanottu eliittiotanta, jossa tutkittaviksi valikoituu henkilöitä, joilta tutkija uskoo saavansa parhaiten tietoa hänen tutkimastaan asiasta. Tässä tutkimuksessa voidaan siis sanoa käytettävän eliittiotantaa, koska tutkijana valitsin ja pyysin vastaajikseni ainoastaan henkilöitä, joiden uskoin tarjoavan minulle kattavasti ja perustellusti tietoa tutkimuskohteestani.

Vastaajia tutkimuksessani on 16. Kaikki tutkittavani ovat koulutukseltaan lastentarhanopettajia. Vastaajista neljä on koulutukseltaan sosionomeja, jotka työskentelevät päiväkodissa lastentarhanopettajina. Loput 12 ovat koulutukseltaan vähintään kasvatustieteen kandidaatteja. Kasvatustieteen maistereita oli kaksi. Kaikilla tutkittavilla on kertynyt työkokemusta vähintään kahdesta eri tiimistä, pisimpään alalla työskennelleellä on kokemusta 18 eri tiimissä työskentelystä. Osa vastaajista ei työskentele tällä hetkellä päiväkodissa esimerkiksi opintojen tai äitiysloman vuoksi. Kaikki vastaajat ovat ainakin jossain vaiheessa työskennelleet Tampereen kaupungin palveluksessa, mutta osa heistä työskentelee tällä hetkellä jossain muussa kaupungissa.



## 6 AINEISTON ANALYYSI

Narratiivinen aineisto voidaan nähdä proosamuotoisena tekstinä; se on kerrontaa, esitettyä joko suullisesti tai kirjallisesti. Vaativin edellytys narratiiviselle aineistolle olisi tekstin vahva juonellisuus ja kertomukselliset tunnuspiirteet; tarinan alku, keskikohta ja loppu ja lisäksi loogisesti etenevä juoni. Yksinkertaisemmillaan se on mitä tahansa aineistoa, joka voidaan nähdä tarinallisena; tällöin siltä ei siis vaadita juonellisuutta. Narratiivinen aineisto eroaa selkeästi esimerkiksi numeerisesta aineistosta, jolloin luonnollisesti myös sen käsittely ja analysointi on erilaista. (Heikkinen 2010, 148–149.)

Kertomusten analysointiin on olemassa hyvin paljon erilaisia tapoja. Hänninen (2010) puhuu narratiivisen aineiston analyysistä prosessina, jossa tutkijan kannattaa ajatella ikään kuin tarinan kanssa, eikä niinkään vain tarinaa itsessään; tarinoihin ei pitäisi siis suhtautua kohteina vaan enemmänkin keskustelukumppaneina. Aineiston analyysi kannattaa aloittaa lukemalla se avoimesti läpi ilman varsinaista analysointia, heittäytymällä tekstiin. Vasta tämän jälkeen kannattaa ajatella aineistoa analyysin kannalta. Narratiivista aineistoa voidaan analysoida kertomuksen rakenteen kannalta; tarkastella säännönmukaisuutta, tarinankerronnan taitoa, tietyssä järjestyksessä esiintyvää rakennetta kuten alkua, keskikohtaa ja lopputulosta sekä päätäntää. Varsin yleinen tapa analysoida narratiiveja on eritellä niiden juonta; millainen on tarinan loppu suhteessa alkuun, mikä on tarinan kannalta arvokasta ja millaisten henkilöhahmojen roolia tarinassa painotetaan. Narratiivisen tutkimuksen aktanttianalyysillä tarkoitetaan tarkastelutapaa, jossa korostetaan tarinan kannalta oleellisia asioita, kuten tärkeitä henkilöhahmoja tai muita vaikuttavia tekijöitä. Ei siis olla kiinnostuneita niinkään kertomuksen rakenteellisista piirteistä tai kerronnallisista keinoista. Elämäntarina-analyysissä nostetaan esiin tarinasta keskeisiä teemoja, yleistä sävyä, kielikuvia, henkilöhahmoja, huippu- ja pohjakohtia. Tarinoita voidaan tarkastella myös vuorovaikutuksellisen muodostumisen näkökulmasta, jossa poiketaan perinteisestä yhden kertojan tai yhden näkökulman tarkastelusta ja kiinnitetään huomiota esimerkiksi monen kertojan osallisuuteen ja ajallisen tai kausaalisen järjestyksen rikkoutumiseen. (Hänninen 2010, 167–173.)

Narratiivinen analyysi voidaan Polkinghornen (1995) mukaan jakaa kahteen pääluokkaan. Narratiivien analyysissä aineisto koostuu kertomuksista, jotka on esimerkiksi luokiteltu kategorioiden tapaustyyppien mukaan. Kertomus on siis jaettu osiin ja sitä on lähdetty luokittelemaan ja etsimään siitä teemoja. Narratiivisella analyysillä puolestaan tarkoitetaan

aineiston pohjalta luotavaa uutta kertomusta tai kertomuksia, jolloin pyritään nostamaan esiin teemoja, jotka ovat aineiston kannalta oleellisia. Tämä jaottelu on tehty Brunerin ajatusten pohjalta; hän jakaa tietämisen tavat paradigmaattiseen ja narratiivisen tiedon erilaisiin tietämismuotoihin. Narratiivien analyysissä käytetään hyväksi paradigmaattista tietämistä, eli narratiivit jaetaan tarinatyyppien tai teemojen mukaan. Narratiivinen analyysi puolestaan hyödyntää narratiivista tietämisen muotoa, jolloin tavoitteena on määrittellä kertomusten perusteella uusi kertomus. (Polkinghorne 1995, 5-12.)

Oma tutkimusaineistoni on 16 kirjoitelmaa. Tutkimukseni näen narratiivisena, koska tutkin kirjoitelmia, eli narratiiveja. Näissä aineistoni kirjoitelmissa ei kuitenkaan ole havaittavissa juonellisia piirteitä; alkua, keskikohtaa ja loppua. Tähän en kirjoitelmapyyntöjä lähettäessä ja ohjeistusta antaessani pyrkinytkään. Tarkoitus oli antaa kirjoittajalle vapaat kädet tuottaa vapaamuotoinen teksti, jossa hän kertoo omista kokemuksistaan ja omista ajatuksistaan tutkittavasta ilmiöstä.

Näin tarkoituksenmukaisena lähteä tarkastelemaan aineistoani sisällön analyysin keinoin. Sisällön analyysi on analyysitapa, joka tarkastelee aineistoa siten, että se erittelee ja tiivistää aineistoa sekä etsii siitä eroja ja yhtäläisyyksiä. Se on tekstin analyysiä, joka tarkastelee jo valmiita tekstejä tai tekstin muotoon muutettuja aineistoja. Tutkimuksen kohteena voi olla melkein mitkä tahansa kirjallisessa muodossa olevat aineistot, kuten haastattelut, puheet, päiväkirjat, keskustelut, kirjoitelmat tai kirjat. Tutkittavasta asiasta pyritään sisällönanalyysin avulla rakentamaan tiivis kuvaus, jossa tulokset on kytketty asian laajempaan kontekstiin sekä ilmiötä koskeviin aikaisempiin tutkimustuloksiin. Sisällön analyysin lisäksi voi kuulla puhuttavan myös sisällön erittelemisestä, jolloin tarkoitetaan dokumenttien määrällistä analyysiä, eli saatetaan esimerkiksi laskea tietynlaisten ilmaisujen esiintymisen määrää jossain dokumenteissa. Kun kyseessä on sanallinen tekstin sisällön kuvailu, puhutaan varsinaisesti sisällön analyysistä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105–108.)

Yksi kvalitatiivisen aineiston perinteinen esittämistapa on esittää se teemojen kautta. Aineiston teemoittelu aloitetaan usein siitä, että tekstimassasta pyritään löytämään tutkimuskysymysten mukaisia ja olennaisia asioita eli teemoja. Aineiston sisällä vertaillaan sitä, miten teemat esiintyvät ja ilmenevät. Tutkimusongelmaan voidaan saada teemoittelun avulla nostettua aineistosta joukko erilaisia tuloksia ja vastauksia. Jotta teemoittelu voi onnistua, se vaatii vuorovaikutusta teorian ja aineiston välillä. Sitaatteja voidaan käyttää todentamaan tulkintoja, joita tutkija on aineistostaan tehnyt. Niiden avulla saadaan tuloksille läpinäkyvyyttä, koska lukijan on mahdollista arvioida

tutkimustulosten ja tutkijan tekemien tulkintojen luotettavuutta. Teemoja muodostettaessa voidaan käyttää aineiston kvantifiointia ja tai koodausta. Taulukoita tekemällä voidaan esimerkiksi poimia mitkä asiat aineistossa ovat keskeisiä ja niille on siten mahdollista pohtia yhdistäviä nimittäjiä eli teemoja. Aineiston teemoittelussa jokaisen teeman alle voidaan koota haastatteluista tai kirjoitelmista niitä kohtia, joissa puhutaan kyseessä olevasta teemasta. Tämän tapainen järjesteleminen voi tapahtua esimerkiksi käsin tai tietokoneella erottelemalla aineistosta tiettyihin teemoihin liittyvät kohdat ja sitten järjestellä ne omiksi kokonaisuuksiksi. Teemoittelun lisäksi yleinen tapa aineiston lähestymiseen on tyypittely. Sen nähdään olevan varsin toimiva keino kvalitatiivisen tutkimuksen analyysiä tehtäessä. Tyypittely vaatii jonkinlaista teemoittelua edetäkseen. Tyypittelystä lähdetään etsimään aineistosta samankaltaisuuksia ja vastauksista pyritään rakentamaan yleisiä tyyppiyhdistelmiä, eli tyytit kasataan useista eri vastauksista. Tyypittelylle ominaista on myös etsiä aineistosta poikkeavia vastauksia. (Eskola & Suoranta 1998, 175–183.)

Tässä tutkimuksessa päädyin tarkastelemaan aineistoa teemoittelun avulla. Kirjoitelmissaan tutkittavat käsittelivät tarkoituksenmukaisesti tutkittavaa aihetta ja kertoivat omista kokemuksistaan tiimin toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä, perustellen näkemyksiään. Tämä teki aineiston purkamisesta minulle tutkijana sujuvaa ja teemojen rakentaminen oli vaivatonta. Paneuduin aineistooni eli kirjoitelmiin rauhassa, nostaen sieltä systemaattisesti asioita ja vastauksia, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiini. Käytössäni oli eriväriset yliviivauskynät, joiden avulla lähdin etsimään aineistosta tiimityöhön sitä edistävästi vaikuttavia tekijöitä ja sitä haittaavia tekijöitä. Ymmärsin tätä tehdessäni tekeväni siis eräänlaista tutkimusaineiston koodausta, vaikka tuon sanan käyttäminen värikynien avulla tuntuikin hieman vieraalta. Tutkijana kuitenkin jouduin miettimään mitä aineistossa on ja mitä siinä ei ole, eli pohtimaan tutkimuksen kannalta oleellisia asioita. Tämä mahdollistaa myös aineiston tietynlaisen kvantifioinnin, eli eniten esiintyvien asioiden selvittämisen. Tämä on laadullisessakin tutkimuksessa mahdollista, ja tutkija voi aineistossa esiintyvistä vastauksista tehdä laskelmia, vaikka vain oman työskentelynsä avuksi, vaikka varsinaisia lukemia ei raportissa esitettäisikään.

Seuraavassa aineistonpurkuvaiheessa kirjoitin kaikki kirjoitelmista poimitut tutkimuskysymysten kannalta oleelliset tekijät postit-lapuille ja kokosin lappuset seinälle. Ryhmittelin ja etsin samankaltaisuuksia tekijöistä ja aloin koota niitä teemojen alle. Käytin siis taulukointia. Lähtökohtaisesti teemat muodostin aineistolähtöisesti, mutta pyrkimyksenäni oli liittää niitä myös aiempaa kirjallisuuteen ja osa teemoista tuli lähdekirjallisuudesta. Tällaista tapaa analysoida voidaan

kutsua narratiivien analyysiksi, jolloin narratiivit luokitellaan kategorioiden avulla. Koen saaneeni tällä tavoin jäsentyneen ja kattavan kuvan aineistosta, sillä tarkoitukseni oli tutkia ja poimia asioita, jotka vaikuttavat tiimin toimivuuteen. Toki haluan myös tulososiossa valottaa lukijalle tutkittavien ajatuksia ja syitä heidän näkemystensä taustalla, sillä kaikki vastaajat eivät olleet ainoastaan listanneet vaikuttavia tekijöitä, vaan osa vastaajista oli myös perusteellisesti kertonut näkemystensä taustalla olevista kokemuksista.

Tutkimusprosessin aikana tutkijan täytyy miettiä, mikä on teorian rooli osana omassa tutkimuksessa. Teoriaan voidaan katsoa toimivan päämääränä tai apuvälineenä riippuen siitä, käyttääkö tutkimus teoriaa tulkintojen tekemisen apuna vai onko pyrkimyksenä saada luotua teoriaa tai kehittää aikaisempia teorioita paremmiksi. Tutkimus voi olla teorialähtöinen eli deduktiivinen, teoriasidonnainen eli abduktiivinen tai aineistolähtöinen eli induktiivinen. Teorialähtöisessä tutkimuksessa teorian voidaan katsoa ohjaavan analyysiä, eli analyysivaiheessa noudatetaan valmista mallia, jota testataan suhteessa saavutettuihin tuloksiin; tällöin liikutaan ikään kuin yleisestä yksittäiseen. Aineistolähtöisen tutkimuksen pääosassa on aineisto, jonka pohjalta teoria yleensä luodaan, eli siirrytään yksittäisestä väitteestä yleisiin väitteisiin. Näiden kahden välille asettuvaa mallia kutsutaan teoriasidonnaiseksi tutkimukseksi. Siinä aineiston analyysistä voi löytää viittauksia teoriaan, mutta aineiston tulkinnassa ei nojata niinkään teoriaan. Aineistosta nousseille löydöksille pyritään etsimään teoriasta vahvistusta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tämä tutkimus on teoriasidonnainen tutkimus. Tuloksia tarkastellessa peilaan niitä tarkastelemaani teoriaan.

## 7 TULOKSET

Heti aineiston purkuvaiheessa ja merkityksellisiä asioita aineistosta poimieissa oli havaittavissa, että aineistoa on mahdollista jakaa tiettyihin teemoihin. Tutkimuskysymys eli kirjoitelmapyyntöön otsikointi oli ”Kerro omien kokemustesi perusteella, mitkä ovat mielestäsi asioita, jotka vaikuttavat päiväkodin tiimin toimivuuteen”. Tarkoituksellisesti jätettiin erittelemättä kysymys niin sanotusti tiimin toimivuuteen positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttaviin asioihin, koska oletus oli, että monet tiimin toimivuuteen vaikuttavat seikat voivat eri ihmisille näyttäytyä eri tavoin. Esimerkiksi vastaus vuorovaikutuksen merkityksestä voidaan nähdä sen toimiessa positiivisena vaikuttajana, mutta jos vuorovaikutus on puutteellista tai se ei toimi, on se tiimin toimivuuteen haittaavasti vaikuttava tekijä. Päädyin siis pitämään kirjoitelmapyyntöön otsikoinnin mahdollisimman väljänä, jotta vastaajalla on vapaus kirjoittaa kokemustensa perusteella mahdollisimman rajattomasti, mutta yhteen kysymykseen vastaten. Oletus oli, että kirjoittajat kertovat päiväkodin tiimin toimintaan edistävästi vaikuttavista tekijöistä ja tiimityötä uhkaavista tai haittaavista tekijöistä.

Jo ennen aineiston purkamista saattoi olettaa, että vastaajien kirjoitelmissa on paljon samankaltaisuutta ja samoja asioita nousee useasta eri kirjoitelmasta. Oletuksena oli esimerkiksi se, että vuorovaikutuksen merkitys nousee esiin useassa kirjoitelmassa sekä arvoihin, asenteisiin ja ammatillisuuteen liittyviä seikkoja puretaan. Aineistosta oli löydettävissä teemoja, jotka on jaettu alakategorioihin. Tulososion alussa esitellään kirjoitelmista nousseet tiimin toimivuuden kannalta oleelliset seikat, eli *toimivan tiimin edellytykset*. Edellytykset on jaettu sosiaalisiin tekijöihin, työntekijään liittyviin tekijöihin sekä ulkopuolisiin tekijöihin. Toisessa osiossa tuodaan esiin kirjoitelmissa kerrottuja *haasteellisia tilanteita tiimeissä ja tiimin toimintaa uhkaavia tekijöitä*. Lopuksi kerrotaan kirjoitelmissa nousseita toimivan *tiimin kehittämiseen liittyviä ratkaisuja* ja kirjoitelmissa nousseita *kehittämisehdotuksia*. Tulosten ohessa on käytetty aineistosta suoria sitaatteja, jotta lukijan on helpompi päästä sisään tulkintoihin sekä kirjoitelmien sisältöön. Aineistossa puhutaan päiväkodin tiimistä, jolla tarkoitetaan tiettyssä lapsiryhmässä työskentelevää moniammatillista, useimmiten 2-4 hengen tiimiä, ei koko päiväkodin työyhteisöä.

Tulososion ensimmäisessä luvussa tuodaan esiin aineistosta nousseita toimivan tiimin edellytyksiä, joita tutkittavat ovat kirjoitelmissa tuoneet esiin. Näiden teemojen rakentaminen oli vaivattominta, sillä suurin osa kirjoitelmista määritteli toimivaa tiimiä ja käsitteli juuri tiimin toimintaan edistävästi

vaikuttavia tekijöitä. Tiimin toimintaan vaikuttavat tekijät on tässä jaettu sosiaalisiin, työntekijään liittyviin ja ulkoisiin tekijöihin. Aineistosta eniten esiin nousivat sosiaaliset tekijät, kuten vuorovaikutukseen, yhteistyötaitoihin ja avoimuuteen liittyvät tekijät. Tärkeinä toimivan tiimin edellytyksinä nähtiin tiimin me-henki, yleinen ilmapiiri ja luottamus työtovereihin. Tiimiläisten persoonaan ja keskinäisiin henkilökemioihin pureuduttiin useassa kirjoitelmassa. Lisäksi tiimissä suunnittelua, keskeisiä sopimuksia ja sääntöjä korostettiin useaan otteeseen. Työntekijään liittyvät tekijät puolestaan näyttäytyivät aineistossa työntekijän piirteisiin, kuten asenteeseen ja joustavuuteen liittyvinä seikkoina. Ammatillisuutta ja yhteneväistä kasvatusnäkemystä pidettiin erityisen tärkeänä sekä koulutustaustalla ja ammattinimikkeillä nähtiin olevan vaikutusta tiimin toimivuuteen. Tiimin toimivuuteen vaikuttaviksi ulkopuolisiksi tekijöiksi on nostettu monesti aineistossa esiintynyt esimiehen roolin ja merkitys tiimien rakentajana ja tukijana. Ulkopuoliseksi vaikuttajaksi määrittäytyivät myös työskentelyyn vaikuttavat resurssit, kuten aika, kiire ja tilat.

### 7.1. Sosiaaliset tekijät toimivan tiimin edellytyksenä

Sosiaaliset tekijät	Vuorovaikutus, yhteistyötaidot ja avoimuus	Me-henki, yleinen ilmapiiri ja luottamus	Persoonat ja henkilökemiat	Tiimisopimus
	<i>kyky keskustella ja käsitellä vastaantulevia asioita</i>	<i>kaikkien tiimin jäsenten huomioiminen</i>	<i>hyvä itsetuntemus</i>	<i>tiimin tavoitteet</i>
	<i>taito kuunnella</i>	<i>tiimin jäsenet ovat keskenään tasa-arvoisia</i>	<i>ymmärrystä toisia kohtaan</i>	<i>työn perustehtävä ja arvopohja</i>
	<i>kyky kunnioittaa toisen mielipidettä</i>	<i>kykyä tarvittaessa joustaa arjen haastavissakin tilanteissa</i>	<i>halua oppia tuntemaan ihmiset, joiden kanssa työskentelee</i>	<i>työtä ohjaavat periaatteet</i>
	<i>palautteenantokyky</i>	<i>tiimitovereiden kannustaminen</i>		<i>kehittämiskohteet</i>
	<i>palautteen vastaanottokyky</i>	<i>keskinäinen luottamus</i>		<i>käytännön asiat, jotka vaikuttavat työn sujuvuuteen</i>
		<i>kaikki ottavat kokonaisvastuuta toiminnasta</i>		<i>tiimin jäsen sitoutuu yhdessä sovittuihin käytäntöihin ja toimintatapoihin</i>
		<i>kyky käyttää huumoria</i>		
		<i>optimistisuutta</i>		
		<i>kokemus työn mielekkyydestä</i>		

Kuva1. Sosiaaliset tekijät ja niiden muodostumiseen vaikuttavat tekijät.

## **Vuorovaikutus, yhteistyötaidot ja avoimuus**

Tämä oli teema, joka nousi esiin valtaosassa kirjoitelmista. Vuorovaikutukseen liittyvät asiat lastentarhanopettajat näkevät ensisijaisen tärkeänä puhuttaessa toimivasta tiimistä. Neuvottelu- ja yhteistyötaitoja pidetään kasvatusalalla työskentelevien ihmisten perustaitoina, jotka jokaiselta tiimissä työskentelevältä pitäisi löytyä. Päiväkodin tiimissä yhteistyötä tekevät keskenään hyvin erilaiset persoonat, joilla on kaikilla erilaiset vuorovaikutustavat. Kommunikointi ja keskusteluyhteyden löytäminen ja sen ylläpitäminen nähdään tärkeänä, jotta tiimiin syntyy heti toimintakauden alussa vuorovaikutuskulttuuri, jossa asiat otetaan rakentavalla tavalla esiin. Vuorovaikutus nähdään tekijänä, johon jokainen työntekijä voi itse vaikuttaa. Monella on kokemusta siitä, että kaikista tiimitovereista ei aina välttämättä pidä, mutta se, miten heidän kanssaan kommunikoi, on jokaisen oma valinta. Kaikkien kanssa on siis tultava toimeen, sillä työtä tehdään ensisijaisesti asiakkaiden, eli lasten ja perheiden vuoksi.

*”Tiimiläisten keskustelu- ja neuvottelutaidot ovat tärkeässä roolissa; jäsenten sosiaaliset taidot ja kyky keskustella ja käsitellä vastaan tulevia kysymyksiä.”*

*”Koen avoimuuden olevan kaiken a ja o, ja tähän koen sisältyväksi keskustelun. Asioista puhutaan eikä jäädä vatvomaan miksi se työkaveri nyt noin tekee.”*

Toimivassa tiimissä sen jäsenillä on *kyky keskustella ja käsitellä vastaan tulevia asioita*, mutta oleellista on myös *taito kuunnella ja kunnioittaa toisen mielipidettä*. Toimivan tiimin tärkeä edellytys on, että jokaisen ääni pääsee kuuluviin. Myös *palautteenanto ja vastaanottaminen* ovat osa tiimitaitoja. Moni tutkimukseen osallistunut lastentarhanopettaja näkee juuri tämän haastavana, vaikka ymmärtääkin sen erittäin oleellisena osana tiimin työskentelyä. Positiivisen palautteen antaminen arjessa tukee tiimiä ja lähentää tiimiläisiä. Lastentarhanopettajia pohdituttaa kuitenkin se, miten antaa rakentavaa palautetta ja kritiikkiä loukkaamatta toista ja vastaanottaa itse sitä loukkaantumatta. Myös oman työn arvioiminen ja sen sanoittaminen ääneen nähdään tärkeänä, jotta myös tiimitoverit rohkaistuvat puhumaan omista heikkouksistaan. Asioista pitää pystyä puhumaan avoimesti ja hyvässä hengessä, jotta tiimi voi toimia ja kehittyä.

*”Rehellisyys ja avoimuus nostaa asioita keskusteluun, sen sijaan että puhuisi tiimikaverista selän takana, ovat avaintekijöitä tiimin toimivuuden kannalta.”*

*”Asiat nostetaan rehellisesti esiin, silloin kun on sen aika. Tämä on tärkeää myös ulospäin, asiakkaisiin päin.”*

## **Me-henki, yleinen ilmapiiri ja luottamus**

Tutkimukseen osallistuneilla lastentarhanopettajilla on vahva näkemys ja kokemus siitä, miten sosiaaliset ja yhteisölliset tekijät vaikuttavat tiimin toimivuuteen. Tiimissä vallitseva me-henki nähdään tärkeänä tiimitoiminnan edellytyksenä; yhteistyö ja työskentely helpottuvat, *kun kaikki tiimin jäsenet huomioidaan ja tiimin jäsenet ovat keskenään tasa-arvoisia*. Puhutaan niin sanotusta yhteen hiileen puhaltamisesta. Tärkeänä pidetään sitä, että ollaan valmiita tekemään asioita myös työkaverin puolesta, ja *tarvittaessa joustamaan* arjen haastavissakin tilanteissa, jolloin ”puhalletaan yhteen hiileen”. Toimivan tiimin ilmapiiri on sellainen, jossa jokainen uskaltaa olla oma itsensä ja tuoda esiin asiat ilman pelkoa tuomitsemisesta.

*”Jotta tiimi voi yhdessä keskustella arvoistaan ja toimintatavoistaan, ja myös kehittää tiimin toimintaa ja toimivuutta, on työpaikalla oltava avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa asioista voi keskustella ilman, että tarvitsee pelätä leimatuksi tulemista tai juoruamista tai arvostelemista selän takana.”*

*”Vaikka tiimissä toimivat työntekijät olisivat erilaisista taustoista, ammattiryhmistä, erilaisilla kiinnostuksenkohteilla ja elämäntilanteilla varustettuna, hyvä yhteishenki syntyy yhteisen asian puolesta toimiessa; myös lapsille opetetaan, että kaveria autetaan ja nostetaan ylös jos toinen kaatuu ja toista loukattuun pyydetään anteeksi.”*

Yhteiseen säveleen ja me-henkeen kuuluu vahvasti myös *tiimitovereiden kannustaminen*, joka auttaa jaksamaan työssä ja on yhteistyön kannalta merkityksellistä. *Luottamus* näyttäytyy toimivassa tiimissä oman perustehtävän laadukkaana hoitamisena ja luottamuksena siihen, että myös työtoverit tekevät, mitä ovat luvanneet. Työntekijät siis pyrkivät tekemään työtään parhaalla mahdollisella tavalla, tahtomalla myös hyvää toisille. Luottamus nähdään dialogisena suhteena, jossa tiimin jäsenet antavat ja vastaanottavat palautetta sekä kuuntelevat toisiaan. Luottamus toimivassa tiimissä näkyy siis siten, että jäsenet rakentavat luottamusta ja toimivat itse luottamuksen arvoisesti. Tiimin me-henkeen kuuluu myös *koko työyhteisön huomioiminen omassa työssä*; päiväkodissa jokainen ryhmä huolehtii ensisijaisesti oman ryhmän toiminnasta, mutta myös koko talon yhteinen tekeminen on merkityksellisenä. *Kaikki ovat vastuussa* esimerkiksi koko päiväkodin lapsista ja omasta roolistaan työyhteisössä.

*”Mielestäni tärkeää päiväkodin tiimitoiminnan kannalta on se, että tiimiläiset voivat luottaa toisiinsa ja siihen, että kaikki tekevät huolellisesti sen, minkä ovat luvanneet.”*

Lastentarhanopettajien kokemusten mukaan ilmapiiriin vaikuttaa vahvasti myös *huumori*; toimivassa tiimissä osataan nauraa. Tiimissä on hyvä ymmärtää tiimitoverien huumorintajua ja muistaa, että kaikki ei aina ole niin vakavaa. *Yhteisten ilonaiheiden löytäminen* ja huumorin salliminen arjessa nähdään tärkeänä, sillä juuri huumori ja yhteiset naurunaiheet keventävät työntekoa ja luovat



positiivista ilmapiiriä, jossa aikuiset ja lapset viihtyvät. Lapset aistivat herkästi aikuisten välistä tunnelmaa, joten niin sanotulla pilkkeellä silmäkulmassa autetaan aikuisia ja lapsia rentoutumaan. Aineistossa oli vahvasti esillä se, miten *optimistisuutta ja kokemusta työn mielekkyydestä* tarvitaan, jotta työssä jaksetaan.

*”Työ on monesti voimien ääri rajoilla työskentelyä ja on hyvä osata laskea leikkiä ja nauraa, pistää välillä tanssiksi! Lapsetkin tuntevat herkästi millä mielellä henkilökunta on. Jos meillä on hauskaa, on lapsillakin! Ilo tarttuu ja tuo viihtyvyyttä kaikille ja synnyttää me-hengen.”*

*”Huumori ja kiireettömän tunnelman luominen ovat tärkeitä tiimin toimivuuden kannalta. Päiväkodin arki on välillä raskasta niin henkisesti kuin fyysisestikin, ja siksi on tärkeää, että tunnelmaa voidaan välillä vähän keventää.”*

### **Persoonat ja henkilökemiat**

Jokainen on varmasti kuullut puhuttavan henkilökemioista. Tämä lienee kansan suussa keksitty ilmaisu, jolle ei varsinaisesti löydy tieteellistä perustaa. Fakta kuitenkin on, että ihmiset ovat temperamentiltaan ja persoonaltaan keskenään erilaisia. Usein oletetaan, että kasvatusta – ja hoiva-alalla työskentelevät ihmiset olisivat luonteeltaan ja temperamentiltaan hyvin samanlaisia, mutta tämän tietää ainakin jokainen päivähoitossa työskennellyt olevan virheellinen luulo. Kun ihmiset kohtaavat, keskustelevat ja varsinkin kun he työskentelevät tiiviisti yhdessä, tarvitaan ymmärrystä erilaisia ihmisiä ja toimintatapoja kohtaan. Myös *hyvän itsetuntemuksen* avulla ihmisen on mahdollista ymmärtää omia toimintatapoja ja suhtautua ymmärtävästi muiden käyttäytymiseen.

Tutkimukseen osallistuneet lastentarhanopettajat kokevat, että tiimin toimivuuden kannalta on tärkeää, että ryhmän työntekijöiden henkilökemiat kohtaavat ja että heiltä löytyy myös *ymmärrystä toisia kohtaan*. On siis oleellista, että *oppii tuntemaan ihmiset, joiden kanssa työskentelee*. Se, miten tiimitoverit tulevat toimeen keskenään, ei ole kiinni siitä, ovatko he persoonaltaan keskenään samanlaisia tai erilaisia. Tiimissä voi työskennellä hyvinkin erilaisia persoonia, mutta kun ihmiskemiat tutkittavien mukaan kohtaavat, täydentävät persoonat toisiaan ja tiimi toimii.

*”Hyvässä tiimissä erilaiset persoonat löytävät kukin oman paikkansa ja erilaisuus pitäisikin yrittää nähdä rikkautena ja oivana kasvualueena aktiiviselle keskustelulle ja ajatustenvaihdolle.”*

### **Tiimisopimus (tiimin suunnitelmallisuus, sopimukset ja sitoutuminen)**

Yhteinen suunnittelu ja päätöksenteko ovat aineiston mukaan merkityksellisiä toimivan tiimin ja yhteistyön kannalta. Tiimisopimuksen tekeminen heti toimintakauden alussa on osoittautunut

hyväksi käytännöksi kirjata ylös *tiimin tavoitteet, työn perustehtävä ja arvopohja, työtä ohjaavat periaatteet, kehittämiskohteet ja käytännön asiat, jotka vaikuttavat työn sujuvuuteen*. Arjen koetaan sujuvan paremmin, kun on yhteisesti sovittu esimerkiksi suunnittelusta ja eri toimintojen vetovastuusta. Sopimuksia tehdessä huomioidaan tiimin jäsenten koulutus, vahvuudet ja mielenkiinnon kohteet. Tämän nähdään parantavan yhdessä sovittuihin järjestelyihin sitoutumista.

*”Tiimityö ei ole yhden miehen show! Paras tulos saavutetaan parhaiten, jos kaikki tuntevat olevansa osallisia päätöksenteosta. Kaikilla on vahvuutensa ja viisas työyhteisö nostaa ne ylös. Kaikkien pitää saada tuntea itsensä tärkeäksi ja osana työyhteisöä.”*

*”Mielestäni sopimuksen tekeminen on erittäin tärkeää, vaikka osa tiimimme jäsenistä on pitänyt sopimusta ”turhanpäiväisenä” ja suhtautunut ehkä hieman vastahakoisesti sopimuksen laatimiseen. Näen sopimuksen täyttämisen yhdessä tärkeäksi juuri siksi, että jokaisella on mahdollisuus ja velvollisuus tuoda omat näkemykset esiin.”*

Erittäin tärkeä osa suunnitelmallisuutta on se, että jokainen *tiimin jäsen sitoutuu yhdessä sovittuihin käytäntöihin ja toimintatapoihin*. Tiimissä työskentely on mielekkäämpää, kun voi luottaa siihen, että tiimitoverit tekevät asiat yhdessä sovittujen raamien mukaisesti, jolloin toiminta on johdonmukaista lastenkin kannalta. Jokainen tekee työtä luonnollisesti omalla persoonallaan, mutta kasvatuksellisissa asioissa on oltava samoilla linjoilla ja yhteiset säännöt, jotta työskentely on mutkattomampaa.

*”Jokaisen tiimin jäsenen on osattava tehdä päätöksiä itsenäisesti, mutta esimerkiksi yhteisesti sovittuihin kasvatuksellisiin linjauksiin ja muihin arjen sopimisiin olisi tärkeää jokaisen sitoutua.”*

## 7.2 Työntekijään liittyvät tekijät toimivan tiimin rakentajina

Aineistossa esiin tulleet työntekijään liittyvät tekijät vaikuttavat tiimin toimivuuteen siten, että jokainen tiimin jäsen tuo mukanaan oman persoonansa, kokemuksensa, asenteensa ja arvonsa, mikä osaltaan tekee työskentelystä moninaisempaa ja monipuolistaa tiimin toimintaa. Työntekijöihin liittyvät tekijät olivat suurelta osin asenteeseen ja työmotivaatioon, ammatillisuuteen ja osaamiseen sekä ammatteihin ja työnjakoon liittyviä seikkoja.

### **Joustavuus, asenne ja motivaatio**

Työntekijän persoonaan liittyväksi osatekijäksi voi laskea myös joustavuuden ja asenteen. *Joustavuus* näyttäytyi aineistossa toimivan tiimin jäsenten yhtenä pääpiirteenä. Äkillisestikin muuttuvat tilanteet tiimissä usein pakottavat tiimin jäsenet muutosten eteen, ja näihin muutoksiin suhtautumisella on merkitystä. Muutosten ei pitäisi kasvatusalalla työskenteleville henkilöille olla uusi asia, joten toimivan tiimin edellytyksenä voidaan pitää joustavuutta ja tietynlaista improvisointikykyä. Tilanteet vaihtelevat; ihmiset sairastuvat, sijaisten saaminen on usein haastavaa ja muutenkin suunnitelmat eivät aina toteudu siten, miten tiimi on ne hahmotellut, joten tiimin toiminnan kannalta jäsenten on oltava valmiita joustamaan. Joustaminen on panostamista työyhteisön hyvinvointiin. Oleellista joustavuudessa on kuitenkin myös omasta hyvinvoinnista huolehtiminen; tiimin jäsenten täytyy tarvittaessa olla terveellä tavalla itsekkäitä ja kertoa avoimesti, jos heidän jaksamisensa alkaa heikentyä.

*”Lapset on hoidettava oli tilanne mikä hyvänsä! (ei sijaisia, vajuus työtiimissä). Pitää voida muuttaa työaikoja (jos mahdollista) jos työtilanne sitä vaatii ja jäädä jopa ylitöihin.”*

*”Tiimin ja sen jäsenten stressinsietokyky ja joustavuus ovat mielestäni oleellisia tekijöitä tiimin toimivuuden kannalta.”*

*”Tiimityössä on tehtävä kompromisseja ja olla tarvittaessa joustava. Usein olen kuitenkin huomannut, että työyhteisössä tietyt ”kiltit” ihmiset ovat niitä jotka joustavat ja joiden odotetaan joustavan. Omasta jaksamisesta pitää myös pitää huoli.”*

*Asenne* työtä kohtaan näyttäytyi aineistossa tärkeänä edellytyksenä tiimin toimivuudelle. Asenne työtä kohtaan nousee esiin erityisesti haasteita kohdatessa. Aineistossa kuvaillaan sitä, miten päiväkodin arjessa törmätään usein haasteisiin ja miten nimenomaan asenteella voidaan vaikuttaa siihen, miten näiden haasteiden edessä toimitaan. Asenne määrittää muun muassa sitä, ollaanko valmiita miettimään yhdessä uudenlaisia ratkaisuja ja kehittämään ryhmän tai tiimin toimintaa, vai pidättäytytäänkö vanhoissa malleissa, peläten muutosten vaativan paljon työtä.

*”Työtä tehdään persoonalla ja laittamalla itsensä likoon. Joten jos työntekijä ei ole aidosti innostunut työstään on haastavaa saada häntä innostumaan uusista asioista, jotka itselle ovat kiinnostavia ja jotka itse kokee tärkeiksi ja tiimiä kehittäviksi.”*

Asenteeseen liittyy myös motivaatio omaa työtä kohtaan. *Motivaatio* näyttäytyi aitona kiinnostuksena lasten ja perheiden asioita kohtaan, tahtona kehittää ja arvioida toimintaa, etsiä ratkaisuja muutoksissa, suhtautua myönteisesti uusiin asioihin ja kokeilla uusia asioita. Motivoituneessa tiimissä pohditaan aktiivisesti omaa toimintaa ja ollaan vastaanottavaisia

palautteelle. Kokeneilta työtovereilta voi oppia paljon ja nuoria kollegoja ei tarvitse nähdä uhkana, vaan mahdollisuutena kehittää ja päivittää omaakin osaamistaan.

*”Nähdäkseni motivoitunut ja myönteinen suhtautuminen eteen tuleviin asioihin edesauttaa tiimin toimivuutta.”*

*”Nuoret vastavalmistuneet ovat voimavara, eivät uhka kuten monet kollegat ovat kokeneet. Itse olen saanut paljon nuorilta opettajilta! Työmme on antamista ja ottamista!”*

### **Ammatillisuus, arvot ja kasvatuskäsitykset**

*Ammatillisuudella* aineistossa tarkoitettiin oman työn tärkeyden ja arvokkuuden hahmottamista sekä työn tekemistä siten, että se palvelee päivähoidon perustehtävää. Toimivassa tiimissä on keskusteltu avoimesti ja syvällisesti työtä ohjaavista arvoista ja jokaisen tiimin jäsenen näkemyksistä koskien lapsia ja kasvatusta. Työtä ohjaavat *arvot* ja tiimin jäsenten *kasvatuskäsitykset* näyttäytyvät arjessa erilaisina tapoina toimia; opetusmenetelminä, tapana kommunikoida ja esimerkiksi kohdata lapsi. Toimivassa tiimissä arvot ovat samansuuntaiset. On päästy sopuun siitä, mihin suuntaan ryhmän toimintaa ollaan viemässä ja mikä on tälle tiimille ihanteellinen tapa toimia. Ammatillisuus on siis yhteistä vastuuta työn laadukkaasta toteuttamisesta.

*”Tiimin on hyvä miettiä, miten kasvatuskäsitykset ja arvot näkyvät arjessa ja miten yhteisiin tavoitteisiin päästään. Millaista meidän arki on ja millaista haluaisimme sen olevan?”*

*”Tärkeää on, että tiimissä ollaan ratkaisun takana ja tehdään moraalisesti kestäviä ja perusteltuja ratkaisuja.”*

Ammatillisuus toimivassa tiimissä on myös toimimista siten, että asetutaan toisen asemaan, eikä aina haasteiden edessä toimita täysin omien tunteiden vallassa. Ammatillisuus koetaan toimivan tiimin edellytyksenä, sillä ammatillisesti toimiessaan työntekijä muistaa omaa työtään ohjaavat eettiset periaatteet. Tällöin tiimissä on turvallista ja miellyttävää työskennellä. Lisäksi tiiviisti työskennelleessään on tarpeellista muistaa ammatilliset rajat; tiimissä työskennellessä helposti ystävystyy työtovereiden kanssa, jolloin helposti huomaamattaan unohtaa ammatillisuuden. Toimivassa tiimissä läheiset välit tiimitovereiden kanssa eivät haittaa varsinaista työskentelyä.

*”Juuri ammatillisuus on yksi tärkeä tekijä tiimin toimivuuden kannalta. Tällöin jäsenillä on tiedossa miksi työtä tehdään ja ketä varten, eli lapsen etu on tärkeintä, jokainen ottaa vastuun omalta osaltaan siitä, että niin jokaisen lapsen kuin tiiminjäsenen on hyvä ja turvallista tulla ryhmään. Tiimin jäsenten keskinäinen kaveruus ei siis saa mennä ammatillisuuden edelle.”*

## **Ammattinimikkeet, koulutustausta ja työnjako**

Lastentarhanopettajan rooli tiimin toiminnassa nousi esiin aineistossa useaan otteeseen. Varsinkin nuorten ja uransa alkuvaiheissa olevien lastentarhanopettajien kirjoitelmissa tuotiin esiin sitä, miten oman pedagogisen vastuun ja vallan haltuun ottaminen tai sen saaminen on ollut useasti kiinni ryhmässä työskentelevistä lastenhoitajista. Tätä tarkastellaan syvemmin seuraavassa osiossa, jossa käsitellään tiimityötä uhkaavia tekijöitä. Toimivassa tiimissä eri koulutustaustan omaavat henkilöt toimivat saumattomasti varhaiskasvatuksen perustehtävää hoitaen, jokainen oman koulutustaustansa tarjoaman tiedon ja taidon avulla. Jokaisen koulutusta arvostetaan ja ymmärretään se, että tiimit on rakennettu henkilöstöllisesti siten, että kaikki varhaiskasvatuksen osa-alueet tulee huomioitua toimintaa suunnitellessa ja toteuttaessa.

*”Oma johtajani sanoi joskus, että hänen unelmatiimissään olisi lastentarhanopettaja, sosionomi ja lastenhoitaja, tarvittaessa myös avustaja. Tällöin jokaisen koulutustausta tulisi parhaiten hyödynnettyä.”*

*”Äärimmäisen tärkeää onkin, että jokainen kokee olevansa tasa-arvoinen tiimin jäsen koulutustaustastaan huolimatta, erilainen koulutus ei tee meistä kenestäkään parempia tai huonompia.”*

Lastentarhanopettajalla on lapsiryhmän toiminnasta pedagoginen vastuu ja lastenhoitajat tuovat mukaan perushoidollisen osaamisensa. Toiminnan suunnittelu tapahtuu yhteisesti, mutta siten, että lastentarhaopettaja pitää huolen kasvatuksellisten tavoitteiden toteutumisesta. Lastentarhanopettaja ymmärtää siis hyödyntää lastenhoitajien osaamista ja osallistaa heitä vahvasti toiminnassa eli neuvottelee toiminnan toteutuksesta yhteisymmärryksessä koko tiimin kanssa. Oleellista on, että kaikkia kuullaan ja esimerkiksi kaikkien havainnot lapsista otetaan huomioon.

*”Kaikki ovat vastuussa työstään ja tiimin toiminnasta totta kai, mutta lastentarhanopettaja nostaa esiin erityisesti mm. sitä, että pedagoginen näkökulma tulee huomioiduksi kaikessa toiminnassa.”*

*”Opettajalla on vastuu suunnittelusta ja sen toteuttamisesta, mutta hyvä opettaja hyödyntää lastenhoitajien osaamisalueita ja mahdollistaa näin kaikille tiimin jäsenille onnistumisen kokemuksia. Tiimi toimii hyvin kun kaikilla on hyvä olla töissä ja saa onnistumisen kokemuksia työpäivän aikana.”*

Lastentarhanopettajien kirjoitelmista käy ilmi selkeiden tehtävänkuvien ja työnjaon merkitys. Tällä tarkoitetaan sitä, että usein työyhteisöissä vaaditaan tasapuolisuutta, jonka seurauksena kaikki tekevät kaikkea. Toimivassa tiimissä tarvitaankin joustavuutta sekä kaikkien tiimin jäsenten tarpeiden ja toiveiden huomioimista, mutta selkeiden vastualueiden jakaminen nähdään

johdonmukaisuuden ja selkeyden vuoksi tärkeänä. Myös lastentarhanopettajan koulutuksen arvostuksen nähdään olevan sidoksissa työnjaollisiin tekijöihin. Jos tiimin toiminnassa kaikki tekevät kaikkea, saattaa se nostaa kysymyksiä pedagogisen koulutuksen tarpeellisuudesta ja siitä, osaako kuka tahansa toteuttaa pedagogista toimintaa. Lastentarhanopettajien nähdään tärkeänä siis arvostaa myös itse omaa koulutustaan kantamalla vastuu ryhmän toiminnan pedagogisuudesta. Tutkimusaineistossa on nähtävissä se, miten jokainen tiimin jäsen saa ihannetilanteessa olla osana kokonaisuutta, tehdä oman osuutensa ja toteuttaa omaa rooliaan.

*”Useimmiten työt on jaettu työvuorojen mukaan. Mielestäni hyvä työnjako on sitä, että kaikilla on koulutusta vastaavat tehtävät ja vastuualueet. Myös lastentarhanopettajan suunnittelu-aika tulisi olla huomioitu.”*

*”En itse ajattele, että selkeä työnkuva tarkoittaa sitä, etteikö lastentarhanopettaja voisi pyyhkiä pöytää tai lastenhoitaja ohjata toimintatuokiota. Tarkoitan ennemminkin sitä, että kullakin työntekijällä on mahdollisuus tehdä koulutuksensa mukaista työtä sen sijaan, että päivät kuluisivat pyykinpesuun tai sijaisten soitteluun ja että hänen ammattitaitoaan arvostetaan.”*

### **Osaamisen ja kokemustaustan hyödyntäminen**

Päiväkodin tiimissä jokaisella työntekijällä on omanlaisensa kokemustausta ja sitä kautta jokainen omaa erilaista osaamista. Aineistossa mainitaan useaan otteeseen *osaamisen hyödyntämisen merkitys*; jokaisen pitäisi päästä hyödyntämään omaa osaamistaan tiimin ja päiväkotiryhmän toiminnassa. Tämä vaatii sitä, että tiimin kesken on keskusteltu jokaisen osaamisesta, vahvuuksista ja heikkouksista. Vastuualueita on siten tarkoituksenmukaista jakaa tiimiläisten osaamisen, orientaation ja kiinnostuksenkin mukaan. Tärkeää on myös päästä kehittämään taitoja, joissa kokee tarvitsevansa koulutusta tai lisätietoa. Jokaisella tiimin jäsenellä täytyy olla tunne siitä, että hänen osaamistaan arvostetaan ja hänen asiantuntijuudelleen annetaan tilaa, aikaa ja mahdollisuus myös kehittyä.

*”Kun jokaiselle työntekijälle tiimissä annetaan mahdollisuus tuoda esille itsestään ne parhaat piirteet. Hyödynnetään jokaisen tiiminjäsenen osaamisalueet.”*

*”Toimivassa tiimissä työnjako on selkeä ja kaikkien hyväksymä, ja kaikkien tiimin jäsenten vahvuudet otetaan huomioon ja hyödynnetään.”*

## **7.3 Ulkoiset tekijät tiimin toiminnan tukijoina**

### **Esimiehen rooli**

Monessa kirjoittelussa mainitaan esimiehen roolin merkitys. Päiväkodin johtajan tehtävä korostuu muun muassa uuden työntekijän tullessa taloon ja tämän perehdytyksessä. Aineistosta nousee esiin

se, että johtajalla on myös vaikutusta siihen, millainen ilmapiiri koko päiväkodissa vallitsee, sillä esimies on avainasemassa itse tiimien kokoamisessa. Johtaja tiimien rakentajana sekä tiimin toiminnan seuraajana ja tukijana vaikuttaa tiimin toimivuuteen. Esimies toimii tiimin tukena arjessa olemalla tarvittaessa saatavilla, kun tiimi tarvitsee neuvoa tai ohjausta esimerkiksi pedagogisia valintoja tehdessään. Johtaja tukee lastentarhanopettajia ja lastenhoitajia selkiyttämällä päiväkodin yhteisiä linjoja ja pitämällä osaltaan huolen siitä, että työntekijät tekevät työtä myönteisellä asenteella.

*”Johtaja pitää huolen siitä, että jokainen uusi työntekijä tulee perehdytetyksi työhönsä ja pääsee mukaan tiimin toimintaan. Johtaja myös mielestäni huolehtii, että tiimillä on aikaa suunnittelulle ja jokaisella työntekijällä on selkeä työnkuva ja rooli tiimissään ja että tiimiläisillä on motivaatiota tehdä työtään.”*

*”Mielestäni esimiehen pelisilmällä on iso merkitys siinä, keitä hän laittaa tiimeihin toimimaan ja kuunteleeko hän työntekijöitä niitä päätöksiä tehdessään.”*

Johtajan tehtävänä on antaa työntekijöilleen palautetta ja kannustaa oman työn kehittämiseen. Lisäkoulutusmahdollisuuksien tarjoaminen ja niihin kannustaminen nähdään tärkeinä välineinä, joilla esimies voi edistävästi vaikuttaa työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittymiseen ja sitä kautta koko tiimin toimivuuteen. Johtajalla nähdään viime kädessä olevan vastuu siitä, että tiimeillä ylipäättään on mahdollisuus kehittyä toimiviksi tiimeiksi. Johtajalla on siis pedagoginen vastuu johdattaa työntekijänsä niin sanotusti oleellisen äärelle. Säännöllisten keskusteluiden mahdollistaminen ja järjestäminen yhdessä tiimin kanssa on oleellista. Henkilökohtainen ohjaus esimerkiksi kehityskeskusteluiden muodossa nähdään merkittävänä. Tarvittaessa odotetaan myös johtajan tarjoavan tiimille työnohjausta.

*”Päiväkodin johtajan tehtävä on huolehtia siitä, että yleiset peruslinjaukset ovat kaikilla kunnossa ja sen jälkeen taata tiimeille työrauha suunnitella oman ryhmän toiminta sille sopivaksi.”*

*”Varsinkin nuorena LTO:na on välillä kaivannut vahvaa johtajaa sanomaan oman mielipiteensä, vaikka se olisikin eri omasta kannasta poikkeava. Parempi huonokin yhteinen linja kuin ei linjaa ollenkaan.”*

## **Resurssit**

Tiimin toimivuuteen vaikuttavina resurssitekijöinä ja edellytyksinä nähdään *aika, raha ja tilat*. Raha ja tilat määrittävät pitkälti sitä, millaista toimintaa tiimi voi suunnitella lapsiryhmän kanssa toteutettavaksi. Erityisesti kunnallisella puolella työskentelevät lastentarhanopettajat tuntuvat

olevan tottuneita siihen, että toimintaa rajoittaa pitkälti se, mihin on päiväkodilla varaa. Mielikuvitusta ja luovuutta käyttämällä tiimi voi kuitenkin suunnitella ja toteuttaa monipuolista toimintaa. Rajallisista varoista ja tiloista huolimatta asennetta pidetään siis resursseja tärkeämpänä tekijänä tiimin toimivuuden kannalta.

*”Varsinkin kunnallisessa päivähoitossa olen tottunut itse toimimaan niillä eväillä mitä on ja käyttänyt luovuuttani esimerkiksi materiaalihankinnoissa ja varhaiskasvatuksen toteuttamisessa. - - Olisiko tiimi toiminut paremmin, jos olisin heittänyt hanskat tiskiin ja surkutellut rahan ja välineiden sekä sijaisten puuttumista kuorossa muun tiimin kanssa?”*

Päiväkodin arki on hyvin aikataulutettua ja aikaa yhteiselle keskustelulle olisi löydettävä, jotta tiimi pystyy keskustelemaan säännöllisesti toimintaa koskevista kysymyksistä ja lasten asioista. Toimivassa tiimissä aikaa on varattu riittävästi säännöllisiin tapaamisiin ja yhteiseen suunnitteluun, tästä esimerkkinä suurimmassa osassa päiväkoteja käytössä oleva viikoittainen tiimipalaveri, jossa tiimin on mahdollista keskustella ajankohtaisista asioista. Lisäksi on arjessa tapahtuvan spontaanin keskustelun oltava mahdollista. Aika näyttäytyy edellytyksenä myös siten, että tiimillä on oltava aikaa rauhassa tutustua ja tiimiytyä, jotta työstä voi tulla sujuvaa. Ei voi olettaa, että tiimin työskentely heti toimintakauden alussa on saumatonta, vaan tiimiytyminen on hidas prosessi, jota aineiston mukaan tukee se, jos tiimin annetaan toimia yhdessä pidempään, kuin ainoastaan yksi toimintakausi.

*”Kuinka kauan tiimi on toiminut yhdessä ja sitä kautta myös se, kuinka hyvin tiimin jäsenet tuntevat toisensa, vaikuttaa tiimin toimivuuteen. – Kuitenkin se, että kolme (joskus neljä) ihmistä löytää yhteisen sävelen tehdä töitä, löytää yhteisen kasvatusnäköyksen, yhteisen päämäärän ja ennen kaikkea ne keinot, jotka vievät kohti sitä päämäärää vaatii aivan hirveästi aikaa.”*

## 7.4 Tiimityötä uhkaavat tekijät

Tässä osiossa tuodaan esiin aineistossa esiintyneitä tiimityötä uhkaavia tekijöitä, joita lastentarhanopettajat kuvailivat kirjoitelmissaan. Uhkaavia tekijöitä voidaan jaotella tiimin sisäisiin ja tiimin ulkoisiin tekijöihin. Tiimin sisäisinä uhkina voidaan nähdä erilaiset näkemykset lapsesta ja lapsuudesta, sekä toisistaan eriävät arvot ja näkemykset siitä, mikä on laadukasta varhaiskasvatusta. Erilaisten persoonien työskenteleminen tiimissä ja mahdollinen henkilökemioiden kohtaamattomuus saattaa vaikeuttaa tiimin toimintaa, vaikka tiimissä pyritäänkin tulemaan toimeen kaikkien työntekijöiden kesken. Tiimiytymistä voimakkaasti haittaavana tekijänä koetaan tiimien



vaihtuvuus, eli se, että tiimin kokoonpanoa muutetaan uuden toimintakauden alkaessa.

Tiimin toimintaa uhkaavana tekijöinä koetaan tiimin jäsenten asenteelliset ja motivaatioon liittyvät piirteet, jotka lastentarhanopettajien mukaan rajoittavat tiimin suunnittelua ja toiminnan toteutusta. Tutkittavat olivat kohdanneet haasteita myös liittyen työntekijöiden erilaisiin työorientaatioihin, kuten yksilökeskeisyyteen ja ammattikuntien koulutuksen ja työtehtävien arvostuksen puutteeseen. Työntekijöiden poissaolot uhkaavat tiimiä aiheuttamalla vaihtuvuutta tiimissä. Osaltaan tutkittavat kokevat, että myös resurssitekijät, kuten aika ja rahat vaikuttavat tiimin toimivuuteen rajoittamalla tiimin yhteistä suunnittelu-aikaa ja mahdollisuutta toteuttaa erilaista toimintaa.

### **Toisistaan eriävät näkemykset ja arvot kasvatukseen liittyen**

Yhtenä toimivan tiimin kulmakivistä pidetään yhtenäisiä näkemyksiä laadukkaasta varhaiskasvatuksesta ja päivähoidon perustehtävästä. Päiväkodin moniammatillisessa tiimissä on kuitenkin yhtä monta näkemystä hyvästä hoivasta ja kasvatuksesta, kun on ammattilaisiakin. Tiimin yhteisestä keskustelusta ja tiimisopimuksista huolimatta moni vastaaja kokee, että yhtenäinen linja ei käytännössä aina toteudu. Toiminta saattaa olla ristiriitaista ja epäjohdonmukaista. Jatkuva yhdessä sovituista linjauksista poikkeaminen aiheuttaa sen, että työn tekeminen on haasteellista työntekijöille, mikä puolestaan saattaa välittyä myös lapsille. Monessa tiimissä ongelmana on se, että näistä työhön vahvasti vaikuttavista arvoista ja näkemyksistä ei ole keskusteltu, tai niistä on keskusteltu ainoastaan pintapuolisesti.

*”Voisi kuvitella, että kasvatusalalla työskentelevillä ammattilaisilla olisi pitkälti samansuuntaiset ajatukset siitä, mikä on hyvää ja ”oikeaa” varhaiskasvatusta, mutta mielipiteiden kirjo voi olla laaja ja kuilut suuria. Usein näistä ei myöskään tule keskusteltua tarpeeksi syvällisesti.”*

*”Jos yhdellä, saati useammalla tiimin jäsenellä on täysin erilainen näkemys lapsesta, laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisesta ja itsensä kehittämisestä, voi oman kokemukseni mukaan tiimin toimivuus olla koetuksella.”*

*”Jos näkemykset eroavat kovin toisistaan, yhteisten sopimusten tekeminen ja niissä pysyminen saattavat olla haastavia. Yhteisesti sovituista kasvatuksellisista linjauksista poikkeaminen saattaa aiheuttaa kitkaa ja turhautumista muissa tiimin jäsenissä.”*

## **Erilaiset persoonat ja henkilökemioiden puute**

Päiväkodissa työtä tehdään omalla persoonalla ja työssä erilaiset temperamentit omaavat ihmiset toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. Henkilökemioiden puutetta lastentarhanopettajat kuvailevat aineistossa keskusteluyhteyden haasteina; kaikkien kanssa keskustelu ja toiminta ei ole luontevaa, kun taas joidenkin kanssa ollaan niin sanotusti ”samalla aaltopituudella”. E erityisen haastavaksi tilanteen tekee se, jos työtovereiden välille syntyy jatkuva väärinymmärryksen kierre, joka hankaloittaa työntekoa ja ammatillista keskustelua. Tärkeänä pidetään omakohtaista pohdintaa ristiriitatilanteissa; täytyy erottaa milloin ristiriidat johtuvat toisen persoonasta ja milloin syynä on itse työhön liittyvät seikat. Tiimissä on löydettävä toleranssia erilaisuudelle, tai muuten tiimi kohtaa usein vaikeita tilanteita.

*”On vaikea työskennellä sellaisen ihmisen kanssa, jonka kanssa kemiat ei vaan toimi. Totta kai se on mahdollista ja kuuluu ammattitaitoon osata toimia kaikenlaisten ihmisten kanssa, mutta kun toinen ymmärtää jokaisen sanomasi asian negatiivisena häntä kohtaan niin tiimin toimivuus kärsii silminnähden.”*

## **Tiimien vaihtuvuus**

Vahvasti tiimin toimintaan uhkaavana tekijänä nähdään tiimien vaihtuvuus. Useassa päiväkodissa on johtajilla käytössä tapa muuttaa tiimien kokoonpanoa aina uuden toimintakauden alkaessa. Tätä saatetaan perustella uusien ideoiden jalostumisella ja sillä, että kun lapset siirtyvät isompien ryhmään, on ainakin yhden aikuisen hyvä siirtyä heidän kanssaan. Lastentarhanopettajat tuovat kuitenkin aineistossa esiin, että tällainen käytäntö haittaa tiimin toimivuutta, sillä se keskeyttää tiimiytymisprosessin. Tiimillä saattaa mennä kokonainen vuosi, ellei pidempäänkin siihen, että yhteiset toimintatavat alkavat selkiytyä ja työnteko luonnistua.

*”Itse toivoisin vielä joskus pääseväni tiimiin, joka ei vaihtuisi joka syksy. Olen kuitenkin kokenut hirveän raskaana joka syksy aloittaa uuden tiimin kanssa. Tiimi on hitsautunut toimivaksi vasta kevään viimeisillä kuukausilla, ja harmittaa aina todella paljon kun hyvä systeemi rikotaan.”*

*”Useasti olen kuullut sanottavan, että ensimmäinen toimintakausi menee tiimin yhteisten linjojen hakemiseen ja vasta toisena vuonna tiimin toiminta alkaa sujua.”*

Henkilöstömuutokset tai tiimin hajottaminen pakottaa tiimit aloittamaan tutustumisen ja tiimiytymisen aina alusta. Vuoden aikana muodostuneet yhteiset tavat toimia ja mahdollisesti selkeäksi rakentunut toimintakulttuuri puretaan. Ryhmäytymiseen ja tiimiytymiseen käytetyn ajan nähdään olevan suoraan suhteessa tiimin toimivuuteen.

*”Tiimien vaihtuvuuden takia koko alkusyksy menee siihen kun aikuiset tutustuvat toisiinsa ja toistensa toimintatapoihin. Mikä tietenkin hidastaa tiimin toimivuutta, kun täytyy hieman varoa, ettei astu toisen varpaille.”*

*”Haastetta tiimitoiminnassa aiheuttaa se, että työntekijät vaihtuvat vähintään vuosittain. Joka syksy aloitetaan alusta, perusasioista ja toimintakulttuuria käydään läpi. Loistavaa olisi, jos saman tiimin kanssa pystyisi jatkamaan useamman vuoden.”*

Aineistossa tuodaan kuitenkin esiin myös sitä, että tiimissä on järkevää ja tarpeellistakin tehdä muutoksia, jos tiimin työskentely on jostain syystä haastavaa. Tutkimukseen osallistuneita pohdituttaa kuitenkin se, miksi toimiva tiimi täytyy purkaa, kun pidempään yhdessä työskenteleminen toisi jatkumoa ja selkeyttä myös lapsille.

### **Asenne ja motivaatio**

Kuten aikaisemmin toimivan tiimin edellytyksistä puhuttaessa todettiin, on työhön asennoitumisella ja työtä kohtaan koetulla motivaatiolla suuri vaikutus siihen, miten tiimissä työn tekeminen sujuu. Työntekijöillä on hyvin erilaisia tapoja suhtautua muun muassa uusiin asioihin ja reagoida vastaantuleviin haasteisiin. Asenne usein ratkaisee, miten tiimissä otetaan esimerkiksi uusia ehdotuksia vastaan ja miten uusia toimintatapoja lähdetään kokeilemaan.

*”Spontaanius ei aina toimi, sillä aina on niitä jotka kyseenalaistavat kaiken.”*

*”Tiimissä on kovin helppo lytätä toisen innostus ja halu kokeilla uutta, ja pian voidaan olla tilanteessa, jossa kukaan ei enää edes viitsi ehdottaa mitään.”*

Työntekijän asenne ja motivaatio vaikuttavat myös siihen, miten työ hoidetaan; tehdäänkö työt huolellisesti, perehdytäänkö suunnitteluun kunnolla ja ollaanko toimintaa valmiit myös arvioimaan. Moni lastentarhanopettaja on työelämässä kokenut, että omiin toimintaa koskeviin ehdotuksiin ei ole tartuttu tai kaikki tiimin jäsenet eivät ole huolehtineet työtehtävien laadukkaasta suorittamisesta. Asenteisiin ja motivaatioon vaikuttaa osaltaan kiire ja stressi. Ketään ei voi kuitenkaan pakottaa innostumaan kaikista asioista. Aineistossa näyttäytyy lastentarhanopettajien toive valmiudesta kokeilla uusia asioita, sen sijaan, että ne torjuttaisi ilman harkintaa. Asioita ja projekteja saattaa jäädä kesken, kun kaikkien tiimin jäsenten kiinnostus tai motivaatio suoritettavaa asiaa kohtaan ei ole sama. Motivaation puute ja negatiiviset asenteet koetaan tiimityötä uhkaavina tekijöinä.

*”Jos esimerkiksi yksikin tiimin jäsen on aina menemässä sieltä, mistä aita on matalin, aiheuttaa tämä väistämättä ristiriitatilanteita jossain vaiheessa.”*

*”Olen tällä hetkellä pinteessä, sillä koen, että en voi vaikuttaa muiden tiimimme jäsenten asenteeseen, mutta en voi myöskään hyväksyä tiimikaverieni arvoja ja asenteita, varsinkin, kun ne vaikuttavat perustehtävämme toteuttamiseen.”*

### **Selän takana puhuminen ja kuppikuntaisuus**

Yksi valitettava päiväkotiaikin työympäristönä leimaava piirre on niin sanottu kuppikuntaisuus ja selän takana puhuminen. Usein kuulee puhuttavan ilmiöstä juuri naisvaltaisten alojen piirteenä, mutta tästä voi jokainen tehdä omat johtopäätöksensä. Aineistossa ilmiö nousee kuitenkin esiin yhtenä tiimityötä uhkaavana tekijänä. Joissain tapauksissa tiimin yhteisöllisyys saattaa syventyä niin, että oma tiimi nähdään muita parempana ja tiimien välille saattaa syntyä kilpailua. Tämä luonnollisesti aiheuttaa haasteita keskittyä itse työn perustehtävään ja koko talon yhteisöllisyys kärsii.

*”Jos tiimit oman työnsä lisäksi kyttävät toisten tiimien toimintaa, ei kukaan saa työrauhaa ja arki on pelkkää kyräilyä.”*

Jos tiimissä vallitsee kulttuuri, jossa asioita ei oteta avoimesti puheeksi, saattavat tiimin jäsenet syyllistyä purkamaan turhautumistaan tiimin ulkopuolisille henkilöille tai muille tiimin jäsenille. Tällöin edistetään kulttuuria, jossa asioita ei oteta esiin silloin kun ne ovat ajankohtaisia, ja asiat saattavat saada kohtuuttomia mittasuhteita. Tiimitovereiden suhteet saattavat näyttäytyä näennäisesti sujuvina, mutta jos ei pidetä huolta siitä, että käsitellään haastavat asiat tiimin sisäisesti, saattaa tiimin toiminta vaarantua.

*”Myöskään naapuritiimiläisten kanssa on turhaa ja typerää puida oman tiimin jäsenten vikoja, jos asialla ei ole naapuritiimille mitään merkitystä.”*

### **Yksilökeskeisyys, koulutus ja ammattinimikkeet**

Varhaiskasvatusalalla päiväkodissa kasvatustyötä tehdään perinteisesti tiimityönä. Päiväkodin tiimit on rakennettu siten, että toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa voitaisiin hyödyntää jokaisen tiimin jäsenen koulutuksen ja kokemusten tuomaa osaamista, ja että kukaan ei olisi lapsiryhmän toiminnasta vastuussa yksin. Aineiston mukaan joskus saattaa kuitenkin käydä niin, että lastentarhanopettaja jää tiimissä ikään kuin yksin. Tiimitoverien asenne ja suhtautuminen vaikuttavat siihen, miten he osallistuvat yhteiseen tekemiseen. Toiminnasta ja työn tekemisestä tulee yksilökeskeistä, jos muut tiimin jäsenet ovat esimerkiksi tottuneet tekemään työtä jakaen

työtehtävät työvuorojen mukaisesti. Tällöin jokainen vastaa päiväkohtaisesti omista tehtävistään ja yhteinen tekeminen ei saa sijaa.

*”Lastentarhanopettajat jäävät usein yksin ja ovat erittäin riippuvaisia lastenhoitajien halukkuudesta tehdä yhteistyötä. Sanottakoon, että olen itse tullut tiimiin, jossa lähtökohtaisesti kaikki aikuiset hoitivat omaa tonttiaan.”*

*”Vaikeuksia olen kohdannut nuorena lastentarhanopettajana tiimeissä, joissa lastenhoitaja on vanhempi ja tottunut työskentelemään työvuorosidonnaisissa tehtävissä. On saanut tehdä hyvin paljon töitä, että jokaista ideaa ei ole tyrmätty samalta istumalta, vain sillä periaatteella, että ”minä olen siinä työvuorossa, et voi tehdä sitä tai tätä.”*

Lastentarhanopettajat kertovat aineistossa myös uransa alkuaikojen haasteista. Haasteet ovat liittyneet oman ammatti-identiteetin muodostumiseen ja pedagogisen johtajuuden muodostumiseen tiimissä. Kokemukset oman koulutuksen arvostuksen puutteesta on tehnyt tiimissä toimimisesta ongelmallista, sillä se on jossain tapauksessa johtanut jopa oman työmotivaation heikkenemiseen. Perinteisesti lastentarhanopettajan tehtävänä on toimia tiimissä ikään kuin tiimin johtajana ja pedagogisen vastuun kantajana, mutta tutkittavien kokemusten mukaan riippuu hyvin paljon tiimin muista jäsenistä, miten lastentarhanopettajan annetaan tätä vastuuta hoitaa.

*”Vasta valmistunutta lastentarhanopettajaa ei iäkkäämpi lastenhoitaja kuunnellut, saati arvostanut. Tiimissä toimiminen oli hyvin vaikeaa ja raskasta. Yllättäväksi itse koin sen, että yksi ihminen voi aiheuttaa sen, että itse ei halua mennä aamulla töihin. Tekemieni päätösten yli käveltiin ja ehdotuksiani ei otettu kuuleviin korviin. Kunnes käytin ”pätösvaltaani” tiimin pedagogiikasta vastuussa olevana henkilönä. Tämä johti närkästyneisiin katseisiin. Lapsellista käytöstä aikuisilta ihmisiltä. Järkytin.”*

### **Resurssit; aika, raha ja tilat**

Kuten aikaisemmassa osiossa todettiin, että toimivan tiimin edellytys on työssä pärjääminen ulkopuolisista tekijöistä, kuten kiireestä ja rajallisesta ajasta, käytettävissä olevista varoista, tiloista ja kiireestä huolimatta. Monessa tiimissä kiire kuitenkin aiheuttaa työntekijöissä turhautumista, mikä puolestaan heijastuu tiimin toimivuuteen ja työn tekemiseen.

*”Mielestäni varhaiskasvatustiimin toiminnassa on liikaa rajoittavia reunaehtoja. Suuret ryhmäkoot, joissa aikuisten määrä on minimissä, rajalliset tilat ja olemattomat rahalliset resurssit, joita olisi kohdistettu varhaiskasvatuksen laadun parantamiseen tiimin sisällä.”*

Päiväkodin perinteinen aikataulu ja rutiinit tuovat osaltaan tuttuutta ja turvaa, etenkin lapsille, mutta työntekijät saattavat kokea sen työtään rajoittavaksi tekijäksi. Kiireentuntua ja turhautumista saattaa olla vaikea peittää, jolloin se heijastuu lasten kanssa toimimiseen ja usein ruokkii myös levottomuutta lasten keskuudessa. Tämä taas puolestaan saattaa vaikeuttaa työntekijöiden myönteistä suhtautumista, ja oravanpyörä on valmis.

*”Arki on hyvin aikataulutettua ja se aiheuttaa välillä kiireen. Jos aikuiset eivät osaa peittää kiirettään, se tarttuu lapsiin, ja silloin lapsista tulee levottomia. Lasten levottomuus yleensä vain lisää kiirettä entisestään.”*

Tiimin keskinäinen yhteistyö saattaa kohdata kiireisessä arjessa haasteita myös toiminnan suunnittelun osalta. Suunnittelulle varattua aikaa, esimerkiksi viikoittaisia tiimipalavereita ei aina välttämättä koeta riittäväksi, vaan yhteistä aikaa tulisi olla enemmän, jotta keskustelu, suunnittelu ja arviointi voisi olla syvällisempää. Muuttuvien tilanteiden vuoksi viikoittaisia palavereja saatetaan joutua perumaan tai siirtämään.

*”Tiimin yhteisen kasvatustyön suunnitteluun ja arviointiin käytettävissä oleva aika on tunnetusti kortilla oleva resurssi.”*

Usein arjen keskellä nousee tiimiläisten mieleen asioita, joista pitäisi keskustella, mutta toiminta lasten keskuudessa rajoittaa sitä, mistä voidaan keskustella ja milloin. Tavoitteena olisi ottaa asiat puheeksi silloin, kun ne ovat ajankohtaisia, mutta tietyistä asioista ei ole mahdollista keskustella esimerkiksi lasten kuullen. Tämä johtaa usein siihen, että tilanteet menevät ohi ja asioita jää keskustelematta.

*”Tiimeillä on kokemukseni mukaan tänä päivänä liian vähän yhteistä keskustelu- ja suunnittelu-aikaa. Päiväkotitoiminta on ympäristönä sellainen, että harvoista asioista pystyy keskustella juuri tilanteessa tai asian esiinnoustaessa, koska aina on kuulevia korvia. Tilanteita tulee ja menee, ja sitten kun päästään keskustelun ääreen, on tilanne jo ohi. Toki voidaan keskustella siitä, miten tilanne hoidettiin ja miten mahdollisesti jatkossa toimitaan samantyyppisissä tilanteissa.”*

### **Poissaolot ja sijaiset**

Päivähoidossa, niin kuin millä tahansa alalla, tulee työntekijöille poissaoloja. Poissaolojen sattuessa punnitaan sijaisen tarve; lyhytaikaisessa poissaolossa pyritään työntekijävaje tiimissä paikkaamaan talon sisäisesti, eli siirtämällä toisen tiimin edustaja työskentelemään tiimiin, jossa vaje on. Näin tehdään, jos toisissa tiimeissä tilanne sen sallii, eli jos lasten suhdeluku aikuisiin nähden auttavassa

tiimissä on alle vaaditun. Pidempiaikaisissa poissaoloissa pyritään tiimiin hankkimaan poissaolevan työntekijän tilalle sijainen. Tähän on olemassa johtajilla erilaisia keinoja, muun muassa kaupungin sijaisrekisteri. Aina ei sijaisen saaminen ole kuitenkaan ongelmaton, ja joskus ollaan tilanteessa, jossa sijaista ei löydy ollenkaan. Aineistosta tuli esiin useaan otteeseen poissaolojen ja sijaisten saamisen haastavuus tiimin toimivuuteen vaikuttavana tekijänä.

*”Tiimin jäsenen sairastuessa sijaisen saaminen ei aina ole itsestään selvää, mikä on selvästi vaikuttanut joidenkin toimintaan kielteisesti.”*

*”Myös itse ryhmän henkilökunta on osa resursseja. Sijaisten puute ja tiimiläisten tiuha vaihtuvuus ovat suuria haasteita toimivan tiimin rakentumiselle.”*

Jos tiimin työntekijöistä joutuu jatkuvasti olemaan pois, vaikuttaa se varsinkin tiimin muodostumisen alkuvaiheessa negatiivisesti ryhmän dynamiikkaan. Turhautumista tutkittavissa aiheuttaa se, että aina ei voi olla varma, saako apua, vai täytyykö suunnitelmia muuttaa siten, että on mahdollista selvittää päivästä vajaalla työntekijämäärällä.

*”Pysyvyydellä on suuri merkitys tiimiin. Paljon poissaoleva työntekijä aiheuttaa jatkuvaa murrosvaihetta tiimiin ja epävarmuutta. Varsinkin jos tiimi ei ole kerennyt muotoutua ja hakemaan malliansa.”*

Myös se, että sijainen on uusi, eikä ole työskennellyt kyseisessä tiimissä aikaisemmin, tai jos sijaisten vaihtuvuus on suuri, koetaan tiimin toimintaa hidastavina tekijöinä. Tällöin tiimiläiset joutuvat perehdyttämään uuden työntekijän ryhmän käytäntöihin aina uudelleen ja toiminnan suunnittelu ja ennakointi ovat haastavia.

*”Mikäli sijaisia on sairastelun vuoksi paljon, ei tiimiläisten välille ehdi syntyä pidempiaikaisia siteitä, tuntemusta ja suunnitelmallisuutta.”*

## 7.5 Tiimityön kehittäminen

Tähän osioon on koottu aineistossa esille tulleet lastentarhanopettajien kokemuksiin perustuvat haasteellisten tilanteiden ratkaisemiseen ja tiimityön kehittämiseen liittyvät tekijät.

### **Esimies**

Tutkimukseen osallistuneet lastentarhanopettajat näkevät päiväkodin johtajan roolin merkittävänä, kun puhutaan tiimin toimivuudesta. Esimies tekee viimekädessä tiimeihin liittyvät

henkilöstöratkaisut, tukee tiimiä ristiriitatilanteissa, tarvittaessa hakee tiimille apua esimerkiksi työnohjauksen muodossa. Esimiehen on oltava tietoinen tiimien toimivuudesta ja oltava valmis tarjoamaan tukea ja ratkaisuja arjessa ja erityisesti haastavissa tilanteissa.

*”Johtajalta vaaditaan pelisilmää ja ihmistuntemusta ja joskus tiukkaakin otetta tasapainoisten tiimien rakentamisessa. Ristiriitatilanteiden tullessa vastaan johtajalta tarvitaan myös reipasta asioihin tarttumista ja niiden selvittämistä tiimin kanssa ennen kuin ongelmista kasvaa liian suuria.”*

*”Esimiehen tuki on korvaamaton, mikäli johtaja oikeasti osaa sitä antaa. Siinä tilanteessa, kun tiimi ei toimi, on johtajan astuttava esiin ja tehtävä kaikkensa auttaakseen. Aikuisten riidat tai omat henkilökohtaiset vastoinkäymiset elämässä eivät saa vaikuttaa ryhmän lasten hyvinvointiin. Mikäli näin tapahtuu, on johtajalla oltava viimeinen vastuu tilanteesta ja myös halu, keinot ja resurssit korjata asia.”*

### **Riittävästi aikaa keskustelulle**

Aineistosta kävi ilmi, että lastentarhanopettajat kokevat vahvasti, että tiimi tarvitsee runsaasti aikaa tutustumiseen ja tiimiytymiseen. Jotta opitaan tuntemaan tiimitovereita ja heidän persooniaan, totutaan toisten työskentelytapoihin ja opitaan ennakoimaan toisten tapoja, tarvitaan aikaa. Tutustumiselle tulee varata kunnolla aikaa, jotta näkemyksistä voidaan keskustella ja toimintaa kehittää. Tiimipalaverit ovat usein liian lyhyitä, joten pidemmät tiimipalaverit olisivat oiva tapa lisätä keskusteluaikaa. Lisäksi työpaikan ulkopuolella tapahtuvaa tutustumista ja suunnittelua voisi lisätä.

*”Jos suunnittelu-aikaa olisi enemmän usean hengen tiimissä, asiat sujuisivat joustavammin. Meidän työemme on sen laatuista, että puhua pitää, muuten eivät asiat hoidu eikä suju!”*

*”Aikaa perustella itselleen ja tiimin jäsenille sitä, mitä pitää työssään tärkeänä ja miksi. Sitä ei ole koskaan tiimissä tarpeeksi, ja kuitenkin se on juuri se asia, mikä tekee tiimin ja lapsiryhmän toimivaksi ja turvalliseksi kaikille.”*

### **Selkeät tavoitteet**

Aineistossa nostettiin esiin, että omaa osaamista on hyvä pyrkiä kehittämään jatkuvasti esimerkiksi osallistamalla koulutuksiin. Jatkuva oman ja tiimin työn arvioiminen nähdään tärkeänä, jotta varhaiskasvatus on laadukasta. Tähän liittyy vahvasti tavoitteiden määrittäminen. Lastentarhanopettajat uskovat toimintakauden alussa asetettujen tavoitteiden ja pedagogisen keskustelun voimaan. Pedagogiikasta ja omista näkemyksistä on hyvä keskustella oman tiimin kesken, mutta myös koko työyhteisön kesken. Yhteisistä linjauksista sopiminen luo hyvän perustan sitoutumiselle ja toiminta on johdonmukaisempaa. Kouluttautuminen ja kasvatuksen tavoitteista



keskustelu ovat siis tiimin sekä työntekijän oman ammattitaidon kehittämisen keinoja.

*”Eräässä päiväkodissa, jossa työskentelin, jokainen tiimi teki syksyisin kehittämispäivässä oman toimintasuunnitelman, johon johtaja oli kehitellyt oman erillisen lomakkeen. Koin menettelytavan erityisen hyväksi, koska siinä tuli käsiteltyä kaikki tiimin yhteiset asiat, joihin tiimin toiminta pohjimmiltaan perustuu kuten esim. tiimiläisten kasvatuskäsitykset ja arvot.”*

*”Ei voida toimia yhtenäisesti, jos ei tiedetä tavoitteita. Toimintaa tulee myös arvioida jatkuvasti, ja tehdä harkiten tarvittavia toiminnan muutoksia.”*

### **Avoimuus ja rehellisyys**

Kuten aikaisemmin todettiin, tuloksista ilmeni, miten avoimuus vaikuttaa tiimin toimintaan ja miten se on toimivan tiimin edellytys. Jos tiimin jäsenet eivät ole avoimia ja rehellisiä, aiheutuu tiimissä usein turhautumista ja väärinkäsityksiä. Tiimiin on heti toimintakauden alussa luotava sellainen ilmapiiri, jossa tiimin jäsenten on luontevaa ottaa asioita puheeksi, huolimatta siitä olivatko ne positiivisia tai negatiivisia. Tiimissä ei kenenkään sen jäsenen tulisi pelätä sitä, että hänen avoimuutensa aiheuttaa pahan puhumista selän takana. Myös positiivisen palautteen antaminen tiimissä kannattaa ja luo avoimuuden ilmapiiriä.

*”Avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiri mahdollistaa asioiden puheeksi ottamisen, ja oman kokemukseni mukaan siihen kannattaa panostaa heti kauden alussa, esimerkiksi tiimisopimusta tehdessä näitä asioita kannattaa puhua auki.”*

*”Jos huomaa toimineensa jossain tilanteessa väärin tai harvinaisen hyvin, se kannattaa mainita tiimikavereille. Kun arvioi myös omaa toimintaansa, on tiimikavereiden ehkä helpompi ottaa vastaan myös heidän toimintaansa koskevaa palautetta.”*

### **Ristiriitojen hoitaminen**

Aineistostakin kävi ilmi, että päiväkodin arjessa ja tiimissä kohdataan haasteita, jotka johtuvat erilaisista asioista tiimiläisten välillä. Ristiriitojen hoitaminen ja niissä toimiminen nousivat kirjoitelmissa esiin. Tärkeimpänä ratkaisuna haastavissa tilanteissa oli aineiston mukaan tiimissä keskusteleminen. Haasteisiin on pyrittävä löytämään yhdessä keskustellen ratkaisu, mutta jos tämä ei onnistu, voidaan mukaan pyytää ulkopuolista apua, kuten esimiestä tai työnohjausta. Tiimien kohdatessa haasteita voi johtajan rooli olla merkittävä. Korostettiin kuitenkin sitä, että ongelmalliset tilanteet on hoidettava nimenomaan oman tiimin kesken, eikä asioita tulisi käsitellä esimerkiksi toisen tiimin jäsenten kera, sillä silloin usein puhutaan asianomaisten selän takana, eikä tilanne raukea.

*”Ristiriidat pitäisi ensisijaisesti puida oman tiimi kesken ja jos se ei riitä, yhdessä johtajan kanssa.”*

*”Selän takana puhuminen tai mielenosoittaminen eivät johda ainakaan parempaan. Itse koen, että olisi myös tärkeää varata aikaa siihen, että puhutaan auki kunkin vahvuuksia ja kehittämisen kohteita sekä auki puhutaan sitä millaisia persoonia tiimin jäsenet ovat. Koen tämän auttaneen etenkin ristiriitojen selvittämistä.”*

## **Riittävästi aikaa tutustua ja tiimiytyä**

Aikaisemmassa osiossa, jossa käsiteltiin toimivan tiimin edellytyksiä, tuotiin esiin tiimin pysyvyyden tärkeyttä. Lastentarhanopettajat kokevat, että jos tiimi saa rauhassa tutustua, suunnitella ja opetella yhteisiä toimintatapoja, heidän tiiminsä on mahdollista toimia paremmin. Monen kohdalla tapahtunut joka syksyinen tiimin vaihdos on aiheuttanut turhautumista ja harmitusta juuri tutuksi tulleen tiimin purkautuessa. Asia nähdään haitallisena niin tiimille kuin lapsillekin. Jos tiimin annettaisiin työskennellä yhdessä pidempään kuin vain yksi toimintakausi, kokevat tutkittavat, että tiimin jäsenet oppisivat paremmin tuntemaan toisensa ja siten tiimin toiminta helpottuisi monella tavalla. Kuitenkin, jos tiimissä kohdataan usein haasteita, eivätkä erinäiset keinot vaikuta tiimin toimivuuteen, on järkevää harkita tiimin jäsenten vaihtamista.

*”Yksi tärkeä asia olisi johtajan antama aika tiimille kehittyä. Itse olen saanut parhaimmillaan työskennellä kaksikin toimintakautta samassa tiimissä, samojen ihmisten kanssa.”*

*”Mielestäni joka syksyinen tiimien muuttaminen on rankkaa sekä työntekijöille että lapsille. Se ei ns. palvele tarkoitusta. Lapsille on kuitenkin tärkeää tutut aikuiset ja tiimin on hedelmällisempää suunnitella toimintaa, kun perusasiat ovat jo kunnossa ja lapset tuttuja.”*

## **Työhyvinvoinnista ja työn ilosta huolehtiminen**

Erityisen tärkeänä tiimin toimivuuteen vaikuttavana tekijänä nähtiin se, miten työntekijät tiimissä voivat. Tiimin jäsenten hyvinvointi määrittää siis pitkälti sitä, miten tiimi voi. Yksikin huonosti voiva työntekijä vaikuttaa voimakkaasti myös muiden tiimiläisten työskentelyyn. Siispä työhyvinvoinnista ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on äärimmäisen tärkeä asia. Tiimitovereiden erilaisten elämäntilanteiden ymmärtäminen ja empatia ovat hyvän tiimin peruspilareita, joten niihin tulisi pyrkiä. Tiimitovereiden kannustaminen ja jaksamisesta huolehtiminen luovat hyvää tiimihenkeä.

*”Pitäisi muistaa ketä ja mitä varten töissä ollaan ja miksi on alalle hakeutunut. Toimivassa tiimissä on kykyä empatiaan ja kykyä eläytyä toisen asemaan olipa kyseessä lapsi tai aikuinen.”*

*”Toimiva tiimi syntyy nähdäkseni siellä, missä työntekijöiden ja jaksamisesta pidetään huolta. Juuri iloa ja optimistisuutta ja kokemuksia työnteon mielekkyydestä tarvitaan, jotta tiimi voisi toimia hyvin.”*

Huumorin ja ilon viljely tiimissä nähdään työtä ja arkea keventävänä tekijänä. Uusin asioihin positiivisesti suhtautumalla työskentely on helpompaa ja työtovereihin tukeutuminen auttaa haasteita kohdatessa. Arjessa jaksaa paremmin, kun tiimitovereiden kanssa voi luoda tiimihenkeä yhteisen huumorin avulla.

*”Hyvä ruokkii hyvää myös tiimissä. Positiivinen asenne heijastuu ihan varmasti asiakkaisiin, niin lapsiin kuin vanhempiinkin. tiimillä on varmasti paremmat mahdollisuudet olla hyvä, toimiva tiimi, kun tehdään positiivisella, rakentavalla työotteella.”*

## 8 TUTKIMUKSEN TARKASTELU

### 8.1 Tulosten tarkastelu

Jo pienet lapset aistivat ja näkevät paljon. He saattavat huomata heidän kanssaan toimivien aikuisten pieniäkin mielialan vaihteluita, sekä lisäksi he saattavat havaita tiettyjä lainalaisuuksia päiväkotiryhmän tiimin sosiaalisissa suhteissa ja niiden sujuvuudessa. Tutkimusten mukaan henkilökunnan keskinäinen yhteistyö nousee varhaiskasvatukseen laatuun välillisesti vaikuttavaksi tekijäksi. Hujala ym. (1999) ovat tutkimuksissaan todenneet, että se, missä määrin lapsen kasvatuksesta vastaavat ihmiset kokevat kasvatuksen yhteisenä hankkeena, vaikuttaa vahvasti lapsen laadukkaan kasvun ja kehityksen mahdollisuuksiin. Lapsen kasvuympäristössä toimivien ihmisten väliset sosiaaliset kontaktit heijastuvat heidän välittömään toimintaympäristöön. Kun päiväkodin henkilökunta ja kasvattajatiimi ovat yksimielisiä työnsä tavoitteista ja menetelmistä, lapsilähtöiset ja lasten keskinäinen vuorovaikutus lisääntyvät. Tämä vaatii henkilökunnalta laadukasta kommunikaatiota, avointa vuorovaikutusta ja yhteisymmärrystä siitä, mikä työssä on tärkeää säilyttää ja mitä pitäisi kehittää. (Hujala ym. 1999, 15, 111.)

Työyhteisön merkittävimpänä resurssina voidaan nähdä työyhteisön jäsenten koulutus ja ammattitaitoa. Jokaisella on oma vastuualueensa, mutta oleellista olisi myös koko yhteisön toiminta ja pyrkimykset. Perusta onnistuneelle varhaiskasvatukselle on henkilöstön toiminnassa eli siinä, miten vuorovaikutus, hierarkian rakentuminen, päätöksenteko ja haasteiden kohtaaminen hoituvat. Lapsen yksilölliseen kehitykseen vaikuttavat siis oleellisesti myös päiväkodin henkilöstön väliset suhteet ja vuorovaikutus. Johtajan rooli on auttaa yhteisön jäseniä toimimaan yhtenäisenä tiiminä. (Tiensuu 2005, 52.)

Tämän tutkimuksen tuloksista on havaittavissa lastentarhanopettajien vahva kokemus siitä, että tiimin toimivuudella on vaikutusta moneen asiaan; työssä viihtymiseen, motivaatioon ja työn laatuun, joka heijastuu välittömästi myös lapsiin ja perheiden kanssa tehtäväänkin yhteistyöhön. Tutkimuskysymys 'mitkä tekijät vaikuttavat päiväkodin tiimin toimivuuteen' on jaettu kahteen osaan; mitkä tekijät edistävät tiimin toimivuutta ja mitkä uhkaavat sitä. Lisäksi aineistosta oli löydettävissä tiimin toimivuuden kannalta oleellisia ratkaisu- ja kehittämideoita.

Tiimityön toimivuutta edistäviä tekijöitä eli toimivan tiimin edellytyksiä olivat lastentarhanopettajien

mukaan tiimin keskinäinen toimiva vuorovaikutus, tiimin jäsenten vuorovaikutustaidot ja avoimuus. Luottamus koetaan tärkeänä tiimin toimivuuden edellytyksenä, joka takaa sen, että jokainen uskaltaa olla tiimissä oma itsensä ja jokainen tulee kuulluksi. Tiimin me-henkeä, yleistä ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä pidettiin tärkeänä, sillä työssä nähdään tärkeänä yhteisen hyvän eteen työskentely. Merkittävänä edellytyksenä on, että tiimi jäsenillä on riittävästi tietoa lapsen kehityksestä ja kasvatuksesta, eli niin sanottua substanssiosaamista. Tärkeää on, että jokainen on pohtinut omakohtaista hoito- ja kasvatuskäytäntönsä sekä sitä, miten pystyy tukemaan lapsen kehitystä yhdessä tiimin kanssa. Kiesiläisen (1998) mukaan kasvatustyötä tekevän tuleekin olla tietoinen lapsen kehitysvaiheista ja tuntea paitsi lapsi yksilönä, myös ryhmän jäsenenä. Täytyy tuntea ryhmän toimintaa ja siihen liittyviä lainalaisuuksia ja dynamiikkaa. Ei riitä, että jokainen kasvattaja yksin pyrkii toimimaan lasta kohtaan oikein, sillä lapsi kehittyy päiväkodissa nimenomaan yhteisössä. (Kiesiläinen 1998, 28.)

Tutkittavien kokemusten mukaan tiimiläisten persoonilla ja niin sanottujen henkilökemioiden kohtaamisella koetaan olevan suuri merkitys, sillä jokainen tiimiläinen vaikuttaa voimakkaasti tiimin toimivuuteen muun muassa omalla asenteellaan ja tavallaan käsitellä asioita. Kirjoitelmissa korostettiin motivaation ja sitoutumisen merkitystä. Myös ammatillisuuden ja työntekijöiden arvojen nähtiin vaikuttavan tiimin toimivuuteen. Tärkeänä pidettiin lisäksi sitä, että tiimissä hyödynnetään jokaisen tiimiläisen osaamista ja koulutustaustaa, sillä jokainen tiimin jäsen on tärkeä kokonaisuuden kannalta. Karila & Nummenmaa (2001) mainitsevat nimenomaan eri ammattiryhmien asiantuntijuuden arvostamisen sekä yksilöiden arvostamisen ja kunnioittamisen työntekijöinä työyhteisön ja tiimin toiminnan pohjan luojina. Tiimityö vaatii perustehtävän selkiyttämistä, yhteistä suunnittelua, vahvuuksien käyttöönottoa, yhdessä oppimista ja yhteisen osaamisen tekemistä näkyväksi. Näin syntyy yhteisöllistä toimintaa sekä työntekijät ja koko yhteisö kehittyvät. Tärkeimpänä saavutuksena päiväkotia muodostaa hyvän kasvu- ja toimintaympäristön lapsille ja perheille. Lisäksi työhyvinvointi ja työyhteisön tyytyväisyys työhön lisääntyvät. (Emt. 2001, 88–89.)

Toimivassa tiimissä sen jäsenet tekevät työtä yhdessä ennalta sovittujen sääntöjen mukaan saavuttaakseen työlle asetetut tavoitteet. Yhdessä sovittavia asioita ovat muun muassa työnjako ja vastualueet. Toimivassa tiimissä vallitsee avoin keskustelukulttuuri ja jäsenet antavat toisilleen palautetta, jolloin tiimin jäsenet saavat sosiaalista tukea toisiltaan. Tällä sosiaalisella tuella kehitetään tiimin jäsenten toimintaa. (Koivunen 2009, 192.) Jokaisen kasvatustiimin tavoitteena on

saavuttaa tämän kaltainen tilanne. Joskus se saavutetaan ja onnistutaan ylläpitämään, mutta valitettavan usein tiimi ja työyhteisö kohtaavat suuriakin haasteita.

Tiimityön toimivuutta uhkaavia tekijöitä lastentarhanopettajien kokemusten mukaan ovat tilanteet, joissa tiimissä työskentelevien kasvattajien näkemyksen kasvatuksesta ja työn perustehtävästä eroavat voimakkaasti toisistaan. Tämän nähdään hankaloittavan yhteistä suunnittelua ja työhön sitoutumista, jolloin uhkana on, että jokainen toimii lasten kanssa täysin omalla tavallaan, jolloin ryhmän aikuisten toiminta lasten kanssa ei ole johdonmukaista. Hyvin erilaisten persoonien työskentely samassa tiimissä saattaa aiheuttaa tiimissä ristiriitoja, ja tiimiläisten negatiivisella asenteella ja puutteellisella motivaatiolla nähdään olevan tiimin toimivuuteen haittaavaa vaikutusta. Karila ja Nummenmaa (2001) näkevät päiväkotityön haasteina melko yksilöllisesti painottuneen työorientaation sekä tottumattomuuden oman ja työtovereiden työn ja osaamisen arvioimiseen. Tätä hankaloittaa se, että yhteisiin keskusteluihin ja neuvotteluihin löytyy aikaa olemattoman vähän. Tässä korostuu johtajan roolin merkitys; johtajan tulee ymmärtää ryhmän yhteisen suunnittelun merkitys ja hänen tehtävänä on luoda puitteet moniammatillisen työskentelyn syntymiselle ja vakiintumiselle. (Karila & Nummenmaa 2001, 145–146.)

Uhkatekijöinä lastentarhanopettajien mukaan on myös tiimien tiuha vaihtuvuus, mikä hankaloittaa tiimiytymistä. Valitettavana asiana nähdään ristiriitojen selvittämättä jättäminen ja esimerkiksi asian purkaminen ulkopuolisten kanssa. Myös koulutuksella ja ammattinimikkeillä nähdään olevan haitallista vaikutusta, jos tiimissä työskennellään yksilökeskeisesti, eikä työnjako ole selkeä. Ulkopuoliset seikat, kuten aika ja raha vaikuttavat omalta osaltaan tiimin toimivuuteen, sillä se aiheuttaa suunnittelulle haasteita. Henkilökunnan runsaat poissaolot ja useasti vaihtuvat sijaiset koetaan ryhmäytymistä hankaloittavina tekijöinä.

Lastentarhanopettajien kokemusten mukaan työtä kohtaan koettu motivaatio vaikuttaa myös tiimiläisten työpaikalla olemiseenkin, eli siihen, miten paljon työntekijät ovat paikalla ja miten paljon heillä on poissaoloja. Tämä nostattikin ajatusta tutkijassa motivaatioon vaikuttavista tekijöistä, ja esimerkiksi työpaikalla koetun tuen ja palkkioiden merkitykseen. Viitala (2004) jakaa työympäristötekijät fyysisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin tekijöihin. Pääsääntöisesti työympäristötekijät ovat ulkoisesti välittyviä. Sosiaalisilla tekijöillä on työntekijän kannalta suuri merkitys. Sosiaaliset palkitsemiskeinot, kuten kiitos, tunnustus, sosiaaliset suhteet, palaute ja statussymbolit, ovat palkitsemiskeinoja, joita ei voi mitata rahassa. Ne ovat parhaimmillaan sisäisesti

välittyneitä ja saavat työntekijän tuntemaan itsensä arvokkaaksi työyhteisössä. Sosiaalisten palkkioiden tulisi olla oikeudenmukaisia ja johdonmukaisia, sillä väärin jaettuina niillä saatetaan tehdä näkyvää arvoeroa muihin työntekijöihin nähden, jolloin ei edistetä organisaation etuja. Sosiaaliset palkkiot kuitenkin motivoivat työntekijöitä ja niillä on psykologinen merkitys, sillä työntekijä punnitsee omaa suhdettaan organisaatioon uudella tavalla. Palkankorotuksen on todettu olevan motivoijana ongelmallinen. Osa työntekijöistä syyttää omasta huonosta työsuorituksesta ja motivaation puutteesta huonoa palkkaa, mutta palkankorotus ei välttämättä nosta heidän työtehoaan. Kuitenkin osa työntekijöistä suorittaa työnsä laadukkaasti riippumatta palkasta, koska heillä on siihen sisäinen tarve. Myös Herzberg korostaa sitä, että työpaikan johto, kuukausipalkka, työtoverit, työolosuhteet, turvallisuus ja yrityspolitiikka eivät sinänsä vaikuta työntekijään motivoivasti, mutta huonosti hoidettuina aiheuttavat tyytymättömyyttä. (Viitala 2004, 285–286.)

Lastentarhanopettajat halusivat korostaa esimiehen merkitystä tiimin toimivuudelle muun muassa tiimin tukijana ja yhteisen keskusteluajan tarjoajana ja mahdollistajana. Selkeitä tavoitteita, avoimuutta ja rehellisyyttä, ristiriitojen asiallista hoitamista, riittävää tiimiytymisaikaa sekä työhyvinvoinnista ja työn ilosta huolehtimista pidettiin tiimin toimivuuteen liittyvinä kehitysmahdollisuuksina.

Syytä on nostaa esiin myös tunteiden merkitys puhuttaessa tiimin toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä. Tunteet ovat tärkeä osa elämää; erityisesti päivähoitossa tunteet ovat vahvasti esillä. Hujala ym. (1999) korostavat tunteiden merkitystä ja niiden heijastumista keskeisesti työn sujuvuuteen ja laatuun. Työhön ei saisi liittyä pelon ilmapiiriä, vaan sen tulisi tuottaa työntekijöille iloa. On selvää, että pelko ja stressi häiritsevät laadukasta työtä ja jatkuvaa laadun kehittämistä, sillä ne vievät työntekijöiltä turhaa energiaa. Työyhteisön jäsenillä tulisi olla mahdollisuus turvallisesti yrittää, erehtyä ja oppia erehdyksistään. Työntekijöiden tulisi saada kokea ylpeyttä omasta työstään ja ammatistaan. Tämä saavutetaan, jos henkilökunnan välinen kommunikaatio on avointa, luottamuksellista ja kunnioittavaa sekä henkilökunta yhdessä suunnittelee, toteuttaa ja arvioi työtään säännöllisesti. Työtä tulisi tehdä tiiminä siten, että jokainen tiimin jäsen saa hyödyntää erityisosaamistaan ja ammatillista koulutustaan. (Hujala ym. 1999, 112–114.)

## 8.2 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys

Tämä tutkimus toteutettiin pääsääntöisesti Tampereella. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden

hankalan saatavuuden vuoksi tutkimukseen osallistuvien kriteerejä laajennettiin, jolloin tutkimukseen osallistuneet lastentarhanopettajat eivät välttämättä aineistonkeräämishetkellä työskentele Tampereen kaupungin palveluksessa, mutta jokainen tutkittava on jossain vaiheessa työuraansa työskennellyt Tampereen kaupungin palveluksessa. Tutkimukseen osallistuneiden määrälle asetettiin tavoitteeksi 15–20 lastentarhanopettajaa eri päiväkodeista. Lastentarhanopettajille tutkimukseen osallistumisen kriteeriksi asetettiin vähintään kahden vuoden kokemuksen päiväkodin tiimissä työskentelemisestä. Lisäksi kriteerinä oli, että tutkittava olisi työskennellyt vähintään kahdessa eri tiimissä, jolloin hänellä oletettavasti on parempi käsitys erilaisten tiimien toimimisesta ja tiimin toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimusaineisto kerättiin lastentarhanopettajilta pyydettävien kirjoitelmien avulla. Lastentarhanopettajia pyydettiin kirjoittamaan vapaamuotoinen kirjoitelma, joka otsikoitiin yksinkertaisesti ja selkeästi ”Kerro omien kokemustesi perusteella, mitkä ovat mielestäsi asioita, jotka vaikuttavat päiväkodin tiimin toimivuuteen”.

Tutkijan vastuulla tutkimusprosessin edetessä on tehdä jatkuvasti päätöksiä siitä, mihin suuntaan hän tutkimustaan tahtoo viedä. Tutkijan täytyy miettiä päätöstensä ja valintojensa vaikutuksia ja mitä ne hänen tutkimuksensa kohdalla milloinkin tarkoittavat. Tutkimuksen tekemiseen liittyvät eettiset kysymykset ovat merkityksellisiä. Tutkija joutuu pohtimaan omaa suhdettaan tutkittaviin henkilöihin ja myös suurempaan yleisöön. Tämä voi joskus olla hyvinkin ongelmallista. On tärkeää, että tutkija punnitsee koko tutkimuksen ajan tekemisiään tai tekemättä jättämisiä. Nämä pohdinnat on kirjoitettava auki viimeistään, kun hän pohtii oman tutkimuksensa luotettavuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, KvaliMOTV.) Tämän tutkimuksen kohdalla erinäisten valintojen tekeminen oli suhteellisen vaivatonta ja tutkimuksen edetessä tutkimuksessa ei ilmennyt juurikaan muutoksia tai haasteita. Tutkijana valintojen tekeminen tuntui luontevalta ja tutkimus eteni suunnitelmien mukaisesti.

Tieteellistä tutkimusta tehdessä ja sitä arvioitaessa tulee pohdinnassa nostaa esiin tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti. Kirk ja Miller (1986) ovat eritelleet kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetin muun muassa pohtien jonkin tutkimuksellisen metodin luotettavuutta ja johdonmukaisuutta tietyissä olosuhteissa. Esimerkiksi kysyttäessä kuulumisia, yleisin ja sosiaalisesti hyväksyttävien vastaus on hyvää, mutta se ei aina ole totuudenmukainen vastaus. Tähän liittyy aikaisemminkin pohdittu tutkimuksen suhde kieleen ja todellisuuteen. Ajallisella reliabiliudella



tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä. Ongelmalliseksi tämän pohdinnan tekee se, että laadullinen tutkimus useimmiten tutkii ilmiöitä, jotka muuttuvat eivätkä ole pysyviä. Tulosten johdonmukaisuuden pohdinta reliabiliteettina on sitä, kun saadaan samat tulokset eri tavalla tutkien. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, KvaliMOTV.)

Yksinkertaisesti sanottuna validiteetilla tarkoitetaan sitä, onko tutkimus pätevä. Tätä voidaan pohtia kysymällä, onko tutkimus tehty perusteellisesti ja ovatko tulokset ja niistä tehdyt päätelmät niin sanotusti oikeita. Tutkimuksellisia virheitä voi ilmetä muun muassa silloin, kun tutkija tekee virheellisiä päätelmiä suhteista ja periaatteista, ei näe niitä tai esittää vääränlaisia kysymyksiä. Myös validiteettiin liittyy keskeisenä pohdinta sosiaalisesta todellisuudesta ja siitä, millainen käsitys tutkijalla on kielestä. Pätevyys voidaan tulkita myös tutkimuksen uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi. Tutkimuksessa on mahdollista ainoastaan saada pintaraapaisu tutkittavaan ilmiöön, jolloin tutkittavaa asiaa ei raportointivaiheessa pystytä täydellisesti kuvaamaan. Tutkimus ei siis koskaan voi tuottaa täydellistä tietoa tutkittavasta asiasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, KvaliMOTV.) Tässä tutkimuksessa on ollut tarkoitus saada tietoa nimenomaan lastentarhanopettajien kokemuksen perusteella syntyneistä käsityksistä. Tutkijana ymmärrän oman tutkimukseni kohdalla sen, että tämä tutkimus on katsaus näiden tutkittujen lastentarhanopettajien kokemuksiin ja käsityksiin. Nämä käsitykset ovat muuttuvia ajasta ja paikasta riippuen ja tutkimus tarjoaa subjektiivista tietoa näistä tutkimukseen osallistuneista henkilöistä ja heidän kokemuksistaan. Tutkimuksella on siis mahdollista saada selville ainoastaan näiden lastentarhanopettajien ajatuksia, ja jos tutkittavat olisivat valikoituneet toisin, olisivat luonnollisesti myös tulokset erilaisia. Jatkotutkimuksen kannalta olisikin mielen

Tutkija itse tekee päätökset aineistostaan. Valinnat ja rajaus täytyy kuitenkin aina perustella. Täytyy kertoa muun muassa miksi juuri tietyt ihmiset on valittu tutkimuksen kohteiksi. Koska laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on antaa kuva jostain ilmiöstä tai pyrkiä ymmärtämään sitä, on erityisen tärkeää pohtia, kenellä on tutkittavasta ilmiöstä riittävästi tietoa ja kokemusta. Tutkittavat tulee valita harkitusti ja heidän täytyy soveltua tutkimukseen sen tarkoituksen mukaisesti. Tutkittavia ei voi siis valita satunnaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 88–89.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella päiväkodin tiimiä työyhteisönä ja selvittää lastentarhanopettajien ajatuksia siitä, mikä heidän kokemustensa mukaan vaikuttaa päiväkodin tiimin toimivuuteen. Tästä syystä tutkimukseen oli luonnollisesti saatava informanteiksi päiväkodissa lastentarhanopettajana työskennelleitä henkilöitä, joilla on kokemusta päiväkodin moniammatillisessa tiimissä työskentelystä. Tällöin

tutkittavasta ilmiöstä saataisiin tarkoituksenmukaista ja kattavaa tietoa.

Oleellista tutkimuksen edustavuuden kannalta on, että tutkijalla on kyky ja mahdollisuus kerätä tutkimukseensa soveltuva ja oikeankokoinen aineisto. Aineiston sopivaa kokoa voidaan miettiä esimerkiksi pohtimalla, millainen aineisto on mahdollista saada koottua ja miten kerätty aineisto soveltuu analysoitavaksi. Nimenomaan laadullisessa tutkimuksessa korostuu aineiston harkinnanvaraisuus eikä voida puhua määrällisen tutkimuksen tapaan varsinaisesti otoksesta tai näytteestä. Esimerkki eräästä harkinnanvaraisesta aineiston hankinnasta on niin sanottu eliittiotanta. Tällöin tutkija valitsee informanteikseen henkilöitä, joilla hän arvelee olevan tutkittavasta ilmiöstä riittävästi tietoa tai joilta hän uskoo tietoa saavansa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 88.) Tutkimukseni alkuvaiheessa haastavaksi osoittautui asettaa tavoite tutkimusaineiston koon suhteen. Tutkimuksen aineisto kerättiin kirjoitelmien avulla, joita kertyi kaiken kaikkiaan 16 kappaletta. Tähän tutkimukseen määrä lienee riittävä, sillä aineistossa oli havaittavissa myös kylläntymistä; hyvin monessa kirjoitelmassa tuotiin esiin samoja tiimin toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä, luonnollisesti kuitenkin jokaisen lastentarhanopettajan omakohtaisten kokemusten muovaamina.

Omaa tutkimustaan, ja varsinkin sen yleistettävyyttä pohdittaessa täytyy tutkijan hyväksyä, että tutkimus on ainoastaan tutkijan tekemä rakennelma tutkittavasta asiasta, eli joku toinen olisi saattanut tutkia samaa asiaa eri tavoin, ja täten rakentaa siitä erilaisen tutkimuksen. Tutkimuksen voi siis nähdä vain eräänlaisena versiona tutkittavasta asiasta, jolloin sitä ei voi nähdä täysin objektiivisena tai absoluuttisen totena. Tutkimusten tuloksista voidaan kuitenkin tehdä eräänlaisia johtopäätöksiä, mutta on pidettävä mielessä, että tulokset ovat aina sidottuina aikaan ja paikkaan. Tutkija ja tutkittavat siis tekevät tutkimustuloksista kontekstuaalisia. Tutkimuksessa on aina läsnä yritys ja erehdys, mikä tekee siitä inhimillistä, kaikesta pätevyyteen ja luotettavuuteen tähtäävästä pyrkimyksestä huolimatta. Jos tutkimus uusittaisiin, harjoitettaisiin triangulaatiota, eli hyödynnettäisiin monia eri tutkimusmenetelmiä tai kehitettäisiin tutkimusasetelmia, voitaisiin nähdä, onko aiheesta mahdollista saada samankaltaisia tuloksia, jolloin pystyttäisiin parantamaan tutkimusten luotettavuutta ja informaatioarvoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, KvaliMOTV.)

Tutkimusta tehdessä on ollut luonnollisesti koko ajan tiedossa, että tutkimustulosten yleistäminen on kyseenalaista. Tutkittavien käsitykset tutkittavasta aiheesta ovat dynaamisia ja

kontekstisidonnaisia. Heidän ikänsä, koulutustaustansa ja toisistaan eroavat kokemukset vaikuttavat siihen, millaisia tuloksia tutkimuksessa saatiin. Tutkimuksen kontekstuaalisuuden tiedostaminen on tärkeää, ja tuloksiin suhtaudutaankin ajan ja paikan muovaamina. Tutkimustulokset ovat muovautuneet juuri näiden lastentarhanopettajien ajatusten ja kokemusten pohjalta, ja luonnollisesti jos olisi tutkittu eri joukkoa, olisivat tutkimustulokset saattaneet olla erilaiset. Itseäni tutkijana kiehtoo kuitenkin ajatus siitä, että jos tutkimus tehtäisiin uudelleen eri joukolla tutkittavia ja myös eri aikana, miten aika, paikka ja tutkittavat vaikuttaisivat tuloksiin. Tämä lienee tieteellisen tutkimuksen hienouksia; ei tarvitse ajatella sitä, onko kyseistä ilmiötä tutkittu jo aikaisemmin, vaan on mahdollista luoda katsaus ilmiöön siinä ajassa ja paikassa, jossa tutkimus on tehty.

### 8.3 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on muotoillut hyvän tieteellisen käytännön ohjeet, joiden mukaan tutkijan on toimittava tiedeyhteisössä tunnustettujen toimintatapojen mukaan. Näitä toimintatapoja ovat huolellisuus, rehellisyys ja tarkkuus. Tutkijan tulisi näiden ohjeiden mukaan tiedonhankinnassa ja arvioinnissa käyttää vaatimukset täyttäviä ja eettisiä keinoja ja hänen tulee ottaa asianmukaisesti ja kunnioittavasti huomioon muiden tutkijoiden tekemä työ. Ohjeissa halutaan myös korostaa tutkimuksen huolellista suunnittelua, toteuttamista, tutkimuksesta raportoimista. Vaadittavat luvat tutkimusta koskien tulee olla kunnossa ja tutkimushanketta koskevat sopimukset tutkimukseen osallistuvien kesken tulee olla selvitettyinä. Lisäksi ohjeissa painotetaan tutkimuksen rahoituksen tai muun sidonnaisuuden avointa informoimista niin tutkimuksen kohteena oleville kuin tutkimuksen lukijoille. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta jaottelee hyvään tieteelliseen käytäntöön kohdistuvat loukkaukset kahteen luokkaan, jotka ovat piittaamattomuus ja vilppi. Piittaamattomuudella tarkoitetaan törkeää laiminlyömistä ja holtittomuutta koskien tutkimuksen suorittamista. Piittaamattomuutena tutkimuksessa nähdään muun muassa toisten tutkijoiden vähätteleminen, puutteet aikaisempiin tutkimustuloksiin viittaamisessa, huolimaton tai harhaanjohtava raportoiminen käytetyistä menetelmistä tai tutkimustuloksista, puutteelliset tiedot tuloksista, aikaisemmin tutkitun tiedon julkaiseminen uutena eli niin sanottu itsensä plagiointi tai tiedeyhteisön harhaanjohtaminen omalla tutkimustyöllä. Vilpiksi lasketaan sepittäminen, vääristely, luvaton

lainaaminen tai anastaminen. Sepittämistä on tutkimustulosten tekaiseminen tai sitä, että havainnot on tehty eri tavalla kuin tutkimusraportissa on kerrottu. Vääristelyllä tarkoitetaan havaintojen tarkoituksenmukaista muokkausta, eli tulosten vääristämistä esimerkiksi valikoinnilla tai jättämällä oleellisia tietoja raportoimatta. Luvattomaan lainaamiseen syyllistytään, jos muiden esittämiä artikkeleita, tutkimussuunnitelmia tai muita tieteellisiä tekstejä tai sen osia esitetään omana. Anastamisesta puhutaan, jos käytetään jonkun toisen alkuperäistä tutkimusideaa, tutkimussuunnitelmaa tai havaintoja ja väitetään niitä omiksi. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 8-9.) Tehdessäni pro gradu-tutkielmaani olen tutkijana pyrkinyt tutkimukselliseen huolellisuuteen, täsmällisyyteen, avoimuuteen ja rehellisyyteen. Olen ottanut huomioon aikaisemman teorian, aikaisemmat tutkimukset ja pyrkinyt parhaan tietoni mukaan viittaamaan niihin asianmukaisesti ja tieteellisen käytännön mukaisesti.

Tutkimuksen etiikkaa määritellään yleensä erinäisillä tieteellisesti hyväksytyillä eettisillä säännöillä, joita ovat muun muassa tutkittavien vapaa ja riittävään tietoon perustuva suostumus osallistua tutkimukseen, tutkimustulosten luottamuksellisuus, tuloksista kerrottaessa tutkittavien tunnistamattomuus eli anonymiteetti, vahingon tuottamisen välttäminen sekä se, että tutkittaville ei koidu tutkimuksesta minkäänlaista haittaa. Tutkimuseettisistä säännöistä koostuvat ne kehykset, joiden puitteissa luotettavaa tutkimusta tehdään. Tutkija joutuu itse pohtimaan, mitä nämä tutkimuksen eettisyyttä koskevat säännöt hänen oman tutkimuksensa kohdalla käytännössä tarkoittavat ja miten ne näkyvät. Yleisesti hyväksytyjä sääntöjä ja käytänteitä noudattamalla saavutetaan vaadittava eettinen minimitaso, mutta omakohtaista eettistä pohdintaa ja jatkuvaa hyvien toimintatapojen etsintää tarvitaan, jotta todellinen ihanteiden tavoittelu voidaan saavuttaa. (Hänninen 2008, 123–124.)

Narratiivisen tutkimuksen parissa on pitkään tunnustettu eettisten kysymysten merkitys. Tämä johtuu siitä, että narratiivisuus tarjoaa mahdollisuuden päästä tutkimaan ihmisten arvoja ja moraalisia struktuureita. Tällöin on erityisen merkityksellisenä nähty tutkittavien henkilöiden ja ylipäätään ihmisyyden arvostus ja kunnioitus. Vaikka narratiivista tutkimusta lähestymistapana pidetäänkin tutkittavia kunnioittavana, sen kohtaamat eettiset kysymykset ei ole kuitenkaan itsestään selviä, vaikka tutkija näin saattaa ajatellakin. (Hänninen 2008, 123.) Koen, että tässä tutkimuksessa ei juurikaan eettisiä haasteita kohdattu. Alusta saakka pidettiin huolta tutkimukseen liittyvistä eettisistä seikoista, kuten aineiston salassapidosta ja tutkittavien anonymiteetista.

Tunnusomaista narratiiviselle tutkimukselle on tutkia esimerkiksi ihmisten haastavia ja negatiivisia kokemuksia ja elämänmuutoksia. Usein tutkitaan myös marginaalisessa asemassa elävien ihmisten kokemuksia. Tällaisissa tutkimuksellisissa tilanteissa tutkijan on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että tutkimus ei entisestään hankaloita tutkittavan elämää millään tavalla eikä vahvista heihin liittyviä ennakkoluuloja tai leimallisuutta. (Hänninen 2008, 123.) Tutkimukseen osallistuneiden lastentarhanopettajien osallistuminen tutkimukseen on perustunut täyteen vapaaehtoisuuteen. Kaikki tutkittavat henkilöt ovat mukana tutkimuksessa omasta tahdostaan ja he ovat antaneet suostumuksensa käyttää kirjoitelmiaan tutkimuksen aineistona. Heidän oli mahdollista myös perua oma osallisuutensa tutkimukseen niin halutessaan. Tutkittavia lastentarhanopettajia on informoitu kattavasti tutkimuksen sisällöstä ja tarkoituksesta ennen kuin he ovat tutkimukseen kirjoitelmillaan osallistuneet. Tarvittaessa heille on tehty lisäselvityksiä ja vastattu tutkittavilta tuleviin kysymyksiin.

Varsinainen tutkimuslupa Tampereen kaupungilta on hankittu ennen kirjoitelmien pyytämistä ja vastaanottamista, vaikka kaikki tutkimukseen osallistuneet lastentarhanopettajat eivät enää välttämättä työskentelekään Tampereen kaupungin palveluksessa.

Narratiivisen tutkimuksen aineistoa hankitaan perinteisesti haastattelemalla, pyytämällä kirjoitelmia tai käyttämällä valmiita tuotettuja aineistoja, kuten elämäkertoja. Elämäkerrat ovat tutkijan kannalta eettisesti ongelmattomia, sillä ne ovat julkista tekstiä, joissa kirjoittajat ovat itse päättäneet, mitä tahtovat kertoa ja julkaistavan. Elämäkertojen autenttisuutta puolestaan voidaan punnita; ammattikirjoittajien kirjoittamana tapahtumia on voitu muokata sanallisesti esimerkiksi hyvän julkisuuskuvan säilyttämiseksi. Tutkittavien täytyy olla tutkimuksessa mukana vapaaehtoisesti ja heillä tulee olla täysi tietoisuus siitä, mihin he ovat lupautumassa. Haasteelliseksi tämän tekee laadullisen tutkimuksen ennustettavuuden mahdottomuus; tutkija ei aina itsekään tiedä, miten tutkimus muotoutuu. Hänen on kuitenkin parhaan tietonsa mukaan informoitava tutkittavia tapahtuvista muutoksista ja saatava heiltä lupa uudestaan tutkimuksen edetessä, eli voidaan puhua prosessuaalisesta suostumuksesta. Aineiston litteroinnissa tutkijan on syytä kiinnittää huomiota omiin tulkinnallisiin intresseihin ja siihen, miten hänen oma ajattelunsa tutkimuksessa mahdollisesti näyttäytyy. Tarinoita tulkitessa tutkijan on muistettava tutkittavien tarinoiden arvokkuus ja tutkittavien äänen esiin tuominen, tutkittavan vastauksia ei saisi epäillä. Tutkimuksen julkaisuvaiheessa huomio on kiinnitettävä täyden anonymiteetin takaamiselle, jos näin on luvattu ja sovittu. Tämä voi narratiivisessa tutkimuksessa olla kuitenkin ajoittain haastavaa, sillä tuloksista kerrottaessa henkilöistä voi tunnistetietojen poistamisesta huolimatta piirtyä tunnistettava kuva

esimerkiksi suorien sitaattien kautta. Tutkija joutuukin tekemään valintoja persoonallisten ominaispiirteiden häivyttämisen ja empiirisen alkuperäisyyden ja aitouden välillä. (Hänninen 2008, 124–133.)

Tutkittaville on luvattu täysi anonymiteetti. Tutkittavien nimettömyydestä on pidetty koko tutkimusprosessin ajan huolta siten, että tutkittavilta tulleiden vastausten tallentamisen jälkeen mahdolliset tutkittavan itsensä merkitsemät nimitiedot on poistettu ja tiedostot nimetty numeroin. Lastentarhanopettajien kirjoitelmia läpikäydessä niistä on poistettu tietoja, joilla vastaajat olisi voitu henkilöidä. Luonnollisesti vastaajien nimitiedot ja heidän työpaikkansa nimet on aineistosta poistettu. Jäljelle jätettiin ainoastaan heidän koulutustaustansa sekä heidän työhistoriastaan tiimien määrä. Koen, että olen tutkimuksessani onnistunut turvaamaan tutkittavieni anonymiteetin.

Tutkijana olen itse ollut ainoa henkilö, jolla on ollut mahdollisuus päästä käsiksi tutkimusaineistoon. Tutkittaville on kerrottu tutkimusaineiston käyttötapa ja luvattu hävittää tutkimusaineisto, kun se ei enää ole tarpeellinen, eli tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Tulosten raportoinnissa on pyritty avoimuuteen, ilman että tutkija on vääristellyt tuloksia tai jättänyt ei-toivottuja tuloksia julkaisematta. Tämä mahdollistaa sen, että lukija voi myös itse tehdä omia päätelmiään tutkimuksen tuloksista.

Tutkimus usein nostattaa tutkijassa jatkotutkimusideoita ja niin kävi tämänkin tutkimuksen kohdalla. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin ainoastaan lastentarhanopettajien käsityksiä ja kokemuksia päiväkodin tiimistä, mutta olisi erittäin mielenkiintoista tutkia myös lastenhoitajien kokemuksia tiimin toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä. Molempien ammattikuntien tulosten vertailu voisi tuottaa mielenkiintoista tietoa, kuten myös mahdollisesti eripituisen uran tehneiden päiväkodin työntekijöiden vastausten vertailu. Lisäksi erilaisten tutkimusmenetelmien yhdistäminen olisi ollut mielenkiintoista. Mahdollista olisi esimerkiksi yhdistää kirjoitelmien tutkimista jonkin tiimin haastatteluun tai havainnointiin. Näin saataisiin mahdollisesti syvällisempää ja laajempaa tietoa tiimin toimivuudesta.

# LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Ebbeck, M. & Waniganayake, M. 2004. Early Childhood Professionals. Leading today and tomorrow. Sydney: MacLennan +Penny.

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

Finlex. Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista. 29.4.2005/272.  
Verkkajulkaisu: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050272>. Viitattu 9.3.2016

Haapamäki, A-J., Kaipio, K., Keskinen, S., Uusitalo, I. & Kuoksa, M. (toim.) 2000. Yhteisö kasvattaa. Päivähoito oppimis- ja kasvatusyhteisönä. Helsinki: Tammi

Heikkinen, H. T. L. 2010. Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltola J, Valli R. (toim.) 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Juva: PS-kustannus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hujala, E. & Turja. L. (toim.) 2011. Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä: PS-kustannus

Hujala, E., Parrila, S., Lindberg, P., Nivala, V., Tauriainen, L. & Vartiainen, P. 1999. Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa. Oulun yliopistopaino

Hujala, E., Puroila, A-M., Parrila-Haapakoski, S., Nivala, V. 1998. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino OY

Hujala, E., Puroila, A-M., Parrila S., Nivala V. 2007. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Hyvinkää: T-Print.

Huttunen, E. 1989. Päivähoidon toimiva arki. Varhaiskasvatuksen käytäntöjen kehittäminen. Jyväskylä: Gummerus

Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita

Huusko, M. Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. Kasvatus 37 (2)

Hänninen, V. 2002. Sisäinen tarina, elämä ja muutos. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Hänninen, V. 2008. Narratiivisen tutkimuksen eettiset haasteet. Teoksessa Pietilä, A-M. & Länsimies-Antikainen, H. 2008. Etiikkaa monitieteisesti. Pohdintaa ja kysymyksiä. Kuopio: Kuopion yliopisto

Kaipio, K. 1999. Kasvattava yhteisö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Karila, K. 1997. Lastentarhanopettajan kehittyvä asiantuntijuus- lapsirakkaasta opiskelijasta kasvatuksen asiantuntijaksi

Karila, K. 2004. Monimuotoistuva työ haaste päiväkodin johtajille. Teoksessa: Seretin, L. 2004. Päiväkodin johtaja on monitaituri: Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. Helsinki: Erweko Painotuote Oy.

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

Karila, K. & Nummenmaa, A. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen: kuvauskohteena päiväkotii. Juva: WS Bookwell Oy.

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

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1994. The wisdom of teams: creating the high-performance organization. Harvard Business School.

Keskinen, S. 1999. Päiväkotii ja työyhteisön toimivuus. Teoksessa Keskinen, S. & Virtanen N. Toim. Päiväkotii työyhteisönä. Tampere: Tammer-Paino OY.

Keskinen, S. 2000. Toimintakulttuuri, yhteistyö ja jaksaminen päivähoitossa. Teoksessa Haapamäki, J., Kaipio, K., Keskinen, S., Kuoksa, M. & Uusitalo. I. 2000. Yhteisö kasvattaa. Päivähoito oppimis- ja kasvatusyhteisönä. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kiesiläinen, L. 1998. Vuorovaikutusvastuu: ammatilliset vuorovaikutustaidot kasvatusyhteisössä. Helsinki: Arator Oy.

Kinos, J. 1997. Päiväkotii ammattikuntien kamppailujen kenttänä. Turku: Painosalama Oy

Koivunen, P-L. 2009. Hyvä päivähoito. Työkaluja sujuvaan arkeen. Juva: WS Bookwell Oy.

Kokljuschkin, M. 2001. Unelmien päiväkotii. Kohti parempaa oppimisympäristöä. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kupila, P. 2007. Minäkö asiantuntija? Varhaiskasvatuksen asiantuntijan merkitysperspektiivin ja



identiteetin rakentuminen. Jyväskylän yliopisto.

Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Nummenmaa, A-R., Karila, K., Joensuu, M., Rönholm, R. 2007. Yhteisöllinen suunnittelu päiväkodissa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

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

Polkinghorne, D. 1995. Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa J. A. Hatch & R. Wisniewski (toim.) Life history and narrative. London: The Falmer Press.

Puroila, A-M. 2003. Päiväkotiarjen rikkaus. Oulu: Varhaiskasvatus 90 Oy.

Pyykkö, A., Salpakivi, P. & Vuorio, J-M. 1985. Päivähoidon kasvatustoiminta. Helsinki: Kirjayhtymä.

Raunio, K. 1999. Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Tampere: Tammerpaino

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. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.

Ruuska, A-M. 2014. Lastentarhanopettajien käsityksiä toimivasta tiimistä sekä sen ja työhyvinvoinnin välisestä suhteesta. Kasvatustieteen pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV: Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Spiik, K-M. 2001. Tiimityöstä voimaa. Juva: WS Bookwell

Tiensuu, J. 2005. Ei ole sama kuka lastasi kasvattaa. Päiväkotikasvatuksen erityispiirteitä. Vantaa: Edufin OY.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Helsinki. Verkojulkaisu:

[http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). Viitattu 26.2.2016

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.

Uusitalo, I. 2000. Kasvatus ja oppiminen päivähoidon toimintakulttuurina. Teoksessa Haapamäki, J., Kaipio, K., Keskinen, S., Kuoksa, M. & Uusitalo, I. 2000. Yhteisö kasvattaa. Päivähoito oppimis- ja kasvatusyhteisönä. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Virtanen, N. 1999. Päiväkodin johtajan työn haasteita ja rasitteita. Teoksessa Keskinen, S. & Virtanen N. Toim. 1999. Päiväkoti työyhteisönä. Tampere: Tammer-Paino OY.