

6/1997

672

PÄIVÄKODIN TIIMITYÖN TOIMIVUUS

ULLA VARTIAINEN

**JYVÄSKYLÄN
YLIOPISTO
KASVATUSTIETEEN,
ERITYISESTI
VARHAISKASVATUKSEN
PRO GRADU - TUTKIELMA
SYKSY 1997**

Vartiainen, U. Päiväkodin tiimityön toimivuus. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen, erityisesti varhaiskasvatuksen pro gradu-tutkielma. Syksy 1997. 92 sivua ja liitteet.

TIIVISTELMÄ

Tutkimukseni tarkoitus oli tutkia päiväkodin aikuisten keskinäistä yhteistyötä selvittämällä erään päiväkodin tiimien kehitysvaiheet. Pääteoriani oli Katzenbachin ja Smithin (1993) tiimiintymisen elinkaarimalli, missä huipputiimiksi kehitytään työryhmän, valettiin, potentiaalisen tiimin ja todellisen tiimin kautta. Päättökäsitteidenäni oli selvittää missä elinkaarimallin vaiheessa tutkimuspäiväkotini tiimit toimivat. Teoria sisälsi jo itsessään tiimityön toimivuuteen vaikuttavat perusasiat, joista muodostettiin kolme alatutkimustehtävää sekä kahdeksan alatutkimustehtävien alatutkimustehtävää: millaiset toimintavalmiudet tiimeillä on (toiminnallinen asiantuntemus, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot, vuorovaikutustaidot), millaiset luottamukselliset suhteet tiimeillä on (yhteinen toiminta-ajatus, yksityiskohtaiset suoritustavoitteet, yhteinen toimintamalli) ja miten tiimi käyttää voimavarojaan (tiimin koko ja kokouskäytännöt, tiimin vastuu)? Tutkimus suoritettiin eräässä Helsingin kaupungin päiväkodissa, jonka kaikki viisi tiimiä olivat mukana tutkimuksessa. Tutkimukseen osallistui tiimeissä toimiva hoito- ja kasvatushenkilöstö sekä päiväkodin johtaja eli 16 työntekijää.

Aineistonkeruumenetelminä käytettiin avoimia kyselyitä ja teemahaastatteluita. Kyselyihin tiimeissä toimivat työntekijät vastasivat henkilökohtaisesti ja haastattelut suoritettiin tiimeittäin sekä johtajalle erikseen. Tiimeistä kaksi toimi selvästi paremmin kuin muut; Leskenlehdet ylsivät lähes huipputiimin tasolle ja Sini- ja Valkovuokot olivat hyvää vauhtia matkalla kohti todellista tiimiä. Kolmesta heikommin toimivasta tiimistä Kissankellot olivat selkeimmin työryhmä, Sinikellot työryhmän ja valettiin välissä ja Päivänkakkarat heikoimmin toimivana tiiminä lähimpänä valettiimiä.

Tutkimustulosten mukaan vuorovaikutustaidot ovat olennainen osa tiimin toimivuutta; vuorovaikutustaitojen ollessa hyvät tiimi toimi hyvin mutta niiden ollessa heikot tai puutteelliset tiimi toimi heikommin. Toinen merkittävä tulos oli, että luottamuksellisten suhteiden ollessa kunnossa tiimi toimi hyvin mutta niiden ollessa puutteelliset tai puuttuessa kokonaan tiimi toimi selvästi heikommin. Edelleen merkittävä tulos oli, että parhaiten toimivissa tiimeissä oli vain yksi tai ei yhtään lastentarhanopettajaa. Tämän perusteella lastentarhanopettajakoulutuksessa olisi työyhteisön yhteistyökykyjen käsittelyssä kehittämisen varaa.

Avainsanat: Tiimi, ryhmä, tiimityö, ryhmätyö, pienryhmä, työyhteisö.

SISÄLLYS

	MIKÄ IHMEEN TIIMITYÖ?	5
1	TIIMITYÖN TOIMIVUUTEEN VAIKUTTAVAT PERUS- ASIAT	9
1.1	Tiimin toimivuuden valmiudet	10
1.1.1	Toiminnallinen asiantuntemus	12
1.1.2	Ongelmanratkaisu- ja päätöksente- kotaidot	14
1.1.3	Vuorovaikutustaidot	15
1.2	Luottamuksellisten suhteiden rakentaminen	18
1.2.1	Yhteinen toiminta-ajatus	19
1.2.2	Yksityiskohtaiset suoritustavoit- teet	21
1.2.3	Yhteinen toimintamalli	22
1.3	Tiimin voimavarojen suuntaaminen ja yhteenso- vittaminen	24
1.3.1	Tiimin koko ja kokouskäytännöt	25
1.3.2	Vastuu	27
2	TIIMIN KEHITYSVAIHEET	29
2.1	Työryhmä	32
2.2	Valetiimi	33
2.3	Potentiaalinen tiimi	35
2.4	Todellinen tiimi	37
2.5	Huipputiimi	39
3	TUTKIMUSTEHTÄVÄT	40

4	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	42
4.1	Tutkimusote	42
4.2	Kohdejoukko	43
4.3	Mittausmenetelmät ja aikataulu	45
	4.3.1 Avoimet kyselyt	46
	4.3.2 Teemahaastattelut	49
4.4	Aineiston analyysi	51
4.5	Luotettavuus	54
5	TEOREETTISTA KÄSITTEELLISTÄMISTÄ VAI SIELU-	
	JEN SYMPATIAA?	58
5.1	Leskenlehdet - huipputiimikö?	58
5.2	Päivänkakkarat - päiväkodin heikoin linkki	62
5.3	Sinikellot - työryhmän ja valettiin välimaas-	
	tossa	67
5.4	Kissankellot - työryhmä toimii, yhteistyö ei	73
5.5	Sini- ja valkovuokot - kohti todellista tiimiä	78
5.6	Tiimit suorituskäyrällä	83
6	TUUMASTA TIIMIIN	87
	LÄHTEET	89
	LIITTEET	93
	LIITE 1: TUTKIMUSLUPA	93
	LIITE 2: AVOIN KYSELYLOMAKE	94
	LIITE 3: SAATEKIRJE PÄIVÄKODIN JOHTAJALLE	102

MIKÄ IHMEEN TIIMITYÖ?

Tutkimukseni tarkoitus on selvittää, kuinka aikuisten keskinäinen yhteistyö toimii päiväkodissa ja erityisesti eräässä Helsingin kaupungin päiväkodissa. Valitsin päiväkodin tiimityön toimivuuden pro gradu- työni aiheeksi, koska työskennellessäni neljä vuotta lastentarhanopettajana huomasin, että aikuisten välisessä yhteistyössä on valtavia eroja niin laadullisesti kuin määrällisestikin ja se sisältää monenlaisia ongelmia. Vuosikymmenten takaiset tiukat toimenkuvat ja eri ammattiryhmien "kuppikuntaisuus" ovat vähentyneet, paikoin jopa hävinneet ja tilalle on monien uusien päivähoitoalan nimikkeiden johdosta tullut epätietoisuutta ja ristiriitaisia tulkintoja henkilökunnan tehtäväkentistä.

Vastuualueiden ja yhteistyön ideologian löytyminen samassa ryhmässä eri koulutuksen saaneiden työntekijöiden kesken ei ole ollut helppoa; vanhat ihanteet eriytyneistä työtehtävistä ja statuseroista elävät tiukassa. Tämän päivän päiväkodeissa on ammattitaitoa ja osaamista enemmän kuin koskaan ennen, mutta niiden käyttöönotto vaatii yhteisön kulttuurin muuttumista ja se taas vaatii aikaa. (Kiesiläinen 1994, 17-18.) Päiväkodin toimenkuvien kuljettua ääri laidasta toiseen tasapainoa tulisi nyt hakea vapauden ja vastuun suhteen. Tähän voisi olla yhtenä apuvälineenä tiimityö, jossa tiimin

jokaisen jäsenen kaikki, sekä tiedostetut että tiedostamattomat, kyvyt pyritään ottamaan maksimaaliseen käyttöön (Vakkuri 1995, 13).

Tutkimuksellani haluan korostaa aikuisten yhteistyön toimivuuden merkitystä koko päiväkodin toiminnalle ja kasvatusprosessille. Kiesiläinen (1994, 5) näkee tämän päivän päiväkotiyhteisön tärkeimmiksi kehitystehtäviksi yhteisöllisyyden merkityksen ymmärtämisen työn kehittämisen välineenä. Tämän päivän yhä nopeammin muuttuvassa yhteiskunnassa työn merkitys on muuttunut merkittävästi; uuden ajattelutavan mukaan työ nähdään ihmisen vapaaehtoisena pyrkimyksenä saavuttaa itselle tärkeitä päämääriä ja kehittyä henkisesti työn avulla. Olennaista on muuttaa organisaation työntekijöiden ajattelutavat sellaisiksi, että organisaatio kykenee jatkuvasti oppimaan uutta, sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin ja luomaan uusia toimintamalleja. (Juuti 1992b, 9-10.) Tämä on mahdollista oppivassa organisaatiossa, missä työntekijät laajentavat jatkuvasti osaamistaan saavuttaakseen tuloksia joita he todella haluavat, asettavat yhteisiä tavoitteita, kehittävät uusia entistä laajempia ajattelumalleja ja oppivat jatkuvasti oppimaan yhdessä (Senge 1990, 3).

Lähdin tutkimaan päiväkodin tiimityön toimivuutta sekä mahdollisia käyttämättömiä resursseja selvittämällä erään Helsingin kaupungin päiväkodin tiimien kehitysvaiheet tiimityön toimivuuteen vaikuttavien perusasioiden avulla. Tiimeistä ja tiimityöstä puhutaan nykyään paljon ja näitä käsitteitä käytetään hyvin monenlaisissa yhteyksissä. Katzenbach ja Smith (1993, 33) sanovat osuvasti: "Mikä tahansa ryhmä ei ole tiimi eikä ryhmästä tule tiimiä siksi, että joku nimeää sen tiimiksi". Yksinkertaisimmillaan tiimi voidaan määritellä miksi tahansa ryhmäksi ihmisiä, joiden tulee merkittävällä tavalla olla keskenään tekemisissä saavuttaakseen yhteiset tavoitteet (Woodcock & Francis 1981, 3). Ovretveit (1995, 93-94) puhuu tavoitteiden sijasta päämäärästä ja korostaa, että tiimin lopputulos muodostuu aina osiensa summaa merkittävämmäksi eli siihen ei kukaan tiimin jäsenistä yllä yksin. Jo näissä määritelmässä tulee ilmi, että todellisessa tiimityössä tiimin jäsenet panostavat työhönsä enemmän kuin tavanomaisessa ryhmätyössä, jossa työtulos on yksilösuoritusten summa (Tarjanne, Wilska, Äärilä 1994, 18). Samoin edellä olevista tiimimääritelmistä käy ilmi, että ryhmällä on harvoin yhteistä päämäärää, josta pystyisi juontamaan selkeitä, saavutettavissa olevia tavoitteita (Katzenbach & Smith 1993, 66).

Vakkurin (1995, 15-16) mukaan tiimi on varsin itsenäinen monipuolisesti

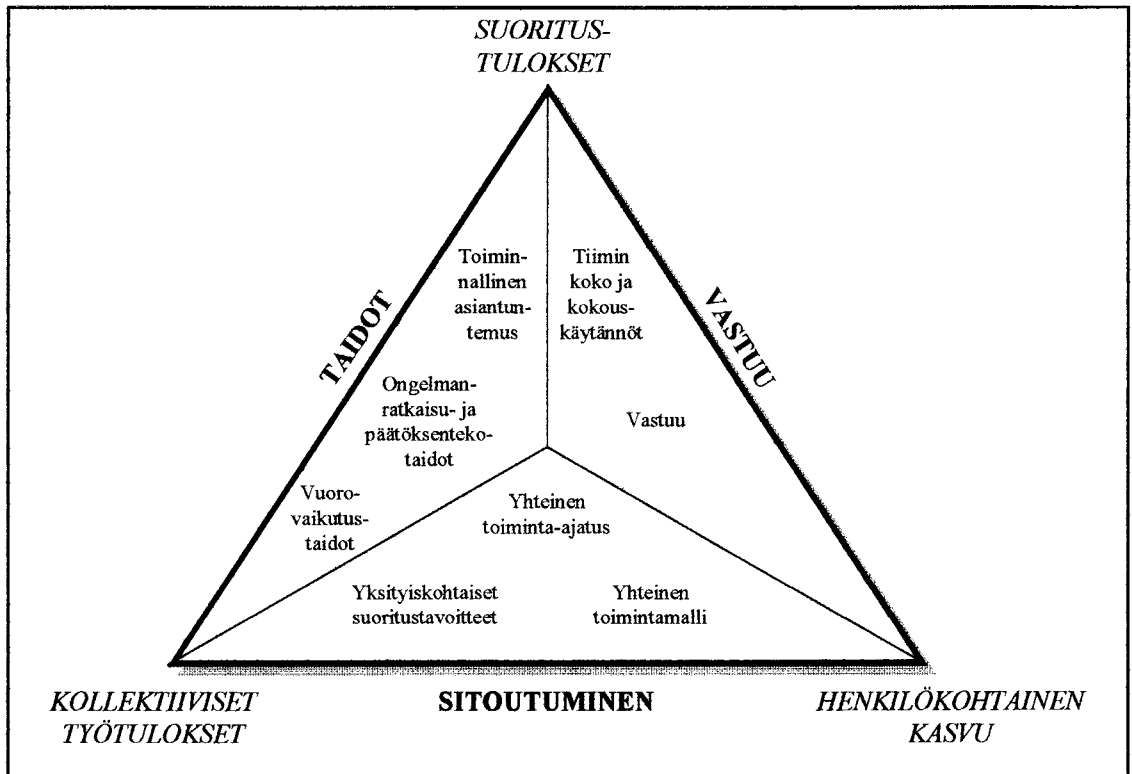
ammattitaitoisten ihmisten joukko, joka tekee työtä yhdessä yrityksen (päiväkodin) suuntaviivojen mukaan hyödyntäen kaikkien jäsentensä kykyjä ja omaa vallan myötä myös vastuuta. Tiimit ovat siis virallisia ja pysyviä organisaatioon kuuluvia yksiköitä, kun taas ryhmätyötä käytetään väliaikaisena ratkaisuna selkeään erikseen määriteltyyn tehtävään (Wellins 1993, 38; Vakkuri 1994, 47).

Yhteistä edellä olevissa määritelmissä on, että tiimi on toistensa erilaisuutta hyödyntävä pysyväluonteinen ryhmä ihmisiä, jotka ovat jollain tavalla yhteydessä toisiinsa saavuttaakseen yhteisen päämäärän, yhteisen tavoitteen tai molemmat. Edelleen yhteistä määritelmissä on ryhmän jäsenten erilaisuuden hyödyntäminen, yhteisvastuullisuus sekä yhteisten toimintamenetelmien luominen. Nämä kaikki tiimin ominaisuudet on tiivistetty Katzenbachin ja Smithin (1993, 34) tiimimääritelmään, missä *"tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin erikseen määriteltyihin suoritustavoitteeseen ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan"*. Valitsin Katzenbachin ja Smithin tiimimääritelmän tähän tutkielmaan, koska siinä on sanottu kaikki olennainen lyhyesti ja selkeästi ja se sisältää jo itsessään tiimityön toimivuuteen vaikuttavat perusasiat. Jatkossa käytän tiimin päämäärästä puhuttaessa termiä toiminta-ajatus, koska päiväkodista puhuttaessa toiminta-ajatus kuvaa paremmin laajoja linjoja ja pitkän tähtäimen suunnitelmia.

Tutkimukseni on laadullinen tapaustutkimus, joka toteutettiin eräässä Helsingin kaupungin päiväkodissa. Tutkin tiimien hoito- ja kasvatustehtävissä toimivia henkilöitä ja tutkimuksessani oli mukana 15 päiväkodin työntekijää ja hallinnollinen johtaja. Tutkimusmenetelminä käytin avoimia kyselylomakkeita ja teemahaastatteluja.

1 TIIMITYÖN TOIMIVUUTEEN VAIKUTTAVAT PERUSASIASIAT

Tiimin perusasioita ovat tiimin toimivuuden valmiudet, luottamuksellisten suhteiden rakentaminen sekä tiimin voimavarojen suuntaaminen ja yhteensovittaminen. Tiimin toimivuuden valmiudet jakautuvat toiminnalliseen asiantuntemukseen, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoihin sekä vuorovaikutustaitoihin. Luottamuksellisten suhteiden rakentaminen jakautuu toiminta-ajatukseen, yksityiskohtaisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Tiimin voimavarojen suuntaaminen ja yhteensovittaminen jakautuu tiimin kokoon ja kokouskäytäntöihin sekä vastuuseen. Näistä perusasioista huolehtiminen luo edellytykset tiimisuoritukselle. (Katzenbach & Smith 1993, 15; 60-61.) Katzenbach ja Smith (1993, 21-22) ovat esittäneet tiimin perusasiat kolmiona (kuvio 1), jonka kärjet kuvaavat sitä, mitä tiimi saa aikaan ja sivut sekä sisäosat niitä kurinalaisuuden osatekijöitä, joilla suoritukset saadaan aikaan.



KUVIO 1. Tiimin perusasiat (Katzenbach & Smith 1993, 21-22).

1.1 Tiimin toimivuuden valmiudet

Tehokas tiimityö perustuu tyyleiltään ja tiimityöasenteiltaan erilaisten ihmisten yhdistelmään (Parker 1994, 72). Tehokas tiimi kykenee ottamaan käyttöönsä kussakin kehitysvaiheessa ja tilanteessa parhaiten soveltuvat työtavat. Erilaisten ajattelutyylien edustus tiimissä on tärkeää ja välttämätöntä, mutta vasta taito hyödyntää niitä oikea-aikaisesti luo tehokkuuden tiimin työskentelyyn. (Linko 1993, 12.) Shawn (1981, 238) mukaan useissa tutkimuksissa (esim. Hoffman, 1959; Hoffman & Maier, 1961) on todettu, että yleensä heterogeeniset ryhmät ovat tehokkaampia kuin homogeeniset ryhmät. Kun ryhmällä on erilaisia mielipiteitä, kykyjä, taitoja ja näkemyksiä, sillä on kokonaisuutena paremmat mahdollisuudet toimia tehokkaasti kuin homogeenisellä ryhmällä (Shaw 1981, 256).

Erilaisuudella tarkoitetaan paitsi ammattitaidollista erilaisuutta, myös tiimin jäsenten kykyjen, taipumusten ja persoonallisuuden piirteiden erilaisuutta. Tiimi onkin perinteisiä työryhmiä kehittyneempi juuri ryhmän jäsenten erilaisuuden hyödyntämisessä. Erilaisuuden hyödyntämisen ehtona on, että tiimillä on tarkoituksenmukainen, haastava ja innostava toiminta-ajatus, yhteisymmärrys tavoitteista ja työtavat, jotka suosivat kaikkien voimavarojen hyväksikäyttöä. Tietoisuus yksilöllisistä kyvyistä ja tunne yhteisvastuullisuudesta ovat "sinetti" erilaisuuden hyödyntämiselle. (Pirnes 1994, 39; Katzenbach & Smith 1993, 60-63.) Kun yksilölliset erot ja tarpeet tunnustetaan ja otetaan toiminnassa huomioon erityisesti suoritushaasteisiin vastaamisessa, niistä voi tulla yhteinen voiman lähde. Tiimit eivät estä yksilösuorituksia; todelliset tiimit löytävät aina jokaiselle yksilölle tapoja, joilla tämä voi osallistua tiimin toimintaan ja erottua muista. (Katzenbach & Smith 1993, 26.) Jokaisen potentiaalisen tiimin haasteena on löytää tasapainoinen ratkaisu ongelmaan, missä määrin toisiaan täydentäviä taitoja tarvitaan jo valittaessa tiimiin uusia jäseniä ja missä määrin niitä voidaan kehittää valinnan jälkeen, jotta tiimillä on lopulta toiminta-ajatuksen toteuttamiseen tarvittava taitojen yhdistelmä (Katzenbach & Smith 1993, 63-64). Jos tiimin jäsenten välisiä eroja ei tunnisteta eikä pohdita, miten niistä saataisiin eniten irti, tuhlataan tilaisuus käyttää jäsenten monipuolisia taitoja ja tietoja asiakkaiden (lasten ja heidän perheidensä) hyväksi ja jäsenet menettävät mahdollisuuden itsensä kehittämiseen. Todellinen tiimistä saatava hyöty ei synny ainoastaan eri ammattiryhmien toimintojen organisoimisesta, vaan niiden yhdistämisestä uudella ja luovalla tavalla. Eroavaisuuksien kieltäminen voi johtua ammatillisesta kilpailusta ja mustasukkaisuudesta, ihmisten halusta puolustaa saavuttamaansa itsenäisyyttä ja harhasta luoda näin tasa-arvoisemmat suhteet asiakkaisiin. Edelleen eroavaisuuksien kieltäminen voi johtua siitä, että ihmiset pelkäävät eroavaisuuksien tuhoavan tiimin. Mikäli tiimissä on eroja ja ristiriitoja, niitä on myös tiimin jäsenten suhteissa asiakkaisiinsa (lapsiin ja heidän perheisiinsä). (Ovretveit 1995, 204-207.)

Kiesiläisen (1994) mukaan erityisesti kasvatusyhteisöt ovat työpaikkoja, joissa tarvitaan monenlaista ammattitaitoa. Erilaiset koulutukset, työkokemukset ja erityisosaamiset lisäävät yhteisön voimavaroja ja mahdollistavat monipuolisen ja tasokkaan varhaiskasvatuksen. Tärkeää on huolehtia, että kaikille töille löytyy ammattitaitoinen tekijä ja toisaalta, että koko työyhteisön osaaminen tulee varmasti hyödynnet-

tyä. (Kiesiläinen 1994, 59.) Joitakin syvällisiä toiminnallisia taitoja lukuunottamatta useimpien ihmisten on mahdollista oppia tiimissä tarvittavat taidot tiimiin tulonsa jälkeenkin (Pirnes 1994, 39; Katzenbach & Smith 1993, 63).

1.1.1 Toiminnallinen asiantuntemus

Toiminnallisen asiantuntemuksen määrittely edellyttää organisaation (päiväkodin) toiminta-ajatuksen pohtimista henkilöstön osaamisen näkökulmasta ja sellaisten toimintojen tunnistamista, joista organisaation on kaikissa olosuhteissa kyettävä huolehtimaan. Organisaation toiminnot on siis kyettävä jakamaan keskeisiin ja vähemmän keskeisiin toimintoihin. Organisaation menestyminen ja toimintakyvykkyys perustuvat käytännössä siihen, että ydinsaaminen kyetään muuttamaan tehokkaiden prosessien avulla sellaisiksi palveluiksi, että ne tuottavat arvoa asiakkaille. Perushuomio tulee siis kiinnittää toimintaprosesseihin eikä vain lopputulokseen eli palveluihin. Toiminnallisen asiantuntemuksen avulla organisaatio kykenee nopeasti sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin ja tarvittaessa siirtymään myös uusille toiminnan alueille. Muuttuneiden olosuhteiden tarjoamat mahdollisuudet ja uhat voidaan näin käyttää nopeasti hyväksi ja kokea kehittämistä käynnistäviksi haasteiksi. (Sarala & Sarala 1996, 34.) Omassa tutkimuksessani tämä oli yksi lähtökohta; halusin selvittää, onko päiväkodin henkilökunnalla selkeä yhteneväinen käsitys siitä, mikä on heidän työnsä ydinsaamista ja kuinka he sitä hyödyntävät.

Kiesiläinen (1994) puhuu samasta asiasta sanoen, että kehittyneellä päiväkotiyhteisöllä on selkeä kuva perustasta, jonka varassa työtä tehdään. Se on yhteisen tietoisuuden ydin, johon kuuluvat kaikki ne merkittävät asiat, jotka jokaisen työyhteisön jäsenen tulee tietää ja joihin jokaisen tulee voida sitoutua. Päiväkotiyhteisössä yhteiseen tietoisuuden ytimeen kuuluvat mm. sisäistetty toiminta-ajatus, yhteiset tavoitteet ja yhteinen toimintamalli, yhteistyö vanhempien kanssa sekä keskustelukäytännöt. (Kiesiläinen 1994, 22.) Päiväkotia ajatellen halusin omassa tutkimuksessani selvittää eri ammattien yhteiset taidot, tiedot ja velvoitteet sekä päivähoitohenkilöstön ydinsaamisen alueet.

Ovretveitin (1995) mukaan jokainen jäsen luo oman roolinsa ja muokkaa sitä; ei siis ole olemassa valmista tiimin jäsenen roolia. Sen sijaan on olemassa täsmällisiä ja helposti selvitettävissä olevia virallisia vaatimuksia, joiden ymmärtäminen on lähtökohta kunkin tiimin jäsenen roolin täsmentämiselle ja selvittämiseksi. (Ovretveit 1995, 155.) Jäsenen täytyy ymmärtää ja selvittää viralliset velvollisuutensa ja vastuunsa sekä olla selvillä toimintavapautensa laajuudesta tehtävistä neuvoteltaessa (Ovretveit 1995, 159). Päivähoidon osalta nämä viralliset vaatimukset löytyvät laista ja asetuksista, joiden mukaan lastentarhanopettaja, sosiaalikasvattaja ja lastenhoitaja ovat lasten hoidosta ja kasvatuksesta vastuussa olevia henkilöitä ja heidän vastuualueensa ja työnjakonsa painottuvat koulutuksen perusteella hieman eri tavoin. Lastentarhanopettajan/ sosiaalikasvattajan koulutus hyödynnetään päiväkodin kasvatustoiminnan kokonaisuudessa siten, että hän vastaa toiminnan suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista ja lastenhoitajan koulutus siten, että hän osallistuu toiminnan suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. (Lasten päivähoito, sosiaalhallitus, Helsinki 16.3. 1984, yleiskirje A 3/1984 pe 39-40.) Nämä viralliset vaatimukset muuttavat merkitystään esimerkiksi silloin, kun ryhmässä ei ole yhtään lastentarhanopettajaa tai uuden mitoituksen mukaisissa tapauksissa, joissa ryhmässä on kahden lastentarhanopettajan sijasta vain yksi.

Roolien rajat hämärtyvät, kun tiimit vähättelevät eri ammattien välisiä eroja ja ovat sitä mieltä, että kuka tahansa tiimin jäsenistä pystyy tekemään minkä tahansa työn tiimissä yhtä hyvin. Ammattitaito ruostuu, kun työntekijä ei pääse käyttämään koulutuksessa hankkimiaan, tavallisesti ammattikohtaisia, taitojaan. Tietyssä vaiheessa taitojen ruostuminen muuttuu ammattitaidottomuudeksi. Jäsenet hyötyvät siitä, että he oppivat muilta tiimin jäseniltä uusia taitoja. Kaikkien tulisi osata ja haluta irtautua omien ammattikohtaisten taitojensa turvasta, ja tässä heitä tulisi myös auttaa. (Ovretveit 1995, 172.) Ovretveit (1995, 155-156) sanookin, että useimmat tiimin jäsenet ovat erittäin päteviä ammattikohtaisessa työssään, mutta paljon kykenemättömpiä luomaan paikkaansa tiimissä.

Roolien sanotaan menevän päällekkäin silloin, kun kahdella tai useammalla jäsenellä tiimissä on samat tiedot ja taidot. Tällainen tilanne on kuitenkin odotettavissa ja se voi lisätä tiimin joustavuutta. Ongelmia tulee, jos useampi tiimin jäsen tekee täysin samaa työtä tai jos jonkin ammatin edustaja suhtautuu epäillen muiden osaamiseen ja

tietämykseen. Ongelmia voi tulla myös, jos kukaan ei huolehdi tietyistä tehtävistä, jolloin jokainen olettaa muiden huolehtivan siitä. Ongelmia aiheuttaa myös tilanne, jossa kaikki pystyvät tekemään työn yhtä hyvin, jolloin on vaikea päättää kuka sen tekee. On tavallista, että ihmisten on vaikea määritellä omat erityistietonsa ja -taitonsa. Tietojen, taitojen ja koulutuksen vertaileminen oikealla tavalla voi olla luottamusta rakentava ja hyödyllinen tiimiä vahvistava kokemus. (Ovretveit 1995, 173.) Tästä syystä halusin tutkimukseni avulla kartoittaa päiväkotihenkilökunnan käsitykset omasta sekä tiimin muiden jäsenten erityisosaamisesta. Edelleen halusin kartoittaa henkilökunnan mielipiteitä koulutuksen riittävydestä ja oikeanlaisesta tarjonnasta.

1.1.2 Ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot

Tiimityöhön kuuluu olennaisesti se, että tiimi yrittää itse estää ja ratkaista työssään syntyneet ristiriidat. Tiimin tavoitteena on päästä sellaisiin lopputuloksiin, jotka muuttavat jotakin, mutta jotka kaikki voivat kuitenkin hyväksyä. (Vakkuri 1995, 42-44.) Kehittyneissä tiimeissä on kehittynyt tapa ratkoa ongelmia ja tehdä päätöksiä. Erityisesti paneudutaan ongelman huolelliseen analysointiin ja ennen ratkaisujen etsimistä varmistetaan yhteisistä tavoitteista, joihin pyritään. Ongelmanratkaisuprosessin tuntemus on edellytys tiimin kehittymiselle. (Pirnes 1994, 54.) Useimmat tiimit tarvitsevat ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoisia ihmisiä alusta alkaen, mutta monet kehittyvät näissä taidoissa parhaiten tiimiin tulonsa jälkeen (Katzenbach & Smith 1993, 62). ASTD:n (American Society for Training and Development) tutkimuksissa 72 % mukana olleista yrityksistä koulutti jäseniään nimenomaan ongelmanratkaisutaidoissa (Wellins & George 1991, 28). Tiimi kykenee järkeviin päätöksiin rajatuista asioista edellyttäen, että sillä on selkeät tavoitteet ja se saa työstään oikea-aikaista ja mielekästä palautetta (Zemke 1995, 54). Kasvatusyhteisöissä tulisi olla erittäin selkeä päätöksentekokaava eli tietoisuus siitä, mitä asioita yksilö, pienryhmät, koko yhteisö ja johtaja voivat päättää itse. Päätöksiä tehtäessä olisi tärkeää kirjata asiat ylös, sopia niiden seuraava käsittelyajankohta sekä arviointimenetelmä. (Kiesiläinen 1994, 81.) Juuri näitä seikkoja kartoitin omassa tutkimuksessani keskittymällä erityisesti kohdejoukon viikkopalaveriiniin.

Hyvin toimivat tiimit kykenevät selvittämään ristiriidat ja kannustavat jäseniään mahdollisimman avoimeen vuorovaikutukseen keskenään (Woodcock & Francis 1981, 121). Rakentavista ristiriidoista saatava mahdollinen hyöty on suuri, koska se edistää realistisempia ja tehokkaampia ongelmanratkaisukeinoja (Woodcock & Francis 1981, 130). Tehokkaissa tiimeissä jäsenet ilmaisevat eriävät mielipiteensä silloinkin, kun ne ovat ristiriidassa muiden jäsenten kanssa ja näistä eroavaisuuksista puhutaan avoimesti. Edellytys tehokkaalle ongelmanratkaisulle eli yhteistyössä tapahtuvalle ristiriitojen sovittelulle on erimielisyyksien avoin tunnustaminen, niistä keskusteleminen sekä yksinkertaisten kompromissien välttäminen. Ongelman määrittelyn ja analysoinnin jälkeen tuotetaan vaihtoehtoisia ratkaisuja, joista valitaan yksi, sitoudutaan siihen ja sovelletaan sitä käytäntöön. (Parker 1994, 50-53). Tehokkaan tiimin keskeinen ongelmanratkaisutapa on konsensus, joka tarkoittaa yhtenäisyyttä ja yhteistä päätöstä, mutta ei välttämättä aukotonta yksimielisyyttä. Konsensukseen päästään, kun kaikki tiimin jäsenet voivat sanoa joko yhtyvänsä päätökseen tai epäonnistuneensa saamaan muut omalle kannalleen; kaikki ovat kuitenkin ratkaisuun pääsyn kannalla ja valmiita tekemään töitä sen toteuttamiseksi. (Parker 1994, 53-54.) Omassa tutkimuksessani selvitin erityisesti tiimien viikkopalavereissa ilmenneitä ongelmanratkaisu- ja päätöstenkotoaitoja.

Ongelmanratkaisu ryhmässä vaatii paljon erilaisia taitoja, kykyjä sekä näkemyksiä. Siksi heterogeeniset ryhmät tuottavat vaivattomammin kekseliäämpiä ja laadukkaampia ratkaisuja kuin homogeeniset ryhmät. (Shaw 1981, 254-255.) Ongelman monitahoisuuden tiedostaminen edistää yleensä sopivan ratkaisun löytämistä. Joskus jonkun ongelman ratkaisu voi olla päätös, mutta usein lopullinen päätös on valittu useista erilaisista ratkaisumalleista. (Shaw 1981, 391-392.)

1.1.3 Vuorovaikutustaidot

Shawn (1981, 150) mukaan vuorovaikutus on ryhmäprosessin sydän; toimivan tiimin jäsenten täytyy kyetä kommunikoimaan vaivattomasti ja tehokkaasti keskenään. Yhteisymmärrystä ja yhteistä toiminta-ajatusta ei synny ilman tehokasta vuorovaikutusta

ja rakentavia ristiriitoja. Nämä puolestaan edellyttävät vuorovaikutustaitoja, joihin kuuluvat riskinotto, rakentava kritiikki, objektiivisuus, aktiivinen kuuntelu, hätköidyn syyttelyn välttäminen, toisten tukeminen sekä pyyteiden ja saavutusten tunnustaminen. (Katzenbach, Smith 1993, 62.) Juuri näitä asioita selvitin omassa tutkimuksessani saadakseni selville, onko päiväkodin tiimeillä omasta mielestään riittävästi vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat joko aiheuttavat ongelmia ihmisten välisissä suhteissa tai aiheutuvat ihmisten välisistä suhteista. Eri ammattiryhmien välisiä suhteita voidaan parantaa tiimeissä parempien tietojärjestelmien avulla. Yksinkertainen keino vuorovaikutuksen parantamiseksi on kehittää erilaisia menetelmiä, joilla perustietoa voidaan lähettää, vastaanottaa, tallentaa ja hakea helposti, nopeasti ja täsmällisesti. (Ovretveit 1995, 230-232.) Lindströmin ja Kivirannan (1995, 67) tutkimuksen mukaan vuorovaikutuksen määrä ja laatu olivat keskeisimpiä tiimin toimivuuteen ja tuottavuuteen liittyviä tekijöitä.

Kasvatusyhteisöt ovat erityisen herkkiä vuorovaikutusongelmille niiden toiminta-ajatuksen laadun vuoksi. Siksi vaikeista asioista puhuminen on kasvatusyhteisöissämme ja koko suomalaisessa kulttuurissa ollut ikään kuin tabu ja yhteisöt elävät epämääräisten puolustavien tunteiden vallassa. Tunteiden käsittelemättömyys tekee niistä entistä epämääräisempiä ja siksi olisi tärkeää uskaltaa tuoda vaikeatkin asiat koko työyhteisön tietoisuuteen. (Kiesiläinen 1990, 58-59.) Kiesiläisen (1994, 13) mukaan lähes kaikki kasvattajat kokevat saaneensa liian vähän koulutusta aikuisten keskinäiseen vuorovaikutukseen. Tämä oli minunkin tutkimuksessani ennako-oletus ja erityisesti kiinnitin huomiota vaikeista asioista puhumiseen ja niiden julkittuomiseen.

Juuti (1992b) korostaa suoritusten ja tulosten arvioinnin merkitystä, jotta toimintaa voitaisiin korjata riittävästi. Arviointi edellyttää luonnollisesti yhteistä näkemystä kriteereistä, joiden avulla tuloksia mitataan. (Juuti 1992b, 40.) Arviointi voidaan jakaa tavoitteiden toteutumisen arviointiin ja toteuttamisen onnistuneisuuden arviointiin. Arviointi ei kuitenkaan saa olla arvo sinänsä, vaan tavoitteena on tehdä arvioinnista osa työyhteisön pysyvää toimintaa siten, että sitoudutaan enemmän toiminnan jatkuvaan parantamiseen kuin luotujen rakenteiden puolustamiseen. (Nakari & Valtee 1995, 50.) Lindströmin ja Kivirannan (1995, 52) tutkimuksen mukaan ryhmän sisäinen palaute on yhteydessä erityisesti ryhmän toimivuuteen. Palautteen antaminen vahvistaa yksilöitä, heidän keskinäisiä suhteitaan ja tiimin identiteettiä. Palaute auttaa

myös tiimin jäseniä kyseenalaistamaan heidän omia näkemyksiään ja oletuksiaan muista jäsenistä sekä kehittämään realistisempia ja syvempiä suhteita toisiinsa. Kun palautetta kehitetään tiimin sisällä, sen jäsenet voivat oppia paljon toisiltaan. (Woodcock & Francis 1981, 124-125.) Päiväkotityössä palautteen merkitys korostuu entisestään, koska työtä tehdään pitkälle oman persoonan varassa ja joskus voi olla vaikeaa erottaa asiaa henkilöstä.

Tiimioppiminen. Nykyaikaisessa organisaatiossa keskeinen oppimisyksikkö yksilön sijasta on tiimi (Senge 1990, 10). Tiimioppiminen on tärkeä edellytys tiimitoiminnassa kehittymiselle (Sarala & Sarala 1996, 149). Tiimityöhön ja tiimityössä oppiminen edellyttää tiimiltä jatkuvaa oman työn kriittistä arviointia (Katzenbach & Smith 1993, 170). Mezirowin (1995, 17) mukaan oppiminen on prosessi, jossa tiettyä kokemusta tai jo olemassa olevaa tulkintaa todellisuudesta tulkitaan uudestaan tai tarkistetaan siten, että syntynyt uusi tulkinta ohjaa myöhempää ymmärtämistä, arvottamista ja toimintaa. Näin ollen oppiminen on käyttäytymisen pysyvää muuttumista ja käyttäytymisen muutokset ovat oppimistuloksia (Juuti 1992a, 75). Tiimioppimista tutkittaessa todettiin, että yksilötasolla itseä ja muita opittiin tuntemaan aiempaa paremmin, tiedot ja taidot lisääntyivät, asenteissa tapahtui muutoksia positiiviseen suuntaan ja yhteishenki ja toimintakäytännöt paranivat. (Sarala & Sarala 1996, 147.) Tiimioppiminen on tiimin ryhmittymisen ja voimavarojen kehittymisen prosessi, missä tavoitteena on saavuttaa tuloksia, joita tiimi todella haluaa. Tiimioppiminen rakentuu toisaalta tiimin jaetun vision, toisaalta henkilökohtaisen asiantuntijuuden varaan, koska lahjakkaat tiimit muodostuvat lahjakkaista yksilöistä. Yhteinen jaettu visio ja lahjakkuus eivät kuitenkaan riitä; ratkaisevaa on se, kuinka tiimin jäsenet "pelaavat yhteen". Tällöin ihmisistä, jotka tarvitsevat toisiaan kyetäkseen toimimaan, tulee organisaation avainoppimisyksikkö. (Senge 1990, 236.) Kun tiimit todella oppivat, he eivät ainoastaan tuota poikkeuksellisen hyviä tuloksia, vaan myös yksilöt kasvavat ja kehittyvät nopeammin kuin tavallisissa olosuhteissa (Senge 1990, 10). Tiimioppiminen kehittää tiimin jäsenten kykyä nähdä yksilöllisten näkemysten takana oleva laajempi kokonaisuus (Senge 1990, 12). Omassa tutkimuksessani yritin selvittää tiimioppimisen hyödyntämistä nimenomaan eri koulutusten kautta sekä erityisosaamisalueita selvittämällä.

Tiimioppimisen perusta on yhteinen kieli, joka muokkautuu yhteisöllisesti tiimissä. Kielen avulla ihmiset hoitavat keskinäistä kanssakäymistään, joka voidaan

jakaa dialogiin ja keskusteluun. Dialogissa käsitellään monimutkaisia ja syvällisiä asioita luovasti ja vapautuneesti monesta eri näkökulmasta, kuunnellaan aidosti muita tiimin jäseniä, esitetään omia näkemyksiä rohkeasti ja avoimesti sekä uskalletaan kyseenalaistaa niitä. Dialogissa etsitään laajempaa yhteistä ymmärtämystä, jota ei ole mahdollista saavuttaa yksin. Dialogin onnistumisen edellytyksenä on, että kaikki tiimin jäsenet ovat tietoisia omista ajatuksistaan ja oletuksistaan sekä kyseenalaistavat ja tarkkailevat niitä jatkuvasti. Kyseenalaistaminen täytyy tehdä yhteisöllisesti, jolloin jokainen voi peilata omia ajatuksiaan tiimin muiden jäsenten ajatuksiin. Edelleen dialogin onnistumisen edellytyksenä on, että tiimin jäsenet pitävät toisiaan kollegoina. Tämä on tärkeää, koska ajattelu on pohjimmiltaan sosiaalinen prosessi. Kollegiaalisuus ei tarkoita kaikkien mielipiteiden jakamista tai edes yhteistä näkemystä asiasta, vaan sitä että jokainen tiimin jäsen pistää dialogin onnistumisen omien etujensa edelle. Todellinen kollegiaalisuus ilmenee vasta ristiriitojen ilmaantuessa. (Senge 1990, 237-245.)

Keskustelussa esitetään omia mielipiteitä ja puolustetaan niitä viimeiseen asti tavoitteena löytää paras mahdollinen ratkaisu esillä olevaan asiaan. Keskustelussa tavoitteena on voittaa eli saada oma mielipide läpi. Dialogi ja keskustelu ovat molemmat tärkeitä uutta luovalle oppimiselle, mutta vasta kun ne nähdään toisiaan täydentävinä, ne osataan erottaa toisistaan ja niiden välillä osataan liikkua tietoisesti. Keskustelussa eri näkökulmat lähenevät toisiaan, kun taas dialogissa ne hajaantuvat ja etsivät laajempaa aspektia asiaan. Sekä dialogi että keskustelu voivat johtaa uusiin toimintatapoihin; keskustelussa ne ovat tavoitteena jo alunperin kun taas dialogissa ne syntyvät prosessin sivutuotteena. Taidot, jotka mahdollistavat dialogin, mahdollistavat myös toimivan keskustelun. (Senge 1990, 237-248.) Ryhmä lahjakkaita oppijoita ei tuota vielä oppivaa tiimiä sen enempää kuin ryhmä lahjakkaita urheilijoita huippu-urheiluseuraakaan. Oppivat tiimit oppivat kuinka oppia yhdessä. (Senge 1990, 257.)

1.2 Luottamuksellisten suhteiden rakentaminen

Pirnesin (1994) tutkimuksen mukaan luottamuksellisten suhteiden rakentaminen parantaa tiimin jäsenten sitoutumista tiimin toiminta-ajatukseseen, tavoitteisiin ja toimintamalliin

sekä vahvistaa heidän keskinäistä sitoutumistaan. (Pirnes 1994, 125.) Monet muutkin teorit mainitsevat luottamuksellisten suhteiden yhteydessä nimenomaan yhteisen toiminta-ajatuksen, tavoitteet ja toimintamallin (Katzenbach & Smith 1993; Kiesiläinen 1990 ja 1994; Parker 1994; Woodcock & Francis 1981). Valitsin omaan tutkimukseeni teorian, joka sisältää nämä kolme elementtiä, koska päivähoitotyössä ne ovat olennaisia välineitä tavoitteellisen kasvatustyön järjestämiseksi. Siksi halusin selvittää, kuinka hyvin toiminta-ajatus, tavoitteet ja toimintamalli on tiedostettu ja kuinka yksityiskohdaisesti niistä on keskusteltu ja tehty päätöksiä.

1.2.1 Yhteinen toiminta-ajatus

Tiimi muodostetaan ja se jatkaa olemassaoloaan jonkun tarkoituksen vuoksi (Shaw 1981, 346). Tyypillisessä tiimissä on ainakin yksi toiminta-ajatus, jonka tiimin enemmistö on hyväksynyt ja joka muodollisesti voidaan muotoilla toiminta-ajatuksiksi. Tiimin jäsenet, jotka hyväksyvät tämän toiminta-ajatuksen, ovat motivoituneita tekemään töitä saavuttaakseen sen ja ovat tyytyväisiä kun päästään lähemmäksi toiminta-ajatusta tai noudatetaan sitä täysin. (Shaw 1981, 350.) Kun tiimin toiminta-ajatus ei ole selkeästi määritelty, siitä seuraa hämmennys, jonka tuloksena tiimi ei tiedä, mitä sen olisi tarkoitus tehdä. Tiimin hyväksytyä yhteisen toiminta-ajatuksen ja tehdessä yhteistyötä noudattaakseen sitä he todennäköisesti kiintyvät toisiinsa, ovat ystävällisiä toisiaan kohtaan, yhteistyökykyisiä ryhmäkeskusteluissa, suhtautuvat positiivisesti muiden antamaan apuun ja suhtautuvat ylipäättäänkin positiivisesti tiimiä kohtaan. (Shaw 1981, 377-380.)

Mielekästä toiminta-ajatus etsiessään tiimit löytävät toiminnalleen suuntaviivat, selkeyttävät toiminnan perusteita, saavat suoritustarmoa ja edistävät jäsenten sitoutumista toisiinsa. Parhaat tiimit käyttävät valtavasti aikaa löytääkseen toiminta-ajatuksen, joka kuuluu niille sekä yhdessä että yksilöinä. Kun toiminta-ajatuksen eteen nähdään tarpeeksi vaivaa, löytyy aina yksi tai useampi laaja, mielekäs pyrkimys, joka motivoi tiimiä ja kannustaa sitä ylimääräisiin pyrkimyksiin. Toiminta-ajatus antaa tiimille myös identiteetin, joka on paljon enemmän kuin tiimissä olevien

yksilöiden identiteettien summa. Tiimi-identiteetin ansiosta ristiriidat pysyvät rakentavina, koska on olemassa mielekäs mittapuu, jonka mukaan yksilön ja tiimin etujen väliset ristiriidat voidaan ratkaista. (Katzenbach & Smith 1993, 64-68.) Toiminta-ajatuksen tavoitteena on, että tiimin jäsenet tietävät, miksi ko. tiimi on olemassa ja mitä sen tulisi tehdä nyt ja tulevaisuudessa (Parker 1994, 42). Toiminta-ajatuksella on merkitystä vasta kun se on yhteisesti hyväksytty, ja se voidaan hyväksyä ohjenuoraksi vasta kun se koetaan hyödyllisenä. (Woodcock & Francis 1981, 118-119.)

Oleennaista tiimissä on sen ryhmittäminen, joka viittaa ryhmän jäsenten toimimiseen kokonaisuutena. Useimmissa tiimeissä yksilöiden energiat kulkevat eri suuntiin ja menevät ristiin keskenään. Tällöin tiimin jäsenet tekevät kyllä töitä kovasti, mutta heidän energiansa eivät muutu tiimin yhteiseksi energiaksi ja näin ollen on hukkaan heitettyä energiaa. Sen sijaan kun tiimistä tulee ryhmittyneempi, yksilöiden energiat löytävät yhteisen suunnan ja niistä muodostuu harmoninen kokonaisuus. Tällöin hukkaan heitettyä energiaa on huomattavasti vähemmän, koska tiimillä on yhteinen toiminta-ajatus, jaettu näkemys ja ymmärtämys siitä, kuinka sen jäsenet voivat täydentää toinen toistensa tavoitteita. Yksilöt eivät uhraa henkilökohtaisia tavoitteitaan tiimin yhteisen toiminta-ajatuksen hyväksi vaan päinvastoin se laajentaa ja täydentää jokaisen henkilökohtaisia tavoitteita. (Senge 1990, 234-235.)

Kiesiläisen (1990 ja 1994) mukaan kasvatusyhteisön tulisi aina olla muutakin kuin pelkkä työpaikka. Yhteisölle ei riitä, että jokainen tekee työnsä parhaaksi katsomallaan tavalla. Kasvatustyön onnistumiseksi yhteisössä täytyy elää todellista halua tehdä kasvatustyötä ja tahtoa löytää sekä tavoitella ainakin jonkinlaista yhteistä käsitystä toiminta-ajatuksesta. Päivähoidossa valmiit valtakunnalliset päivähoidon kasvatustavoitteet antavat mahdollisuuden mieltää ne yhteisön yhteiseksi toiminta-ajatuksiksi. Tällöin on suuri vaara elää illuusiassa, jossa oletetaan tavoitteiden olevan kaikille itsestään selvät, merkitsevän kaikille samoja asioita ja yhteisön toimintamallien johtavan automaattisesti näihin tavoitteisiin. Tällainen illuusio luo yhteisöön valheellista turvallisuutta ja antaa työntekijöille mahdollisuuden olla pohtimatta omaa kasvatustyötään. Työyhteisössä työntekijä antaa aina osan itsestään työyhteisön käyttöön ja sitoutuu yhteiseen toiminta-ajatuksen sekä pyrkii toteuttamaan ja kehittämään sitä parhaansa mukaan. (Kiesiläinen 1990, 5-8; 1994, 4-5.)

Toiminta-ajatuksen löytäminen kasvatustyölle ei ole yksinkertainen

prosessi; mitä perusteellisemmin sitä lähdetään hakemaan tai tarkastelemaan, sitä selvemmin on nähtävissä sen rakentamisen ongelmat. Toiminta-ajatus syntyy ja kehittyy kasvatusyhteisössä vain sisältäpäin; se kehittyy prosessina ja prosessi vaatii aikaa. (Kiesiläinen 1990, 14.) Päivähoidon kohdalla ongelmana on yhteiskunnan ja kasvatushenkilöstön näkemuserot toiminta-ajatuksesta. Yhteiskunnan näkökulmasta päivähoito on osa yhteiskunnan vanhemmille tarjoamaa sosiaalipalvelua ja sen tarkoitus on tarjota lapselle hoitopaikka vanhempien ollessa töissä tai opiskelemassa. Kasvatukselliseen puoleen yhteiskunnan määrittelemä toiminta-ajatus ei juuri ota kantaa, joten se jää kasvatushenkilöstön pohdittavaksi. (Kiesiläinen 1994, 13.) Jokaisella kasvatusyhteisöllä tulisi olla mahdollisuus irrottautua pari kertaa vuodessa pelkästään yhteisönsä kehittämistyöhön ja toiminta-ajatuksensa miettimiseen. Tällöin suunnan tarkistaminen ja toteutuneen toiminnan arviointi liittäisi idean, sosiaaliset suhteet ja toiminnan yhteen. (Kiesiläinen 1990, 17.) Kiesiläinen (1994, 5) näkee tämän päivän päiväkotiyhteisön tärkeimmiksi kehitystehtäviksi yhteisöllisyyden merkityksen ymmärtämisen työn kehittämisen välineenä sekä toiminta-ajatuksen jatkuvan tutkimisen ja kehittämisen. Omassa tutkimuksessani keskityin lähinnä tiimien toiminta-ajatuksien tarkastelemiseen, mutta selvitin myös koko päiväkodin toiminta-ajatusta ja sen toteutumista työyhteisössä.

Tiimin toiminta-ajatus ja yksityiskohtaiset suoritustavoitteet tarvitsevat toinen toisiansa pysyäkseen mielekkäinä ja tarkoituksenmukaisina; selkeät suoritustavoitteet ovat olennainen osa toiminta-ajatusta. Toiminta-ajatuksen laajemmat pyrkimykset antavat merkityssisältöjä ja tunnelatausta kun taas yksityiskohtaiset suoritustavoitteet auttavat tiimiä seuraamaan edistystään ja muistamaan vastuunsa. Laajojen suuntaviivojen muuntaminen yksityiskohtaisiksi ja mitattavissa oleviksi suoritustavoitteiksi on varmin ensiaskel tiimille, joka pyrkii saamaan aikaan jäsenilleen mielekkään yhteisen toiminta-ajatuksen. (Katzenbach & Smith 1993, 68-70). Kun pitkäjänteisestä toiminta-ajatuksista johdetaan selkeästi määritettyjä suoritustavoitteita ja kehitetään sitten tavoitteisiin pääsyn edellyttämiä taitoja, tiimeissä tapahtuu oppimista, joka säilyy (Katzenbach & Smith 1993, 17). Omassa tutkimuksessani pyrin myös selvittämään tiimin toiminta-ajatuksen ja tavoitteiden välistä yhteyttä yrittämällä selvittää toisaalta koko toimintavuoden kattavaa toiminta-ajatusta ja toisaalta lyhytkestoisempia pienempiä yksityiskohtaisia suoritustavoitteita. Lisäksi pyrin tutkimuksessani selvästi erottamaan koko päiväkodin ja tiimin oman toiminta-ajatuksen toisistaan.

1.2.2 Yksityiskohtaiset suoritustavoitteet

Yksityiskohtaiset suoritustavoitteet määrittelevät tiimin työtuloksen, joka on eri asia kuin koko organisaation laajuinen tavoite tai tiimin jäsenten yksilöllisten tavoitteiden summa. Työtulokset edellyttävät jokaiselta tiimin jäseneltä suunnilleen samanveroisia työpanoksia, joiden tuloksena syntyy jotain, mikä lisää organisaation (päiväkodin) todellista arvoa pyrittäessä kohti toiminta-ajatusta. Suoritustavoitteiden yksityiskohtaisuus helpottaa vuorovaikutusta ja rakentavien ristiriitojen syntymistä tiimin sisällä. Kun tavoitteet ovat selkeitä, tiimin keskusteluissa voidaan paneutua siihen, ovatko tavoitteet saavutettavissa vai tulisiko niitä muuttaa. Yksityiskohtaisilla tavoitteilla on myös yhdenvertaistava, tiimikäyttäytymistä edistävä vaikutus. Menestyvät tiimit arvioivat, miten kukin yksilö voi parhaiten myötävaikuttaa tiimin toiminta-ajatuksen saavuttamiseen ja tekevät arvioinnin suoritustavoitteen eikä ko. henkilön arvoaseman tai persoonallisuuden pohjalta. Yksityiskohtaisten tavoitteiden saavutettavuus antaa mahdollisuuden pieniin voittoihin kohti toiminta-ajatusta pyrittäessä. Näillä pienillä voitoilla on merkittävä arvo jäsenten sitoutumisen kasvattamisessa ja väistämättömien esteiden voittamisessa. Suoritustavoitteet auttavat tiimin jäseniä myös sitoutumaan kykyjensä näyttämiseen tiiminä. (Katzenbach & Smith 1993, 68-69.) Yhteiset vaativat suoritustavoitteet, joiden saavuttamista ryhmä pitää tärkeänä, saavat useimmiten aikaan sekä suorituksia että tiimin (Katzenbach & Smith 1993, 24). Parker (1994, 44) muistuttaa, että vaikka yhteinen näkemys ja toiminta-ajatus ovat olennaisia tiimin toiminnan kannalta, menestyksen ratkaisee useimmiten kyky keskittyä käsillä olevaan tehtävään. Omassa tutkimuksessa kiinnitin yksityiskohtaisten tavoitteiden olemassaolon lisäksi huomiota tavoitteiden saavutettavuuteen, niiden toteutumisen arviointiin sekä mahdollisiin välitavoitteisiin.

Lindströmin ja Kivirannan (1995, 57) tutkimuksessa tavoitteiden selkeys oli selvimmän yhteydessä korkeaan innovatiivisuuteen, työn kokemiseen kehittävänä, hyvään keskinäiseen luottamukseen, vahvaan tiimin kiinteyteen, tunnustuksen ja arvostuksen saamiseen ja sisäiseen palautteeseen sekä vuorovaikutukseen muiden tiimien kanssa.

1.2.3 Yhteinen toimintamalli

Merkitykset, jotka työntekijät eri asioille antavat, eivät ole itsestään selvästi olemassa ja jokaisella valmiina. Ne muodostuvat useimmiten niiden kokemusten kautta, joita ihmisellä on työyhteisöstä. Siten työtehtävät, ammattiryhmä, koulutus ja asema määrittelevät pitkälti niitä merkityksiä ja tulkintoja, joita asioille annetaan. Arvojen tai arvostusten selventäminen on tärkeää työyhteisön yhteisen toimintamallin muodostamisen kannalta. Arvot voivat muuttua vasta arkipäivän toiminnassa. (Nakari & Valtee 1995, 47-48.) Arvokeskustelua käydään erityisesti kasvatusyhteisöissä aivan liian vähän, koska todellinen toiminta perustuu viime kädessä kuitenkin siihen, mitä kasvattajat pitävät henkilökohtaisesti arvokkaana, oikeana ja tavoiteltavana. Vain harvoin nämä asiat ovat yksilöllisesti tiedostettuja; ennemminkin ne ovat rakentuneet osaksi persoonaa ja siksi vaikeita tarkastella. (Kiesiläinen 1994, 90.) Juuri tästä syystä en tutkinut omassa tutkimuksessani erikseen työntekijöiden tai tiimien arvoja vaan oletin, että ne tulevat muissa yhteyksissä esille ainakin jollain tavalla.

Tiimien tulee toiminta-ajatuksen ja tavoitteiden lisäksi paneutua toimintamallin rakentamiseen; löytää ne yhteiset työtavat, joilla pyritään toiminta-ajatuksen toteuttamiseen. Työn yksityiskohdista sopiminen sekä yksilöllisten ja tiimisuoritusten yhteensovittaminen ovat yhteisen toimintamallin määrittämisen ydinasioita. Tiimin jäsenten tulee sopia työnjaosta, aikatauluista ja niissä pysymisestä, taitojen kehittämisestä, päätöksenteosta sekä toimintamallien mahdollisesta muuttamisesta. (Katzenbach & Smith 1993, 71.) Vasta sitten, kun tiimi keksii yhdessä ne toimintatavat, joilla se voi käyttää kaikkia voimavarojaan yhteisen asian hyväksi, se voi todella sopia siitä, mikä on paras toimintamalli tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteisen toimintamallin etsimisen tarkoitus on saada aikaan sitoutumista kasvattava prosessi, jonka aikana tiimi tutkii avoimesti, kuka sopii parhaiten mihinkin tehtävään ja kuinka kaikki yksilölliset tehtävät yhdistetään. (Katzenbach & Smith 1993, 75.) Tiimit eroavat toisistaan vain siinä, kuinka seikkaperäisesti tai epäsuorasti niiden periaatteet on kirjattu sekä kuinka yksityiskohtaisia ja kattavia periaatteet ovat. Selkeästi määriteltujen toimintaperiaatteiden etuja on, että niiden perusteella kaikki ovat selvillä sovituista työskentelytavoista, ne antavat ohjeita tuleville tiimin jäsenille, auttavat selittämään tiimin toiminta-ajatusta ja antavat

mahdollisuuden seurata ja kehittää organisaatiota. (Ovretveit 1995, 275-277). Jos yhteisestä toimintamallista ei tiimin sisällä ole keskusteltu, voi seurata hämmennys mitä ryhmän itse asiassa pitäisi tehdä ja tämä tuskin edistää ryhmän tehokasta toimintaa (Shaw 1981, 377). Yhteiset pelisäännöt saattavat rajata tehtäviä ja toimintatapoja, mutta eivät rajoita voimavarojen käyttöä ryhmässä (Pirnes 1994, 18-19). Päiväkodeissa toimintamallit ja työnjako ovat perinteisesti liittyneet työvuorojen organisointiin sekä ammattiryhmien välisiin eroihin. Tästä syystä selvitin tutkimuksessani myös tiimien työvuorojärjestelyt ja eri ammattiryhmien väliset mahdolliset erot toimintamalleissa.

Yhteisön toiminta-ajatuksen ja toimintamallien välillä ei aina ole selkeää yhteyttä; tällöin ajatukset elävät omaa elämäänsä ja toiminta omaansa. Syy toiminta-ajatuksen ja toimintamallien väliseen ristiriitaisuuteen on todennäköisesti yhteisön keskustelurakenteissa. Jos yhteiset kokoukset ovat luonteeltaan tiedottavia, on selvää ettei yhteyksiä toiminta-ajatuksen ja toimintamallien välille synny. Ihanteellisimmillaan kaikki kasvatusyhteisön toimintamallit heijastavat toiminta-ajatusta ja kaikki toiminta-ajatuksen ideat toteutuvat toimintamalleissa. (Kiesiläinen 1990, 14-15 ja 29.)

1.3 Tiimin voimavarojen suuntaaminen ja yhteensovittaminen

Kiinteä tiimi pysyy yhdessä, kun sen jäsenet ovat sitoutuneet toisiinsa ja tiimiin kokonaisuutena (Mudrack 1989, 771). Mudrack (1989, 780) määrittelee kiinteyden tiimin jäsenten sitoutumisena tiimin toiminta-ajatuksen. Kiinteän tiimin jäsenet ovat energisiä toimiessaan tiimissä, harvoin poissa, pahoillaan tiimin epäonnistumisista ja iloitsevat tiimin saavutuksista. Tiimin kiinteyden kehittyminen edellyttää toisten tiimin jäsenten näkemysten ymmärtämistä ja tämä vaatii luonnollisesti aikaa. Tiimin kiinteyden kehittymiseen vaikuttavat myös tiimin menestyminen tai epäonnistuminen, tavoitteeseen johtavien menettelytapojen selkeys sekä palautteen luonne ja ajoitus. (Shaw 1981, 213-215.)

Ristiriitojen vaikutus tiimin kiinteyteen riippuu niiden luonteesta; periaatteista syntynyt ristiriita vähentää tiimin kiinteyttä, mutta tiimin ollessa yhtä mieltä periaatteista ja eri mieltä periaatteisiin liittyvistä asioista, kiinteyks kasvaa. Sekä vuoro-

vaikutuksen määrän että laadun on selkeästi todettu olevan yhteydessä tiimin kiinteeseen. Kiinteän tiimin jäsenet ovat toistensa kanssa paljon vuorovaikutuksessa ja vuorovaikutuksen sisältö on yleensä positiivista, kun taas heikosti kiinteän tiimin jäsenet ovat vähemmän vuorovaikutuksessa keskenään ja vuorovaikutuksen sisältö on negatiivisempaa kuin kiinteällä tiimillä. Tiimin jäsenet, jotka tuntevat vetovoimaa tiimiä kohtaan haluavat sen onnistuvan ja tekevät enemmän töitä noudattaakseen tiimin toiminta-ajatusta. Kiinteä tiimi saavuttaa siis tavoitteensa tehokkaammin kuin vähemmän kiinteä tiimi. (Shaw 1981, 215-225.) Lindströmin ja Kivirannan (1995, 15) mukaan kiinteys on käsitteenä varsin lähellä sitoutumista.

Katzenbachin ja Smithin (1993, 58) tiimin määritelmän ytimenä on tiimin ja suoritusten sidoksisuus toisiinsa; mitä sitoutuneempi tiimi, sitä tuottavampi suoritusyksikkö se on edellyttäen, että tiimillä on olemassa selkeät tulokset, joista se on yhteisvastuussa. Tiimin jäsenten sitoutuessa toisiinsa tiimin toiminta-ajatus muuttuu jalommaksi, suorituspäämäärät tärkeämmiksi ja työskentelytavat tehokkaammiksi (Katzenbach & Smith 1993, 82). Korkean sitoutumisen asteen organisaatioissa keskeisin toimintaa ohjaava tekijä on asiakkaan tyytyväisyys, jonka saavuttaakseen työntekijät etsivät yhdessä ideoita voidakseen palvella paremmin asiakkaitaan (Juuti 1992b, 11).

Kasvatusyhteisö vaatii aina tietyn sitoutumisen asteen yhteisöön. Uhkana tälle sitoutumiselle voi olla sellainen työntekijä, joka ei halua tai kykene sitoutumaan yhteisön yhteiseen toiminta-ajatuksen lainkaan, tekee sen vain ajoittain tai ei suostu edes osallistumaan tavoitteiden pohtimiseen ja kehittämiseen. Uhkana sitoutumiselle voi olla myös sellainen työntekijä, joka haluaa tehdä työtään yksin määrittelemällä omat tavoitteensa ja suunnittelemalla omat toteutuksensa huomioimatta muita työyhteisön jäseniä lainkaan. Edelleen uhkana voi olla sellainen työntekijä, jolla yksityiselämä ja työ sekoittuvat toisiinsa tai ovat täysin sama asia. Yhteisö, joka joutuu käyttämään energiansa jatkuvasti johonkin muuhun kuin toiminta-ajatuksen toteuttamiseen, uupuu ennen pitkää. (Kiesiläinen 1990, 8.)

1.3.1 Tiimin koko ja kokouskäytännöt

Ryhmän kasvaessa suuremmaksi sen toiminta muuttuu yleensä heikommaksi; ihmiset ovat tyytymättömiä ryhmäänsä, osallistuvat vähemmän sen toimintaan ja ovat vähemmän tekemisissä toistensa kanssa. Vaikka isommat ryhmät ovat periaatteessa tuottavampia, organisointiongelmien ja motivaation puute usein estävät tuottavuuden saavuttamisen. Tiimien koosta tehtyjen tutkimusten mukaan ihmiset pitävät pieniä ryhmiä selkeästi parempina kuin isoja. (Levine & Moreland 1990, 593-596.)

Asetus lasten päivähoidosta sanoo, että päiväkodissa tulee hoito- ja kasvatustehtävissä olla vähintään yksi henkilö enintään seitsemää kokopäivähoidossa olevaa kolme vuotta täyttänyttä lasta kohden, enintään neljää alle kolmivuotiaasta kokopäivähoidossa olevaa lasta kohden ja enintään kolmeatoista osapäivähoidossa olevaa kolme vuotta täyttänyttä lasta kohden (Laki lasten päivähoidosta n:o 36/73, 304/1983. Suomen laki- ja asetuskokoelma. Sosiaali- ja terveydenhuoltolainsäädäntö 1996, asetus lasten päivähoidosta 16.3. 1973/239, 6. pykälä 21.8. 1992/806, 101-102). Asetuksessa on siis luovuttu lasten ryhmäkokojen enimmäisrajoista, jolloin lasten lukumäärä suhteessa hoito- ja kasvatushenkilöstöön ratkaisee. Käytännössä useimmat päiväkodit on kuitenkin jaettu osastoryhmiin, jolloin yli kolmevuotiaiden lasten ryhmässä on asetuksen mukaan 21 kokopäivälasta ja kolme hoito- ja kasvatustehtävissä toimivaa aikuista. Alle kolmevuotiaiden kokopäiväryhmässä on 12 lasta ja kolme hoito- ja kasvatustehtävissä toimivaa aikuista ja yli kolmevuotiaiden osapäiväryhmässä 26 lasta ja kaksi hoito- ja kasvatustehtävissä toimivaa aikuista. Koska asetus lasten päivähoitossa on näin selkeä, en käsitellyt tiimin kokoa tutkimukseni empiirisessä osassa sen tarkemmin. Sen sijaan käsitelin tiimien mahdollisuuksia kokoontua, heidän palaverikäytäntöjään sekä niiden sisältöjä. Myös Katzenbach ja Smith (1993, 77-78) käsitelivät kyselyssään tiimin koon kohdalla palaverikäytäntöjä.

Päiväkotien johtajien on ollut vaikea mieltää tehtäväänsä keskustelurakenteiden luojana ja ylläpitäjänä. Tästä on ollut seurauksena niiden täydellinen puuttuminen tai epätarkoituksenmukaisuus ja kokousten puhtaasti informatiivinen luonne, jolloin johtaja puhuu päiväkodin ulkopuolelta tulevia asioita ja muut kuuntelevat. Suurten kokousten toimimattomuus on yleisesti tiedossa, mutta keinot niiden tehokkuuden

lisäämiseksi tai uusien vaihtoehtojen etsimiseksi ovat vähissä. Tällainen keskustelukulttuuri heijastuu myös tiimien palavereihin, joissa keskustelu ei ole tavoitteellista eikä arvioivaa, eivätkä ryhmän jäsenet pysty sanallisesti määrittelemään toiminta-ajatustaan. Tällöin ryhmän yhteinen tietoisuus on heikkoa ja työ perustuu enemmän henkilökohtaiselle ammattitaidolle kuin tavoitteelliselle yhteistyölle. Myös sitoutuminen työhön on heikkoa, koska tietoisuus siitä, mihin tulisi yhteisesti sitoutua, puuttuu. Tiimipalaverien säännöllisyys on edellytys yhteisin periaattein hyvin toimivalle tiimille. Palaverissa tulisi keskustella toiminta-ajatuksen toteutumisesta, työnjaosta, vastuukysymyksistä, työajoista, lapsia koskevista asioista, yhteisön kehittämisestä sekä arvioida toimintaa. Yhteisöillä, joissa keskustelurakenteet ovat tavoitteettomia, valmistelemattomia ja tiedottavia, on vaikeuksia huomata omia virheitään, ottaa vastaan uusia haasteita tai ylipäättään kehittää työtään. Yhteisö, jossa on heikko keskustelurakenne luo otollisen maaperän yhteisöllisille kielteisille tunteille ja kokemuksille. Oleellista olisi miettiä miksi, missä ja milloin kokoonnutaan, ketkä kokoontuvat, kuka hoitaa valmistelut, kuinka osallistujien tulee valmistautua tapaamiseen, kuka huolehtii kokouksen etenemisestä, kuinka kaikki saadaan mukaan ja miten tietoa viedään eteenpäin. Keskustelurakenteiden toimivuus on noussut erityisen tärkeäksi siksi, että kasvatusyhteisöt ovat muuttuneet entistä demokraattisimmiksi ja toimenkuvat joustavammiksi ja toiseksi tämän päivän nopeasti kehittyvä yhteiskunta vaatii yhteisöiltä valmiutta nopeisiin muutoksiin. (Kiesiläinen 1994, 60-61; 66-68 ja 74-75.) Tämän lisäksi Parkerin (1994, 44) mukaan tehokkaissa tiimeissä kokouksiin tullaan mielellään ja niissä vallitsee epävirallinen, leppoisa ja mutkaton ilmapiiri.

1.3.2 Vastuu

Yhdestäkään ryhmästä ei tule tiimiä ennen kuin se tuntee itsestään vastuuta tiiminä. Tiimin yhteisvastuussa on perimmiltään kyse vilpittömistä lupauksista, joita tiimi tekee itselleen ja muille; lupauksista, jotka tukevat tiimin sitoutumisen ja luottamuksen kehittymistä. Yhteisvastuu kehittyy yleensä luonnostaan tiimin työskennellessä toiminta-ajatuksen, suoritusavoitteiden ja toimintamallin parissa. Tiimit, joilla on vahva yhteinen

toiminta-ajatus ja yhteiset työskentelytavat, ottavat väistämättä niin yksilöinä kuin tiiminäkin vastuun tiimin suorituksista. Vastuu on tiimin toiminta-ajatuksen ja toimintamallin koetinkivi; ryhmät, joissa ei ole yhteisvastuuta suorituksista, eivät ole asettaneet itselleen yhteistä toiminta-ajatusta eivätkä yhteistä toimintamallia, jotka pitäisivät ne tiimeinä. (Katzenbach & Smith 1993, 75-77.) Holppin (1993, 4) mukaan tiimityössä ihmiset ottavat enemmän vastuuta niin omasta urastaan kuin organisaationsa laadusta ja tuottavuudesta. Yhteisvastuullisuus ei poista yksilön vastuuta vaan päinvastoin korostaa sitä (Pirnes 1994, 18-19). Kiesiläisen (1994, 62) mukaan kasvatusyhteisöissä vastuun jakaminen ja kaikkien osallistuminen kehittämistyöhön on kuitenkin edelleenkin vaikeaa. Omassa tutkimuksessani pyrin selvittämään, mitkä asiat tiimeissä ovat yhteisvastuullisia ja mistä asioista tiimin jäsenet ottavat vastuun henkilökohtaisesti.

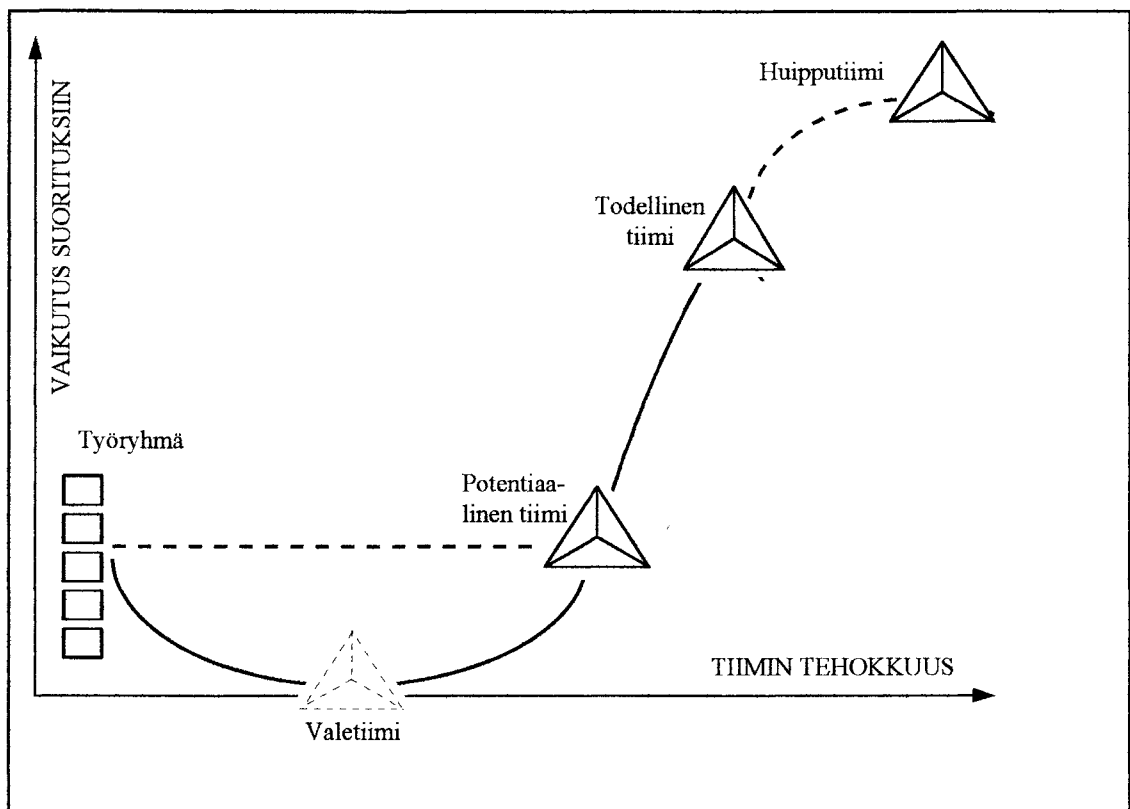
2 TIIMIN KEHITYSVAIHEET

Tiimi kehittyy suhteellisen pitkän ajanjakson aikana eikä todennäköisesti koskaan saavuta täysin vakaata tilaa (Shaw 1981, 98). Jokainen tiimi käy läpi suhteellisen ennustettavissa olevat muutokset, kun se kehittyy erillisistä yksilöistä tiiviiksi ja tehokkaaksi yksiköksi. (Woodcock & Francis 1981, 9.) Olen valinnut tiimien kehitysvaiheiden kuvailemiseksi useamman tiimin kehitysteorian, joita käsittelen rinnakkain pääteoriani eli Katzenbachin ja Smithin (1993, 101) tiimiintymisen elinkaarimallin kanssa. Pääteoriani lisäksi käsittelen viittä eri kehitysteoriaa, jotka pohjautuvat pääasiassa Tuckmanin (1965) nelivaiheiseen kehitysteoriaan. Tuckmanin (1965) lisäksi käsittelen Montebellon ja Buzzottan (1993) nelivaiheista kehitysteoriaa, Bradfordin ja Cohenin (Helakorpi, Juuti & Niemi 1996) tiimin kehittymisen viisivaiheista ryhmädynamiikan mallia, Perheentuvan (Kiesiläinen 1990 ja 1994) päiväkotiyhteisöjen nelivaiheista liittymisprosessia sekä Kiesiläisen (1994) kuusivaiheista yhteisön dynamiikan kehityskaarta. (Taulukko 1). Shawn (1981) mukaan suurimmassa osassa tiimin kehitysmalleja tiimi vaatii jonkun aikaa orientaatioon selvittääkseen mistä oikeastaan on kysymys sekä kokemuksia ristiriidoista liittyen henkilösuhteisiin ja valtakysymyksiin. Tämän jälkeen tiimi joko ratkaisee ristiriidat tai päättyy ratkaisun mahdottomuuteen. Jos tiimi on tehokas, se saavuttaa tuottavan vaiheen, missä jäsenten energiat voidaan käyttää tiimin toiminta-ajatuksen toteuttamiseen. (Shaw 1981, 107.)

TAULUKKO 1. Kooniti tiimin kehitysteorioista.

TEORIA	KEHITYSVAIHEET						
	Työryhmä	Valitiimi	Potentiaalinen tiimi	Todellinen tiimi	Huipputiimi		
Katzenbach & Smith 1993							-
Tuckman 1965	Muotoutumis- vaihe	Normiutumis- vaihe	Kuuhuntavaihe	Tehokkaan suorituskyvyn vaihe		-	-
Montebello & Buzzotta 1993	Varovainen yhteen- liittyminen	Kilpailu	Harmoninen kiintey- s	Yhteistyössä tapautuva tiimityö		-	-
Bradford & Cohen (Helakorpi 1996)	Tunnusteleva vaihe	Klikkiytymis- vaihe	Valtajärjestel- män ja sosiaalisen rakenteen muo- tutumsvaihe	Toiminta- ajatuksen suuntautumisen vaihe	Tehokkaan suorituskyvyn vaihe		-
Perheentupa (Kiesiläinen 1990 ja 1994)	Yhteentulemisen vaihe	Toiminnallinen liittyminen	Kokemukselli- nen liittyminen	Tavoitteellinen liittyminen		-	-
Kiesiläinen (1994)	Riippuvuus	Vastariippuvuus	Vallan käsittely	Lumoutuminen	Lumoutumisen rikkoutuminen		Vastavuoroinen työskentely

Omassa tutkimuksessani pääteoria on Katzenbachin ja Smithin (1993) tiimiintymisen elinkaarimalli, missä korkeatasoiseksi tiimiksi kehitytään työryhmän, valettiin, potentiaalisen tiimin ja todellisen tiimin kautta. Tiimin suorituskäyrästä (kuvio 2) käy ilmi, että työryhmien mahdolliset suoritustulokset vaihtelevat suuresti, minkä vuoksi työryhmä voi monessa tilanteessa olla varteenotettava vaihtoehto. (Katzenbach ja Smith 1993, 101.) Käyrästä ilmenee myös, että suurimmat suoritushyödyt on mahdollista saada potentiaalisen tiimin kehittyessä todelliseksi tiimiksi ja että todellisen tiimin mahdolliset suoritustulokset ovat merkittävästi suuremmat kuin työryhmän. Todellisen tiimin ja huipputiimin välillä oleva pisteviiva kuvaa huippusuorituksiin vaadittavaa poikkeuksellista henkilökohtaista sitoutumista. Työryhmää ja potentiaalista tiimiä yhdistävä pisteviiva kuvaa valinnan tekemiseen vaadittavaa hyppyä tuntemattomaan. (Katzenbach & Smith 1993, 108.)



KUVIO 2. Tiimin suorituskäyrä (Katzenbach & Smith 1993, 101).

Seuraavassa tarkastelen tiimiintymisen elinkaarimallin vaiheita yksitellen verraten niitä muihin kehitysteorioihin. Omassa tutkimuksessani selvitin tiimin kehitysvaiheita nimenomaan tiimiintymisen elinkaarimallin pohjalta. Tiimin toimivuuteen vaikuttavien peruasioiden avulla selvitin kunkin tutkittavan tiimin sen hetkisen kehitysvaiheen.

2.1 Työryhmä

Perinteiset työryhmät, jotka perustavat suorituksensa parhaiden yksilösuoritusten summaan eivätkä tavoittele yhteisiä työtuloksia, eivät ole tiimejä. Työryhmät toimivat yhdessä lähinnä oppiakseen toistensa kokemuksista ja näkemyksistä ja tehdäkseen päätöksiä, jotka auttavat yksilöä pääsemään työssään entistä parempiin tuloksiin. Työryhmälle kasvu ja kehittyminen työssä eivät ole päämääriä eikä sillä ole merkittävää lisäsuorituksen tarvetta tai mahdollisuutta. Työryhmän jäsenet vaihtavat mielipiteitä työstä, työmenetelmistä ja tulevaisuuden näkymistä, jakavat tietoa, näkemyksiä ja ideoita auttaakseen toisiaan suoriutumaan vastuualueellaan ja vahvistaakseen toistensa yksilöllisiä suorituskriteerejä. Aitoa yhteistyötä ei kuitenkaan ole; painopiste on yksilöllisissä suoritustavoitteissa eivätkä työryhmät ota omaehtoisia riskejä, koska niitä johdetaan ja säädelään ulkopuolelta. Työryhmä käyttää toiminta-ajatustaan yksinomaan yksilöllisten tehtävä- ja vastuualueiden määrittämiseen. Työryhmät ovat yleisiä suurissa organisaatioissa; hierarkkisissa ympäristöissä, joissa yksilövastuu on etusijalla. Ryhmät, jotka eivät ota riskejä, ovat parhaimmillaankin valetimejä. (Katzenbach & Smith 1993, 101-107.)

Katzenbachin ja Smithin (1993) määrittelemä työryhmä on pitkälle yhteneväinen Tuckmanin (1965) ensimmäisen eli muotoutumisvaiheen kanssa, jossa sekä tiimin että sen jäsenten odotukset ovat hämärän peitossa. Tässä vaiheessa vuorovaikutus on pinnallista ja tiimin jäsenet pyrkivät olemaan kohteliaita ja kuuliaisia. Muotoutumisvaiheessa tulisi kehittää ideoita, suunnitelmia, tavoitteita ja yhteisiä arvoja toisaalta tiimin toiminta-ajatuksen ja toisaalta toiminnan kannalta. (Shaw 1981, 106-107; Tuckman 1965, 384-399; Linko 1993, 11-12; Parker 1994, 124-132.) Työryhmä on yhteneväinen myös Bradfordin ja Cohenin (Helakorpi ym. 1996) mallin ensimmäisen

turvahakuisen ja tunnustelevan vaiheen kanssa, missä jokaisella tiimin jäsenellä on oma näkemysensä tiimin päämäärästä ja tavoitteista (Helakorpi ym. 1996, 92-94). Perheentuvan (Kiesiläinen 1990 ja 1994) mallin ensimmäisessä eli yhteentulemisen vaiheessa on samanlaisia piirteitä kuin työryhmässä; työtä tehdään yksilöinä pitkälle aiemman opitun tiedon ja kokemuksen varassa. Päiväkotimaailmassa lapset ja aikuiset ovat tässä vaiheessa toisilleen vieraita. Yhteentulemisen vaihetta eletään kuitenkin syksyn toimintakauden alun jälkeenkin; jokaisen työntekijän kohdalla aloitetaan aina alusta. (Kiesiläinen 1990, 23-25 ja 1994, 45-49.) Työryhmässä on yhteneväisiä piirteitä myös Montebellon ja Buzzottan (1993) ensimmäisen eli varovaisen yhteenliittymisen vaiheen kanssa, missä jäsenet ovat varuillaan ja heidän suhteensa tiimiin on tunnusteleva. Tässä vaiheessa ongelmiin ja ristiriitoihin suhtaudutaan pelokkaasti, tuottavuus on alhainen ja sitoutuminen heikkoa. (Montebello & Buzzotta 1993, 61-62.) Myös Kiesiläisen (1994) ensimmäisessä eli riippuvuuden vaiheessa "haistellaan ilmaa", halutaan antaa itsestä positiivinen kuva ja vältetään kielteisten asioiden esille tuomista. Tavallisesti tällainen vaihe kestää puolesta vuodesta vuoteen. (Kiesiläinen 1994, 26-42.)

Jotta ryhmästä tulisi tiimi, se edellyttää yhteisöllisten suoritusten tiellä olevien esteiden raivaamista (Katzenbach & Smith 1993, 30). Tiimiksi tuleminen edellyttää myös kurinalaisuutta; yhteisen toiminta-ajatuksen, yksityiskohtaisten suoritustavoitteiden ja yhteisen toimintamallin muokkaamista, toisiaan täydentävien ammatillisten taitojen kehittämistä korkeatasoisiksi ja laaja-alaisiksi sekä itsensä pitämistä yhteisvastuullisena toiminnan tuloksista (Katzenbach & Smith 1993, 26-27). Työryhmissä tarvitaan yksilövastuuta, mutta tiimissä sekä yksilö- että yhteisvastuuta. Ellei tiimivaihtoehdolle ole olemassa selviä suoritustarpeita, voi työryhmän tehostamiseen panostaminen olla kannattavampaa kuin tiimiksi tulemisen eteen ponnisteleminen. (Katzenbach & Smith 1993, 105-106.)

2.2 Valetimi

Valetiimillä saattaa olla merkittävää lisäsuorituksen tarvetta tai mahdollisuuksia, mutta se ei ole panostanut yhteisöllisiin suorituksiin eikä pyri tosissaan saamaan niitä aikaan.

Tyypillistä valettiimille on epätietoisuus päämäärästä, kyvyttömyys keskittyä oikeisiin asioihin, suunnaton henkilökohtainen kunnianhimo tai katkeruus ja tietämättömyys tiimiratkaisun hyödyistä. Valettiimin aikaansaannokset ovat huomattavasti heikommat kuin yksilösuoritusten mahdollinen summa ja suorituksiltaan ne ovat kaikkein heikoimpia ryhmiä. Valettiimien aikaansaannokset ovat lähes poikkeuksetta heikompia kuin työryhmien, koska valettiimien sisäinen vuorovaikutus vie jotain kunkin jäsenen yksilösuorituksista antamatta mitään yhteistä hyötyä sen vastineeksi. Valettiimit väittävät olevansa tiimejä, mutta välttävät riskinottoa eivätkä ole aitoja tiimejä. (Katzenbach & Smith 1993, 107-111.)

Valettiimillä on yhtymäkohtia Bradfordin ja Cohenin (1996) ensimmäisen vaiheen kanssa, jossa tiimin jokaisella jäsenellä on oma näkemyksensä tiimin toiminta-ajatuksista ja tavoitteista. Yhteistä sillä on myös Bradfordin ja Cohenin mallin toisen vaiheen kanssa, jossa pienten klikkien mustasukkaisuus toisiaan kohtaan kasvaa, tiedonkulku klikkien välillä kangertelee ja niiden väliset näkemykset saattavat poiketa rajustikin toisistaan. (Helakorpi ym. 1996, 92-94.) Myös Tuckmanin kolmannessa eli kriittisessä kuohuntavaiheessa alkaa ilmetä käytännön ongelmia, kun jäsenillä on erilaista tietoa, erilaisia näkemyksiä, arvoja ja arvioita asioiden tärkeysjärjestyksestä ja niiden merkityksistä. Ristiriitojen avoin käsitteleminen on kuitenkin edellytys muutosten toteuttamiselle ja tiimin kehitykselle. (Shaw 1981, 106-107; Tuckman 1965, 384-399; Linko 1993, 11-12; Parker 1994, 124-132.) Kiesiläisen (1990 ja 1994) kolmannessa eli kokemuksellisen liittymisen vaiheessa työyhteisö pyrkii rakentamaan vahvaa ja vivah-teikasta kulttuuria mm. juhlien, yhteisten epäonnistumisten tai mieliä kuohuttaneiden suunnittelu- ja arviointikokousten avulla. (Kiesiläinen 1990, 23-25 ja 1994, 45-49.) Valettiimillä on yhteneväisyyksiä myös Montebellon ja Buzzottan (1993) mallin sekä ensimmäisen että toisen vaiheen kanssa. Ensimmäisessä varovaisen yhteenliittymisen vaiheessa yhteneväistä on alhainen tuottavuus, heikko sitoutuminen ja tiimin jäsenten jatkuva toistensa tarkkaileminen. Toisen eli kilpailuvaiheen kanssa yhteistä on edelleen heikko tuloksellisuus ja tiimin jäsenten keskinäinen mustasukkaisuus. Kilpailuvaiheessa kuilu odotusten ja todellisuuden välillä johtaa turhautumiseen ja ärsytyksynnyksen madaltumiseen. Syyttely, puolustautuminen, mihinkään johtamaton kinastelu ja asioiden vastakkainasettelu ovat tässä vaiheessa arkipäivää. (Montebello & Buzzotta 1993, 61-62.) Kiesiläisen (1994) teorian toisesta eli vastariippuvuuden vaiheesta löytyy myös yh-

teneväisyyksiä valettiin kanssa. Vastariippuvuuden vaiheessa samankaltaiset ajatukset tukevat toisiaan ja klikkien katkeruus, arvostelu, syntipukkien etsiminen sekä kyräily ja epäluuloisuus saavat helposti jalansijaa. Päiväkodeissa kirjava ammattinimikkeistö ja hierarkiaan perustuvat perinteet lisäävät eri ammattiryhmien ja eri tiimien välisiä kiistoja. (Kiesiläinen 1994, 26-42.)

2.3 Potentiaalinen tiimi

Potentiaalisella tiimillä on merkittävää lisäsuorituksen tarvetta ja se pyrkii tosissaan parantamaan suorituksiaan. Sen tarvitsee kuitenkin selkeyttää toiminta-ajatustaan ja noudattaa yhteistä toimintamallia kurinalaisemmin; yhteisvastuu ei ole vielä juurtunut tiimiin. Potentiaalisessa tiimissä otetaan riskejä ja kohdataan esteitä; toiset voittavat esteet, toiset eivät. (Katzenbach & Smith 1993, 102-107.) Yhteisvastuu potentiaaliseen tiimiin kehittyy vasta sen jälkeen, kun tiimin jäsenet ovat ottaneet riskejä ja osoittaneet siten toisilleen, että keskinäinen riippuvuus on toiminut (Katzenbach & Smith 1993, 126). Useimmista potentiaalisista tiimeistä voi tulla todellisia, mutta se ei onnistu ilman ristiriitoihin, keskinäiseen luottamukseen, riippuvuuteen ja ahkeraan työntekoon liittyvien riskien ottamista. Yhteistä toiminta-ajatusta, suoritustavoitteita ja toimintamallia ei useinkaan saada aikaan ilman ristiriitoja. (Katzenbach & Smith 1993, 145.)

Potentiaalisella tiimillä on yhteneväisyyksiä Tuckmanin (1965) sekä toisen eli sääntöjenmuodostamisvaiheen että kolmannen eli kriittisen kuohuntavaiheen kanssa. Sääntöjenmuodostamisvaiheessa tiimi luo toimintaa ohjaavat normit ja roolit, suorittaa työnjaon sekä ryhtyy laatimaan toimintamalleja ja -sääntöjä esiin tuleville työongelmille. Tässä vaiheessa tiimi rakentaa myös sisäisiä yhteyksiään, jolloin jäsenten odotukset muotoutuvat suhteessa toisiinsa ja suhteessa tiimin johtajaan. Sääntöjenmuodostamisvaihe on luova ja innostava vaihe, jolloin taitava tiimin vetäjä osaa ohjata tiimin tuottamaan luovia ideoita ja saattamaan ne käsittelyyn. Kriittisessä kuohuntavaiheessa alkavat ristiriidat tulla esille, mikä on edellytys muutosten toteuttamiselle ja tiimin kehitykselle. (Shaw 1981, 106-107; Tuckman 1965, 384-399; Linko 1993, 11-12; Parker 1994, 124-132.) Yhteistä potentiaalisella tiimillä on myös Perheentuvan (Kiesiläinen 1990 ja 1994)

toisen eli toiminnallisen liittymisen vaiheen kanssa, missä työnjako on muotoutunut, mutta yhteinen tietoisuus on heikkoa ja resurssien käyttö koko työyhteisön hyväksi takeltelee. Päästäkseen toiminnallisen liittymisen vaiheesta eteenpäin työyhteisön on luotava rakenteita, jotka suosivat henkilökohtaisten kokemusten jakamista, mikä taas mahdollistaa niiden muuttumisen yhteisöllisiksi. (Kiesiläinen 1990, 23-25 ja 1994, 45-49.) Edelleen yhteistä sillä on Kiesiläisen (1994) kolmannen eli vallan käsittelyn vaiheessa, jossa tiimit selvittävät suhteensa valtaan ja vastuuseen. Tässä vaiheessa tarvitaan avointa keskustelua, aktiivista kuuntelua sekä kaikkien työyhteisön jäsenten kannustamista mielipiteiden ilmaisuun. Tämän vaiheen ristiriitojen avoin käsittely ja henkilökohtaisten kokemusten jakaminen ovat edellytyksiä tiimin kehityskäyrällä eteenpäin siirtymiseen. (Kiesiläinen 1994, 26-42.)

Katzenbach ja Smith (1993) ovat löytäneet tutkimuksissaan keinoja, jotka voivat auttaa potentiaalisia tiimejä ottamaan tarvittavat riskit suorituskäyrällä (kuvio 2) etenemiseksi. Kaikkien tiimin jäsenten on uskottava, että tiimillä on tärkeä ja mielekäs toiminta-ajatus ja heidän on tiedettävä, mitä heiltä odotetaan. Toiseksi tiimissä täytyy olla oikea yhdistelmä tiimin toimivuuden valmiuksia, ongelmanratkaisu- ja päätöksenteko- sekä vuorovaikutustaitoja. (Katzenbach & Smith 1993, 136-37.) Kehittyäkseen potentiaalisesta tiimistä todelliseksi, sen tulee kehittää käyttäytymissääntöjä, jotka auttavat matkalla kohti toiminta-ajatuksen ja suoritustavoitteiden toteutumista (Katzenbach & Smith 1993, 140). Käyttäytymissäännöt eli normit ovat ryhmän jäsenten asettamia sääntöjä, jotka on asetettu johdonmukaisen käyttäytymisen säilyttämiseksi (Shaw 1981, 279; Levine ja Moreland 1990, 600-601).

Muodollinen koulutus on hyödyksi, vaikkei se aina olekaan paras tai ainoa tapa kehittää tiimitaitoja. Koulutus toimii parhaiten silloin, kun sitä annetaan oikeaan aikaan ja se on mukautettu kyseisen ryhmän suoritustarpeisiin. (Katzenbach & Smith 1993, 136-37.) Leen (1991, 40) mukaan ilman koulutusta organisaatiossa (päiväkodissa) ei ole mahdollista saada aikaan muutoksia ja koulutuksen keskeinen osa alkaa, kun työntekijöille aletaan selvittää muutoksen syitä. Wellinsin (1993, 41) ja Huszczonek (1990, 41) mukaan koulutus toimii parhaiten ja oppiminen on pitkäkestoisinta silloin, kun sitä tarjotaan vähän kerrallaan pidemmän ajanjakson kuluessa eikä kerta-annoksena. Huszczonek (1990) korostaa koulutuksen sosiaalista voimaa; suuri osa koulutuksen tehosta perustuu asioiden yhdessä työstämiseen jatkuvan vuorovaikutuksen avulla.

Edelleen on tärkeää varmistaa, että koulutuksessa oleva tiimi tai organisaatio tietää, kuinka hyödyntää oppimaansa edelleen koulutuksen jälkeen, jolloin varmistetaan koulutuksen prosessinomaisuus ja jatkuvuus. (Huszczko 1990, 39-42.)

Useimpien tiimien edistyminen juontaa juurensa joistakin tärkeistä suorituskeskeisistä tapahtumista, jotka lujittavat tiimin yhtenäisyyttä. Todellinen tiimi ottaa suorituskeskeisistä tapahtumista hyödyn riippumatta siitä, ovatko ne onnistuneita vai eivät. Uusi tieto saa potentiaalisen tiimin pohtimaan suoritushaastettaan uudelleen, mikä taas antaa "uutta potkua" toiminta-ajatukseen, tavoitteiden ja yhteisen toimintamallin parantamiseen ja uudelleen jäsentämiseen. Jotta potentiaalisesta tiimistä tulisi todellinen, on sen jäsenten vietettävä paljon aikaa yhdessä. Luovat oivallukset ja henkilökohtaiset siteet vaativat sekä välitöntä vuorovaikutusta että tarkkaan suunniteltua ammatillista toimintaa ja jatkuvaa asioista keskustelua. Potentiaalisen tiimin on myös kehitettävä keinoja, joilla palkita ja vahvistaa yksilöiden ja tiimin työpanoksia ja sitoutumista. Lopulta tiimisuoritusten aikaansaamasta tyytyväisyydestä tulee kaikkein halutuin palkkio. (Katzenbach & Smith 1993, 141-149.)

2.4 Todellinen tiimi

Todellisessa tiimissä jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja, joita myös hyödynnetään. Kaikki todellisen tiimin jäsenet ovat yhtä sitoutuneita toiminta-ajatukseen, tavoitteisiin ja toimintamalliin sekä tuntevat yhteisvastuuta (Katzenbach & Smith 1993, 107). Todellisessa tiimissä otetaan riskejä keskinäiseen luottamukseen, riippuvuuteen ja ahkeraan työntekoon liittyvissä asioissa. Tarvittavista riskeistä suurin liittyy keskinäisen luottamuksen ja riippuvuuden aikaansaamiseen siirryttäessä yksilövastuusta yhteisvastuuseen. Todellisen tiimin jäsenten on luotettava toisiinsa siinä määrin kuin on kyse tiimin toiminta-ajatuksista, suoritustavoitteista ja toimintamallista. (Katzenbach & Smith 1993, 125.) Todelliset tiimit yltävät aina parempiin suorituksiin kuin samassa tilanteessa ja samojen haasteiden edessä olevat yksilöt, jotka toimivat yksinään (Katzenbach & Smith 1993, 123). Parhaana takeena todellisten tiimien syntymiselle ovat johdon esittämät selkeät suoritusvaatimukset, jotka täyttävät tasapuolisesti asiakkaiden, työntekijöiden ja

toiminnasta vastuussa olevien henkilöiden tarpeita (Katzenbach & Smith 1993, 16 ja 25).

Todellista tiimiä vastaa pitkälle Tuckmanin (1965) neljäs eli tehokkaan suorituskyvyn vaihe, johon edetään kuohuntavaiheesta karaistuneena tai sen heikentämänä. Suoritusvaihe on mahdollinen vasta, kun tiimi on luonut itselleen rakenteen, tavoitteen ja toimintamallin eli suuntautunut toiminta-ajatuksen toteuttamiseen. Suoritusvaiheessa ristiriidat otetaan esiin avoimesti ja ongelmia ratkaistaan luovasti. Tiimin jäsenet ovat oma-aloitteisia, arvioivat itseään ja ottavat vastuun toiminnastaan. (Shaw 1981, 106-107; Tuckman 1965, 384-399; Linko 1993, 11-12; Parker 1994, 124-132.) Yhteneväisyyksiä todellisella tiimillä on myös Montebellon ja Buzzottan (1993) viimeisen vaiheen eli yhteistyössä tapahtuvan tiimityön kanssa, missä ryhmästä yksilöitä tulee todella yhteistyökykyinen tiimi. Tässä vaiheessa oleva tiimi kykenee jakamaan resursseja tarkoituksenmukaisesti, tekemään päätöksiä tavoitteista ja työmenetelmistä, ratkomaan henkilökohtaisia ristiriitoja ja antamaan sekä myönteistä että kielteistä palautetta. (Montebello & Buzzotta 1993, 61-62.) Edelleen Bradfordin ja Cohenin (Helakorpi ym. 1996) neljännellä vaiheella, missä ryhmän yhteinen toiminta-ajatus ja roolien erilaistuminen hyväksytään, on yhteisiä piirteitä todellisen tiimin kanssa. Energia suunnataan toiminta-ajatuksen toteuttamiseen ja kommunikointi on avointa. Tässä vaiheessa vaarana on kuitenkin ryhmäajattelu, jolloin kaikki eivät tuo esille rehellisiä mielipiteitään ja ryhmän normeista poikkeavat ajatukset helposti "teilataan". (Helakorpi ym. 1996, 92-94.)

Todellista tiimiä vastaa myös Perheentuvan (Kiesiläinen 1990 ja 1994) tavoitteellisen liittymisen vaihe, jossa tiimi on löytänyt yhteisen kielen, tutkii jatkuvasti ympäristöään ja pyrkii sen kanssa aktiiviseen vuorovaikutukseen. Tavoitteellinen liittyminen edellyttää kaikkien edellisten vaiheiden läpikäyntiä ja toteutuu usein vain yksittäisessä tiimissä, missä henkilökunta on pysynyt samana. (Kiesiläinen 1990, 23-25 ja 1994, 45-49.) Samoin todellista tiimiä vastaa Kiesiläisen (1994) viimeinen eli vastavuoroisen työskentelyn vaihe, jossa tavoitteena on toiminta-ajatuksen mahdollisimman monipuolinen toteuttaminen kaikkia tiimin jäseniä hyväksi käyttäen. Ryhmävastuu kasvaa, vaikeisiin asioihin käydään rohkeasti käsiksi ja erilaisuutta siedetään hyvin. Yksilön ja tiimin edut ovat tasapainossa, jolloin yksilöt pystyvät käyttämään tiimiä henkilökohtaisten oivallusten syntymisessä. Tiimi pystyy tässä vaiheessa tarkastelemaan

omaa kehitystään ikään kuin ulkopuolisen silmin ja ottamaan vastaan suuriakin haasteita. Ilmapiiri on luottavainen, innostunut sekä toisia jatkuvasti tukeva. (Kiesiläinen 1994, 26-42.)

2.5 Huipputiimi

Huipputiimi täyttää kaikki todellisen tiimin ehdot, mutta toiminta-ajatukseen, tavoitteisiin ja toimintatapaan sitoutumisen lisäksi sen jäsenet ovat syvästi sitoutuneita myös toistensa henkilökohtaiseen kasvuun ja menestykseen. Sitoutuminen vie tiimiä suorituskäyrällä (kuvio 2) eteenpäin. (Katzenbach & Smith 1993, 108.) Kaikkein tehokkaimissa tiimeissä jäsenet tukevat toisiaan. He haastavat toisiaan tavalla, jota ei nähdä henkilökohtaisena vastakkainasetteluna eikä hyökkäyksenä, vaan merkkinä siitä, että jäsenet välittävät toisistaan yksilöinä, uskovat tarpeeksi toisiinsa ja haluavat tuoda parhaan mahdollisen asiantuntemuksensa tiimiin. Tällaisen tiimin jäsenet uskovat, että rakentava palaute edistää yksilöiden ja koko tiimin tietoja ja taitoja sekä tyytyväisyyttä tiimiin. (Huszczko 1990, 38.) Huipputiimi ylittää huomattavasti parempiin suorituksiin kuin muut vastaavissa olosuhteissa toimivat tiimit ja ylittää kaikki sille asetetut realistiset tavoitteet. Huipputiimi tarjoaa ainutlaatuisia mahdollisuuksia, minkä vuoksi se on erinomainen esikuva muille tiimeille. (Sarala & Sarala 1996, 167.) Todelliset tiimit ja huipputiimit ovat oivaltaneet tiimien olemuksen; keskittymisen suorituksiin, yhteistyöhön ja henkiseen kasvuun. Tiimin on kehitettävä uusia taitoja voidakseen ohjata itse itsensä. (Katzenbach & Smith 1993, 82.) Katzenbachin ja Smithin (1993, 82) sekä Parkerin (1994, 45) mukaan huipputiimeillä näyttää olevan myös muita parempi huumorintaju ja työtä tehdessään hauskeempaa kuin muilla.

Käsitlemistäni teorioista lähimmäksi huipputiimiä pääsee Bradfordin ja Cohenin (Helakorpi ym. 1996) mallin viimeinen eli tehokkaan suorituskyvyn vaihe, jossa tiimi pystyy käyttämään kaikkien jäsentensä henkistä kapasiteettia ryhmän toiminta-ajatuksen ja tavoitteiden saavuttamiseksi ja on todella sitoutunut niihin. Roolien vaihtaminen tiimin sisällä sujuu vaivattomasti ja kilpailemisen sijasta tiimin jäsenet tukevat ja auttavat toisiaan. (Helakorpi ym. 1996, 92-94.)

3 TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Tutkimukseni tarkoitus oli selvittää, kuinka aikuisten keskinäinen yhteistyö toimii päiväkodissa ja erityisesti eräässä Helsingin kaupungin päiväkodissa. Näkökulmaksi päiväkodin aikuisten yhteistyön tarkasteluun valitsin päiväkodin tiimien sisäisen yhteistyön toimivuuden; tarkastelin siis jokaista tiimiä erillisenä yksikkönä. Päiväkodin tiimityön toimivuutta tarkastelin selvittämällä tutkimuspäiväkotini kaikkien viiden tiimin kehitysvaiheet tiimityön toimivuuteen vaikuttavien perusasioiden avulla. Katzenbachin ja Smithin (1993) teorian pohjalta muotoutuivat päätutkimustehtäväni eli missä elinkaarimallin vaiheessa päiväkodin tiimit toimivat. Teoria sisältää jo itsessään tiimityön toimivuuteen vaikuttavat perusasiat eli tiimin toimivuuden valmiudet, luottamuksellisten suhteiden rakentamisen sekä tiimin voimavarojen suuntaamisen ja yhteensovittamisen (Katzenbach & Smith 1993, 21-22). Alatutkimustehtävät muotoutuivat näin ollen luontevasti tiimityön toimivuuteen vaikuttavien perusasioiden avulla. Kukin kolmesta alatutkimustehtävästä jakaantui edelleen Katzenbachin ja Smithin (1993) teorian mukaisesti alatutkimustehtävien alatutkimustehtäviksi.

Päätutkimustehtävä: Missä elinkaarimallin vaiheessa päiväkodin tiimit toimivat?

Alatutkimustehtävä 1: Millaiset toimintavalmiudet tiimeillä on?
-toiminnallinen asiantuntemus
-ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot
-vuorovaikutustaidot

Alatutkimustehtävä 2: Millaiset luottamukselliset suhteet tiimeillä on?
-yhteinen toiminta-ajatus
-yksityiskohtaiset suoritustavoitteet
-yhteinen toimintamalli

Alatutkimustehtävä 3: Miten tiimit käyttävät voimavarojaan?
-tiimin koko ja kokouskäytännöt
-tiimin vastuu

4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

4.1 Tutkimusote

Tutkimukseni oli laadullinen tapaustutkimus. Valitsin laadullisen tutkimuksen, koska lähtökohtana oli ymmärtää ja kuvata tutkittavan kohteen eli päiväkotiyhteisön todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti juuri tutkimushetkellä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161 ja 165; Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, 10-11). Tyypillisesti tapaustutkimukselle halusin yksityiskohtaista intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta, joka tässä tapauksessa oli päiväkodin työyhteisö ja nimenomaan päiväkodin lapsiryhmissä toimivat aikuistiimit. Edelleen tyypillisesti tapaustutkimukselle tutkin päiväkodin tiimejä niiden luonnollisessa ympäristössä eli päiväkodissa ja keräsin aineistoa useammalla menetelmällä eli kyselyillä, ryhmähaastatteluilla ja johtajan haastattelulla. Pääasiallisen tiedon sain haastattelemalla tutkittavia. Myös avoimissa kyselyissä tuli ilmi, kuinka tutkittavat itse jäsentävät päiväkotimaailmaansa ja kokemukseen siitä. Tutkimukseni lähtökohta oli näin ollen tutkittavien kyky tulkita inhimillisen elämän tapahtumia ja muodostaa merkityksiä omasta ympäristöstään eli päiväkotimaailmasta. Tapaustutkimus on myös konkreettista, elävää ja yksityiskohtaista todellisuuden lähikuvausta ja tulkintaa, jossa todellisuutta tarkastellaan eri näkökulmista. (Hirsjärvi

ym. 1997, 130 ja 165; Syrjälä ym. 1995, 10-14.) Omalle tutkimukselleni eri näkökulmia antoi Katzenbachin ja Smithin (1993) teoria, joka käsitteli tiimien toimivuutta monelta eri kannalta. Kuten Hirsjärvi ym. (1997, 161) sanovat, kvalitatiivisessa tutkimuksessa objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, koska tutkija ja tutkittava kohde kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Silti Syrjälän ym. (1995, 14) mukaan tutkijan tulisi pyrkiä tiedostamaan kaikki lähtökohtaolettamuksensa ja sitoumuksensa sekä tuomaan ne julki tutkimusta raportoitaessa. Tapaustutkimus on arvosidonnais- ta eli tutkija on mukana koko persoonallisuudellaan ja hänen arvomaailmansa on yhteydessä siihen näkemykseen, minkä hän muodostaa tutkittavasta ilmiöstä (Syrjälä ym. 1995, 15).

Syrjälän ym. (1995, 11) mukaan kvalitatiivisella tapaustutkimuksella voi olla useampi tarkoitus. Oma tutkimukseni on sekä kuvaileva että kartoittava. Kuvailevassa tutkimuksessa tyypillisesti kysytään minkälainen jokin asia on. Omassa tutkimuksessanihan alatutkimusongelmat kysyvät nimenomaan millaiset toimintavalmiudet ja luottamukselliset suhteet tiimeillä on ja miten tiimi käyttää voimavarojaan. (Hirsjärvi ym. 1997, 122.) Kartoittava tutkimukseni on siksi, että päätutkimusongelmani oli kartoittaa missä elinkaarimallin vaiheessa päiväkodin tiimit toimivat (Hirsjärvi ym. 1997, 136).

4.2 Kohdejoukko

Tutkimukseni suoritettiin eräässä Helsingin kaupungin päiväkodissa, jossa tutkimukseni suorittamisen aikana eli toimintakautena 1996-1997 oli 99 lasta ja 21 vakituista työntekijää. Lisäksi päiväkodissa työskenteli kyseisenä toimintakautena työllistämisva- roin palkattuja työntekijöitä sekä harjoittelijoita. Henkilökunnasta 15 työntekijää toimi vakituisesti lapsiryhmissä hoito- ja kasvatustehtävissä, kaksi keittiössä ruokahuollon parissa, kaksi siivoustehtävissä ja lisäksi päiväkodissa toimi yksi varahenkilö sekä lapsiryhmästä vapautettu hallinnollinen johtaja. Kaikki lapsiryhmissä toimineet työntekijät olivat naisia ja heidän ikäjakaumansa oli 26-54 vuotta. Työkokemus hoito- ja kasvatushenkilöstöllä ylipäätään vaihteli vajaasta vuodesta kolmeenkymmeneen vuoteen

ja työkokemus tutkimuspäiväkodissani nollasta kahteenkymmeneentyhteen vuoteen.

Tutkimusluvan pyysin päiväkodin johtajalta ja kyseisen sosiaalialueen toimis-
topäälliköltä jo keväällä 24.5. 1996 (liite 1). Samoihin aikoihin pidin työyhteisölleni
palaverin, missä selitin tutkimukseni perusajatusta, tutkimusmetodeja ja teoreettista
taustaa siltä osin kuin ne sillä hetkellä olivat tiedossani. Lisäksi annoin kyseisessä
palaverissa työyhteisölle mahdollisuuden kysellä tutkimuksessa heitä kiinnostavia
seikkoja ja korostin tutkimukseen sitoutumisen merkitystä. Kuten Syrjälä ym. (1995)
kehottavat, lupasin päiväkodille oman kappaleen valmiista pro gradu- työstä sen
valmistuttua ja korostin vielä, että raportoin ryhmistä ja yksilöistä nimettöminä tai
peitenimillä. Lisäksi painotin, että yksittäiset tapaukset eivät tule selvästi lopullisessa
raportoinnissa esille, koska käsittelen aineistoa tiimitasolla. (Syrjälä ym. 1995, 88).

Kohdejoukon tutkimukselleni valitsin sen tuttuuden perusteella; päiväkoti
oli oma työpaikkani. Valitsin oman työyhteisöni tutkimuskohteeksi, koska koin, että
työyhteisöasioissa läheinen kontakti työntekijöihin ja ihmisten kanssa toimeen tuleminen
ovat ensiarvoisen tärkeitä seikkoja. Valitsemalla oman työyhteisöni tutkimuskohteeksi
vältyin tutustumisvaiheelta kokonaan ja pääsin suoraan käsiksi itse tutkimukseen.
Lisäksi perusteluna kohdejoukon valinnalle oli työyhteisön auttaminen työyhteisönä
eteenpäin. Toivoin ja toivon edelleen, että tutkimukseni avulla oma työyhteisöni pystyisi
kehittämään itseään ja löytämään toiminnalleen uusia näkökulmia ja ulottuvuuksia.

Tutkimukseni kohdistui ryhmissä vakituisesti toimivaan hoito- ja kasva-
tushenkilöstöön sekä hallinnolliseen johtajaan eli tutkimuksessani oli mukana 16
päiväkodin työntekijää. Tutkimuspäiväkodissani toimi kuusi lapsiryhmää, joista kaksi
toimi "pienten puolella" (1-3- vuotiaat lapset) ja neljä "isojen puolella" (3-6-
vuotiaat lapset). Ryhmien aikuisten kokoonpanoista yksikään ei ollut toiminut samanlaisena
ennen tätä toimintakautta. Tutkimuksessani esille tulevat ryhmien nimet on muutettu
päiväkodin yksityisyyden säilyttämiseksi (Syrjälä ym. 1995, 88). Pienten puolen
ryhmistä toisessa, *Leskenlehdissä*, oli 12 1-2 vuotiasta lasta sekä kolme hoito- ja kasva-
tustehtävissä toimivaa aikuista. Kaikilla Leskenlehtien aikuisilla oli työkokemusta yli 10
vuotta.

Toisessa pienten puolen ryhmässä, *Päivänkakkaroissa*, oli 18 2-4- vuotiasta
lasta ja kolme hoito- ja kasvatustehtävissä toimivaa aikuista. Lapsista 14 oli yli 3-
vuotiasta ja neljä alle 3-vuotiasta. Päivänkakkaroitten aikuisista yksi oli lastentar-

hanopettaja, yksi lastenhoitaja ja yksi lähihoitaja. Lähihoitaja aloitti ryhmässä marraskuussa 1996, jolloin yksi päiväkodin vakituisista lastenhoitajista siirtyi toiseen päiväkotiin. Suoritin tutkimukseni ensimmäinen osan kuitenkin vasta vuoden 1997 puolella, joten tutkimukseni aikana Päivänkakkaroitten kokoonpano säilyi samana. Päivänkakkaroitten aikuisista lastentarhanopettajalla oli lähes kahdenkymmenen vuoden työkokemus ja lastenhoitajilla työura oli vasta aluillaan.

Isojen puolen ryhmistä *Sinikelloissa* oli 21 4-5-vuotiasta lasta ja kolme hoito- ja kasvatustehtävissä toimivaa aikuista. Aikuisista kaksi olivat lastentarhanopettajia ja yksi lastenhoitaja. Lastentarhanopettajista toisella oli useamman vuosikymmenen ja toisella vain vuoden työkokemus. Lastenhoitajalla oli kymmenen vuoden työkokemus.

Isojen puolen ryhmistä *Kissankelloissa* oli 22 6-vuotiasta lasta ja kolme hoito- ja kasvatustehtävissä toimivaa aikuista. Ryhmän aikuisista kaksi olivat lastentarhanopettajia ja yksi lastenhoitaja. Molemmilla lastentarhanopettajilla oli työkokemusta alle viisi vuotta ja lastenhoitajalla yli 20 vuotta.

Isojen puolen ryhmistä kaksi tekivät toimintakautena 1996-1997 tiivistä yhteistyötä keskenään ja siksi yhdistin ne tutkimuksessani *Vuokoiksi*. Tämä ryhmä koostui siis kahdesta eri osasta, joista toisessa, *Sinivuokoissa*, toimi seitsemän lasta ja yksi aikuinen ja toisessa, *Valkovuokoissa*, 20 lasta ja kaksi aikuista. Sinivuokkojen seitsemän lasta olivat 3-4-vuotiaita ja heistä oli vastuussa lastenhoitaja, jolla oli pitkä ja monipuolinen työkokemus. Valkovuokkojen lapset olivat 4-5-vuotiaita ja heidän ryhmässään toimivista aikuisista lastentarhanopettajalla oli vajaan kymmenen vuoden työkokemus ja päiväkotiapulaisella useamman vuosikymmenen kokemus päiväkotityöstä. Valkovuokkojen lapsista 13 oli osapäiväisiä eli he viettivät päiväkodissa vain aamupäivät ja seitsemän kokopäiväisiä. Valkovuokkojen osapäivälapset toimivat koko päiväkodissa oloajan omassa ryhmässään, mutta kokopäivälapset olivat yhdessä Sinivuokkojen kanssa aamuisin kello 7.45-8.30 ja iltapäivisin kello 12.00-17.00. Valkovuokkojen ja Sinivuokkojen ollessa yhdistettynä Valkovuokkojen päiväkotiapulainen teki yhteistyötä Sinivuokkojen lastenhoitajan kanssa ja lisäksi Valkovuokkojen lastentarhanopettaja paikkasi heidän lyhennettyjä työpäiviään.

4.3 Mittausmenetelmät ja aikataulu

Mittausmenetelminä käytin laadulliselle tapaustutkimukselle tyypillisiä menetelmiä eli avoimia kyselyitä ja teemahaastatteluja. Menetelmien valintakriteereinä oli tutkittavien näkökulmien ja ajatusten monitahoisuuden esille tuominen mahdollisimman aitoina. (Hirsjärvi ym. 1997, 165.) Tällöin ihminen nähdään tutkittavan asian asiantuntijana ja hänelle annetaan mahdollisuus tuoda itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti esille. Ihminen nähdään siis merkityksiä luovana ja aktiivisena osapuolena tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 1997, 201.)

4.3.1 Avoimet kyselyt

Aloitin tutkimukseni empiirisen osan avoimista kyselyistä (liite 2), koska näin minulla oli mahdollisuus selventää, jäsentää ja tarkentaa kyselyissä esille nousseita asioita teemahaastatteluissa. Edelleen halusin kartoittaa kyselyjen avulla, mitä vastaajat todella tietävät käsiteltävästä aiheesta ja mikä on keskeistä tai tärkeää heidän ajattelussaan (Hirsjärvi ym. 1997, 197). Näiden kyselyissä esille nousseiden asioiden pohjalta minulla oli mahdollisuus muokata teemahaastattelujen runkoja haastateltaville mahdollisimman läheiseksi. Avoin kysely mahdollisti myös sen, että vastaajat pystyivät omin sanoin ilmaisemaan sen, mitä heillä todella on mielessään (Hirsjärvi ym. 1997, 197).

Laadin kyselyni Katzenbachin ja Smithin (1993, 77-80) tiimin kehitysvaiheita käsittelevän teorian pohjalta käyttäen apuna heidän teoksessaan olevan kyselyn runkoa. Aloitin kyselyn rakentamisen jaottelamalla kyselyn teorian mukaisiin osioihin eli tiimin toimivuuden valmiuksiin, luottamuksellisten suhteiden rakentamiseen ja tiimin voimavarojen suuntaamiseen ja yhteensovittamiseen. Jaoin tiimin toimivuuden valmiudet edelleen toiminnalliseen eli tässä tapauksessa varhaiskasvatuksen asiantuntemukseen, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoihin sekä vuorovaikutustaitoihin. Luottamuksel-

listen suhteiden rakentamisen jaoin toiminta-ajatukseen, yksityiskohtaisiin suoritustavoitteisiin sekä toimintamalliin ja voimavarojen suuntaamisen ja yhteensovittamisen tiimin kokoon ja kokouskäytäntöihin sekä vastuuseen. Tämä jaottelu oli kuitenkin vain itseäni varten ja lopullisessa kyselyssä näitä eri osioita ei ollut näkyvissä.

Kysymyksiä oli kaiken kaikkiaan 27 ja ne olivat jakautuneet niin, että tiimin toimivuuden valmiuksista oli seitsemän, luottamuksellisten suhteiden rakentamisesta 12 ja tiimin voimavarojen suuntaamisesta ja yhteensovittamisesta seitsemän kysymystä. Varsinaisen teorian ulkopuolelta kysyin viimeisenä kysymyksenä senhetkessä ryhmässä viihtymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Hirsjärven ym. (1997) määritelmän mukaan kyselyni oli standardoitu avoin kysely eli siinä kysyttiin kaikilta vastaajilta asiat täsmälleen samalla tavalla ja jokaisen kysymyksen jälkeen oli varattu tyhjä tila. Jokaisen kysymyksen vastausta oli mahdollisuus tarpeen vaatiessa jatkaa paperin toiselle puolelle. Varsinaisten tosiasioiden lisäksi kysyin vastaajilta heidän käyttäytymistään ja toimintatapojaan koskevia asioita sekä käsityksiä, mielipiteitä, arviointoja ja perusteluja käsiteltävistä asioista. (Hirsjärvi ym. 1997, 189; 193-194; 200.)

Jokaisen kyselyn kansilehtenä oli lähetekirje jossa mainitsin tutkimukseni aiheen ja korostin henkilökohtaista vastaamista sekä tutkimuksen ja saamieni tietojen luottamuksellisuutta. Lisäksi annoin käytännön ohjeet ja aikataulun kyselyjen palauttamista varten. Lopussa mainitsin yhteystietoni mahdollisia kysymyksiä tai epäselvyyksiä varten ja kiitin yhteistyöstä jo etukäteen. (Hirsjärvi ym. 1997, 200.) Päiväkodin johtajalle lähetin erillisen saatekirjeen (liite 3), jossa selitin tutkimukseni senhetkistä vaihetta sekä käytännön järjestelyjä kyselyjen palauttamista varten. Johtajan saatekirjeeseen liitin yhden tyhjän kyselyn tutustumista varten, koska hän ei henkilökohtaisesti vastannut kyselyyn.

Laitoin jokaisen kyselyn omaan avoimeksi jätettyyn kirjekuoreen ja postitin ne sekä johtajalle tarkoitetun saatekirjeen päiväkodille Jyväskylästä keskiviikkona 29.1. 1997. Täytetyt nimettömät kyselyt vastaajat palauttivat samoihin kirjekuoriin, josta he olivat ne ottaneet ja toimittivat suljettuina määräpäivään mennessä johtajan työpöydälle. Kyselyt olivat perillä päiväkodissa ennakoidusti torstaina 30.1. ja alkuperäisen suunnitelman mukaan minun oli tarkoitus hakea ne henkilökohtaisesti päiväkodilta perjantaina 7.2. 1997. Minusta riippumattomista syistä kyselyt sisältänyt posti kuitenkin avattiin vasta maanantaina 3.2. 1997 ja näin siirsin kyselyjen palautuspäivää viikonlopun

yli; hain kyselyt henkilökohtaisesti päiväkodilta maanantaina 10.2.1997. Kahta lukuunottamatta kaikki palauttivat kyselynsä kuten oli sovittu. Toinen kysely myöhästyi työntekijän äkillisen sairastumisen vuoksi ja toinen oli unohtanut kyselynsä kyseisenä päivänä kotiin. Unohdetut kyselyt sain postissa kotiini kahden viikon sisällä etukäteen sovitusta palautuspäivästä.

Hirsjärvi ym. (1997, 191) pohtii teoksessaan kyselyn mahdollisia haittoja. Hänen mukaansa ei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat tutkimukseen suhtautuneet. Oletan vastaajien kuitenkin suhtautuneen kyselyyn vakavuudella, koska he tiesivät, että haluan jokaisen lähettämäni kyselyn takaisin ja tutkimuspäiväkotini ollessa ainoa tutkimuskohde oletan sen antaneen motivaatiota antaa mahdollisimman yksityiskohtaisia ja tarkkoja vastauksia. Tämä asia kuitenkin korjaantui ainakin osittain haastatteluiden tekemisellä ja samojen asioiden tarkentamisella haastatteluissa. Edelleen Hirsjärven ym. (1997, 191) mukaan on vaikea tietää, kuinka vastaajat ovat selvillä tutkittavasta aiheesta tai kuinka hyvin he ovat siihen perehtyneet. Omassa tutkimuksessani tämäkin asia oli helppo ennakoita, koska olen itse ollut monta vuotta päiväkotiyhteisössä ja tunnen alan terminologian ja kulttuurin suhteellisen hyvin. Lisäksi kyselyn tekovaiheessa minulla oli apuna työelämässä olleet lastentarhanopettajat Sari Ylänen ja Mia Parviainen antamassa kentän näkökulmasta kommentteja kyselyyn. Kyselyn tekovaiheen lisäksi he vastasivat koekyselyihin, joiden pohjalta tein vielä paranteluja lopulliseen kyselyyn (Hirsjärvi ym. 1997, 201). Kuten Hirsjärvi ym. (1997) suosittelivat, pyrin kyselyä laatiessani välttämään epämääräisyyksiä tarkentamalla termejä ja antamalla esimerkiksi varhaiskasvatuksen asiantuntijuudesta esimerkkejä.

Pyrin myös välttämään monimerkityksisiä sanoja kuten "usein" tai "melko" ja näiden sijaan pyysin perusteluja ja kuvailuja asioille. Vastoin Hirsjärven ym. (1997, 198) suosituksia jotkut kysymyksistäni olivat pitkiä ja joissain kysymyksissä kysyin useampaa kuin yhtä asiaa kerrallaan. Pitkissä kysymyksissä pyysin kuitenkin usein perustelemaan tai tarkentamaan asiaa. Joissakin pitkissä kysymyksissä annoin myös esimerkinomaisen listan mahdollisista vaihtoehdoista; näin tein esimerkiksi vuorovaikutustaitojen kohdalla. Useampaa asiaa kysyessäni olin taas erotellut asiat a- ja b-kohdiksi kuten toiminta-ajatuksen näkymisen a) aikuisten ja b) lasten toiminnassa. Kysymysten järjestystä miettiessäni sijoitin alkuun ryhmäpalavereihin liittyvät eli sellaiset kysymykset, joihin oletin heidän olevan helppoa vastata (Hirsjärvi ym. 1997, 199). Sen

sijaan kyselyssäni oli mielestäni vaikea erotella yleisiä ja spesifejä kysymyksiä, joten kysymysten järjestystä sen pohjalta oli vaikea suorittaa. Toiseksi kyselyni kysymykset kulkivat teorian mukaisesti teemoittain ja näin se määräsi pitkälle kysymysten järjestyksen. Pyrin myös välttämään kasvatusalan ammattislangia ja erityisesti tässä turvauduin kollegoitteni apuun, jotta turhat vierasperäiset termit jäisivät pois. Samoin turvauduin kollegoitteni apuun johdattelevien kysymysten karsimiseksi. (Hirsjärvi ym. 1997, 199.)

4.3.2 Teemahaastattelut

Teemahaastattelun, joka on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, valitsin siksi, että niillä pystyin selventämään, syventämään ja tarkentamaan kyselyistä saamiani tuloksia. Valintaperusteina olivat myös haastattelutilanteen joustava sääntely sekä mahdollisuus vastaajien myötäilyyn ja haastatteluaiheiden järjestyksen muuttamiseen. (Hirsjärvi ym. 1997, 201; 204.) Teemahaastattelujen haastattelurunkojen rakentamisen aloitin purkaessani kyselyitä. Toisen haastattelurungon tein ryhmissä toimivia tiimejä ja toisen päiväkodin johtajaa varten. Teemahaastattelulle tyypillisesti tiedossani oli haastatteluteemat, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuivat (Hirsjärvi ym. 1997, 204-205). Tiimien haastattelut suoritin ryhmähaastatteluina ja johtajalle pidin erillisen haastattelun, joten haastatteluja kertyi yhteensä kuusi. Ryhmähaastatteluissa oli Hirsjärven ym. (1997, 207) suositusten mukaisesti kolme henkilöä kerrallaan.

Haastattelurungot kuten kyselylomakkeetkin rakensin pitkälle Katzenbachin ja Smithin (1993) tiimien kehitysvaiheita käsittelevän teorian pohjalta. Näin haastattelurungot rakentuivat tutkimustehtävän kannalta oleellisista teemoista, joita kävin haastattelutavien kanssa joustavasti läpi pyrkien kuitenkin käsittelemään kaikki teemat (Syrjälä ym. 1995, 86). Katzenbachin ja Smithin (1993) teoriaan pohjautuva selkeä haastattelurunko oli avain tutkimukseni analyysiin ja tulkintaan (Syrjälä ym. 1995, 86). Haastattelurungoissa painotin kyselyissä esille nousseita asioita sekä asioita, joihin en mielestäni kyselyissä saanut kattavia vastauksia. Lisäksi kyselin tiimeiltä haastattelun alussa ryhmän muodostamiseen ja aiempaan yhteistyöhön liittyviä asioita sekä yhteistyöhön valmistautumisen mahdollisuuksia. Haastattelurunko rakentui siis alussa käsiteltävistä

yleisistä asioista, tiimin toimivuuden valmiuksista, luottamuksellisten suhteiden rakentamisesta, tiimin voimavarojen suuntaamisesta ja yhteensovittamisesta sekä tiimissä viihtymisestä. Tiimin toimivuuden valmiudet jaoin kyselyn tapaan varhaiskasvatuksen asiantuntemukseen, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoihin sekä vuorovaikutustaitoihin. Lisäksi käsittelin mahdollisuuksia kehittää näitä taitoja sekä tiimin mahdollisia heikkoja ja vahvoja puolia. Luottamuksellisten suhteiden rakentamisen jaoin toiminta-ajatukseen, yksityiskohtaisiin suoritustavoitteisiin sekä toimintamalliin ja tiimin voimavarojen suuntaamisen ja yhteensovittamisen tiimin kokoon ja kokouskäytäntöihin sekä vastuuseen.

Johtajaa haastatellessani kävin läpi samat asiat kuin tiimien kanssa, mutta yleisemmällä tasolla puhuen tiimeistä kokonaisuuksina ja vertaillen niitä keskenään. Halusin johtajan näkemyksen myös vertaillakseni sitä tiimien omiin näkemyksiin asioista. Näin luotettavuus kasvoi, kun jokaisen tiimin kehitysvaiheesta tuli tietoa kyselyiden, tiimien haastatteluiden ja johtajan haastattelun avulla.

Haastattelujen aikataulusta sovin päiväkodin henkilökunnan kanssa koko talon viikkopalaverissa tiistaina 6.5. 1997. Varasin jokaiselle haastattelulle aikaa 1,5 tuntia viikolle 21. Aikataulut rakennettiin päiväkodin tarpeiden pohjalta, koska heillä oli menossa kevätjuhla järjestelyt sekä lapsiryhmien ja aikuistiimien rakentaminen. Jokainen ryhmä tarvitsi myös jonkun ihmisen lapsiryhmäänsä haastattelun ajaksi. Saimme sovittua kaikki haastattelut samalle viikolle niin, että maanantaina 19.5. 1997 haastattelin Sinikellot kello 9.30-11.00 ja Valkovuokot ja Sinivuokot yhdessä kello 13.00-14.30. Tiistaina 20.5. 1997 haastattelin Kissankellot kello 9.30-11.00 ja Leskenlehdet kello 12.30-14.00. Keskiviikkona 21.5. 1997 haastattelin johtajan kello 9.00-10.30 ja torstaina 22.5. 1997 Päivänkakkarat kello 9.30-11.00. Kuten Syrjälä ym. (1995) suosittelivat, laadin aikataulut päiväkodin ehdoilla ja samalla jätin päiväkodille yhteisen viestin, jotta he pystyivät valmistautumaan haastatteluihin mahdollisimman hyvin. Viestissä korostin selkeää ja kuuluvaa puhetta ja pyysin välttämään päällekkäin puhumista. Mainitsin myös haastattelujen nauhoittamisesta sekä siitä, että tilanteen tulee olla keskeytymätön ja rauhallinen; puhelimet tulee ottaa irti seinästä ja muita työntekijöitä ei tule laskea haastattelutilaan nauhoituksen aikana. Korostin viestissä myös tietojen luottamuksellisuutta sekä sitä, että nauhoja ei minun lisäksi kuuntele kukaan muu. (Syrjälä ym. 1995, 87-88.)

Itse haastattelut pidin kaikki samassa tilassa eli tutkimuspäiväkodin isojen puolen "opettajanhuoneessa". Jokaisen haastattelun alussa kävin vielä läpi samat asiat, mitkä oli mainittu päiväkodille jättämässäni viestissä ja annoin mahdollisuuden esittää kysymyksiä. Haastattelujen lopuksi kysyin, onko jollain vielä jotain lisättävää tai kommentoitavaa. Nauhoitin haastattelut kokonaisuudessaan kunkin omalle kasetilleen. Otin puhelimen joka kerta irti seinästä ja laitoin oveen lapun, jotta kukaan ei keskeytä haastatteluita. Lisäksi istuimme kunkin haastattelun aikana kaikki yhteisen pöydän ääressä. Näin ollen kuten Syrjälä ym. (1995, 87) kehottavat, tein kaiken mahdollisen mahdollisimman häiriöttömän tilanteen aikaansaamiseksi. Hirsjärven ym. (1997, 208) ennustusten mukaisesti haastattelujen kesto vaihteli 40 minuutista puoleentoista tuntiin, joka ei yhdelle ryhmälle edes kunnolla riittänyt. Monen ryhmän kanssa syntyi haastattelun päätyttyä vielä hyvää keskustelua, mikä olisi ollut arvokasta saada nauhalle, mutta en sitä enää siinä tilanteessa pystynyt tekemään. Yleisesti ottaen haastattelutilanteet olivat mielestäni leppoisia eikä jännitys haastateltavista näkynyt ainakaan päälle päin ja ainakin osassa haastatteluita haastateltavat innostuivat puhumaan varsinaisesta asiasta luottamuksellisesti (Syrjälä ym. 1995, 87). Lisäksi mikrofonin oleminen pöydällä "omissa oloissaan" varmaan helpotti sen huomiotta jättämistä.

4.4 Aineiston analyysi

Aineiston analysoinnin suoritin samassa järjestyksessä kuin aineiston keruun eli aloitin kyselyistä. Kyselyjen kuten haastatteluidenkin analyysit perustuivat Katzenbachin ja Smithin (1993) teoriaan eli samaan runkoon, jonka pohjalta tein sekä kyselyt että haastattelurungot. Kuten Syrjälä ym. (1995) suosittelevat, ennen lopullista analyysia kirjoitin sekä kyselyt että haastattelut puhtaaksi ja vasta sen jälkeen aloitin tutkimustehtävään perustuvan karkean luokituksen. Luokitus perustui edelleen Katzenbachin ja Smithin (1993) teoriaan, jonka avulla minulla oli selvät luokat jo etukäteen tiedossa. Tämän jälkeen tarkensin teemat osakategorioihin, joita pystyin vertailemaan ja etsimään asiayhteyksiä sekä mahdollisia ristiriitaisuuksia. Samalla kirjasin koko ajan pohdintaan liittyviä asioita ylös, jotka oli lopuksi helppo koota mielekkääksi kokonaisuudeksi.

Tehdessäni aineiston luokituksia tein samalla ristiinvalidointia eli tarkastelin omien päätelmien esiintymistä eri tavoin hankitussa aineistossa. Kuten Syrjälä ym. (1995) sanovat, lopullisen luokituksen tekeminen edellyttää selkeitä teoreettisia käsitteitä ja näkökulmia; teorianhan on tarkoitus rikastuttaa ja saada aikaan tulkinta, joka nousee tapauskuvauksen yläpuolelle ilmiöiden ja teemojen tasolle. Näin ollen analyysin perusluokituksia työstetään kolmella tasolla; erityiskuvauksien kautta eli pitkälle suoriin lainauksiin, yleisten kuvausten eli teorian kautta ja tulkinnallisen kommentoinnin kautta. (Syrjälä ym. 1995, 89-90.) Tulkinnan avulla pyrin saamaan selville mitä kaikkea vastaavanlaisiin tilanteisiin saattaa kytkeytyä ja miten eri asiat ovat yhteydessä toisiinsa. Pyrin siis tekemään päiväkotiyhteisöä tällä tavalla ymmärrettäväksi ja selkeämmäksi. (Syrjälä ym. 1995, 96.)

Kokosin kyselylomakkeet tiimeittäin ja numeroin kunkin tiimin kyselyt numeroilla 1-3, jolloin jokainen vastaaja sai oman numeron. Kuten Syrjälä ym. (1995, 163) suosittelevat, aloitin kyselyiden purkamisen lukemalla ne useampaan kertaan läpi tehden niihin samalla muistiinpanoja. Jo tässä vaiheessa huomasin, että tietyn kysymyksen vastauksia saattoi löytyä useammasta paikasta ja näin tein tarvittavia muistiinpanoja, jotta pystyin kokoamaan vastaukset mahdollisimman kattaviksi ja kokonaisiksi. Tämän jälkeen kävin kyselyt läpi tiimi kerrallaan kysymys kysymykseltä kokoamalla aina kunkin tiimin kunkin kysymyksen tiedot yhteen. Kunkin tiimin eri henkilöt erotin numeroinnilla ja tässä vaiheessa pidin kaikkien vastaajien vastaukset erillään. Seuraavassa vaiheessa kokosin kunkin tiimin kunkin kysymyksen kaikki vastaukset yhteen, jolloin sain kokonaiskäsityksen tiimin näkemyksestä ko. asiasta. Tässä vaiheessa kiinnitin huomiota erityisesti siihen, ovatko yhden tiimin vastaukset keskenään yhteneväisiä vai toisistaan poikkeavia tai peräti ristiriidassa keskenään. Varsinaisen asiatiedon lisäksi poimin kyselyistä sopivaksi katsomiani suoria lainauksia, joita käytin lopullisessa tulosten tarkastelussa. Purkaessani kyselyitä tein samalla koko ajan muistiinpanoja haastattelurunkoja varten.

Haastattelut purin nauha kerrallaan sanelukoneen avulla 3.-11.6. 1997 eli niin pian kuin pystyin haastattelujen suorittamisen jälkeen (Syrjälä ym. 1995, 87). Ensimmäisessä vaiheessa kirjasin puheen vuorosanoittain erottaen henkilöt toisistaan samoilla numeroilla kuin kyselyitä purkaessa. Kirjasin ylös myös omat kysymykseni ja kommenttini. Aivan sanasta sanaan en haastatteluja purkanut, koska en nähnyt tutkimuk-

selleni olevan mitään merkitystä kaikkien "hymistelyjen" ja "mutku"- ja "niinku"-sanojen kirjaamisesta. Purkaessani nauhoja tein samalla muistiinpanoja haastattelutilanteiden yleisestä tunnelmasta ja ilmapiiristä, tiimin jäsenten toisiinsa suhtautumisesta sekä heidän keskinäisestä vuorovaikutuksestaan. Kuten Syrjälä ym. (1995, 163) suosittelevat, aineiston litteroinnin jälkeen luin sitä moneen kertaan läpi. Haastatteluaineistoa lukiessani merkkasin kuhunkin haastattelukohtaan sisällysluetteloa vastaavia numeromerkintöjä (1.1 tarkoitti tiimin toimivuuden valmiuksia, 1.2 luottamuksellisten suhteiden rakentamista ja 1.3 tiimin voimavarojen suuntaamista ja yhteensovittamista), joiden avulla minun oli helppo sijoittaa kukin repliikki omaan kategoriaansa (Syrjälä ym. 1995, 89). Johtajan haastattelua lukiessani merkkasin repliikit tiimien nimillä, jotta tiesin mistä tiimistä milloinkin on kyse. Sisällysluettelo samoin kuin haastattelurunko perustuvat täysin Katzenbachin ja Smithin (1993) teoriaan, joten aineiston luokittelu ei tuottanut ongelmia. Tehtyäni ensin aineiston karkean luokittelun kolmeen osaan jaottelin sen edelleen sisällysluettelon mukaan alakategorioihin (Syrjälä ym. 1995, 89). Tarpeen vaatiessa laitoin joihinkin aineiston kohtiin useamman merkinnän, jolloin osasin sijoittaa sen varsinaisessa tulosten tarkastelussa useampaan paikkaan. Näin tein erityisesti ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitojen kohdalla, koska niitä oli aika ajoin vaikea erottaa toisistaan. Käydessäni haastatteluaineistoa läpi useampaan kertaan poimin sieltä sopivaksi katsomiani suoria lainauksia varsinaista tulosten tarkastelua varten sekä raakkasin yli osia, joilla ei tutkimukseni kannalta ollut merkitystä. Vasta tämän jälkeen aloitin varsinaisen tulosten kokoamisen.

Kokosin tulokset tiimeittäin niin, että käsittelin rinnakkain koko ajan kyselyitä, tiimihaastatteluja sekä johtajan haastattelua. Tiimit käsittelin samassa järjestyksessä kuin esittelin ne kohdassa 4.2 Kohdejoukko eli ensimmäinen oli Leskenlehdet, toinen Päivänkakkarat, kolmas Sinikellot, neljäs Kissankellot ja viimeinen oli Vuokot. Kunkin tiimin tulokset kävin läpi jälleen teorian mukaisessa järjestyksessä sillä poikkeuksella, että vastuusuuden jälkeen käsittelin vielä ryhmässä viihtymistä sekä yleistä palautetta koko toimintakaudesta. Lisäksi kunkin tiimin tulososuuden lopuksi tein lyhyen yhteenvedon tuloksista. Muuten kunkin tiimin kohdalla aina yksi teorian alakategoria kuten esimerkiksi ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot muodostivat aina yhden kappaleen. Eri tiedonkeruumenetelmät eivät tule esille muuta kuin sellaisissa tilanteissa, missä tieto eri tiedonkeruumenetelmissä on ollut ristiriitaista. Edelleen

yksittäiset ihmiset eivät tule esille, koska tarkoitus oli tarkastella informaatiota ilmiöiden ja teemojen tasolla (Syrjälä ym. 1995, 88). Poikkeuksen tästä tekee Päivänkakkaroiden ryhmä, jossa nimesin henkilöt (nimet on muutettu), koska monet ongelmat kulminoituvat uuden kesken vuotta tulleen tiimin jäsenen ja vanhojen jäsenten välisiin näkemuseroihin. Tämä uusi kesken vuotta tullut työntekijä ei ole enää päiväkodissa ja näin katsoin voivani käyttää tässä kohtaa muutettuja nimiä. Tiimikuvausten päätteeksi kuvasin tiimien kehitysvaihetta tiimin suorituskäyrän (Katzenbach & Smith 1993, 101) avulla, mihin sijoitin kunkin tiimin oletetun kehitysvaiheen toimintakauden aikana.

4.5 Luotettavuus

Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti ilmaisee teoreettisten johtopäätösten ja havainnointitiedon välisen suhteen. Havainnointitieto on ulkoisesti validia eli todellisuutta vastaavaa silloin, kun tutkija on tehnyt havainnoimastaan tilanteesta oikeita johtopäätöksiä tai kun tutkija on kuvannut tilanteen juuri sellaisena kuin se on. Tämä onnistuu parhaiten silloin kun tutkija on niin syvällä tutkittavassa kulttuurissa, että hänen voidaan sanoa tietävän kaiken tarpeellisen tutkittavasta yhteisöstä. (Grönfors 1985, 174.) Omassa tutkimuksessani ulkoista validiutta osoittaa se, että purin sekä kyselyt että haastattelut ensin lähes sanasta sanaan ja vasta sen jälkeen lähdin analysoimaan ja tulkitsemaan niitä. Aineiston analysointia ja johtopäätösten tekemistä helpotti selkeä taustateoriani, johon oli helppo peilata tuloksia. Näin ollen teoreettisten johtopäätösten ja havainnointitiedon välinen suhde oli selkeä, looginen ja yhdenmukainen.

Haastattelujen aineiston sanotaan olevan validi silloin kun haastateltavat ovat antaneet totuudenmukaisia tietoja asiasta (Grönfors 1985, 174). Tässä tutkimuksessa haastattelujen pitäminen ryhmähaastatteluina todennäköisesti eliminoi virheellisten tietojen antamisen, koska ryhmällä on jo itsessään kontrolloiva vaikutus (Hirsjärvi ym. 1997, 207). Oletan tiimin muiden jäsenten puuttuneen mahdollisesti virheellisiin tietoihin. Edelleen tutkimukseni validiutta nosti tutkimustulosten yhdenmukaisuus esimerkiksi Kiesiläisen (1990; 1994) havaintojen kanssa; päiväkotiyhteisöjen vuorovai-

kutukseen ja keskustelukulttuuriin liittyvät ongelmat nousivat molempien tutkimuksissa selkeästi esille.

Tutkimukseni validiutta nostaa myös se, että tunnen kohderyhmän eli päiväkotimaailman melko hyvin oltuani lastentarhanopettajana neljä vuotta. Olen nähnyt monta päiväkotityöyhteisöä ja työskennellyt kolmessa eri päiväkodissa puoli vuotta tai sitä pidemmän ajanjakson, joten päiväkotiterminologia ja päiväkodin arki ovat minulle tuttuja. Varsinaisen tutkimuskohteen tunnen erittäin hyvin, koska olen tutkimani työyhteisön jäsen. Tiedän siis tutkimuspäiväkotini puitteet, tavat, perinteet, lähiympäristön sekä edelleen osan lapsiaineuksesta. Tutkimuksessani mukana olleista 16 työntekijästä yhdeksän oli päiväkodissa jo samaan aikaan kuin minä, joten henkilökuntakin oli minulle suurimmaksi osaksi tuttua. Tämä helpotti tutkimukseni aloittamista ja kontaktin luominen tutkittaviin oli helppoa. Vuorovaikutus tutkittavien kanssa oli koko ajan luontevaa ja huumoriakin oli tutussa porukassa helppo viljellä. Eräs työntekijä sanoikin oman tiiminsä haastattelun jälkeen: "Oli helppo puhua kun kuuntelemassa oli tuttu ihminen, joka tiesi ihmiset joista puhutaan ja tunsu päiväkodin kulttuuria. Vieraalle ihmiselle olisi ollut paljon vaikeampi avautua ja kaikki olisi pitänyt selittää alusta asti."

Oman työyhteisön tutkimisella oli tietysti toinenkin puoli; en voi varmasti tietää kuinka paljon tutkittavat luottivat minuun ja kuinka avoimesti ja rehellisesti he ajatuksiaan ilmaisivat. Kaikki työntekijät eivät välttämättä luottaneet minuun yhtä paljon kuin edellä siteeraamani henkilö; lisäksi työntekijöitä ehkä mietitytti minun mahdollinen paluuni työyhteisöön valmistuttuani varhaiskasvatuksen maisteriksi. Tästä syystä korostin koko tutkimuksen teon ajan tietojen ehdotonta luottamuksellisuutta. Lisäksi pyytäessäni työyhteisöltä suostumusta tutkimuksen teolle annoin heille mahdollisuuden pohtia asiaa keskenään ilman minun läsnäoloani ja näin heillä olisi ollut mahdollisuus kieltäytyä siitä.

Sisäinen validiteetti osoittaa tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelien loogisen suhteen toisiinsa (Grönfors 1985, 174). Tässä tutkimuksessa teoriatausta pohjautuu pitkälle yhteen teoriaan (Katzenbach & Smith 1993), joten teoreettiset määritelmät nousevat siitä ja ovat näin keskenään johdonmukaisia. Eri teorioiden käsitteitä yhdenmukaistettiin nimenomaan Katzenbachin ja Smithin (1993) teoriaa vastaviksi. Esimerkiksi tutkimuksessa käyttämästäni toiminta-ajatuksista puhuttiin eri teorioissa päämääränä, tehtävänä tai perustehtävänä. Samoin käyttämästäni toimintamal-

li-termistä puhuttiin eri teorioissa toimintatapana, yhteisinä pelisääntöinä, toimintaperiaatteina, yhteisinä työtapoina tai yhteisenä mallina ja käyttämästäni vuorovaikutus-termistä käytettiin myös termiä kommunikointi. Vertailua eri käsitteiden välillä tein tiimin ja tiimityön määrittelyssä sekä tiimin kehitysteorioita käsitellessäni. Näillä vertailuilla pyrin osoittamaan, että valitsemani teoria ei ole ainut ja oikea vaan etsin ennemminkin perusteita valinnoilleni.

Reliabiliteetti eli tutkimustilanteen arviointi tarkoittaa sitä, että kerätty aineisto ei sisällä ristiriitaisuuksia (Grönfors 1985, 175). Omassa tutkimuksessani eri mittausmenetelmien tulokset olivat suhteellisen yhteneväisiä eli kyselyillä, tiimihaastatteluilla ja johtajan haastattelulla saadut tulokset olivat kaikki samansuuntaisia. Lisäksi pitkäkö aikaväli kyselyiden ja haastattelujen välillä (3 kuukautta) osoittaa, että tulokset ovat reliaabeleita myös pidemmällä aikavälillä. Syrjälän ym. (1995) mukaan tutkimukseni reliaabeliutta nosti myös se, että johtuen omasta työkokemuksestani yleensä ja erityisesti tutkimuspäiväkodissani koin omaavani hyvät taidot asettua päiväkodin työntekijöiden asemaan, jolloin minulla oli todennäköisesti muita paremmat mahdollisuudet saada heiltä syvällistä tietoa. Reliaabeliutta nosti myös se, että pystyin puhumaan samaa kieltä päiväkodin työntekijöiden kanssa ja tarkensin ja selitin sekä kyselyissä että haastatteluissa käyttämiäni käsitteitä useammalla eri tavalla, jotta kaikki varmasti ymmärsivät mitä tarkoitin. (Syrjälä ym. 1995, 100.)

Tutkimustilanteita arvioitaessa kyselyiden kohdalla vastaajilla oli mahdollisuus keskustella keskenään ennen kyselyjen palauttamista, mutta toisaalta haastattelut "kontrolloivat" kyselyiden tulokset ja ne näyttivät suhteellisen yhdenmukaisilta. Kyselyissä tuli esille joitakin yksittäisiä ristiriitaisuuksia, mutta ne voivat johtua myös väärin tai eri tavalla ymmärretystä kysymyksestä kuin mitä itse tarkoitin. Nimenomaan näitä asioita pyrin tarkentamaan sekä tiimihaastatteluissa että johtajan haastattelussa. Kyselyille olin varannut vastausaikaa viikon, mutta minusta riippumattomista syistä henkilökunta ei saanut kyselyitä ajallaan ja näin jatkoin vastausaikaa seuraavan viikonlopun yli, joten vastausaikaa piti olla riittävästi.

Haastatteluissa tein kaikkeni mahdollisimman häiriöttömän tilanteen rakentamiseksi, mutta erityisesti iltapäivästä pitämieni haastattelujen aikana lasten meteli kuului suljetunkin oven läpi ja häiritsi jonkun verran nauhojen kuuluvutta. Vaikka tarkastin jokaisen haastattelun alussa ja lopussa, että nauhoitus toimii ja kuuluu, johtajan

haastattelusta on paikka paikoin äärimmäisen vaikea saada selvää ja Päivänkakkaroitten haastattelusta nauhan toinen puoli on jostain syystä jäänyt tyhjäksi. Ja vaikka pyysin jokaista tiimiä erikseen välttämään päällekkäin puhumista, on sitäkin tapahtunut jonkun verran ja näiltä osin kaikkia päällekkäisiä ääniä on mahdotonta tulkita nauhalta. Päällekkäin puhumistilanteissa on välillä myös vaikea erottaa eri ihmisten ääniä toisistaan, vaikka ihmisten tuttuus siinä jonkin verran helpottikin. Lisäksi lauseita jäi jonkin verran kesken jonkun muun aloittaessa puhumaan; näistä osa tuli täydennetyksi jossain muussa tilanteessa ja osa jäi selventämättä. Haastattelujen aikana tein paljon tarkennuksia, selvennyksiä, täydennyksiä ja lisäkysymyksiä, jotka helpottivat huomattavasti tulosten analysointia. Johtajan haastattelussa tarkensin usein mistä ryhmästä oli kysymys ja jos jonkun ryhmän kohdalla puhuttiin jostain asiasta, kysyin samaa asiaa muista ryhmistä. Johtajan haastattelussa nauhan purkamista heikosta kuuluvuudesta huolimatta helpottivat juuri omat selvennykseni ja tarkennukseni, jotka kuuluivat erittäin selvästi. Aikaa kaikki haastateltavat olivat varanneet tarpeeksi, eikä kenelläkään ollut kiire pois haastattelutilanteesta (Syrjälä ym. 1995, 87).

5 TEOREETTISTA KÄSITTEELLISTÄMISTÄ VAI SIELUJEN SYMPA-TIAA?

5.1 Leskenlehdet - huipputiimikö?

Kaikki ryhmän aikuiset ja johtaja kokevat, että ryhmästä kokonaisuutena löytyy *varhaiskasvatuksen asiantuntemusta*. Varhaiskasvatuksen asiantuntijuuden ytimeksi nousee hyvin vahvasti perusturvallisuus ja lapsen luottamus aikuiseen ja hoitopaikkaan. Leskenlehtien aikuiset tietävät tarkkaan toistensa erityistaidot ja ovat niistä yksimielisiä. Ryhmä kokee, että kaikki tarvittavat taidot ovat kaikilla olleet olemassa jo ennen toimintakauden alkua, joten niitä ei kuluneen vuoden aikana ole tarvinnut opetella.

Kaikki ryhmän jäsenet kokevat, että ryhmästä löytyy riittävästi *ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja*. Ongelmia ryhmässä ei ole juuri ollut, tai jos on ollut, ne on heti selvitetty. Huumori ja avoimuus toistuvat erityisesti haastattelussa useaan otteeseen:

"Hirveen hyvin on pystytty työskentelemään toistemme kanssa. Mä en oo ikinä ollu tämmösessä ryhmässä, missä pystytään näin hyvin puhumaan keskenään. Voi

toiselle myöntää, että mulla on huono päivä ja mä oon väsyny, älkää välittäkö jos mä oon vähän outo. --- Tai sitten jos on joku kiree asia, me vedetään se usein niinku tavallaan sen asian hyvälle puolelle huumorilla."

Leskenlehdet ovat yksimielisiä myös *vuorovaikutustaitojensa* riittävydestä. Erikseen vuorovaikutustaidoista ryhmän jäsenet mainitsevat avoimen keskustelun, pyrkimyksen kuunnella muita, muiden mielipiteiden arvostamisen, kiitoksen ja palautteen antamisen toisille, toisten tukemisen esimerkiksi kotiasioissa ja sen, ettei toisista puhuta pahaa selän takana. Myös johtaja kokee, että Leskenlehtien vuorovaikutus on avointa ja mutkatonta. Ryhmä kokee omaavansa yhteisen kielen ja pystyvänsä puhumaan avoimesti. Ryhmä pystyy nostamaan esille myös vaikeita asioita ja he pystyvät olemaan keskenään eri mieltä loukkaantumatta tai riitelemättä. Myös lasten vanhemmat ovat huomanneet Leskenlehtien hyvät vuorovaikutustaidot.

Leskenlehdet ovat *toiminta-ajatuksestaan* kuten monesta muustakin asiasta hyvin yksimielisiä; he kokevat perusajatukseen perusturvallisuuden eli lämpimän, turvallisen ja rauhallisen ilmapiirin luomisen. Ryhmä on yksimielinen myös toiminta-ajatuksen näkymisestä aikuisten ja lasten toiminnassa. Keskustelua oman ryhmän toiminta-ajatukselta tapahtuu kuitenkin suhteellisen harvoin. Päiväkodin toiminta-ajatuksen kohdalla kaikilla ryhmän jäsenillä korostuu hyvä yhteistyö vanhempien kanssa. Mielenkiintoista on se, että yhteistyö vanhempien kanssa tulee kyllä ilmi päiväkodin kirjatusta toiminta-ajatukselta, mutta siinä on paljon muitakin asioita. Tämä kuvastaa mielestäni sitä, että ryhmä on kyennyt löytämään koko päiväkodin toiminta-ajatukselta olennaisimman ajatuksen oman ryhmänsä kannalta. Silti Leskenlehtien toiminta on linjassa koko päiväkodin toiminta-ajatuksen kanssa.

Myös *yksityiskohtaisista suoritusavoitteista* ja niiden näkymisestä aikuisten ja lasten toiminnassa ryhmän jäsenet ja johtaja ovat yksimielisiä. Ryhmä kokee, että tavoitteet ovat tulleet enemmän toiminnan mukana kuin yhteisesti puhumalla. Kaikki ryhmän jäsenet kokevat välitavoitteiden saavuttamisen mahdolliseksi toistamalla asioita useamman kerran.

Kaikki ryhmän jäsenet kokevat, että heillä on yhteinen näkemys *työskentelytavoista*; kaikki tekevät kaikkea ja työtehtävät määräytyvät päivittäin vaihtuvien työvuorojen mukaan. Kaikki tuntuu lokahtaneen paikalleen kuin itsestään ja ryhmä

ihmettelee itsekin, kuinka helposti ja joustavasti kaikki on sujunut. Joustavuus tuntuu olevan ryhmän arkipäivää ja juuri tästä he kokevat oppineensa eniten kuluneena toimintakautena. Työskentelytapoja kuvaa myös rohkeus tarttua hetkestä kiinni:

"Niinku tämmöstä teatteria vedetään ex tempore joka perjantai. Otetaan vaan joku pieni kirja ja sitten mennään siihen, että sinä oot kettu ja sinä oot joku muu. --- Tuossa ihan vaan oven pielessä, laitettu vaan tohon pöytä. Yks on lasten kanssa ja kaks esittää."

Kaikki ryhmän jäsenet kokevat tietävänsä missä heidän paikkansa milloinkin on, vaikka ryhmällä ei tarkkoja työvuoron mukaisia työtehtäviä ole kirjattukaan. Kaikki ryhmän jäsenet kokevat työskentelytapojen muuttamisen mahdollisena tarpeen vaatiessa. Uusia näkökulmia työskentelytapoihinsa ryhmä kokee saaneensa muista työpaikkoina olleista päiväkodeista, koko talon työnohjauksesta ja muista koulutuksista, toisten ryhmien kokemuksista sekä lapsilta saadusta palautteesta. Käytännössä uusista näkökulmista keskustellaan, niitä kokeillaan ja ne todetaan hyviksi tai huonoiksi.

Sekä päiväkodin johtaja että ryhmän jäsenet ovat yksimielisiä siitä, että *ryhmän palaverit* eivät ole olleet yhtä säännöllisiä kuin muilla talon ryhmillä. Ryhmän tarkoitus on ollut pitää palavereja kerran viikossa lasten nukkuessa, mutta käytännössä se on ollut hankalaa, koska aikuisista vähintään kaksi on ollut nukuttamassa lapsia ja viimeisen nukahtaessa ensimmäiset ovat jo heränneet. Ryhmä kokee kuitenkin pystyneensä puhumaan tarvittavat asiat nukkumahuoneessa. Kevään mittaan kun lapset ovat nukkuneet yhtä aikaa, ryhmä on pystynyt palaveeraamaan paremmin keskenään, mutta nämä ovat olleet suunnittelemattomia kokoontumisia. Keskimäärin ryhmä arvelee kokoontuneensa vuoden aikana kerran kuussa, mutta on kaivannut palavereja erityisesti lapsista ja perheistä puhumisen osalta. Esteitä palaverien järjestämiselle ovat olleet lasten erilaisen unirytmien lisäksi lyhennetyt työpäivät, aikuisten sairastumiset, koulutukset, rästityöt sekä toisten ryhmien palaverit. Palaverien tarkoituksiksi ryhmä kokee lapsista, perheistä ja vanhempien kanssa tehtävästä yhteistyöstä puhumisen sekä toiminnan suunnittelun. Ryhmä on joskus kokoontunut palaveeraamaan myös työajan jälkeen. Kaikki ryhmän jäsenet kokevat palaverien ilmapiirin hyväksi. Ryhmä ei ole valmistellut palavereja etukäteen eikä kukaan ole varsinaisesti vetänyt niitä, vaikka yksi jäsenistä

onkin usein toiminut kirjurina. Ryhmä ei ole kokenut tarpeelliseksi tarkistaa kirjattuja asioita, koska he omaavat mielestään yhteisen kielen, missä he ymmärtävät toisiaan eikä väärinkäsityksiä ole tullut. Palavereissa juttu rönsyää välillä, mutta ei itse asiaa häiritsevästi ja usein aika loppuu kesken, kun lapset heräävät.

Kaikki ryhmän jäsenet kokevat, että kaikki ovat *vastuussa* kaikesta eli lasten hoidosta, kasvatuksesta, hyvinvoinnista ja turvallisuudesta, vanhempien kanssa tehtävästä yhteistyöstä, vanhemmuuteen kannustamisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Lisäksi yksi ryhmän jäsenistä kokee, että he ovat ryhmänä vastuussa myös toistensa arvostamisesta ja kiittämisestä. Vastuu näkyy mm. vahvana läsnäolona ryhmässä:

"Sillon alussa ollaan sovittu, että ryhmästä ei lähdetä kun on pieniä lapsia. Että jos vessaankin mennään, niin melkein toisille sanotaan. Jos joku kysyy missä toinen on, ei tuu sellasta että ei tiedä. --- Toisen työaikahan loppuu jo neljältä, mutta kyllä me joudutaan joustamaan. Että syksyllä 8-16 vuoro veny 16.15 tai 16.20 asti. Silleen sovittiin myös, ettei tosiaankaan jätetä pulaan iltavuorolaista, koska sitten sen voi ottaa aamuvuorosta pois."

Myös johtaja kokee, että yhteisvastuu on vahva:

" --- Leskenlehdissä kannetaan vastuuta toisista jopa niin, että kun talosta oli kaksi lastenhoitajaa pääsemässä koulutukseen ja talosta haki viisi lastenhoitajaa niin Leskenlehdistä sanottiin, että kunhan meistä joku vaan pääsee."

Vaikka kaikki vastaavat kaikesta itse työhön liittyvästä, he ovat tehneet myös yksilöllisiä vastuunjakoja; yksi hoitaa muita enemmän kirjallisia töitä, toinen kukkia ja kolmas oman ryhmän koristelua yms. Leskenlehdet kokevat, että koko pienten puoli on yhteisvastuullinen esimerkiksi ulkoilutilanteissa. Myös epäonnistumisista kuten esimerkiksi tapaturmista ryhmä kokee olevansa yhdessä vastuussa. Sekä johtaja että ryhmän jäsenet kokevat, että ryhmä on sitoutunut vahvasti toimintaansa ja he luottavat toinen toisiinsa.

Viihtymistä ryhmässä jokainen ryhmän jäsen kuvailee tismalleen samoin sanoin: erittäin hyvin. Johtaja kuvaa ryhmän toimivuutta näin:

"Leskenlehdet on hyvin homogeeninen ryhmä; siinä on kolme lastenhoitajaa ja ovat hyvin samoilla linjoilla. Niillä sujuu työt. Tää on tyytyväinen ryhmä ihan selvästi. --- He selvästi nauttii todella näistä pienistä lapsista, ovat hakeutuneet semmoseen ryhmään. Ovat semmosia puheliaita tässä ryhmässä eivätkä dominoi varmasti. Nämä kaksi lastenhoitajaa, jotka ovat jo toista vuotta yhdessä oikein ihmettelevät itsekin, että itsestään on hyvin samanlainen näkemys asioista. Että joka asiasta ei tarvitse sopiakaan, kaikki on alusta asti lähteny hyvin sujumaan."

Ennakko-odotuksia ryhmän jäsenillä kulunutta vuotta kohtaan ei ole ollut, mutta tyytyväisyys siihen tulee monessa eri yhteydessä esille. Tiimin toimivuus korostuu viihtymisessä:

"Kun puhuttiin että kiva tulla töihin niin lapset on tietysti ihania ja niitten takia on kiva tulla tänne ja ihana ryhmä on, mutta kyllä siihen vaikuttaa ihan hirveesti minkälaiset työkaverit sulla on. Että jos sulla on hirveet työkaverit niin sä varmaan ajattelet, että voi kauheeta taas pitää lähteä töihin ja mitäköhän tästäkin päivästä taas tulee."

Itse Leskenlehdet löytävät hyvin toimineeseen ryhmään montakin syytä; suunnilleen samaa ikäluokkaa, samanlainen huumorintaju, nuorekkuus ja pirtsakkuus, hetkestä kiinni ottaminen, samanlaiset näkemykset eri asioista ja tavoista. Myös tietty elämänsäsenne heijastuu erityisesti ryhmähaastattelussa:

"Lähteä ulos kävelemään ja nauttia luonnosta, lintujen laulusta ja keväästä. Kun miettiä noita hitsin numeroita (työvuorolistoja), oonko lähteny 10 vai 15 yli. Kissan viikset. Mä en ees kato kelloa, kun mulla ei ees ole kelloa. Aatelkaa, että mulla ei oo koko aikana ollu kelloa töissä. Se on kotona, mä en edes vilkaise sitä. Mulla ei todella tarvii olla kelloa. Mulla on sisäinen kello ja se riittää."

Ryhmä haluaisi jatkaa samalla kokoonpanolla seuraavankin toimintakauden:

"Ois ihana tehdä ainakin toinen vuosi niinku saman porukan kanssa. Että ensimmäinen vuosi on kuitenkin semmosta opettelua ja se toinen vuosi kun tiedetään ja tunnetaan toisemme niin se ois varmaan vielä antosampi."

5.2 Päivänkakkarat - päiväkodin heikoin linkki

Kaikki ryhmän jäsenet ja johtaja kokevat, että ryhmästä kokonaisuutena löytyy riittävästi *varhaiskasvatuksen asiantuntemusta*. Varhaiskasvatuksen asiantuntijuuden kehittymistä kuluneen vuoden aikana ryhmän jäsenten on vaikea eritellä, vaikka he kokevat jotain edistystä tapahtuneenkin. Kaikki ryhmän jäsenet kokevat, että heillä on ollut varhaiskasvatuksen asiantuntijuuden kehittämismahdollisuuksia kuluneen vuoden aikana. Ongelmaksi koetaan päinvastoin runsaudenpula. Ryhmän jäsenten on kuitenkin selvästi vaikea kuvailla omia ja toisten erityistaitoja. Kaikki ryhmän jäsenet ovat yksimielisiä siitä, että ryhmän taitoja kokonaisuutena ei ole hyödynnetty parhaalla mahdollisella tavalla:

"Tai siis mä voin sanoa itteeni ylentämättä tai alentamatta että varmaan löytyis lisätaitoja. Ei siis mitään hillittömiä erityistaitoja, mutta siitä me ollaan puhuttu-kin, että kun toi ryhmä on niin valtava ja aika raskas niin siinä väkisin jää kauheesti semmosia asioita mitä ehkä osais ja haluais ja mitä ois lastenkin mielestä kiva tehdä, mutta sitten käytännön syistä jää tekemättä. Että tää pitäis ehkä ens vuonna jotenkin vaan miettiä eri lailla."

Edelleen nousee esille, että ryhmän jäsenet eivät ole antaneet itsestään kaikkea mihin he pystyisivät ja monet suunnitelmat ovat jääneet toteutumatta:

"Kyllä mä esimerkiksi olen ajatellut, että semmosia keskusteluja, eihän noi tietysti hirveesti jaksa, mutta semmosia tietynlaisia tilanteita missä meillä ois semmonen kiva piiri. Että semmosta pienryhmäkeskustelua tai että tehtäis pienryhmissä jotain Kim-leikkiä tai jotain tän tyyppistä. Semmonen on jäänyt mitä haluaisin tehdä. Että esimerkiksi musiikkipuoli on jäänyt paljon vähemmälle mitä mä syksyllä ajattelin tekeväni."

Kaikki ryhmän jäsenet kokevat, että ryhmän *ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot* eivät ole riittävät ja että ongelmia on matkan varrella ilmennyt. Myös johtaja on kokenut asian samalla tavalla. Ongelmien avoimen käsittelemättömyyden ryhmä kokee

kuitenkin valitettavasti positiivisena. Ryhmä kokee, että ongelmanratkaisu- ja ristiriitatilanteisiin on vaikea puuttua, koska pelkää loukkaavansa toisia.

Päivänkakkaroitten *vuorovaikutustaidoissakin* on parantamisen varaa. Ongelmaksi koetaan asioiden hautominen sisällä:

"Musta tuntuu vaan, että aika monesti, kun musta näkee heti kun joku ottaa päähän ja pännii, niin varmaan ootte huomannu, ainakin musta tuntuu, että hirveen usein mä jätin sanomatta. Mielessäni ja ittekseni sadattelin, että toikin nyt tossa tekee noin eikä tee noin eikä tee näin. --- Niin, ja mulla on vielä niin inhottava tyyli, mä tiedän kun mä mietin niitä asioita kun mä en sano heti kun mä oon sitten aivan raivon partaalla. Niin sitten mä en osaa sanoa kauniisti ja rakentavasti. Mua harmittaa se."

Ongelmaksi ryhmä kokee muiden ryhmien tapaan, että asioita on vaikea erottaa ihmisistä:

"Niin ja kun ei sitä, että mun mielestä se on niin, että kaikesta ei voi mennä sanomaan. Jokaisella on se oma tyyli tehdä sitä työtä, ei voi sanoa, että toi on väärä ja mulla on oikee."

Edelleen ongelmaksiksi koetaan palautteen puute:

"Se on jotenkin niin hirveen vaikee, että kaikkia hyviä asioitahan on hirveen helppo ainakin mun sanoo ja varmaan kaikkien muidenkin. Mutta emmä tiedä johtuiks se siitä, että huonompia tai siis ikävämpiä asioita on kauheen vaikee sanoo, koska toisaalta itekin pelkää, että hitsi nyt noi rupee mua haukkuu. Että johtuiks se siitä vai onks se vaan sitten ettei halua loukata toista vai mistä se johtuu."

Ryhmän *toiminta-ajatuksesta* ryhmän jäsenillä ei ole yhteistä näkemystä, vaikka jokaisella asiasta onkin oma näkemys. Erimielisyyttä ilmenee jopa siinä, onko heillä toiminta-ajatusta lainkaan. Ryhmä ei ole keskustellut omasta toiminta-ajatuksestaan kertaakaan tällä kokoonpanolla. Myös koko päiväkodin toiminta-ajatuksen ja siitä

keskustelemisen ryhmän jäsenet kokevat hyvin eri tavoin; yksi kokee, että keskustellaan paljonkin, toinen hyvin vähän ja kolmas kokee viikkopalavereissa tapahtuvan suunnittelun toiminta-ajatuksesta keskusteluksi.

Myös ryhmän *yksityiskohtaiset suoritustavoitteet* ryhmän jäsenet kokevat kovin eri tavoin; esille tulee asioita levottomuuden vähentämisestä oman nimen tunnistamiseen. Lisäksi yksi ryhmän jäsenistä toteaa, ettei tavoitteita ole yhdessä mietitty. Luonnollisesti näkemykset eroavat myös ajatuksissa, kuinka tavoitteet näkyvät lasten ja aikuisten toiminnassa.

Kaikki ryhmän jäsenet kokevat, että heillä on *yhteinen toimintamalli*, vaikka se ei ole ollutkaan kovin selkeä. Periaatteena on ollut, että kaikki tekevät kaikkea, mutta he itsekin myöntävät tarkkojen sopimusten puuttumisen haitat:

"Että sillain oli, välillä vähän tökki tällaset jutut. Aluksi olikin varmaan kun Virpi tuli uutena kun niitä ei oltu kirjattu niin ehkä saattoi ollakin semmosta. Ehkä se oliskin selkeempää, että ne olis kirjattu."

Ryhmä on ollut tyytyväinen joka päivä vaihtuviin työvuoroihin, mutta muuten systeemi ei ole oikein toiminut:

"Siinähan meidän ongelma on ollutkin kun Seija tekee tai siis pitäisi periaatteessa tehdä seitsemän tunnin työpäivää. Kun se tulee iltavuoroon kymmeneltä niin se on aina pois siitä. Sitten me ollaan Virpin kanssa oltu kahdestaan. --- Eli aamupukeminen on ollut se ongelma ja toiminta. Näitä lapsia on paljon ja nää on kuitenkin pieniä. Että ei voi ottaa kovin montaa yhtä aikaa. Sit taas yks jää kauheen monen lapsen kanssa. --- 12 oli ulkona tai leikki jossain toisessa huoneessa vapaata, että niillä ei ollu toimintaa. Että yks otti nää kuus, kun meillä on tää pieni ateljeehuone, osa jäi leikkimään siihen viereen ja ei siihen voi ottaa kun yks tai kaks kerrallaan toimintaan. Mutta siinä pystyy valvomaan sitä omaa kuuttansa kuitenkin. Eli se kesti ainakin kolme päivää, että kaikki oli tehnyt yhen toiminnan. Että sehän on yks syy kanssa, miks ehkä jäi paljon tekemättä, koska kaikki vei niin paljon aikaa. Että kaikki 19 sai tehtyä sen."

Ammattikuntien välillä kukaan ryhmän jäsenistä ei koe olevan skismaa:

"Seija on lähinnä tehnyt paperitöitä, mutta se on oikeestaan ainot ero. Se on musta kauheen kiva. Me ollaan Seijan kanssa puhuttukin, kun mä sanoin että en ollenkaan haluaisi että olisi yksi opettaja joka vetäis kaiken ja ois oikeus kaikkkeen johtamiseen, että mä pistäisin jo hanttiin."

Päiväkodin johtajalla on kuitenkin erilainen näkemys:

"No siinä on just näitä demokratiakysymyksiä, että toisaalta lastenhoitajat haluavat tehdä kaikkea ja yleensä saavat tehdä. Nämä ovat viestittäneet nämä lastenhoitajat sillä tavalla, että enemmän saisi näkyä se lastentarhanopettajan rooli koko hommassa. --- ehkä siinä suunnittelussa sitten."

Työskentelytapojen muuttamisesta jäsenillä on jälleen erilainen näkemys; osa kokee sen mahdollisena ja toteutetunkin ja osa kokee sen mahdottomana. Myös uusien näkökulmien saamisesta yhteiseen toimintamalliin ryhmän jäsenillä on eriäviä näkemyksiä. Kaikki kokevat pystyvänsä hoitamaan kaikkia tehtäviä, mutta kaikki ryhmän jäsenet ovat sitä mieltä, että Virpillä on vielä paljon oppimista.

Sekä kyselyn että haastattelun mukaan ryhmä on talvella pystynyt pitämään *viikkopalaveria* suhteellisen hyvin. Kevään mittaan palaverit ovat kuitenkin vähentyneet. Ilmapiirin kaksi jäsenistä kokevat negatiivisena, koska ryhmän kolmas jäsen ei pidä kiinni sovituista asioista. Edelleen nämä kaksi jäsentä kokevat, että he ovat palaverissa aktiivisia kolmannen jättäessä asioita ärsyttävästi auki. Palaverien sisältö on ollut lähinnä seuraavan viikon toiminnan suunnittelua. Palaverihin on kuitenkin kaivattu keskustelua niin työtavoista kuin käytännön järjestelyistä ja erityisesti lapsista. Kukaan ei ole erityisesti vetänyt palaveria ja kaikki ovat saaneet sanoa mielipiteensä. Ryhmän jäsenet ovat kirjanneet palaverien asioita itselleen, mutta ryhmänä yhteisiä muistiinpanoja ei ole tehty. Ryhmä kokee myös, että palaverissa aika loppuu usein kesken.

Kukaan ryhmän jäsenistä ei nimeä henkilökohtaisia vastuita vaan kaikki ovat yhtä mieltä siitä, kaikki ovat *vastuussa* kaikesta. Epäonnistumisten kohdalla kaikki kuitenkin kokevat, että henkilökohtaisesti mokattuaan vastuu on henkilökohtainen. Ryhmän jäsenistä erityisesti Aune kokee, että hänen vastuunottonsa koko ryhmästä on kehittynyt kuluneen vuoden aikana:

" --- tää vuosi on ollut hirveen hajanainen kun edellinen työntekijä lähti ja Virpi tuli tilalle ja kaikkee niin mä oon kokenu, että mä oon joutunu ottamaan paljon enemmän vastuuta. Toiminnan vetämisestä ja ylipäättänsä että kaikki silleen pelaa. Kyllä mä siinä mielessä oon ollu tosi tyytyväinen."

Ryhmässä viihtymisestäkin jäsenillä on eriäviä näkemyksiä; yksi kokee viihtyvänsä melko hyvin, toinen ei kovin hyvin ja kolmas hyvin. Esille nousee ryhmän jäsenten yhteistyön vaikeus. Ryhmä ei löydä kokonaisuutena vahvuuksia itsestään; syyksi tähän nähdään toimintavuoden hajanaisuus koulutuksien, poissaolojen, ryhmän kokoonpanon vaihtumisen ja harjoittelijan kanssa olleiden ongelmien takia.

5.3 Sinikellot - työryhmän ja valettiin välimaastossa

Sinikelloilla on toisistaan poikkeavia näkemyksiä sekä *varhaiskasvatuksen asiantuntijuuden* riittävydestä että sen kehittämismahdollisuuksista. Erityistaidoista ryhmä on yksimielinen vain yhden jäsenen kohdalla eikä ryhmän erilaisuutta olla osattu hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla:

" --- Ovat sitten luopuneet siitä, aikansa varmaan yrittivät löytää sitä yhteistä, mutta kun sitten ei löytynyt sitä yhteistä niin tekevät sitten sillä omalla tyylillään. Tässä ryhmässä uuden lastentarhanopettajan liikunnallisuus olisi voinut näkyä enemmänkin. Kovasti puhui työhaastattelussa myös musiikin puolesta, mutta energia on mennyt sitten johonkin muuhun."

Varhaiskasvatuksen asiantuntijuuden ytimenä kaikki ryhmän jäsenet näkevät lapsen ja hänen yksilölliset ja persoonalliset tarpeensa:

"Mulla ainakin tulee ensimmäisenä mieleen että se lapsi on siinä se juttu. Mitkään tämmöset hienot suunnitelmat ei saa olla tärkeämpi kun se lapsi. Pitää pystyä oikeasti kuuntelemaan lasta eikä näennäisesti. --- Huolimatta ehkä jostakin kiireestä, että aikuinen pystyy pistämään rajat jollekin tekemiselle että hei mä en

tuu nyt sinne. Sanoa vaikka muille aikuisille, että hoitakaa te, mulla on tässä joku juttu kesken tän lapsen kanssa. Vie tavallaan loppuun. Koska siitähän se tavallaan lähtee ulospäinkin."

Kaikki ryhmän jäsenet ovat kokeneet varhaiskasvatuksen asiantuntemuksensa kehittyneen erityisesti 4-vuotiaiden poikien maailman kautta. Yhdellä ryhmän jäsenistä on kuitenkin ollut oppimista enemmän kuin muilla:

"Syksyllä olin kuin olisin kolkutellut jonkun lasikuvun takana että hei, miten mä pääsen tonne sisälle. Mulla oli tosi vaikeeta syksyllä, mutta pikku hiljaa tän talven aikana mä olen jotenkin päässyt tähän systeemiin sisälle. Mutta tää 4-vuotiaiden poikien maailma, joita meillä on aika iso joukko, on ollu ihan uusi elämys. Leikit tuolla nukkarissa kun raottaa ovea, niin siellä on aina sama tyy-nysekamelska, viltit ja muut. --- Sehän on tosi hieno asia, mutta sitä tarkotan, että mulle päiväkotityö on sitä, että aikuinen miettii mitä tänään tehdään, aikuinen saa ne jotenkin innostumaan. Se, että leikki lähtee lapsista, että ne on valmiita hyökkäämään sinne omaan seikkailumaailmaansa niin se on ollut toisaalta opettavainen asia. Että niinhän sen täytyisi ollakin, että se päiväkoti olis sitä, että lapset tulee sinne puuhaamaan sitä, mitä ne haluaa eikä sitä kun aikuinen on siellä aikuisen päässä suunnitellut että tehdään näin. Lapset tulee päiväkotiin selkeästi mielessään, että me mennään sinne ja rakennetaan taas se ihana maja tai jotain. Tää on ollu mulle semmonen rikastuttava asia tänä vuonna ja ehkä mä ens vuonna voin käyttää hyväkseni näitä opittuja asioita."

Kaikki ryhmän jäsenet kokevat, että heillä on jossain määrin *ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja*. Ryhmässä on ollut ongelmia, mutta niitä ei olla otettu esille:

"Me ollaan niin erilaisia, me arvostetaan ihan eri asioita, niin tietysti niitä ongelmia ehkä on, mutta ollaan niin hienotunteisia kuitenkin kaikki. Me ei tehdä niistä mitään suurta probleemaa."

Ryhmän ongelmat ovat koskeneet pitkälle arkirutiineja kuten ruokailussa lasten maidon kaatamista, vaatteiden viikkausta ja päiväunikäytäntöjä, mutta silti ongelmien luonteen kuvaus tuntuu heistä vaikealta. Ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitojen kehittämi-

sestä jäsenillä on myös ristiriitaisia näkemyksiä; joku kokee taitojen kehittyneen ja joku menneen jopa alaspäin.

Vuorovaikutustaidoissa jäsenten näkemykset eroavat jälleen toisistaan; osa ryhmän jäsenistä kokee ryhmällä olevan vuorovaikutustaitoja tarpeeksi, mutta osa on sitä mieltä, että parantamisen varaa on monessakin asiassa. Esille nousevat erilaisten asioiden arvostaminen ja turha hienotunteisuus. Kahdella ryhmän jäsenellä tuntuu olevan täysin erilainen kieli ja väärinkäsityksiä on sattunut matkan varrella paljon:

" --- tuntui, että kaikki sujui hyvin, mutta vähitellen kun ryhtyivät työhön huomasivat erot, että tarkoittivat eri asioita. Vaikka on tehty työtä ja tavoitteita asetettu yhdessä. Siinä on varmaan koulutusero, ikäero. Ilmiselvästi molemmat ovat kärsineet tästä menettelytavoistansa. Olettamusten varaan rakentaminen, että sitten tulee yllätyksiä. Toinen tarkoittaa toista ja toinen toista."

Erityisesti lapsikäsituksesta ja lapsikeskeisyydestä keskustelua ryhmä olisi kaivannut kipeästi. Johtaja kokee, että vuorovaikutustaitojen puutteet ovat haitanneet jopa ryhmän perustehtävän suorittamista. Mahdollisuuksia vuorovaikutustaitojen parantamiseen ryhmä kokee saaneensa kuluneen toimintakauden aikana mm. työnohjauksen ja yhden kokonaisen vuorovaikutuspäivän aikana, mutta käytännössä koulutukset eivät jäsenten itsensä mielestä näy kovin selvästi:

"Nimenomaan näitä asioita on käyty läpi, ei oo itte vaan ottanu onkeensa. Sillä tavalla, että on tiedostanu ne. Sekin lähtee jostakin kun tiedostaa, näkee puutteet omassa toiminnassaan. Sitten vaan pitäis rueta toimimaan. --- Se oli just sitä tavallaan, että aika erilainen kieli. Että hirmu monelta kantilta on niinku erilainen. Jopa sillä tavalla jos ajatellaan meidän välistä niin häiritsevän monella eri tasolla tää on, ettei oikein löydy sellasta kanavaa."

Yksi tekijä huonosti toimineelle vuorovaikutukselle löytyy heidän mukaansa ryhmien välisestä organisoinnista:

"Se on kyllä selvästi ilmennyt tässä meidän ryhmässä, kun yksi jäsen on kahtena päivänä viikossa pitämässä tunnin eskaria toisessa ryhmässä niin sekin on taval-

laan tuntunut, koska hänen panoksensa silloin meidän ryhmästä on kokonaan poissa. Hänelläkin olisi tavallaan ollut enemmän aikaa ja meillä olis ollu enemmän aikaa tommosteen yhteistyöhön, jos hänellä ei olisi ollut työpanosta täällä toisessa ryhmässä. Se on vienyt hänen voimiaan ja aikaa aika paljon; varmasti enemmän kuin arvataankaan."

Ryhmän *toiminta-ajatuksesta* ryhmän jäsenillä ei ole yhteistä näkemystä vaikka jokaisella jäsenellä asiasta onkin olemassa oma näkemyksensä. Lisäksi esille nousee toiminta-ajatuksen määrittelyn vaikeus; osa jäsenistä sekoittaa toiminta-ajatuksen, toimintasuunnitelman ja työtehtävien sopimisen keskenään. Ryhmä kuitenkin kokee, että toimintakauden alussa heillä oli jonkunlainen yhteinen pohja:

"Tää on ihan taas mun puolesta, että syksyllä kun saatiin puhuttua niin mun mielestä löydettiin aika paljon yhteisiä juttuja. Ehkä se on sitten toiminnan myötä, että puhe ja toiminta on ollut eri. Saatettiin tarkoittaa eri asioita mitä puhuttiin. Ei ole kiinteää punaista lankaa mitä me yhdessä punomme."

Toiminta-ajatuksesta keskustelun jäsenet kokevat myös hyvin eri tavalla; yksi kokee sen turhana, koska se on itsestään selvyys, toinen kokee keskusteltavan siitä viikkopalavereissa ja vanhempainilloissa ja kolmas kokee ettei asiasta ole keskusteltu mutta kaipaa sitä. Koko päiväkodin yhteisestä toiminta-ajatuksesta ryhmän jäsenillä on myös hyvin erilainen näkemys, vaikka se on syksyllä koko talon voimin tarkistettu ja kirjattu ylös. Esille nousee myös, että yhteisesti sovitut toiminta-ajatuksen liittyvät asiat eivät näy käytännössä esimerkiksi reggiolaisuuden ja luontokasvatuksen osalta.

Yksityiskohtaisista suoritusavoitteista ryhmällä on eriäviä näkemyksiä, vaikka jokaisella onkin oma näkemyksensä niistä. Yksi näkemys tavoitteiden saavuttamisesta on tällainen:

"Tavoitteet on saavutettu, kun lapsi sanoo, että mä haluan maalata ja luvan saatuaan menee kaapille, hakee tarvittavat tavarat ja maalaa innostuneesti, vie maalauksen kuivumaan, tekee ehkä monta uutta maalausta ja siivoaa jälkensä. Kun omatoimisuus ja ilo näkyvät. Meillä lapset odottavat valmista, koska heidän kykyjään jatkuvasti aliarvioidaan paapomalla heitä jatkuvasti. Asetelman aikuinen

antaa - lapsi ottaa vastaan tulisi muuttua tasa-arvoisemmaksi ja luottaa enemmän lasten kykyihin."

Ryhmän jäsenten erilainen näkemys yksityiskohtaisista tavoitteista tulee esille monien konkreettisten asioiden kohdalla:

"Niin se, että annetaan kaataa maitoa, vaikka suunnilleen kolme kertaa viikossa pyyhitään se maito siitä pöydältä. Silti annetaan kaataa lapsen itse." "Kaikkihan on oppimistilanteita. --- Mun mielestä se on just sitä, koska esim. kun Ville (nimi muutettu) kaataa maitoa niin mä oon melkein joka kerta yrittänyt seisoa vieressä neuvomassa, että hän todella oppii sen. Varsinkin kun jos ne ei vielä osaa maitoa kaataa, niin eihän ne silloin varsinkaan sitä sillä tavalla opi, että aikuinen kaataa." "Mutta sitä mä mietin, että miten me huomioidaan, että jos lapsi ei ole vielä valmis. Annetaanko me vaan kaataa ja pyyhitään se maito ja ajatellaan, että kyllä se siitä vuoden päästä ainakin osaa." "Esim. kun maitopurkki on täysi niin Ville sanoo tosi fiksusti, että mä en halua tätä kaataa. Ilman muuta ei tarte, koska sehän on just siitä kiinni, että se on Villelle liian painava, niin hän ei silloin sitä kaada. Enhän ole koskaan sanonut, että sun pitää kaataa kun purkki on täysi. Olen yleensä etsinyt purkin, missä on vähän maitoa ja olen kokeillut, että tää on hyvän painoinen, että ei häntä oo pakotettu kaatamaan maitoa."

Yhteisestä toimintamallista ryhmän jäsenillä on hyvin erilaisia näkemyksiä sekä sen olemassaolon että muuttamisen mahdollisuuksien osalta. Työvuoroista ryhmä on sopinut keskenään ja niihin he ovat olleet tyytyväisiä. Ryhmä on syksyllä kirjannut työtehtävät ja ne määräytyvät työvuorojen mukaan eli kussakin työvuorossa on omat ennalta määritellyt tehtävät. Lisäksi ryhmän jäsenet ovat sopineet eri ikäryhmien kerhoista eli jakaneet ne tasan keskenään; eri ammattikuntien välistä skismaa ryhmässä ei ole ollut ja kaikki kokevat itsensä tasa-arvoiseksi muiden kanssa. Yksi ryhmän jäsenistä on pitänyt eskaria toisen ryhmän 6-vuotiaille ja tämä järjestely on vaatinut paljon suunnittelua. Tähän järjestelyyn ryhmä ei kuitenkaan ole tyytyväinen eivätkä he halua toteuttaa samaa systeemiä ensi vuonna. Ryhmä kokee, että kaikki jäsenet pystyvät tekemään lähes kaikkea. Varsinaisen arkityön toimintamalleissa ryhmän jäsenillä on kuitenkin suuria eroja.

Ryhmä kokoontuu kerran viikossa ja kaikki ryhmän jäsenet kuvailevat *palaverien* ilmapiiriä positiivisilla adjektiiveilla. Palavereissa ryhmä on suunnitellut toimintaa, käynyt läpi vanhempien kanssa käytyjä keskusteluja sekä jonkun verran puhunut lapsista. Lapsista puhumista ryhmä on kuitenkin jäänyt kaipaamaan lisää. Myös johtaja kokee, että ryhmät voisivat puhua enemmän aikuisten keskinäisestä yhteistyöstä. Erilaisia näkemyksiä ryhmällä on palaverien vetäjästä; osa kokee, että ryhmästä yksi on ottanut johtoaseman ja muut kokevat, että asiat on käsitelty yhdessä. Ryhmä vakuuttaa, että kaikki ovat sanoneet palavereissa mielipiteensä, mutta toisaalta ongelmista keskusteltaessa tuli esille, että ryhmässä ei yleensä nosteta kissaa pöydälle. Ryhmä on pysynyt palaverien aikana hyvin asiassa ja usein aikaa on jäänytkin:

"Sillä tavalla aika hassua kun että joskus olisi pitänyt lapsista jutella niin sitten pari kertaa on käynyt niin, että reilussa puolessa tunnissa ollaan saatu ja sitten on ollut semmonen olo, että mitäs nyt. Sillon olis voinu rueta virittelemään keskustelua lapsista. Ollaan melkein sitten lopetettu, koska sitten mulla ainakin oottaa hirveesti töitä tässä opettajanhuoneessa."

Vastuusta ryhmällä on hyvin erilaiset näkemykset. Osa kokee, että kaikki ovat vastuussa kaikesta, mutta erilaisiakin näkemyksiä löytyy:

"Minulla on edelleen koko ryhmän vastuu, jonka syksyllä itselleni kahmaisoin ja hän (ryhmän toinen jäsen) seurailee enemmän sivusta eikä uskalla toimia täysillä. Haluaisin jakaa vastuuta, mutta en ole osannut päästää vielä irti."

Myös epäonnistumisen kohdalla ryhmän jäsenet ovat tunteneet vastuuta hyvin eri tavalla. Kaikki ryhmän jäsenet kokevat olevansa sitoutuneita ryhmäänsä, mutta jälleen kovin eri tavoin. Ryhmän jäsenistä yksi kokee sitoutuneensa erityisesti lapsiin, toinen siihen, ettei turhaan vaeltele muualla ja kolmas kokee kyllä sitoutuneensa, mutta olleensa jollain tavalla ulkopuolinen.

Kyselyn teon aikaan eli tammikuussa ryhmän jäsenet kokivat *viihtyvänsä ryhmässä* hyvin eri tavoin. Yksi koki viihtyvän erittäin hyvin, mutta erilaisiakin kommentteja löytyi:

"Viihdyn huonosti. Olen antanut periksi negatiiviselle tunteelle ja olen väsynyt. Suurin este viihtyvyydelleni on miltei täydellinen yhteisen kielen puuttuminen minun ja kollegani välillä. Ja koska ristiriitatilanteet ovat niin hienovaraisia ja musta tuntuu-linjalla, niihin on vaikea käydä käsiksi ja ottaa esille. Toivon, että saisimme vihdoon puhutuksi ylipäättänsä jotain, koska se voisi avata solmuja."

Haastattelunteen aikaan toukokuussa soraääniä kuului jo muualtakin:

" --- Jotenkin ne huippuhetket ja hyvät hetket mitä minä olen kokenut joskus aikasemmin, niin aika vähän oon pystynyt kokemaan niitä tämän vuoden aikana. Että monta kertaa on ollu sellanen olo, että aika on vieriny ohi ja monet asiat, jotka mulle on ollu tärkeitä ja minulle hienoja, ne on tavallaan vanhentuneita."

Ryhmä kokee, että jos seuraava vuosi tehtäisi töitä samalla porukalla, olisi jo paljon helpompaa:

"Jos tästä vuodesta oppis jotain niin just tossa vaiheessa (alkukeskustelujen jälkeen) olis ruennu keskustelemaan niin kuin aikuiset keskustelevat. Minäkin olisin voinut ottaa ihan eri tavalla asioita esille, nyt tekis tosi eri tavalla."

5.4 Kissankellot - työryhmä toimii, yhteistyö ei

Varhaiskasvatuksen asiantuntemuksen riittävydestä ryhmällä ei ole yhteistä näkemystä. Päiväkodin johtaja tosin kokee, että ryhmällä on riittävästi varhaiskasvatuksen asiantuntemusta vetoamalla asiakaskyselyiden positiivisiin tuloksiin sekä koulutushalukkuuden lisääntymiseen. Kaikki ryhmän jäsenet kokevat, että heillä on ollut mahdollisuuksia kehittää varhaiskasvatuksen asiantuntemustaan, mutta asiantuntemuksen kehittymisestä kuluneen vuoden aikana heidän näkemyksensä poikkeavat toisistaan. Varhaiskasvatuksen asiantuntijuuden ytimeksi kaikki jäsenet kokevat lapsen, mutta jälleen kovin eri tavoin. yksi näkemys on tällainen:

"Jos osais kattoa sen lapsen sieltä ryhmästä että tää yksilöllisyys nyt on niin loppuunkaluttu juttu mutta että osais kattoa niitä oikeita asioita vähän sormien läpi siinä lapsessa ja sitten taas osais jotain asioita vähän potkia. Että kattois mikä siinä on oleellista, että jokaisella lapsella on ne omat. Joskus mä muistan, että mua otti hitaat lapset päähän omasta persoonasta johtuen mutta ei ne enää silleen."

Toistensa erityistaidoista ryhmällä ei ole yhtenäistä käsitystä, vaikka kaikki ryhmän jäsenet kokevat, että heillä on ollut mahdollisuuksia toteuttaa erityistaitojaan ja itseään ja tehdä mitä on halunnut. Johtajan näkemys poikkeaa tämän ryhmän kohdalla erityisesti erityistaitojen hyödyntämisessä; hänen mukaansa nimenomaan tässä ryhmässä kaikki mahdolliset taidot on hyödynnetty erityisen hyvin.

Ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidoista ryhmän jäsenillä on hyvin eriävät mielipiteet. Kaikki ryhmän jäsenet kokevat, että ongelmia on ollut mutta kukaan ei osaa kuvailla mistä asioista on selvitty helposti ja mitä asioita on ollut vaikea selvittää.

Vuorovaikutustaitoja ei kukaan ryhmän jäsenistä koe olevan ryhmässä tarpeeksi. Kaipaamaan ollaan jääty mm. syvällistä keskustelua:

"Aika vähän me ollaan puhuttu meidän keskinäisistä asioista. Että oikeestaan se on ollu sitä rutiinia. Ei me semmosesta olla puhuttu, että missä klikkaa tai mikä harmittaa. Mun mielestä ne on ollu semmosia työhön, miten mä sanoisin, sitä työnjakoa koskevia asioita."

Ongelmana koetaan myös asioista suoraan sanominen, arvioinnin vaikeus ja liika hienotunteisuus:

"Kyllä varmasti vois olla sitä arviointia enemmän, mutta mä oon ainakin semmonen, että jos mua joku harmittaa niin mä oon huono sanomaan siitä. Mä kerään ja kerään, että pitäisi oppia asiallisesti miettimään, että miten tuodaan esille joku asia. Kun se on kuitenkin työtiimi, me ollaan kaikki kuitenkin semmosia tyypejä kun me ollaan eikä sille paljon mitään enää voi. Tai tietysti voi, mutta että oppis niinku ottamaan semmosiakin asioita esille mikä harmittaa tai sanomaan heti, että

mä oon eri mieltä tai emmä tarkota sitä. Että mä mitenkään olisin jäänyt paitsiolle, mutta että rohkeammin ottaa asioita esille, niin kyllä siinä varmaan oppis. -- Tavallaan niinku heti, kun mulla on ainakin semmonen tyyli, että ei sano ja sit se jää vaan painamaan. Ja sit sitä on ehkä kriittinen itseäänkin kohtaan, että ajattelee, että no joo, että sit sitä rupee miettimään, että eihän sitä sitten tarvii sitä asiaa kaivaa. Sit rupee analysoimaan liikaa myös niitä omia puoliansa. Ei sitä voi loppujen lopuksi tietää kuinka toinen tai kaks ihmistä sitten ajattelee."

Hankalaksi koetaan myös asian ja ihmisen erottaminen toisistaan:

"Mulle on kauheen vaikeeta sellanen, että semmosessa sanomisessa mikä on toisen persoonaan liittyvä asia. Että jos mua ärsyttääkin joku persoonaan liittyvä asia niin emmä voi sitä arvostella. Että mikä on työntekoa, mitä mä niinku voin arvostella, se on niinku vaikeeta. Sen takia ehkä pitää sitten suunsa kiinni."

Päiväkodin johtajalla on asiasta kuitenkin erilainen näkemys:

" --- Kyllä, siellä pelaa luottamus ja vuorovaikutus on avointa. Kaikki asiat on puhuttu selviksi, ei ole mitään jäänyt."

Kaikki ryhmän jäsenet kokevat, että heillä on kuluneen vuoden aikana ollut mahdollisuus kehittää vuorovaikutustaitojaan. Talon yhteisistä koulutuksista palaute tuntuu kuitenkin olevan varauksellista:

"Mä koen vähän niinku saman asian jauhamisena. Mun mielestä suunnilleen kaikki ihmiset tietää miten pitäisi olla, että täällä olis helpompaa. Sitten taas tässä arjessa, mun mielestä ihan sama mentaliteetti, ei mun mielestä hirveesti muututtu olla siitä. Ehkä koko talon palavereissa ja noissa ihmiset vähän enemmän uskaltaa sanoa omaa mielipidettään. Eikä niin paljon enää sen jälkeen puida pienissä kuppikunnissa niinku tapana on. --- Ehkä tää on nyt rennompaa. Mulle jäi ainakin syksystä semmonen käsitys, että kaikki vaan kyräili ja kaikki piti hirveesti kiinni siitä omastaan ettei mun aihetta vietäis. Tai niinku pelättiin, että hypittäis toisten varpaille. Että nyt on jotenkin niinku rennompaa että toi vetää ton eikä sit pidetä kiinni siitä."

Toiminta-ajatuksen kohdalla kaikki ryhmän jäsenet ovat yhtä mieltä siitä, että ryhmällä ei ole olemassa omaa toiminta-ajatusta eikä siitä olla edes keskusteltu. Toiminta-ajatus käsitteenäkin tuntuu olevan hieman hatara:

"Mä en taas missään muussakaan ryhmässä, ei ollu mitään varsinaista toiminta-ajatusta. Ainakaan niissä ryhmissä missä mä oon ollu, mutta on ollu syksyn ja kevään toimintasuunnitelma, joka on tehty ja mun mielestä siinä on ollu se ajatus, kun on tehty se suunnitelma ja sen mukaan on menty. Tietenkin kriteerit huomioon ottaen. Mun mielestä se on toiminta-ajatus. Lasten parhaaksi. Mä ajattelen just sitä, että aihepiirit pohjautuu siihen lapsen kehitykseen, joka sektorilla sillä tavalla, että ollaan otettu aiheitten valinnassa huomioon osa-alueet mun mielestä. Ne tulee automaattisesti kun ajatellaan esikouluryhmää."

Koko päiväkodin toiminta-ajatuksesta ja sen noudattamisesta ryhmällä on hyvin eriäviä näkemyksiä, vaikka päiväkodilla on olemassa kirjattu "virallinen" toiminta-ajatus. Eräs ryhmän jäsen kommentoikin päiväkodin toiminta-ajatusta näin:

"Hienoja lauseita toiminta-ajatuksiksi prantättyinä, tuskin kukaan sitä sen enempää ajattelee saatikka ottaisi huomioon toiminnassaan. Sitä paitsi mä en tykkää noista tommosista. Ne on vähän sanahelinää. Kyllä mä sen ymmärrän, että tässä hommassa pitää olla joku semmonen idea, mutta usein ne on semmosia..."

Päiväkodin johtajalla on asiasta kuitenkin oma näkemyksensä:

" --- Tämä on samanmuotoisena ollut aika kauan, että vuosittain on tarkastettu se ja keskusteltu siitä, mutta vähän sanamuotoa vain tarkastettu. Kun me pidettiin arvokeskustelua ensimmäisessä vanhempainillassa syksyllä ja vanhemmat miettivät mitä he odottavat esiopetukselta niin sieltä tuli nämä täsmälleen samat asiat. Kyllä sanoisin, että kaikissa ryhmissä noudatetaan päiväkodin toiminta-ajatusta. Kyllä se on niin tiedostettu ja siitä on niin paljon puhuttu, että kaikilla on kirkaana mielessä, mitä se tarkoittaa."

Ryhmän *yksityiskohtaisista suoritustavoitteista* ryhmän jäsenillä on jälleen hyvin toisis-

taan poikkeava näkemys. Erilaisia näkemyksiä ryhmän jäsenillä oli myös välitavoitteista, tavoitteiden saavuttamisesta sekä niiden arvioinnista.

Kaikki ryhmän jäsenet kokevat *yhteisen toimintamallin* olevan hyvin vahvasti sidoksissa ammattiin ja työvuoroihin. Työtehtävät on osittain kirjattu ja osittain sovittu suullisesti. Lastentarhanopettajat olisivat valmiita antamaan lastenhoitajalle enemmänkin vastuuta, mutta hän ei itse ole sitä valmis ottamaan vastaan. Ryhmän jäsenillä on eriävät näkemykset mahdollisuuksista muuttaa työskentelytapoja eikä ryhmä koe saaneensa kuluneen vuoden aikana uusia näkökulmia työskentelytapoihinsa.

Tammikuussa tehtyjen kyselyiden mukaan ryhmä kokoontuu yleensä viikottain ja he kokevat *palaverien* järjestämisen helpoksi. Haastattelussa kuitenkin ilmeni, että kevään mittaan kokoontumiset ovat harventuneet ja niiden järjestäminen on ollut hankalaa. Kokoontumisten ilmapiiristä samoin kuin jäsenten aktiivisuudesta palaverissa ryhmän jäsenillä on toisistaan poikkeavia näkemyksiä. Kokoontumisten perustaroituksen ryhmän jäsenet näkevät myös hyvin eri tavalla; yksi näkee sen laadunparannustoimena, yksi kuulumistenvaihtamisfoorumina ja kolmas seuraavan viikon suunnitteluaikana. Kokoontumisia ei ole valmisteltu eikä kukaan ole varsinaisesti vetänyt palavereja. Kaikki jäsenet kuitenkin kokevat, että se joka on ollut vastuussa ko. asiasta, on ollut sen asian tiimoilta muita enemmän äänessä. Kaikki jäsenet kokevat, että he ovat saaneet sanoa oman mielipiteensä ja tuntevat ryhmän jäsenet tasavertaiseksi keskenään.

Vastuukysymysten osalta ryhmän jäsenet kokevat, että lastentarhanopettajat vastaavat pääasiallisesti pedagogisesta toiminnasta ja lastenhoitaja perushoidosta. Vastuueri eri ammattiryhmien välillä koetaan nimenomaan vanhempien kanssa tehtävässä yhteistyössä ja tästä ryhmä on sopinut jo syksyllä. Vastuujako ei kuitenkaan ole ollut yksiselitteinen:

" --- Mä koin sen aluksi vaikeeksi, koska ne lastenhoitajat, joiden kanssa aikaisemmin olen tehnyt töitä otti samanlaisen vastuun vanhempien kanssa tehtävästä yhteistyöstä; ne jaettiin kolmeen ja mulle tää systeemi oli outoo ensiksi."

Ryhmän yhteisvastuusta jäsenten näkemykset poikkeavat toisistaan. Johtaja kuitenkin kokee, että ryhmässä on vahva yhteisvastuu. Tietystä vastuuseen liittyvästä erimielisyydestä huolimatta ryhmä kokee sitoutuvansa vahvasti siihen mitä tekee:

" --- Kun tehdään lasten kanssa juttuja niin kyllä mun mielestä homma hoituu. Että sillä tavalla jokainen pitää omastansa huolta että sillain asiat sujuu. Jokainen niinku vahvasti hoitaa sen. Että sekin on aika tärkeää tuntee se vastuunsa, että nää on toisten ihmisten lapsia."

Haasteita ryhmän jäsenet kokevat olleen tarpeeksi erityisesti uusien kokemusten kuten eskarin pidon ja ruotsin kerhon sekä päiväkodin oman opetussuunnitelman myötä.

Ryhmän jäsenet tuntuvat *viihtyvän* ryhmässään hyvin eri tavoin; yksi viihtyy hyvin, toisella ei ole valittamista ja kolmas viihtyy huonosti. Kaikkien puheessa nousee esille tietty tyytymättömyys kuluneeseen vuoteen ja erityisesti ihmisten sairasteluun ja poissaoloihin:

"Musta tää on jotenkin ollu rikkonainen tää vuosi, että siihen mä oon oikeestaan kaikista eniten pettynyt. Ihmisten poissaolo on tietysti yks asia, mutta siit sitten johtuu nää. Että jälkeinpäin nää ei oo kauheen selkeenä päässä, semmosta jatkumoo tähän hommaan mitä ollaan tehty."

Jäsenet kokevat, että seuraava vuosi samalla kokoonpanolla olisi huomattavasti helpompi. Johtaja toteaa kuluneesta vuodesta:

"Syksyllä kovasti palaveerattiin, kaikki kolme tuntuu, että ovat tyytyväisiä olleet. --- Kokonaisuutena olen tyytyväinen tähän vuoteen, että just mitä on tapahtunut ja tulevaa syksyä. Semmosta ammatillista kasvua on selvästi tapahtunut, että on saatu koulutusta, toivottavasti se näkyy."

5.5 Sini- ja valkovuokot - kohti todellista tiimiä

Kaikki ryhmän jäsenet kokevat, että heillä on riittävästi *varhaiskasvatuksen asiantuntemusta*. Kaikki ryhmän jäsenet kokevat, että heidän varhaiskasvatuksen asiantuntemuksensa on mennyt myös eteenpäin kuluneen toimintakauden aikana. Varhaiskasvatuksen ydinosaamiseksi ryhmä kokee yhteiset tavoitteet ja periaatteet sekä sitoutumisen, jotta

heillä olisi keskenään samansuuntainen kasvatus. Lisäksi Valkovuokkojen aikuiset pitävät hyvänä, että toisella on koulutuksen tuomaa ja toisella työkokemuksen myötä saatua tietoa ja taitoa. Vuokoilla on tiedossa toistensa erityistaidot ja kaikki kokevat, että ne on hyödynnetty parhaalla mahdollisella tavalla. Ryhmä kokee, että yksi syy ryhmän toimivuuteen on jäsenten erilainen perusluonne. Kaikki ryhmän jäsenet kokevat, että heillä on hyvät mahdollisuudet kehittää itseään. Koulutuksen ja kirjallisuuden lisäksi esille nousevat toisista ryhmän jäsenistä saatavat voimavarat.

Kaikki ryhmän jäsenet ovat yksimielisiä siitä, että ryhmästä löytyy tarpeeksi *ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja*.

"Itseni kanssa tulen upeasti toimeen ja Valkovuokkojen kanssa uudesta systeemisestä on selvitty maltin avulla sekä keskustelemalla, jokaisen mielipide huomioimalla, eri konsteja kokeilemalla ja muita kunnioittamalla."

Päätöksiä ryhmä on tehnyt tarkastelemalla useampaa vaihtoehtoa, kokeilemalla niitä ja valitsemalla niistä paras mahdollinen. Kaikki ryhmän jäsenet kokevat, että kaikki ovat uskaltaneet tasapuolisesti ottaa esille asioita, mitkä eivät ole toimineet. Ryhmän ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitojen koetaan olleen hyvät jo ryhmää muodostettaessa mutta myös henkilökemialla koetaan olleen osuutta asiaan.

Kaikki ryhmän jäsenet ja johtaja kokevat, että ryhmästä löytyy tarpeellinen määrä *vuorovaikutustaitoja*.

" --- asioihin on kunnolla paneuduttu jokaisen mielipidettä arvostaen ja kun yhteinen sävel on löytynyt niin sovittuun on sitouduttu ja hommat pyörii. Sekä negatiiviselle että positiiviselle palautteelle on ollut sijaa eli on puhuttu hyvin ja huonosti menneestä rakentavassa hengessä."

Ryhmä kokee, että kaikki jäsenet ovat suoria, mistään asiasta ei ole vaiettu ja kaikki asiat on pystytty puhumaan selviksi. Ryhmän jäsenet ovat myös tarkistaneet toisiltaan, että asia on varmasti ymmärretty oikein ja he kokevat osaavansa erottaa asiat ihmisistä.

"Me ollaan kauheen asiallisia jotenkin. Tai silleen, minäkin. Me puhutaan asiat asioina ja sitten muut muunlaisina asioina. Jos ne on jotain työasioita niin ne ei

ole mitään semmosia henkilökohtaisia, ne hoidetaan työasioina. Sit hoidetaan erikseen ne henkilökohtaiset asiat."

Ryhmän vuorovaikutustaitojen koetaan olleen hyvät jo ennen toimintakauden alkua. Vuorovaikutustaitoihin liittyvät koulutukset ryhmä kokee tarpeellisena, mutta ei koe saaneensa niistä mitään ihmeellistä irti:

"Tämmösessä määrässä aikuisia olisi tarpeen ehkä kertauskurssi. Kai niitä useammin vois olla. Kun meilläkin on keväällä työputki ja syksyllä sitten työnohjausta pari kertaa just siihen aikaan kun ihmiset on kauheen innokkaita ja kesälomalta just tullut ja kaikki menee vielä kauheen hyvin. Että siinä vaiheessa kun niitä ois oikeestaan tarvittu niin niitä ei sitten kauheesti ollut. Mut mun mielestä niissä oli ihan tarpeeksi asiaa, ihan tarpeeksi."

Kaiken kaikkiaan ryhmän toimivuudesta yksi jäsen totesi näin:

" --- meillä vaan jotenkin niinku synkkaa toiminta niin ettei kukaan ärsytä hirveesti toista tai mitään semmosta. Se on varmaan niinkin ettei viitsi sanoa toiselle mitään semmosta kauheen pahasti, että sitten jos on joku ongelma niin sanoo sen aika hienosti. Että sitten se asia tavallaan hoituu, ei töksäyttele."

Koko Vuokkojen ryhmällä ei ole yhteistä *toiminta-ajatusta*. Sinivuokkojen toiminta-ajatusta kuvaillaan näin:

"Lapsesta itsestään lähtevän aktiviteetin ja uteliaisuuden hyödyntäminen. Noin kahden kuukauden välein tehtävä toimintasuunnitelma toimii raamina, jota sitten lasten kanssa soveltelemme nostaen esiin ne aiheet, jotka eniten kiinnostavat. Leikeille annan paljon aikaa; ne joko leikitään loppuun tai jos mahdollista voi jatkaa myöhemmin. En tee tiukkoja aikatauluja, kuuntelen lasten mielipiteitä ja toivomuksia. Lapset taas keskustelevat keskenään missä vaiheessa ulkoillaan ja koska on sisätoiminnan aika. On toiminut hyvin - kaikkea on tullut sopivassa suhteessa. Siivoamiset, pukemiset ym. käyvät tosi vikkelään patistelematta kun heidän mielipiteensä ottaa huomioon. Muutenkin aktiivisesti esittävät ajatuksiaan ja toiveitaan."

Valkovuokoilla toiminta-ajatuksessa korostuvat lasten omatoimisuus, toisten huomioiminen sekä yksilöllisyys. Koko päiväkodin toiminta-ajatuksesta Vuokoilla on samansuuntainen näkemys. Kaikki ryhmän jäsenet kokevat, että ryhmien toiminta on linjassa koko talon toiminta-ajatuksen kanssa ja niissä toistuvat samat asiat kuten yksilöllisyys ja omatoimisuus.

Yksityiskohtaisia suoritustavoitteita ja niiden toteutumista Sinivuokot kuvaavat näin:

"Innostaa lasta sanomaan oman mielipiteensä ja tajuamaan oma ainutkertaisuutensa. Kuunnella lasta, keskustella, arvostaa erilaisia mielipiteitä ja toiveita. Opettaa lasta, että eri mieltäkin saa olla ja se pitää uskaltaa myös ilmaista, että keskustelemalla kaikesta selvittäään vaikka välillä riideltäisiinkin. Kysyn usein lasten mielipiteitä päivän ohjelmasta ja sen aikataulusta. otan lasten mielipiteet huomioon ja he ottavat taas vuorostaan minun. Siirtymätilanteet, siivoukset, leikkien lopettamiset ym. toimii hankauksitta; lapsilla on niistä omat ehdotukset ja samalla oma vastuu. Ohjattuun toimintaan tullaan innoissaan, kun itse voi päättää sopiiko tänään tai ehkä huomenna."

Välitavoitteita Sinivuokoissa on mahdollisuus saavuttaa jatkuvasti ja tavoitteet on saavutettu

"Kun ollaan yhdessä saatu sellainen aamuohjelma, että se tyydyttää kaikkia. Kun hiljaisetkin uskaltaa sanoa mielipiteensä ja rämäpäisimmät oppivat kuuntelemaan toisia lapsia. Kun yhdessä on hyvä olla ja ryhmän me-henki on voimakas. Ja kun aikuisenkin on hyvä tulla töihin ja lapsen päiväkotiin."

Valkovuokkojen kohdalla nousee esille jälleen tavoitteiden ja toiminta-ajatuksen käsitteiden hämäryys. Valkovuokkojen molemmat jäsenet puhuvat kuitenkin samoista asioista ja heidän tavoitteet ovat lähteneet ryhmän toiminta-ajatukselta. Palautetta Valkovuokoissa annetaan välittömästi ja spontaanisti.

Kaikki ryhmän jäsenet kokevat, että heillä on selkeät *yhdessä sovitut työskentelytavat* ja selkeä työnjako, vaikka työtehtäviä ei olekaan kirjattu paperille. Valkovuokot ovat olleet samassa ryhmässä ennenkin, joten heillä työnjako on ollut

selkeä jo ennen toimintakauden alkua. Ammattiryhmien välillä kukaan Vuokkojen jäsenistä ei koe olleen ongelmia. Työvuorot ovat muokkautuneet suhteellisen helposti lasten mukaan, jotta työaika käytettäisiin mahdollisimman tehokkaasti ja vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö olisi mahdollisimman laadukasta. Ryhmän toimivuuden koetaan olevan osittain tarkkaan tehtyjen sopimusten ja osittain henkilökemian ansiota. Työskentelytapojen muuttaminen koetaan mahdollisena keskustelun ja vaihtoehtoisten mallien kokeilemisen avulla. Uusia näkökulmia Vuokot ovat saaneet työskentelytapoihinsa työnohjauksesta, koko talon koulutuspäivästä, kirjallisuudesta, kursseilta ja työtovereilta.

Koko Vuokkojen ryhmä *palaveeraa* aikatauluongelmien vuoksi erittäin satunnaisesti valitsemaan lähinnä yhteisiä lauluja ja suunnittelemaan juhlia:

"Se on siis aikapulasta kiinni, me ei olla ikinä kolmestaan vapaana samaan aikaan. Joskus olen mennyt Sinivuokkoihin kun siellä on ryhmän muut jäsenet ja ollaan juteltu samaan aikaan kun lapset on ollu leikkimässä. Niinhän me suunniteltiin kevätjuhliakin. --- Johtajan pitäisi ehkä sitten järjestää se aika tai sanoa kuka meille tulisi sijaiseksi jos me ollaan kaikki koossa. Pakkohan jonkun on olla lasten kanssa. Ihmeen hyvinhän se on sitten menny siihen nähden kuinka vähän tässä on aikaa."

Ilmapiiri koetaan positiiviseksi sekä koko ryhmän että Valkovuokkojen palavereissa; asioista uskalletaan puhua ja mielipiteitä ja ajatuksia ilmaistaan reilusti. Sisältöinä Valkovuokkojen palavereissa on ollut tulevan viikon suunnittelu, menneen viikon arviointi ja lapsista puhuminen. Palavereja ei ole valmisteltu etukäteen eikä kukaan varsinaisesti ole "vetänyt" palavereja. Kaikki ryhmän jäsenet kokevat, että heillä on yhteinen kieli ja tarpeen vaatiessa he tarkistavat, että kaikki ovat ymmärtäneet asian samalla tavalla. Vuokot palaavat käsittelemiinsä asioihin usein myöhemmin vaikkei se kovin järjestelmällistä olekaan:

" --- usein kun puhutaan jostain lapsesta se ei ole niin hirveän suunnitelmallista että nyt puhutaan siitä. Mutta me ollaan jossain muussakin tilanteessa sitten jälkikäteen puhuttu uudestaan että miten se asia on mennyt ja tavallaan arvioitu sitä tilannetta ollaanko onnistuttu jossain vai ei. Me kyllä arvioidaan, mutta se ei aina välttämättä ole näissä viikkopalavereissa vaan se voi olla jossain muussakin

yhteydessä jos on sellanen aika."

Kaikki ryhmän jäsenet kokevat, että palaveriajat on käytetty tehokkaasti eikä luppoaikaa ole jäänyt. Vuokot eivät koe ryhmän hajautusta varsinaisena ongelmana, mutta kokevat, että yhteistyötä koko ryhmän kesken olisi voinut olla enemmänkin.

Vastuusta koko Vuokkojen porukalla on erittäin yhteneväinen käsitys. Koko Vuokkojen ryhmän vastuuna he kokevat lasten turvallisuuden ja yhdenmukaisen kasvatuksen, jotta lasten päivästä tulisi järkevä kokonaisuus. Kaikki ryhmän jäsenet kokevat, että heillä on ollut tarpeeksi haasteita, he ovat sitoutuneet voimakkaasti ryhmäänsä, luottavat toisiinsa ja ovat tuoneet samanarvoisen panoksen porukkaan.

Vuokot *viihtyvät* ryhmässään hyvin ja kaikki haluaisivat jatkaa samalla kokoonpanolla seuraavana vuonna. Osa ryhmän jäsenistä on kokenut vuoden onnistuneen jopa yli odotusten. Sinivuokot kommentoivat asiaa näin:

"Viihdyn erittäin hyvin. Ihanat lapset, rauhallisuus, oman itsensä toteuttamisen helppous, on aikaa lapsille, itsenäisyys, jää ylimääräiset kiemurat toisten aikuisten kanssa pois, niihin menee täällä aivan liikaa energiaa. Vapaus, saadaan lasten kanssa yhdessä päättää. Pienempi ryhmä ja vähemmän aikuisia voi olla hyväkin ratkaisu (ainakin tällä luonteella)." Kaikki ryhmän jäsenet ja johtaja kokevat, että ryhmässä viljellään paljon huumoria ja he kokevat oppineensa kuluneen vuoden aikana paljon: "Käytännön tasolla kaksi tällaista ryhmää voi ihan hyvin periaatteessa toimia kun ne yhdistyy keskellä päivää. Mä oon ainakin oppinut tuntemaan nää ihmiset noin vaan ohi mennessään. Ihan kiva työskennellä tällä (isojen) puolella, tää on ollu hirveen antosaa."

5.6 Tiimit suorituskäyrällä

Pro gradu- työni päätutkimustehtävänä oli selvittää, missä elinkaarimallin vaiheessa tutkimuspäiväkotini tiimit toimivat. Tutkimuksessani mukana olleet viisi tiimiä toimivat hyvin eri vaiheissa. Tämä oli kuitenkin ennakoitavissa, koska Kiesiläisen (1990, 23-25 ja 1994, 45-49) mukaan työyhteisöissä on usein useassa eri vaiheessa olevia tiimejä ja

täysin yhtenäinen minkään vaiheen työyhteisö on harvinainen. Tarkastelin tiimien elinkaarimallin vaiheita tiimin toimivuuteen vaikuttavien perusasioiden avulla ja selvitettyäni nämä perusasiat tein johtopäätökset tiimien sen hetkisistä vaiheista. Täysin ehdotonta vaihetta millekään tiimille oli vaikea määrittellä, koska tiimin toimivuuteen vaikuttavia perusasioita oli yhteensä kahdeksan kappaletta. Olen kuitenkin hahmotellut tiimeille niin täsmälliset paikat elinkaarimallissa kuin se on ollut mahdollista ja havainnollistanut ne kuvioon 3. *Leskenlehdet* oli selvästi parhaiten toimiva tiimi ja ylittää suorituskäyrällä korkeimmalle; todellisen tiimin ja huipputiimin väliin. *Päivänkakkarat* oli yksi kolmesta heikohkosti toimivasta ryhmästä ja toimi näistä kolmesta heikoiten. Suorituskäyrälle *Päivänkakkarat* asettuivat työryhmän ja valettiin väliin, niin että ne ovat lähempänä valettiimiä kuin työryhmää. *Sinikellot* oli myös yksi kolmesta heikommin toimivasta ryhmästä, mutta suorituskäyrällä korkeammalla kuin *Päivänkakkarat*. *Sinikellot* asettuivat työryhmän ja valettiin väliin niin, että ne olivat lähempänä työryhmää kuin valettiimiä. *Kissankellot* oli myös yksi heikommin toimivasta kolmikosta, mutta toimi näistä kuitenkin parhaiten. *Kissankellot* oli tästä kolmikosta selkeimmin työryhmä ja sijoittuu suorituskäyrällä näin tästä kolmikosta korkeimmalle. *Sini- ja valkovuokot* olivat tutkimuspäiväkotini toinen selkeästi hyvin toimiva tiimi, mutta asettuu suorituskäyrällä selkeästi *Leskenlehtiä* alemmaksi. *Sini- ja Valkovuokkojen* paikka suorituskäyrällä on potentiaalisen tiimin ja todellisen tiimin välissä.

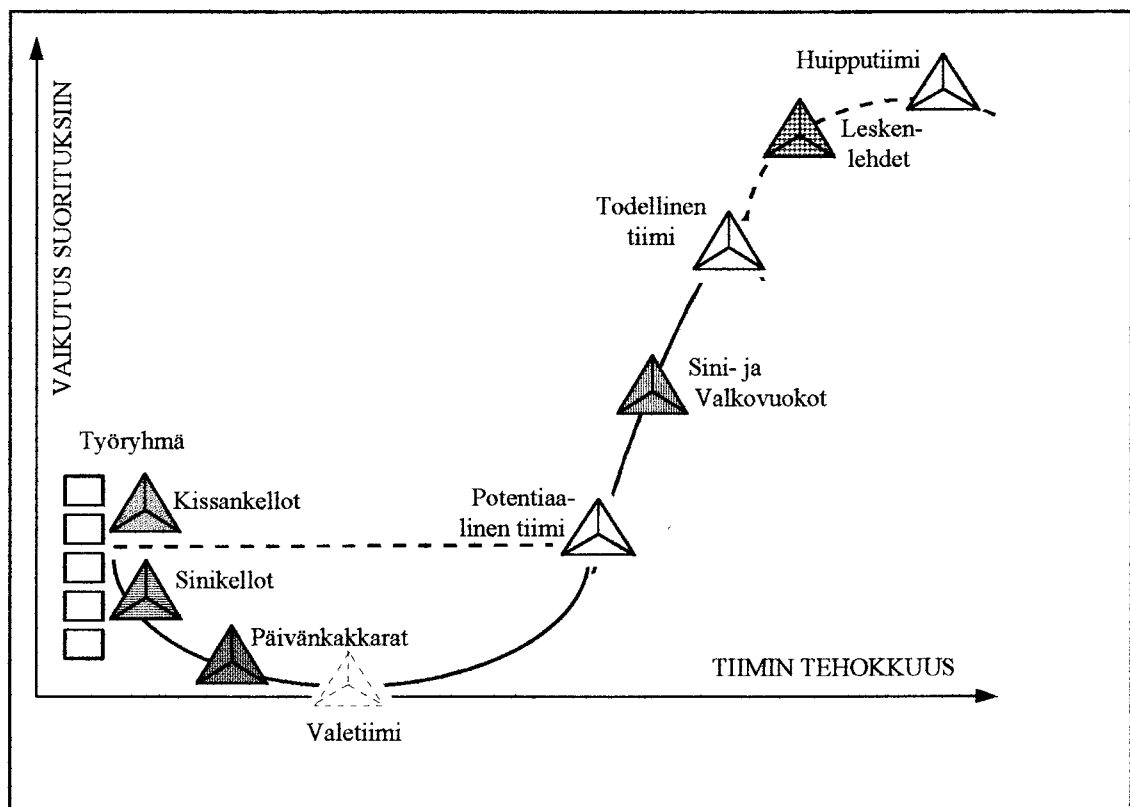
Alatutkimustehtävän 1 oli tarkoitus selvittää, millaiset toimintavalmiudet tiimeillä on toiminnallisen asiantuntemuksen, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitojen sekä vuorovaikutustaitojen osalta. *Leskenlehdillä* on kaikki toimintavalmiudet sekä heidän itsensä että johtajan mielestä hyvät ja he ovat harvinaisen yksimielisiä asiasta. *Leskenlehdissä* on riittävästi varhaiskasvatuksen asiantuntemusta, he tiedostavat toistensa erityistaidot ja hyödyntävät niitä, ongelmat on pystytty ratkaisemaan heti ja päätökset tekemään puhumalla. Vuorovaikutustaidot ovat päiväkodin parhaimmat. *Päivänkakkaroitten* toimintavalmiudet ovat selkeästi puutteelliset. Toiminnallista asiantuntemusta kyllä löytyy, mutta ryhmän taitoja kokonaisuutena ei ole hyödynnetty parhaalla mahdollisella tavalla eivätkä ryhmän jäsenet koe antaneensa itsestään kaikkea mihin pystyisivät. Ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot sekä vuorovaikutustaidot ovat selkeästi puutteelliset ja erityisesti esille nousee asioiden hautominen sisällä ja asioiden ja ihmisten toisistaan erottamisen vaikeus. *Sinikelloissakin* on toimintavalmiuk-

sisä on selkeitä puutteita ja he ovat keskenään eri mieltä jo toimintavalmiuksien riittävydestä. Sinikelloissa korostuu erityisesti vuorovaikutustaitojen puuttellisuus; ryhmän jäsenten erilainen kieli ja asioista puhumattomuus. Myös *Kissankelloissa* toimintavalmiuksissa löytyy paljon parantamisen varaa ja leimaavaa tälle ryhmälle on, että johtaja on monessa asiassa eri mieltä kuin ryhmä itse. Ryhmä kokee, että ongelmia ei ole pystytty selvittämään, asioista ei ole pystytty puhumaan suoraan ja asioiden ja ihmisten erottaminen toisistaan on ollut vaikeaa. *Sini- ja Valkovuokkojen* toimintavalmiudet ovat hyvät. Heillä on riittävästi varhaiskasvatuksen asiantuntemusta, heidän erityistaitonsa on hyödynnetty parhaalla mahdollisella tavalla, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot ovat hallussa ja kaikista asioista pystytään puhumaan suoraan ja rehellisesti.

Alatutkimustehtävä 2 käsitteli tiimien luottamuksellisia suhteita yhteisen toiminta-ajatuksen, yksityiskohtaisten suoritustavoitteiden ja yhteisen toimintamallin osalta. *Leskenlehdillä* on erittäin luottamukselliset suhteet; heillä on selkeä ja yhteneväinen ajatus sekä ryhmän että päiväkodin toiminta-ajatuksista, erittäin konkreettiset tavoitteet sekä yhteinen hyvin toimiva toimintamalli. *Päivänkakkaroilla* suhteet eivät ole kovin luottamukselliset. Ryhmällä ei ole yhteistä näkemystä ryhmän toiminta-ajatuksista eikä tavoitteista ja yhteiset toimintamallit eivät osittain toteudu ja osittain eivät toimi. *Sinikelloilla* ei myöskään ole yhteistä toiminta-ajatuksista, yksityiskohtaisia suoritustavoitteita tai yhteistä toimintamallia. Tässä ryhmässä korostuu erityisesti kahden jäsenen erilainen kieli ja erilaiset näkemykset koko työstä. *Kissankelloillakaan* suhteet eivät ole kovin luottamukselliset; yhteistä toiminta-ajatuksista tai tavoitteista heillä ei ole eikä niistä ole keskusteltu ja päiväkodin toiminta-ajatuksistakin heillä on erilaiset näkemykset. Yhteinen toimintamalli *Kissankelloilla* on, mutta se on vahvasti sidoksissa ammattiin ja työvuoroihin. *Sini- ja Valkovuokoilla* luottamukselliset suhteet ovat hyvät, vaikka *Sini- ja Valkovuokoilla* on molemmilla oma toiminta-ajatus ja tavoitteet sekä omanlainen näkemys koko päiväkodin toiminta-ajatuksista. Nämä ovat kuitenkin keskenään samansuuntaiset ja *Vuokoilla* on erittäin selkeä yhteinen toimintamalli, jota on mahdollisuus tarpeen vaatiessa muuttaa.

Alatutkimustehtävän 3 oli tarkoitus selvittää, miten tiimit käyttävät voimavarojaan tiimin koon ja kokouskäytäntöjen sekä vastuun osalta. *Leskenlehtien* palaverit ovat olleet epäsäännöllisempiä kuin monen muun ryhmän, mutta tarpeelliset

asiat he ovat saaneet silti selvitettyä. Leskenlehdet kokevat selkeästi voimakkainta yhteisvastuuta kaikista tutkimusryhmistäni. *Päivänkakkaroiden* palavereja on leimannut yhden ryhmän jäsenen erilaiset näkemykset asioista sekä vähäinen keskustelu lapsista. Vastuu ryhmässä on jakautunut epätasaisesti. *Sinikellojen* palavereissa lapsista puhuminen on jäänyt vähäiseksi eikä ongelmiin ole käyty käsiksi. Vastuukysymyksistä ryhmällä on hyvin erilaiset näkemykset. *Kissankellojen* palavereihin liittyvistä asioista jäsenillä on paljon toisistaan poikkeavia näkemyksiä ja ryhmän yhteistyötä ei ole juuri käsitelty. Henkilökohtaisen vastuun jokainen *Kissankellojen* jäsen kokee voimakkaansa, mutta yhteisvastuu on heikko. *Sini- ja valkovuokot* ovat palaveeranneet harvoin, mutta he ovat pystyneet selvittämään tarvittavat asiat muuten ja yhteisvastuu heillä on vahva.



KUVIO 3. Yhteenveto tuloksista. (Katzenbachia & Smithia 1993 mukailten)

6 TUUMASTA TIIMIIN

Tutkimukseni tarkoitus oli selvittää erään päiväkodin tiimien kehitysvaiheet tiimin toimivuuteen vaikuttavien perusasioiden avulla. Tulosten mukaan päiväkodin viidestä tiimistä kaksi toimi hyvin ja kolme selkeästi heikommin. Parhaiten toimivissa tiimeissä oli yksi tai ei yhtään lastentarhanopettajaa. Tyytyväisimmät työntekijät tutkimuspäiväkodissani löytyivät ryhmistä, joissa kaikki työntekijät olivat lastenhoitajia sekä yhden aikuisen pienryhmästä. Tässä on haastetta erityisesti lastentarhanopettajakoulutukselle, joka on vasta siirtynyt kokonaisuudessaan yliopistoon. Parhaiten toimiva tiimi eli Leskenlehdet oli hyvin homogeeninen; kaikilla tiimin jäsenillä oli pitkä työkokemus ja omia lapsia, he olivat kovia puhumaan ja heillä oli hyvä huumorintaju. Tässä on ristiriita moniin teorioihin (mm. Shaw 1981), jotka sanovat, että heterogeeninen ryhmä toimii paremmin kuin homogeeninen. Tiimien kokoonpanojen muodostuksessa tuli selvästi esille, että vuosi on erittäin lyhyt aika toimivan tiimityön rakentamiselle. Ensimmäinen vuosi menee tutustussa ja yhteistä säveltä etsiessä; moni sanoi toisen vuoden tuovan esille varsinaiset onnistumiset ja työn hedelmät. Tältä osin käytäntö, missä tiimien kokoonpano vaihtuu lähes vuosittain ei ole ehkä paras mahdollinen.

Merkittävimmäksi asiaksi tässä tutkimuksessa näytti nousevan vuorovaikutus; jos vuorovaikutus oli avointa ja vilkasta, tiimi toimi hyvin. Jos taas vuorovaikutuksessa oli ongelmia, toimi tiimi muutenkin huonosti. Tässäkin olisi paljon haasteita lastentarhanopettajakoulutukselle, joka edelleen kiinnittää luvattoman vähän huomiota

aikuisten keskinäiseen vuorovaikutukseen. Tulosten mukaan juuri vuorovaikutuksessa näytti olevan eniten puutteita ja koulutustoiveja. Vuorovaikutuksessa erityisen hankalaksi koettiin asioiden suoraan sanominen; esteenä monen mielestä oli turha hienotunteisuus. Tältä pohjalta voisi ajatella, että ilmaisukasvatuksella voisi saada paljon hyvää aikaa. Tekeehän lastentarhanopettaja ja hoito- ja kasvatushenkilöstö yleensäkin työtään pitkälle oman persoonansa varassa. Juuri tästä johtuen monille tuntui tuottavan vaikeuksia asioiden erottaminen ihmisestä; pelättiin, että loukataan toista ja oltiin ennemmin hiljaa kuin kajottiin toisen persoonaan. Lähes kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat sen sijaan sitä mieltä, että varhaiskasvatuksen asiantuntemusta oli tarpeeksi ja sen koulutustarve tuntui vähäiseltä. Tältä osin lastentarhanopettajakoulutus voi olla tyytyväinen itseensä; nyt on aika vain suunnata katseet nimenomaan vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen kehittämiseen. Vaikka varhaiskasvatuksen asiantuntemus koettiin pääosin riittäväksi, heikommin toimivissa ryhmissä ilmeni, ettei kaikkia taitoja ja tietoja olla osattu hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Koulutuksen osalta positiivista oli se, että tutkimuspäiväkotini oli kuluneen vuoden aikana saanut koulutusta juuri niihin asioihin, joissa tuntui olevan eniten puutteita. Surullista oli taas huomata, että koulutuksen hyödyn ja arkeen vaikutuksen seuranta on edelleen vähäistä ja koulutuksen anti hukkuu arjen kiireen alle.

Luottamuksellisten suhteiden osalta mielenkiintoista oli, ettei yhdelläkään tutkimuspäiväkotini tiimillä ollut omaa kirjattua toiminta-ajatusta. Päiväkodissa 17 vuotta työskennellyt työntekijä ei ollut kertaakaan ollut tiimissä, jossa toiminta-ajatus olisi ollut olemassa. Tässä on selvä ristiriita Katzenbachin ja Smithin (1993) teoriaan; tutkimustulosteni mukaan tiimi voi toimia hyvin riippumatta siitä onko sillä toiminta-ajatus olemassa vai ei. Tutkimuksessa tuli ilmi, että hoito- ja kasvatushenkilöstön on vaikea erottaa toiminta-ajatusta ja tavoitteita toimintasuunnitelmasta, käsiteltävistä aiheista ja aihepiireistä. Henkilökunta puhui usein toiminta-ajatuksesta tai tavoitteista tarkoittaessaan toimintasuunnitelmaa. Olisiko tämä merkki siitä, että päiväkotihenkilöstön on edelleen vaikea hahmottaa suuria linjoja, joiden varassa rakennetaan pitkäjänteistä ja tulevaisuuteen suuntautunutta toimintaa? Kaiken kaikkiaan täytyy todeta, että Katzenbachin ja Smithin (1993) teoria, jonka varaan tutkimukseni rakentuu, on tehty yritysmaailmaa varten eikä siksi ehkä sovellu suoraan päiväkotimaailmaan. Sosiaalipuolella vieroksutaan vieläkin suorituksia, tuloksia ja välitavoitteita. Tämä

ilmeni tutkimuksessanikin, kun kyselyissä välitavoitteiden nimeäminen tuotti suuria hankaluuksia. Päiväkodissa suoritusten mittaaminen on edelleen vaikea ja monitahoinen kysymys, vaikka laatuprojektien myötä mittareita siihenkin on kehitelty.

Tiimin voimavarojen suuntaamisen ja yhteensovittamisen osalta mielenkiintoista oli, että kahden parhaiten toimivan tiimin eli Leskenlehtien ja Vuokkojen oli kaikkein vaikein järjestää kokoontumisia ja he kokoontuivat kaikkein epäsäännöllisimmin. Tässä on selkeä ristiriita mm. Katzenbachin ja Smithin (1993) sekä Kiesiläisen (1990; 1994) teorioiden kanssa, joiden mukaan säännöllinen kokoontuminen on edellytys hyvin toimivalle tiimille. Palaverien sisällöt olivat tutkimustulosten mukaan valitettavan pintapuolisia; syvällisempää keskustelua erityisesti lapsista ja heidän perheistään kaipaivat niin ryhmissä toimivat työntekijät kuin johtajakin. Tämäkin osoittaa selkeästi vuorovaikutustaitojen puutteellisuuden ja suuren koulutustarpeen. Keskustelurakenteissa mielenkiintoista oli myös se, että päiväkodin johtaja puhui useampaan otteeseen johtajan ja työntekijöiden kahdenkeskisistä kehittämiskeskusteluista, opetussuunnitelmailloista sekä laatupiireistä, mutta henkilökunta ei juuri lainkaan.

Jatkotutkimusaiheita mieleeni tuli valtava määrä graduni edetessä. Tulosten pohjalta mielenkiintoiseksi aiheeksi nousi aikuisten keskinäisten vuorovaikutustaitojen tutkiminen lastentarhanopettajakoulutuksen opetussuunnitelmassa. Tähän liittyen ajattelin myös työelämässä olevien lastentarhanopettajien omaa peruskoulutustaan koskevien toiveiden tutkimista muutama vuosi heidän valmistumisensa jälkeen. Mieleeni tuli myös tutkia eri päiväkotien tapoja muodostaa ryhmien henkilökunta sekä ylipäätään johtajien perusteita valita päiväkotiin uutta henkilökuntaa. Voisipa jopa kehitellä projektin, missä päiväkodin työntekijöiden valinnassa olisi johtajan lisäksi mukana koko henkilökunta. Mielenkiintoista olisi myös tutkia kuinka yritysmaailman tiimikoulutusta voisi soveltaa sosiaalipuolelle ja kuinka paljon näillä kahdella eri sektorilla voisi olla annettavaa toisilleen. Edelleen tutkimukseni pohjalta nousi ajatus tutkia päiväkotien palaverikäytäntöjä ja ylipäätään keskustelurakenteita. Alunperin omassa tutkimuksessanikin mukana ollut ajatus tarkastella tiimien jäsenten rooleja kiehtoisi myös omana tutkimusaiheena.

LÄHTEET

- Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. Juva: WSOY.
- Helakorpi, S., Juuti, P. & Niemi, H. 1996. Tiimiorganisoitu koulu. Opetus 2000-sarja. Juva: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino.
- Holpp, L. 1993. Valinnan paikka: Tiimit vai Laatujohtaminen? Yritystalous 51 (3), 4-9.
- Huszczo, G. 1990. Training for Team Building. Training & Development Journal 44 (3), 37-43.
- Juuti, P. 1989/1992a. Organisaatiokäyttäytyminen - johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. 2. painos. Aavaranta-sarja n:o 18. Keuruu: Otava.
- Juuti, P. 1992b. Yrityskulttuurin murros. Aavaranta-sarja nro 31. Tampere: Tammer-Paino.
- Katzenbach, J. & Smith, D. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Jyväskylä. Gummerus: Weilin + Göös.
- Kiesiläinen, L. 1994. Kasvatusyhteisöjen kulttuurivallankumous. Kriittinen korkeakoulu. Helsinki: Hakapaino.
- Kiesiläinen, L. 1990. Päiväkoti kasvatusyhteisönä. Kasvatuskulttuuri. Kriittinen korkeakoulu. Helsinki: Hakapaino.

- Laki lasten päivähoidosta n:o 36/73, 304/1983. Suomen laki- ja asetuskokoelma. Sosiaali- ja terveydenhuoltolainsäädäntö 1996, asetus lasten päivähoidosta 16.3. 1973/ 239, 6. pykälä 21.8. 1992/806, 101-102.
- Lasten päivähoito. Sosiaalhallitus. 16.3. 1984. Yleiskirje A3/ 1984 pe. Helsinki.
- Lee, C. 1991. Ryhmätyötä parhaimmillaan. Yritystalous 45 (5), 38-43.
- Levine, J. & Moreland, R. 1990. Progress in small group research. Annual Review of Psychology 41, 585-621.
- Lindström, K. & Kiviranta, J. 1996. Työryhmät ja tiimit - ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi. Työ ja ihminen- sarja. Tutkimusraportti 6. Työterveyslaitos. Helsinki: Hakapaino.
- Linko, I. 1993. Tiimiorganisaation kehitysvaiheet. Yritystalous 51 (3), 10-12.
- Mezirow, J. 1995. Uudistava oppiminen - kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Helsinki: Painotalo Miktor.
- Montebello, A. & Buzzotta, V.. 1993. Work Teams That Work. Training & Development Journal 47 (3), 59-64.
- Mudrack, P. 1989. Group Cohesiveness and Productivity: A Closer Look. Human Relations 42 (9), 771-783.
- Mustonen, M. 1995. Tiimissä tapahtuu. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Nakari, R. & Valtee, P. 1995. Menestyvä työyhteisö - yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Helsingin kaupunki. Jyväskylä: Gummerus.

- Ovretveit, J. 1995. Moniammatillisen yhteistyön opas. Sairaanhoidtajien koulutussäätiö. Helsinki: Hakapaino.
- Parker, G. 1994. Tiimipelaajat tiimityössä. Helsinki: Rastor.
- Pirnes, U. 1994. Kehittyvät tiimit - organisaatioiden rakennemuutokseen liittyvä tiimien ja tiimien johtamisen kehittämisprosessi. JTO-tutkimuksia sarja 8. Tampere: Tammerpaino.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere: Tammerpaino.
- Senge, P. 1993. The fifth discipline - The art and practice of the learning organization. Great Britain: Century business.
- Shaw, M. 1981. Group Dynamics - The Psychology of Small Group Behavior. Third Edition. United States of America: McGraw - Hill Book Company.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Tarjanne, A., Wilska, A. S. & Äärilä, T. 1994. Verkostot ja tiimit asiantuntijaorganisaatioissa. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Tuckman, B. W. 1965. Developmental sequences in small groups. Psychological Bulletin 63, 384-399.
- Vakkuri, A. 1994. Lisää tiimityön häiriköitä - suomalaisia käytännön kokemuksia. Yritystalous 52 (6), 47-50.
- Vakkuri, A. 1995. Tiimityö: käytännön opas. Espoo: Lukutoukka.

Wellins, R. & George, J. 1991. The Key to Self-Directed Teams. *Training & Development Journal* 45 (4), 26-31.

Woodcock, M. & Francis, D. 1981. *Organisation Development through Teambuilding. Planning a Cost Effective Strategy*. Aldershot, Hants, England: Gower Publishing Company Limited.

Zemke, R. 1995. Tiimityö - ihmelääke vai rohto? *Yritystalous* 53 (1), 50-55.



Kaakkoinen sosiaalikeskus

1 Hakija Sökande	Nimi Namn <u>Ulla Alina Vartiainen</u>	Henkilötunnus Personbeteckning ---
	Osoite Adress <u>Voionmaank. 11B48 JKL</u>	Puhelin Telefon <u>947-667039</u>
	Oppilaitos Läroanstalt <u>Syväskylän yliopisto</u> <u>40700 Jyväskylä</u>	Tiedekunta/koulutuslinja Fakultet/utbildningslinje <u>Kasvi, tiet., tdk /</u> <u>Varhaiskasvatukseen</u> <u>maisterikoulutus</u>
2 Tutkimus Undersökning	Tutkimustyön laatu (esim. pro gradu-työ tms.) Undersökningsarbetets natur (t.ex. pro gradu-arbete o. a. d.) <u>Pro gradu - työ</u>	
	Tutkimuksen aihe Undersökningens motiv <u>Lastentarhanopettajien ja muun päiväkotien</u> <u>henkilökunnan kasvatus- ja oppimisnäkemysten</u>	
	Tutkimustapa/Aineiston hankintamenetelmä Undersökningsättet/Metoden för anskaffning av stoff	
	<input type="checkbox"/> Kysely Enkät <input checked="" type="checkbox"/> Haastattelu Intervju <input type="checkbox"/> Asiakirjoihin perehtyminen Läsning av handlingar	
<input checked="" type="checkbox"/> Muu, mikä Adnat, vad <u>aikuisten tiimityön observointi</u>		
Aineiston keruu aika Tiden för insamling av stoffet <u>elokuu 1996 -></u>		Tutkimuksen suorittamisaika Tiden för utförande av undersökningen <u>elokuu 1996 - toukokuu 1996</u>

SITOUMUS

Saatuani tutkimusluvan

- pidän tutkimuksen yhteydessä saamani tiedot luottamuksellisena
- huolehdin, ettei yksityistä henkilöä tai perhettä voida tunnistaa tutkimusraportista
- luovutan valmiin tutkimuksen korvauksetta Helsingin kaupungin sosiaaliviraston tietopalveluun.

Liitän ohien tutkimussuunnitelman.

Jyväskylä

Aika ja paikka Ort och datum

9.5.1996

FÖRBINDELSE

Efter att ha erhållit undersökningstillstånd

- håller jag de i samband med undersökningen erhållna uppgifterna konfidentiella
- ser jag till att enskild person eller familj inte kan identifieras ur undersökningsrapporten
- överlämnar jag den färdiga undersökningen utan ersättning till informationstjänsten vid Helsingfors stads socialverk.

Undersökningsplanen bifogas.

Ulla Vartiainen

Allekirjoitus Underskrift

lastentarhanopettaja

Arvo tai ammatti Titel eller yrke

* vertailua tiimityön kautta (tämä on työnimi, lopullinen nimi muotoutuu prosessin aikana)

LIITTEET

LIITE 1: TUTKIMUSLUPA

HELSINGIN KAUPUNKI
SOSIAALIVIRASTOHELSINGFORS-STAD
SOCIALVERKETTUTKIMUSLUPA-
HAKEMUSANSÖKAN OM UNDER-
SÖKNINGSTILLSTÄND

Hakemuksen saapumispäivämäärä Datum då ansökan inkommit

Kaakkoinen sosiaalikeskus

1 Hakija Sökande	Nimi Namn <u>Ulla Alina Vartiainen</u>	Henkilötunnus Personbeteckning
	Osoite Adress <u>Voionmaank. 11348 JKL</u>	Puhelin Telefon <u>941-667039</u>
	Oppilaitos Läroanstalt <u>Jyväskylän yliopisto</u> <u>40700 Jyväskylä</u>	Tiedekunta/koulutuslinja Fakultet/utbildningslinje <u>Kasvi, tiet. tdk /</u> <u>Varhaiskasvatukseen</u> <u>maisterikoulutus</u>
2 Tutkimus Undersökning	Tutkimustyön laatu (esim. pro gradu-työ tms.) Undersökningsarbetets natur (t.ex. pro gradu-arbete o. a. d.) <u>Pro gradu - työ</u>	
	Tutkimuksen aihe Undersökningens motiv <u>Lastentarhanopettajien ja muun päiväkotien</u> <u>henkilökunnan kasvatukseen ja oppimiskäytännöiden*</u>	
4 Päätös Beslut	Tutkimustapa/Aineiston hankintamenetelmä Undersökningsmetoden/Methoden för anskaffning av stoff	
	<input type="checkbox"/> Kysely Enkät <input checked="" type="checkbox"/> Haastattelu Intervju <input type="checkbox"/> Asiakirjoihin perehtyminen Läsning av handlingar	
	<input checked="" type="checkbox"/> Muu, mikä Adnat, vad <u>aikuisten tiimityön observointi</u>	
	<input checked="" type="checkbox"/> Tutkimuslupa on myönnetty; sosiaali- ja terveysministeriön lupaa ei tarvita. Undersökningstillståndet har beviljats; social- och hälsovårdsministeriets tillstånd behövs inte.	
<input type="checkbox"/> Tutkimuslupa on myönnetty edellyttäen, että sosiaali- ja terveysministeriö antaa luvan salassa pidettävien tietojen ja asiakirjojen käyttöön. Undersökningstillståndet har beviljats under förutsättning att social- och hälsovårdsministeriet ger tillstånd till användning av sekretessbelagda uppgifter och handlingar.		
<input type="checkbox"/> Tutkimuslupaa ei myönnetä. Undersökningstillstånd beviljas inte.		
Päätöksen perustelut Motivering av beslutet		
Yhteyshenkilön nimi, virka-asema ja puhelin Kontaktpersonens namn, tjänsteställning och telefonnummer <u>EEVA KANTOWOJ - PEDI, TOIMISTOPÄÄLLIKÖ</u>		
Päätöspäivämäärä ja päätösluettelon pykälänro Datum för beslutet och paragrafnummer i beslutsförteckningen <u>24.5.1996</u>		
Päätöksentekijän allekirjoitus Beslutsfattarens underskrift <u>Helena Ylisipola</u> Helena Ylisipola		
Virka-asema Tjänsteställning <u>vs. sosiaalikeskuksen johtaja</u>		
Huomautukset Anmärkningar Tutkimuksesta tulee toimittaa yksi kappale kaakkoiseen lasten päivähoitotoimistoon.		

LIITE 2: AVOIN KYSELYLOMAKE**HEI !**

Olen Ulla Vartiainen Jyväskylän yliopiston varhaiskasvatuksen maisterikoulutuksesta. Teen parhaillaan opinnäytetyötä eli gradua päiväkodin tiimityön toimivuudesta. Tämä kysely on ensimmäinen osa tutkimukseni käytännön osuutta ja kaikki kysymykset koskevat aikuisia ja heidän keskinäistä yhteistyötään. Toivon, että vastaat näihin kysymyksiin henkilökohtaisesti oman näkemyksesi mukaisesti. Lue jokainen kysymys huolellisesti läpi ennen vastaamista ja vastaa niihin mahdollisimman tyhjentävästi useammalla lauseella jos mahdollista. Perustelut ja käytännön esimerkit helpottavat vastausten analysointia, joten ne ovat erittäin tervetulleita. Jos tila ei riitä, voit merkitä kysymyksen numeron paperin toiselle puolelle ja jatkaa sinne. Toivon, että täytät kyselyn perjantaihin 7.2. 1997 mennessä, laitat takaisin samaan kirjekuoreen mistä sen otit ja liimaat sen kiinni. Suljetun kirjekuoren voit palauttaa johtajan pöydälle. Tiedot ovat ehdottoman luottamuksellisia ja varsinaisessa tutkimuksessa ei tule näkymään päiväkodin eikä kenenkään vastanneiden nimiä.

Kiitän lämpimästi yhteistyöstä jo etukäteen. Tässä ovat yhteystietoni kysymyksiä tai muuta yhteydenottoa varten.

Ulla Vartiainen

Voionmaankatu 11 B 48

40700 JYVÄSKYLÄ

Puh. 014-667039

PÄIVÄKODIN TIIMITYÖN TOIMIVUUS**KYSELY YHDELLE HELSINGIN KAUPUNGIN PÄIVÄKODIN HOITO- JA KAS-
VATUSHENKILÖSTÖLLE 1997****ULLA VARTIAINEN VKMKO/ PRO GRADU-TYÖ**

Ryhmän nimi:

1. Kuinka usein ryhmäsi aikuiset kokoontuvat niin, että kaikki ryhmän jäsenet ovat paikalla ja teillä on mahdollisuus keskustella rauhassa työhön liittyvistä asioista?

2. Onko ryhmäsi aikuisten yhteisten kokoontumisten järjestäminen mielestäsi helppoa vai vaikeaa? Perustele.

3. Kuvaile yleistä ilmapiiriä ryhmäsi aikuisten yhteisissä kokoontumisissa?

4. Ovatko kaikki ryhmäsi aikuiset mielestäsi yhtä aktiivisia yhteisissä kokoontumisissa? Perustele.

5. Kuvaile erikseen kaikkien ryhmäsi jäsenten (sinä itse, työkaveri 1, työkaveri 2) pääasialliset työtehtävät.

6. Kuvaile erikseen kaikkien ryhmäsi jäsenten (sinä itse, työkaveri 1, työkaveri 2) henkilökohtaisia erityistaitoja.

7. Koetko, että ryhmästäsi kokonaisuutena löytyy varhaiskasvatuksen asiantuntemusta eli sellaisia tietoja ja taitoja, joiden avulla pääsette asettamiinne tavoitteisiin (esimerkiksi tietoa lapsen kehitysvaiheista, kykyä nähdä poikkeavuudet niissä ja kykyä soveltaa tätä tietämystä käytännön työssä)? Kuvaile mahdollista asiantuntemusta.

8. Koetko, että ryhmästäsi kokonaisuutena löytyy ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja (esimerkiksi kykyä ratkaista ristiriitoja ja tehdä selkeitä toteuttamiskelpoisia päätöksiä)? Kuvaile mahdollisia ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja.

9. Koetko, että ryhmästäsi kokonaisuutena löytyy vuorovaikutustaitoja (esimerkiksi kykyä kuunnella aktiivisesti ja olla tasapuolinen, hätiköidyn syyttelyn välttäminen, toisten tukeminen sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen)? Kuvaile mahdollisia vuorovaikutustaitoja.

10. Onko kaikilla ryhmäsi jäsenillä mielestäsi mahdollisuuksia kehittää kaikkia edellä mainittuja taitoja (varhaiskasvatuksen asiantuntemusta, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja sekä vuorovaikutustaitoja)? Jos on, erittele mahdollisuuksia taidoittain.

11. Koetko, että ryhmästäsi puuttuu joku edellä mainituista taidoista tai niissä on olennaisia vajauksia? Erittele mahdollisesti puuttuvat tai vajavaiset taidot.

12. Mikä on mielestäsi ryhmänne toiminta-ajatus, ns. punainen lanka, jonka pohjalta toimitte? Kuvaile tätä omin sanoin mielellään useammalla lauseella.

13. Kuinka ryhmänne toiminta-ajatus näkyy ryhmänne a) aikuisten toiminnassa b) lasten toiminnassa? Anna käytännön esimerkkejä.

14. Mikä on mielestäsi koko päiväkotinne toiminta-ajatus, ns. punainen lanka, jonka pohjalta toimitte? Kuvaile tätä omin sanoin mielellään useammalla lauseella.

15. Keskusteletteko ryhmäsi aikuisten kesken ryhmänne toiminta-ajatuksista ja sen vaikutuksesta ryhmänne toimintaan? Kuinka usein käytte mahdollisia keskusteluja? Kuvaile lyhyesti mahdollisten keskustelujen sisältöjä.

16. Mikä tai mitkä ovat mielestäsi ryhmänne tämän hetken yksityiskohtaiset tavoitteet? (Kysymykset 17-21 koskevat nimenomaan näitä tavoitteita!)

17. Kuinka tavoite/ tavoitteet näkyvät ryhmänne a) aikuisten toiminnassa b) lasten toiminnassa? Anna käytännön esimerkkejä.

18. Onko ryhmässäsi mielestäsi mahdollisuus saavuttaa välitavoitteita matkan varrella tavoitteeseen/ tavoitteisiin pyrittäessä? Anna esimerkki.

19. Kuinka määrittelisit, milloin ryhmäsi tavoite/ tavoitteet on saavutettu?

20. Arvioitteko tavoitteen/ tavoitteiden saavuttamista ja toteuttamista koko ryhmän voimin? Anna mahdollisia käytännön esimerkkejä.

21. Onko ryhmässänne mielestäsi yhdessä sovitut työskentelytavat ryhmänne yhteisen tavoitteen/ yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi? Kuvaile työskentelytapoja.

22. Jos kokisitte työskentelytapojenne muuttamisen tarpeellisena, olisiko se mielestäsi mahdollista? Kuinka se tapahtuisi käytännössä, anna esimerkki.

23. Milloin ja mistä olette viimeksi saaneet ryhmänne työskentelytapoihin uusia näkökulmia? Kuinka ne vaikuttivat käytännön toimintaan?

24. Mistä asioista koet olevasi henkilökohtaisesti vastuussa ryhmässäsi? Mistä asioista muut ryhmäsi jäsenet (sinä itse, työkaveri 1, työkaveri 2) ovat mielestäsi henkilökohtaisesti vastuussa?

25. Mistä asioista olette mielestäsi vastuussa ryhmänä?

26. Jos ryhmässänne jokin asia epäonnistuu, koetko olevasi siitä henkilökohtaisessa vastuussa vai otatteko siitä vastuun ryhmänä? Anna esimerkkejä.

27. Kuinka koet viihtyväsi tämän hetkisessä ryhmässäsi? Mitkä tekijät mielestäsi edistävät ja mitkä estävät viihtymistäsi?

LIITE 3: SAATEKIRJE PÄIVÄKODIN JOHTAJALLE**HEI MARJA!**

Tässä nämä kyselyt ryhmissä toimivalle hoito- ja kasvatushenkilöstölle, yhteensä viisitoista (15) kappaletta. Jokainen kysely on erillisessä kirjekuoressa, jotta he voivat vastattuaan laittaa kyselyn sinne ja sulkea kirjekuoren. Pyysin heitä palauttamaan kirjekuoret sinun pöydällesi tämän kirjeen mukana tulevaan isoon kirjekuoreen perjantaihin 7.2. 1997 mennessä. Tulen itse henkilökohtaisesti noutamaan kyselyt päiväkodilta viikolla 7 eli 10.2. 1997 alkavalla viikolla. Laitan tämän kirjeen mukana yhden ylimääräisen kyselyn sinua varten, jotta tiedät mihin henkilökuntasi vastaa. Ohjeiden mukaisesti toivon, että jokainen vastaa kyselyyn henkilökohtaisesti eli asioita ei ole tarkoitus pohtia yhdessä ennen kyselyn täyttämistä.

Saatuani kyselyt analysoin ne, jonka jälkeen aloitan ryhmähaastattelut niin, että haastattelen jokaisen ryhmän kerran. Ryhmähaastatteluja kertyy toisin sanoen viisi (5) kappaletta. Lisäksi päätimme Lummelahden Leenan kanssa vielä kerran muuttaa suunnitelmia ja haastattelin sinutkin kerran. Toisin sanoen kyselyä ei tule sinulle, mutta haastattelun suorittaisin sinulle erikseen.

Soitan vielä viikolla 6, jolloin voimme sopia tapaamisesta viikolle 7. Kiitän lämpimästi yhteistyöstä jo etukäteen. Mukavaa talven jatkoa.