

**”No mun mielestä laadukas varhaiskasvatus perustuu aina hyvään johtamiseen”**

Varhaiskasvatuksen opettajien kokemuksia tiiminjohtajana toimimisesta



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö  
Sosionomikoulutus, Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

Kevät 2021

Laura Heinonen

Sosionomikoulutus

TIIVISTELMÄ

Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

---

<b>Tekijä</b>	Laura Heinonen	<b>Vuosi</b> 2021
<b>Työn nimi</b>	”No mun mielestä laadukas varhaiskasvatus perustuu aina hyvään johtamiseen” - Varhaiskasvatuksen opettajien kokemuksia tiiminjohtajana toimimisesta	
<b>Ohjaaja</b>	Seija Pajari-Stylman	

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia varhaiskasvatuksen opettajien kokemuksia tiiminjohtajina. Tarkoituksena oli selvittää, millaiset ominaisuudet kuuluvat hyvälle ja huonolle tiiminjohtajalle, minkälaisia hyviä ja huonoja kokemuksia varhaiskasvatuksen opettajilla oli tiiminjohtajina toimiessa sekä miten tiiminjohtajuutta päiväkodeissa tulisi tukea ja kehittää. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Hämeenlinnan kaupungin varhaiskasvatus.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, johon vastasi kahdeksan varhaiskasvatuksen opettajaa. Tämän lisäksi yhtä varhaiskasvatuksen opettajaa haastateltiin strukturoidun haastattelun keinoin. Analyysimenetelmänä käytettiin aineiston luokittelua teemoihin. Opinnäytetyön teoriaperusta rakentui tiimityön ja johtamisen eri teorioihin, joista olennaisimpana Katzenbachin & Smithin teoria tiimien rakenteesta.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että varhaiskasvatuksen opettajan keskeisin vahvuus tiiminjohtamisessa on vuorovaikutustaidot. Tiimin sitoutumattomuus koetaan yleisimpänä johtamisen haasteena. Puheeksi ottaminen näyttäytyy aineiston valossa ristiriitaiselta, sillä se koetaan sekä heikkoutena että vahvuutena. Aineistosta nousee esille halu ja tarve pedagogisen johtamisen lisäkoulutukselle.

**Avainsanat** varhaiskasvatus, opettajat, tiimit, johtaminen

**Sivut** 44 sivua ja liitteitä 2 sivua

Degree Programme in Social Services

**Abstract**

Hämeenlinna University Centre

**Author** Laura Heinonen

**Year** 2021

**Subject** Early childhood education teachers' experiences of being a team leader

**Supervisor** Seija Pajari-Stylman

ABSTRACT

The aim of the thesis was to study the experiences of early childhood education teachers in being a team leader. The goal was to find out what kind of qualities belong to a good and a poor team leader, what kind of good and bad experiences early childhood education teachers have about being a team leader and how team leadership in day care centers should be developed. The thesis was commissioned by the early childhood education and care services of the city of Hämeenlinna.

The thesis was carried out as a qualitative study. The research data were collected using an electronic questionnaire, to which eight early childhood education teachers responded. In addition, one teacher was interviewed through a structured interview. The method of analysis was to categorise data using themes. The theory base of the thesis was built on different theories of teamwork and leadership, most relevantly Katzenbach & Smith's theory of teams.

The study showed that the most important strength in team management is interaction skills. The team's noncommitment is seen as the most common management challenge. In the light of the data, broaching sensitive issues appears contradictory. It is considered both a strength and a weakness. The study highlights the desire and need for further training in pedagogical leadership.

**Keywords** Early childhood education, teacher, teams, leadership

**Pages** 44 pages and appendices 2 pages

## Sisällys

1	Johdanto.....	4
2	Mikä on tiimi? .....	6
2.1	Tiimin muodostuminen .....	7
2.2	Tiimin kehitysvaiheet.....	11
2.3	Tiimin johtaminen .....	11
3	Varhaiskasvatus toimintaympäristönä .....	13
3.1	Päiväkodin johtaminen Hämeenlinnassa .....	14
3.2	Tiimityö ja moniammatillisuus varhaiskasvatuksessa .....	15
3.3	Varhaiskasvatuksen opettaja tiiminjohtajana .....	16
4	Aikaisemmat tutkimukset .....	17
5	Tutkimuksen toteutus.....	18
5.1	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset .....	19
5.2	Aineiston hankinta.....	19
5.2.1	Kyselylomake .....	20
5.2.2	Strukturoitu haastattelu .....	21
5.3	Aineiston analyysi .....	21
5.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	22
6	Tulokset.....	23
6.1	Vahvuudet ja onnistumisen kokemukset tiiminjohtajana .....	23
6.1.1	Vuorovaikutustaidot hyvän tiiminjohtajan perusedellytyksenä .....	24
6.1.2	Organisointikyky tiiminjohtajan vahvuutena .....	27
6.2	Heikkoudet ja haastavat kokemukset tiiminjohtajana.....	29
6.2.1	Temperamenttierot haastavat tiiminjohtajaa.....	30
6.2.2	Tiimin sitoutumattomuus tiiminjohtajan haasteena.....	33
6.2.3	Puheeksi ottaminen tiimissä.....	35
6.3	Tiiminjohtamisen tukeminen .....	37
6.3.1	Esimiehen ja kollegoiden tuki.....	37
6.3.2	Kouluttautuminen.....	38
7	Tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinta.....	39
	Lähteet .....	42

Liite 1      Haastattelukysymykset

Liite 2      Lomakekyselyn kysymykset

## 1 Johdanto

”Varhaiskasvatus on tiimityötä. Siksi kasvattajatiimien hyvä toimivuus on yksi keskeinen työn onnistumisen edellytys. Tiiminä kehittyminen edellyttää paljon yhteistä keskustelua, kunkin tiimin jäsenen erilaisuuden tunnistamista, yhdessä toimimista ja yhteisistä asioista sopimista” (Parrila & Fonsén, 2016, s. 81). Näin kuvataan tiimityötä päiväkodeissa Sanna Parrilan ja Elina Fonsénin toimittamassa teoksessa Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus.

Kun opinnäytetyön valinnan hetki koitti, nousi johtaminen ja sen tutkiminen päiväkotikontekstissa ylitse muiden. Itselleni valitussa aiheessa mielenkiintoisimpana nousi hyvinkin vastakkaisina näyttäytyvien teemojen, kuten varhaiskasvatuksen sekä johtamisen välinen suhde. Halusin ottaa selvää, miten varhaiskasvattajat kokivat roolinsa tiiminjohtajina, millaisia kokemuksia heillä oli johtajana toimimisesta sekä millaista tietoa ja tukea he kaipaivat oman johtajuutensa tueksi.

Jos mietitään varhaiskasvatuksen opettajan työnkuvaa ja toimintaympäristöä, eivät johtajuus ja siihen liittyvät teemat tule välttämättä ensimmäisenä mieleen. Varhaiskasvattajia pidetään tyyppillisesti hyvin sosiaalisina, pehmeitä arvoja edustavina ja jopa ihmistyyppinä, joille johtajana toimimista ei pidetä luonnollisena. Myös päiväkotia on vaikea mieltää ympäristöksi, jossa johtajuudella sen perinteisessä merkityksessä olisi merkitystä. Mutta kun asiaa tarkastelee lähemmin, on johtaminen päiväkodin arjessa hyvin kiinteästi läsnä. Jokainen päiväkotiryhmä on oma yksikkönsä eli tiimensä, jolla on oma johtajansa. Tiiminjohtajana toimii lapsiryhmän varhaiskasvatuksen opettaja. Tiiminjohtaja suunnittelee, toteuttaa, arvioi ja kehittää ryhmänsä toimintaa yhteistyössä tiimensä kanssa mutta on ennen kaikkea vastuussa sen pedagogisista linjauksista. Näin ollen se, miten tiimeissä johdetaan, ei ole toisarvoinen asia. Hyvä johtajuus tiimissä on kaikkien eduksi –niin ryhmässä toimivien aikuisten kuin myös perheiden ja etenkin lasten kannalta tarkasteltuna. Tämän valossa onkin nurinkurista, ettei tiiminjohtajuutta juuri nosteta esille varhaiskasvatusopinnoissa. Tämä on oma kokemukseni opiskeluajoiltani.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan varhaiskasvatusopettajien kokemuksia tiiminjohtajana toimimisesta. Kokemuksia kerättiin lomakemuotoisella kyselyllä kootusti kahdeksalta varhaiskasvatuksen opettajalta kaupungin tarjoaman Sanna Parrilan johtamiskoulutuksen yhteydessä. Kyselyn lisäksi opinnäytetyötä varten haastateltiin yhtä varhaiskasvatuksen opettajaa strukturoidun haastattelun keinoin. Tutkimusaineisto on kerätty Hämeenlinnan kaupungin

varhaiskasvatusopettajien parista. Tämän opinnäytteen tarkoituksena on selvittää, minkälaiset ominaisuudet kuuluvat hyvälle tai huonolle tiiminjohtajalle. Minkälaisia hyviä ja huonoja kokemuksia varhaiskasvatuksen opettajille on tiiminjohtajana toimimisesta, sekä miten tiiminjohtajuutta päiväkodeissa tulisi tukea ja kehittää. Opinnäytteen toimeksiantajana toimi Hämeenlinnan kaupungin varhaiskasvatus.

## 2 Mikä on tiimi?

Käsitteenä tiimi on yhtä aikaa helppo ja haastava. Kysyttäessä, mikä on tiimi, monelle varmasti tulee mieleen ensimmäisenä ajatus pienestä joukosta ihmisiä, jotka tekevät työtä saavuttaakseen saman päämäärän. Tiimityötä laajasti tutkineet amerikkalaiset talouselämän veteraanit Jon R. Katzenbach ja Douglas K. Smith (1996, s. 15) tuovat esille monia muitakin seikkoja tiimin muodostumiselle ja sen menestymiselle. Perusedellytykset toimivan tiimin muodostumiselle ovat tiimin koko, tarkoitus, tavoitteet, taidot, toimintamalli ja vastuu. Yhden tai useamman perusedellytyksen puuttuminen saa minkä tahansa potentiaalisen tiimin suistumaan raiteiltaan.

Ensisilmäyksellä voisi ajatella, että monet nykyisistä työyhteisöistä ovat tiimejä. Mikä sitten tekee tiimistä erityisen verrattuna kaikkiin muihin tapoihin tehdä töitä? Suurimmat erot yritysvalmentaja Jari Salmisen mukaan liittyvät valtasuhteisiin ja siihen, miten vastuu käsitetään. Perinteisissä esimiesjohtoisissa työyhteisöissä valta ja vastuu tulee ”ylhäältä päin” eli esimies tekee yksin päätökset ja kantaa niistä myös vastuun. Aidoissa tiimeissä toimintaa ohjaavat päätökset tehdään yhdessä tiimin sisällä ja yhteisvastuu toiminnan tuloksista kannetaan yhdessä. Toki esimiehellä on myös oma rooli tiimityöskentelyssä, sillä tiimin esimies määrittelee yleiset reunaehdot, linjaa työskentelyyn käytettävät resurssit ja asettaa tiimin tavoitteet. (Salminen, 2013, s. 24)

Tiimin erityislaatuisuutta ryhmään verrattuna voisi myös kuvailla jatkumolla työryhmä, yhteistyötä tekevä työryhmä ja todellinen tiimi. Työryhmä kuvastaa joukkoa samassa työyhteisössä toimivia ihmisiä, joita ei olla koulutettu toimimaan yhdessä tai heiltä ei vaadita mitään yhteistä tavoitetta. Työryhmä voi olla myös puhtaasti hallinnollinen jako, jossa erilaiset työryhmät sijoittuvat eri johtamisrakenteiden alaisuuteen. Yhteistyötä tekevä työryhmä määritellään sen mukaan, kuinka paljon ryhmäläiset tekevät yhteistyötä keskenään. Tyypillinen esimerkki on erilaiset ylemmän johdon osastot, joissa esimerkiksi esimiehet näkevät toisiaan osastopalavereissa ja osastot tekevät jossain määrin myös yhteistyötä keskenään. Kuitenkin jokainen esimies on vastuussa omasta osastostaan ja sen toiminnasta ja on siten riippumaton muiden osastojen toiminnasta. Todellisten tiimien menestys riippuu jokaisen tiimiläisen työpanoksesta kohti yhteisesti sovittua päämäärää. Todellisten tiimiläisten työpanos on kiinteästi sidoksissa muiden tiimiläisten työpanokseen. (Heikkilä, 2002, s. 18)

Tiimeissä tehtävällä työllä on lukuisia hyötynäkökulmia. Parhaimmillaan tiimityöllä saavutetaan parempia tuloksia kuin yksittäisillä työntekijöillä. Tiimeissä muodostuu Salmisen (2013, s. 31) mukaan ns. kollektiivista älykkyyttä, jota voi toisella nimellä kutsua tiimiälyksi. Tiimiälyn ansiosta tiimeissä voidaan ratkaista monimutkaisempia ongelmia tehokkaammin ja nopeammin.

Tiivistetysti Katzenbachin ja Smithin mukaan ”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan” (Katzenbach & Smith, 1996, s. 59). Yhteiset suoritustavoitteet ovat keskeisin tekijä tiimin onnistumiselle. Tavoitteen saavuttamiseksi tiimi onkin vain keino eikä päämäärä (Katzenbach & Smith, 1996, s. 24). Tämän määritelmän takia tulen laajasti käyttämään tässä opinnäytetyössä Katzenbachin ja Smithin teoriaa tiimeistä, sillä se kuvastaa tiimiin muodostumisen kannalta mielestäni hyvin päiväkodeissa tapahtuvaa tiimityötä.

## 2.1 Tiimin muodostuminen

Katzenbachin ja Smithin (1996, s. 59) mukaan tiimi muodostuu sopivista määrästä erilaisia ihmisiä, jotka omaavat toisiaan täydentäviä taitoja, työskentelevät kohti samaa päämäärää noudattaen samoja toimintamalleja ja ovat yhteisvastuussa toiminnastaan muille tiiminjäsenille. Katzenbachin ja Smithin empirisen havainnon mukaan pieni ryhmä käytännössä tarkoittaa alle kymmentä henkilöä. Onnistuneen tiimin edellytykset eivät suinkaan perustu sen kokoon, mutta lienee edellä mainituista kriteereistä konkreettisin. Tiimejä voi olla siis hyvin eri kokoisia ja ihmiset voivat samalla kuulua useampaan eri tiimiin. (Spiik, 2007, s. 40) Minimikoko tiimeissä on 3–4 henkilöä, ja tämän kokoisia ovat myös varhaiskasvatuksessa käytetyimmät tiimit. Salmisen mukaan, mitä suurempi tiimi on, sitä todennäköisempää on, että vuorovaikutuksessa ja luottamuksen rakentamisessa tiimin sisällä esiintyy haasteita. Salmisen (2013, s. 28) mukaan tiimit voidaan nimetä niiden eri tarkoitusta kuvaavilla nimillä, kuten esimerkiksi asiakaspalvelutiimi, tuotantotiimi tai asiantuntijatiimi. Varhaiskasvatuksen tiimejä voidaan kuvata esimerkiksi kasvattajatiiminä (Parrila & Fonsén, 2016, s. 81). Huomionarvoista kuitenkin on, että tiimien perusasiat ovat samoja riippumatta niiden toimialasta tai siitä, mihin tarkoitukseen tiimi on alun perin perustettu. (Salminen, 2013, s. 28)



Toisena edellytyksenä tiimin muodostumiselle on taidot, joita jokainen tiiminjäsen tuo ryhmään. Erityisesti erilaisten taitojen yhdistelmä on olennaista onnistuneelle tiimille. Taidot jakautuvat Katzenbachin ja Smithin teoriassa kolmeen eri kategoriaan, joita ovat tekniset tai toiminnalliset taidot, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot ja vuorovaikutustaidot. (Katzenbach & Smith, 1996, s. 62)

Tekniset ja toiminnalliset taidot liittyvät tiiminjäsenten ammattitaitoon ja koulutustaustaan. Esimerkiksi lääkäriellä on pätevyys hoitaa sairaita ihmisiä. Poliisilla on oikeus ottaa ihminen kiinni ja viedä hänet putkaan. Voisi sanoa, että poliisi ei luultavasti olisi kovin hyvä lääkäri ja toisinpäin. Varhaiskasvatuksen kontekstissa ryhmän opettaja vastaa tiiminsä pedagogisista linjauksista, ja on saanut siihen myös koulutuksen kuten varhaiskasvatuksen pedagogiset opinnot. Ryhmässä lastenhoitajat ovat tyypillisesti suorittaneet sosiaali- ja terveysalan perustutkinnon, ja ovat siten enemmän perehtyneet hoidollisiin, ohjauksellisiin ja kasvatuksellisiin menetelmiin. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018) Näin ollen varhaiskasvatuksen tiimeissä yhdistyy monenlaista ja toisiaan täydentävää osaamista.

Ongelmanratkaisu ja päätöksentekotaidot tiimissä ovat olennaisia, sillä menestyäkseen tiimin on pystyttävä tekemään kompromisseja ja arvioimaan, mikä olisi missäkin tilanteessa paras tapa edetä. Katzenbach ja Smith toteavatkin, että nämä taidot kehittyvät usein myös tiimin työskennellessä. Vuorovaikutustaidot ja rakentavat ristiriidat luovat yhteisen päämäärän ja yhteisymmärryksen tiimissä. Vuorovaikutustaitoihin kuuluvat ”riskinotto, rakentava kritiikki, objektiivisuus, aktiivinen kuuntelu, hätiköidyn syyttelyn välttäminen, tuki ja toisten pyyteiden saavutusten tunnustaminen” (Katzenbach & Smith, 1996, s. 62).

Katzenbach ja Smith (1996, s. 63) eivät havainnoissaan tunnistaaneet yhtäkään tiimiä, jolla olisi kaikki tarvittava osaaminen heti tiimin muodostamisen yhteydessä. Tämä tuokin hyvin esille sen, että tiimissä on mahdollista oppia niin yksilönä kuin myös ryhmänä. Yhteinen päämäärä, suoritustavoitteet ja vastuunkanto ruokkivat kehittymään melkein jokaisella tiimin osaamisalueella.

Ehkä keskeisin tiimin muodostamisen tekijä on yhteinen päämäärä ja tavoitteet. Näiden voidaan nähdä vastaavan kysymykseen, miksi olemme tiimi? Mitä haluamme tiiminä saavuttaa? Tavallisesti tiimille asetettu tavoite tulee annettuna esimerkiksi esimiestasolta, mutta se ei vähennä tiimin

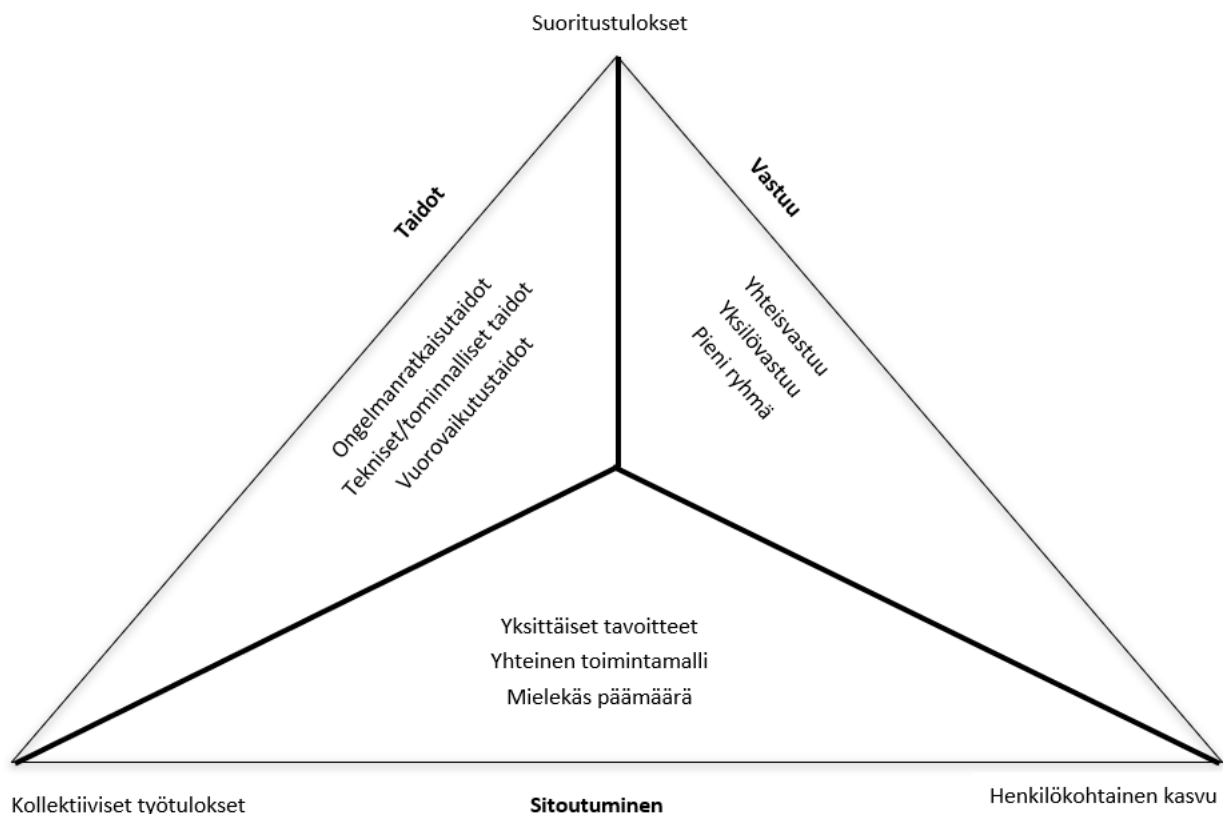
toimivaltaa, ja tietynlainen liikkumavara tulee joka tapauksessa suoda tiimin tekemiselle. Esimerkiksi varhaiskasvatuksen tavoitteet on kirjattu varhaiskasvatuslakiin. Tämän lisäksi päiväkodeilla voi olla tiettyjä painopistealueita kuten erilaiset vaihtoehtopedagogiset suuntaukset (mm. steiner- tai montessoripäiväkoti). Muuten tiimit suunnittelevat työnsä tavoitteet, toimenpiteet ja sisällöt tiimin kesken. Yhteinen päämäärä muodostaa ryhmästä tiimin. Suoritustavoitteet ovat tavoitteiden ja päämäärän hahmottamista yksityiskohtaisiksi osatavoitteiksi, jotka voidaan mitata. Suoritustavoitteet ovat konkreettisia päämäärän ilmentymiä kohti lopullista ja haluttua tulosta. Suoritustavoitteet määrittelevät myös työn tulokset, ja se sitouttaa tiimiläisiä työskentelemään tuloksen saavuttamiseksi. Katzenbachin ja Smithin (1996, ss. 64–70) mukaan suoritustavoitteilla on myös tiimiläisiä tasapäistävä vaikutus, sillä yhteisen päämäärän eteen tehdyt ponnistelut saavat tiimiläiset unohtamaan omat tittelinsä ja asemansa. Sen lisäksi pienet voitot matkalla kohti suurempaa tavoitetta auttavat matkalla tulevien esteiden ylittämässä. Kaiken kaikkiaan onnistunut tiimityöskentely lisää työn imua.

Tiimin koon, taitojen, päämäärän ja suoritustavoitteiden lisäksi on tiimille olennaista sopia myös yhteisistä toimintamalleista. Eli siitä, miten tiimeissä tehdään töitä. Katzenbachin ja Smithin (1996, s. 71) mukaan tähän tulisi käyttää yhtä paljon aikaa, kuin tavoitteiden ja päämäärän asettamiseen. Toimintamallien laatiminen on enemmän kuin vain töiden jakamista. Tiimin toimintamallit sisältävät yhteisen käsityksen työn aikataulusta, ajatuksen jokaisen tiimiläisen kehitystarpeista ja miten niissä koulutaudutaan, miten toimia, jos toimintamalleja täytyy muuttaa ja miten esimerkiksi päätöksiä tehdään. Katzenbach ja Smith kuvastavat tätä toimintamallien laatimista ja ennen kaikkea niiden noudattamista tiimijäsenyyden ansaitsemisena.

Toimintamallit sisältävät käsityksen myös tiimin sisäisistä sosiaalisista suhteista. Jokaiselle tiimin jäsenelle tulee tiimin kehittyessä myös jonkinlainen rooli sosiaalisten suhteiden kehittäjänä ja ylläpitäjänä. Näitä suhteita on etukäteen vaikea ennustaa, ja ne muuntautuvat ja hakevat paikkaansa tiimin elinkaaren aikana. Tehokkaissa tiimeissä on aina ihmisiä, jotka täydentävät toisiaan niin taidoissa kuin myös sosiaalisten roolien kautta. Tällaisia rooleja voivat olla esimerkiksi tiimin jäsenet, jotka kyseenalaistavat, toimivat muistuttelijoina ja asioiden jäsentäjinä. (Katzenbach & Smith, 1996, s. 71) Tämä sitoutumista vaativa vuorovaikutusprosessi tiimin sisällä saattaa olla välillä myös kivulias, sillä se vaatii avointa tutkiskelua siitä, kuka sopii parhaiten mihinkin tehtävään (Katzenbach & Smith, 1996, s. 75). Tiimirooleja avataan tässä opinnäytetyössä vielä myöhemmin tutkimuksen tuloslukuissa.

Viimeisenä tiiminmuodostamisen osatekijänä on yhteisvastuu. Aidon vastuun ottaminen tiimissä on usein vaikeampaa, kuin suoritustavoitteiden ja toimintamallin sopiminen. Tämä on todellisen tiimin muodostamisen viimeinen kynnyksikysymys. Vastuun ottamisessa on Katzenbachin ja Smithin (1996, ss. 75–76) mukaan kyse vilpittömistä lupauksista, joita teemme sekä itsellemme että muille tiiminjäsenille. Luontaisesti ihmiset suhtautuvat tällaisiin lupauksiin varauksellisesti varsinkin, jos kyseessä on työyhteisössä tehdyt lupaukset. Myös syvälle juurtunut käsitys yksilösuorituksista saattaa estää tiimiläisiä aidosti sitoutumaan toisiinsa ja luottamaan myös toisen työpanokseen.

Alla kuvio (kuva 1) tiimin muodostamisen perusasioista. Kolmion kärjissä asiat, joita tiimityöllä voi saada aikaiseksi. Kolmion sisältä ja sivuilta löytää niitä osatekijöitä, joilla tuloksia saa aikaiseksi. Siirtämällä huomio pois itse tiimin muodostamisesta ja tiimiläisten taidollisen osaamisen painottamisesta muihin tekijöihin, kuten mielekkään päämäärän asettamiseen, saadaan myös parempia tuloksia aikaiseksi. (Katzenbach & Smith, 1996, s. 22)



Kuva 1. Tiimin perusasiat (Katzenbach & Smith, 1996, s. 21)

## 2.2 Tiimin kehitysvaiheet

Ymmärrys tiiminkehitysvaiheista antaa kaikille tiimissä toimiville ja etenkin tiiminvetäjille lisää työkaluja ja keinoja kohdata myös eteen tulevia haasteita. Tieto siitä, että jokaiseen kehitysvaiheeseen liittyy onnistumisen kokemusten lisäksi myös haasteita, ehkäisee tiimien hajoamisia ja antaa toivoa siitä, että vaikeistakin tiimitilanteista pääsee eteenpäin. Tulokselliset ja tehokkaatkin tiimit ovat myös käyneet kaikki kehitysvaiheet läpi. (Heikkilä, 2002, ss. 274-275)

Tutkijat kuten Tuckman, Robbins, Finley, Pokras, Moxon, Hackett, Martin, Fraser ja Neville ovat muotoilleet mallin, jonka mukaan tiimi kehittyy neljän eri vaiheen kautta. Tiimin kehitysvaiheita ovat muotoutumisvaihe, myrskyvaihe, sopimisvaihe ja suoritusvaihe. Muotoutumisvaiheessa tiimiläiset eivät vielä tunne toisiaan kovin hyvin, joten toiminta ja kanssakäyminen on vielä arkaa ja tunnustelevaa. Myös varsinaista töiden delegointia ja toteuttamista on tässä vaiheessa vielä vähän. Myrskyvaiheessa tiiminvälisiä suhteita koetellaan ja omaa paikkaa tiimin sisällä haetaan. Sopimisvaiheessa tiimin roolit on jaettu ja yhteisistä toimintamalleista on sovittu. Tiimityö on vapautunutta. Suoritusvaiheessa työskennellään yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kasvukivut tiiminä on koettu, ja työskentely on tehokasta ja tuottavaa. (Heikkilä, 2002, s. 276)

Siirtymisissä kehitysvaiheesta toiseen on tietenkin luonnollisesti paljon eroa eri tiimien kesken. Tietoisuus näistä vaiheista kuitenkin mahdollistaa jouhevien siirtymisien tasolta toiselle. Ristiriitojen välttely tai selvittämättä jättäminen voi tiimin kohdalla olla jopa kohtalokasta siinä mielessä, että ryhmä joko jää kehityksessään paikalleen tai jopa taantuu toiminnassaan. Taitava tiiminvetäjä myös tunnistaa, milloin on syytä viipyä yhdessä vaiheessa pidempään kuin toisessa. Tiimin ja tiiminvetäjän toiminta ei välttämättä aina ole tietoista työstämistä vaiheista toiseen, mutta noudattaa usein edellä mainittua nelivaiheista kaavaa. (Heikkilä, 2002, s. 276)

## 2.3 Tiimin johtaminen

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan varhaiskasvatuksen opettajia tiiminjohtajina. Termi tiiminjohtaja tuli tilaaljalta, joten tässä yhteydessä käytän varhaiskasvatuksen opettajasta käsitettä tiiminjohtaja. Muita yleisimmin käytetyimpiä vaihtoehtoja tiiminjohtajalle ovat esimerkiksi käsitteet tiiminvetäjä, tiimiesimies ja tiimivalmentaja. Englannin kielessä tiiminjohtajasta käytetään termiä

team leader erotuksena team managerista. Team leaderilla pyritään luomaan käsitys nykyaikaisesta johtajasta, jolla on erityisesti osaamista ihmisten johtamisesta. Team manager sen sijaan edustaa perinteistä johtamiskäsitystä, jossa johtajuus tulee hallinnollisesta rakenteesta annettuna. (Heikkilä, 2002, s. 130) Kolmannen tulokulman tiiminjohtamiseen tuo coaching, joka toimii parhaiten tilanteissa, joissa keskiössä on tiimin ammatillinen kehittyminen tai tiimiläisten omien vahvuuksien ja voimavarojen tunnistaminen. Coaching-tyylinen johtaminen toimii huonosti tilanteissa, joissa esimiehen odotetaan tekevän päätöksiä esimiesroolista käsin tai toimiin jo valmiiden päätösten informoijana. (Parrila, 2016, s. 152)

Vaikka onnistunut tiimityö on kaikkien sen jäsenten osaamisen ja asenteen summa, on tiiminjohtajaa syytä pitää tiimityön avainhenkilönä. Salmisen mukaan tiiminjohtajan tärkein ominaisuus on tiimityön lainalaisuuksien ymmärtäminen sekä positiivisen asenteen ylläpitäminen tiimissä. Hänen mielestään on syytä muistaa, että tiiminjohtaja ei ole johtaja sen perinteisessä merkityksessä, sillä tiimissä hän tekee työtä muiden tiimiläisten rinnalla. Yhtä tärkeää on huomioida, ettei tiiminjohtajalta voi odottaa täydellistä osaamista työn jokaiselta osa-alueelta vaan, että tiimissä on erilaista substanssiosaamista kaikkien sen jäsenten kesken. (Salminen, 2013, s. 141) Tämä tuli esille myös Katzenbachin ja Smithin tiimimääritelmässä.

Salmisen (2013, s. 144) mukaan hyvä tiiminjohtaja tarvitsee sekä team leader että team manager tyyppistä osaamista. Hyvän tiiminjohtajan tulee olla perillä sekä työyhteisönsä prosesseista ja systeemeistä (manager) kuin myös ihmisistä ja heidän vahvuuksistaan (leader). Riippumatta siitä, millaista tiimiä tiiminjohtaja johtaa, johtamisen perusasiat voidaan kuvata neljän ulottuvuuden avulla. Johtamisen neljä ulottuvuutta Salmisen mukaan ovat tavoite, seuranta, palaute ja palkkiot.

Tiimin yhteisesti asetettujen tavoitteiden merkitystä ei tiimityön onnistumisen suhteen voi tarpeeksi korostaa. Vaikka laadullisessa työssä, kuten esimerkiksi varhaiskasvatuksessa, asetettuja tavoitteita voi olla vaikea mitata, on niiden asettaminen kuitenkin aivan yhtä tärkeää. Tiimityön ja sen tulosten seuraaminen on tiimin kehittymisen kannalta olennaista. Tiiminjohtaja ei pysty antamaan asianmukaista ja työhön kohdennettua palautetta, jos hän ei ole seurannut tiimin työtä. Jälleen kerran laadullisessa työssä tulosten seuraaminen on haastavampaa kuten töissä, joissa suorituksia seurataan numeerisilla mittareilla. Tällöin tiimiläisiä ja sen työn tuloksia voi seurata esimerkiksi vuorovaikutustaitojen, tiimityöhön osallistumisen tai aikataulujen pitämisen näkökulmasta tarkasteltuna. Palautteen antaminen onkin yksi tiiminjohtajan tehokkaimmista

keinoista ohjata tiimin toimintaa, jota edelleen käytetään harmillisen vähän. Palautetta tulisi antaa systemaattisesti sekä korjaavassa että kiittävässä mielessä. Viimeinen johtamisen osa-alue on palkitseminen, mikä ei suinkaan tarkoita aina tulospalkkiota. Vaikka rahapalkkiot ovat hyvin motivoivia, tulee palkitsemisen tapojen vaihdella. Sisäiseen motivaatioon hyvin soveltuvia palkitsemisen tapoja ovat esimerkiksi mielenkiintoisempien työtehtävien tarjoaminen, koulutusmahdollisuuksien lisääminen tai suurempi rooli tiimissä. Hyvin menestyvissä tiimeissä kaikki johtamisen neljä ulottuvuutta kukoistavat. (Salminen, 2013, ss. 145-158)

### **3 Varhaiskasvatus toimintaympäristönä**

Vaikka tämän opinnäytetyön keskiössä on tiimin johtaminen, on kuitenkin syytä esitellä sitä kenttää, jossa varhaiskasvatuksen opettaja toimii tiiminjohtajana. Seuraavaksi paneudutaan päiväkotijohtamiseen Hämeenlinnassa, varhaiskasvatuksessa tapahtuvaan tiimityöhön sekä varhaiskasvatuksen opettajaan tiiminjohtajana.

Varhaiskasvatusta Suomessa voidaan järjestää kolmella eri tavalla. Näitä ovat päiväkotitoiminta, perhepäivähoito ja avoin varhaiskasvatustoiminta, kuten kerho- sekä leikkitoiminta.

Varhaiskasvatus Suomessa on tavoitteellinen lapsen hoidon ja kasvatuksen muodostama kokonaisuus, jossa painopiste on erityisesti laadukkaassa pedagogiikassa. Varhaiskasvatuksen tehtävänä on turvata lapsen terveellinen kasvu ja kehitys, edistää tasa-arvoa, ehkäistä syrjäytymistä sekä tukea perheitä ja vanhempia työllistymään ja kouluttautumaan.

Varhaiskasvatuksen järjestäjänä voi olla joko kunta tai kuntayhtymä itse tai sitten se voi ostaa palvelun yksityiseltä palveluntuottajalta. Varhaiskasvatusta tarjotaan kaikille 0–6-vuotiaille lapsille. (OPH, 2018, s. 14) Tässä opinnäytetyössä keskitytään päiväkodeissa tapahtuvaan tiimityöhön.

Sama lainsäädäntö ohjaa kaikkia varhaiskasvatuksen toimintamuotoja. Suomessa varhaiskasvatusta ohjaa useat eri lait, joista tärkeimpiä ovat Suomen perustuslaki, varhaiskasvatuslaki, varhaiskasvatuksesta annettu valtioneuvoston asetus sekä Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Muita sovellettavia lakeja ovat esimerkiksi hallintolaki ja laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta. Myös erilaiset kansainväliset velvoitteet ja sopimukset ohjaavat varhaiskasvatusta Suomessa. Tällaisia toimintaa ohjaavia sopimuksia ovat esimerkiksi Euroopan ihmisoikeussopimus ja YK:n lastenoikeuksien sopimus, tasa-arvolaki, YK:n yleissopimus vammaisten henkilöiden oikeuksista ja YK:n kestävä kehityksen tavoitteet. (OPH, 2018, s. 15)

Varhaiskasvatustalakiin perustuva Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet on Opetushallituksen laatima velvoittava määräys, jonka mukaan sekä paikalliset että lapsikohtaiset varhaiskasvatussuunnitelmat laaditaan ja toteutetaan. (OPH, 2018, s. 7) Varhaiskasvatustalassa säädetään mm. lapsen oikeudesta varhaiskasvatukseen, varhaiskasvatuksen tavoitteista, järjestämismuodoista, henkilöstön pätevydestä ja mitoituksesta sekä valvonnasta ja hallinnosta. (Varhaiskasvatustalaki 540/2018)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet on velvoittava dokumentti, joten kaikkien ammatikseen varhaiskasvatuksen parissa toimivien henkilöiden tulee lähtökohtaisesti käyttää perusteita toimintaansa ohjaavana asiakirjana. Näiden lisäksi kunta- ja yksikkökohtaiset varhaiskasvatuksen perusteet tuovat valtakunnalliset linjaukset lähemmäksi omaa toimintaympäristöä. Velvoittavuudestaan huolimatta vasujen käyttöönotossa on vielä Fonsénin ja Parrilan mukaan paljon parannettavaa. (Fonsén & Parrila, 2016, s. 19)

### **3.1 Päiväkodin johtaminen Hämeenlinnassa**

Päiväkodin johtaminen Hämeenlinnassa oli 2000-luvun alussa hyvin toisenlaista. Vielä vuonna 2006 johtaja oli päiväkotikohtainen ja hän saattoi samalla työskennellä yhden lapsiryhmän varhaiskasvatuksen opettajana. Vuoden 2012 kaupungin varhaiskasvatuksesta vastaavien henkilöiden tekemän opintomatkan jälkeen johtajuuden rakenne kuin myös uudenlainen pedagoginen käsitys Hämeenlinnassa sai sysäyksen, kun Satakielipedagogiikka rantautui Hämeenlinnaan. Opintomatka Italian Reggio Emilian kaupunkiin johti lopulta siihen, että päiväkodin johtaminen erotettiin hallinnolliseen ja pedagogiseen johtamiseen. Myös päiväkotikohtaisista johtajista luovuttiin ja samalla siirryttiin useamman yksikön päiväkodinjohtajiin. Nykyään pedagogisen ja hallinnollisen johtajuuden työparit johtavat noin 2–5 päivähoitoyksikköä riippuen päiväkotien koosta. Hallinnollisen ja pedagogisen johtamisen mallia voidaan kutsua myös jaetun tai yhteisen johtajuuden malliksi. (Riekkola, 2016, s. 8)

Päiväkodin johtajat toimivat Hämeenlinnassa työpareina johtaen useamman päiväkodin yksikköjä. Yksilöityinä vastuualaina johtajilla on joko asiakkuudet ja pedagogiikka tai talous ja henkilöstö. (Akselin & Fonsén, 2015) Pedagogisen johtajan vastuulla ovat uudet asiakkuudet ja lasten sijoitteluun liittyvät kysymykset, varhaiskasvatuksen asiantuntijana toimiminen sekä yhteisen kasvatuskulttuurin rakentaminen (educare). Nimitys pedagoginen johtajuus liittyy erityisesti

laadukkaan varhaiskasvatuksen turvaamiseen varhaiskasvatuslain ja varhaiskasvatussuunnitelmien hengessä. Tätä työtä pedagoginen johtaja ohjaa ja valvoo. Myös erityisvarhaiskasvatuksesta vastaaminen sekä ajankohtaisen tiedon ja taidon tuominen päiväkoteihin on osa pedagogisen johtajan työnkuvaa. (Riekkola, 2016, s. 9)

Hallinnosta vastaava johtaja vastaa päiväkotiyksiköiden taloudesta. Tähän lukeutuvat esimerkiksi yleinen budjetointi, hoitopaikkojen käyttöaste ja tuottavuus sekä tukipalvelut. Tukipalveluihin lukeutuvat siivous- ja ateriapalvelut sekä päiväkotikiinteistöihin liittyvät prosessit. Myös henkilöstöhallinto eli henkilöstön rekrytointi, perehdytys ja työhyvinvointi kuuluvat hallinnosta vastaavan johtajan työnkuvaan. (Riekkola, 2016, s. 9) Uudistetun, jaetun johtajuuden mallin, on koettu lisänneen etenkin varhaiskasvatuksen pedagogista osaamista ja arvostusta koko varhaiskasvatuksen kentällä Hämeenlinnassa (Riekkola, 2016, s. 37).

### **3.2 Tiimityö ja moniammatillisuus varhaiskasvatuksessa**

Tällä hetkellä päiväkodeissa työskentelee kasvatusalan ammattilaisia monenlaisista taustoista ja koulutuksista lähtien. Varhaiskasvatuslaissa kuitenkin määritellään niin henkilöstön kelpoisuusvaatimukset kuin myös henkilöstön mitoitus, rakenne ja täydennyskoulutus. Laissa määritellyt vaatimukset luovat pohjan moniammatilliselle työlle päiväkodeissa. Nykyinen varhaiskasvatuslaki astui voimaan 1.9.2018. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018)

Tulevaisuudessa päiväkodeissa työskentelee varhaiskasvatuksen opettajia, varhaiskasvatuksen sosionomeja ja lastenhoitajia (OKM, 2021) Tällä hetkellä varhaiskasvatuksen opettajana voi toimia henkilö, jolla on vähintään kasvatustieteen kandidaatin tutkinto, mikä sisältää varhaiskasvatuksen tehtäviin ammatillisia valmiuksia antavat opinnot. Varhaiskasvatuksen sosionomina voi toimia henkilö, jolla on sosiaali- ja terveystieteiden ammattikorkeakoulututkinto ja joihin sisältyy 60 opintopisteen verran sosiaalipedagogiikan ja varhaiskasvatuksen opintoja. Lastenhoitajan kelpoisuusvaatimuksena on sosiaali- ja terveystieteiden perustutkinto tai kasvatus- ja ohjausalan perustutkinto. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018 § 26, § 27, § 28) Edellä mainitun pätevyyden lisäksi varhaiskasvatuksen opettajana voi toimia sosionomi (AMK) tutkinnon suorittanut henkilö, joka on suorittanut sosiaalipedagogiikan ja varhaiskasvatuksen 60 opintopisteen opinnot osana tutkintoaan ja jotka ovat aloittaneet opintonsa ennen 1.9.2018 tai siirtymäajalla 1.9.2018-31.7.2019 mutta valmistuvat 31.7.2023 mennessä (Talentia, 2021).



Päivähoidon moniammatilliset juuret voidaan nähdä ulottuvan vuoteen 1973, jolloin laki lasten päivähoidosta astui voimaan. Erityisesti 1970–1980-luvuilla tehdyt uudistukset nähdään ensimmäisinä askeleina kohti sellaista päivähoitojärjestelmää, jollaisena se nykyaikanakin näyttäytyy. Vuonna 1973 asetettu laki alkoi ohjaamaan tietoisemmin lastenhoitajien ja lastentarhanopettajien koulutusta. (Karila & Nummenmaa, 2001, ss. 36-36)

Päiväkodeissa työskentelee nyt ja tulevaisuudessa hyvin heterogeeninen joukko ammattilaisia, joiden henkilökohtainen koulutuspolku ja työhistoria voi olla hyvin vaihteleva. Moniammatillinen työskentely nähdään pääasiassa työtä rikastavana tekijänä, jossa erilaiset osaamiset otetaan huomioon ja näin ollen saadaan myös laadukkaampaa varhaiskasvatusta lapsille.

Moniammatillinen työyhteisö voi kuitenkin lisätä myös epävarmuutta omasta osaamisesta ja tulevaisuuden työtehtävistä, sillä varhaiskasvatuksen kenttä on ollut jo pitkään erilaisten koulutusmuutosten kohteena. (Karila & Nummenmaa, 2001, ss. 40-41)

### **3.3 Varhaiskasvatuksen opettaja tiiminjohtajana**

Kun puhutaan varhaiskasvatuksessa tapahtuvasta johtamisesta, tapahtui se tiimitasolla tai yksikkötasolla, on pidettävä mielessä varhaiskasvatuksen päätavoite eli lapsen terveellisen kasvun, oppimisen ja hyvinvoinnin tukeminen. Kaikki tämä tapahtuu laadukkaan pedagogiikan ja johtamisen avulla. (Fonsén & Parrila, 2016, s. 25) Opettajajohtoisuus varhaiskasvatuksessa on kansainvälinen ilmiö, mutta liittyy kiinteästi myös pedagogiseen keskusteluun ja sen kehittämiseen Suomessa. Pedagogisten muutosten ja erityisesti varhaiskasvatussuunnitelmien läpiviennissä koetaan, että opettajien pedagoginen osaaminen on keskiössä. Opettajajohtoisuutta voidaan tarkastella kahdella tasolla: yksikkö- sekä tiimitasolla. Yksikkötasolla tarkasteltuna varhaiskasvatuksen opettajalla voi olla tiettyjä vastuualueita päiväkodin sisällä, kuten uusien sisältöjen tai projektien kehittäminen. Kasvattajatiimitasolla opettajajohtoisuuteen liitetään vastuu tiimin pedagogiikasta, johon sisältyy tavoitteiden mukainen toimintojen suunnittelu, kehittäminen ja arviointi. Myös kasvattajatiimin osallistaminen, päivittäinen pedagoginen ohjaaminen ja työtehtävien jakaminen ovat keskeisiä varhaiskasvatuksen opettajan tehtäviä. (Heikka, 2016, s. 56)

Vaikka valmiutta pedagogiseen johtamiseen löytyy varhaiskasvatuksen opettajien parista, on pitkään ollut kentällä ajatus, että ”kaikki tekee kaikkea”. Myöskään johtajuutta ei olla sen

perinteisessä merkityksessä yhdistetty opettajan ammatilliseen identiteettiin. Tämä ajatus voidaan kuitenkin kyseenalaistaa, sillä varhaiskasvatuksen opettajalla on koulutuksensa kautta kyky ja taito pedagogiseen johtamiseen varhaiskasvatussuunnitelmatyön näkökulmasta tarkasteltuna. (Heikka, 2016, s. 57) Tähän työhön opettajat kaipaavat rohkaisua ja tukea, mikä tulee myös tässä opinnäytetyössä jatkossa ilmi.

Yhä kasvava painotus tarjota laadukasta varhaiskasvatusta nostaa esille tarpeen vahvaan johtajuuteen niin tiimi- kuin myös päiväkotitasolla. Perinteinen johtajuuden tulkinta voi vaikeuttaa varhaiskasvatuksessa tapahtuvaa johtamista, erityisesti tiimitasolla, jossa juuri perinteistä johtajuuden mallia ei aikaisemmin ole ollut. Päiväkodin johtajien kyky rohkaista ja tukea varhaiskasvatuksen opettajia tunnistamaan omat vaikutusmahdollisuutensa tiiminjohtajana on olennaista muutoksessa kohti vahvaa johtajuutta myös tiimitasolla. (McDowall Clark & Baylis, 2012, p. 142)

#### **4 Aikaisemmat tutkimukset**

Aikaisempia tutkimuksia tiimistyöstä päiväkotikontekstissa on tehty kiitettävästi niin ammattikorkeakoulutasolla kuin pro gradu -töinä. Aihetta on tutkittu yleisesti tiimityön näkökulmasta sekä työhyvinvoinnin ja toimivan tiimityöskentelyn välisen yhteyden näkökulmasta. Kuitenkaan tutkimuksia puhtaasti tiiminjohtamisen tai varhaiskasvatuksen opettajien kokemuksia tiimijohtamisen näkökulmasta ei ainakaan itse tekemän haun perusteella löytänyt. Opinnäytetyöni pureutuukin eritoten varhaiskasvatuksen opettajien kokemuksiin tiimin johtamisesta.

Opinnäytetyön tiimin toimivuudesta ja työntekijöiden näkemyksiä tiimissä toimimisesta päivähoitossa ovat ainakin tehneet Saija Rilla ja Milla Kannisto (2010) sekä Ritva Hollanti-Paavola (2017). Kanniston ja Rillan opinnäyte on hyvä läpileikkaus tiimityöskentelystä päiväkotikontekstissa. Opinnäytetyössä tutkittiin tiimityön toimivuutta, tarkoitusta ja mahdollisuuksia ammatilliselle kehitymiselle. Rillan ja Kanniston tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että tiimeissä työskenteleminen koetaan lisäävän työn miellekkyttä. Toisten työntekijöiden tuomat erilaisuudet nähdään voimavarana, mutta tämä potentiaali mahdollistuu ainoastaan myönteisen ilmapiirin ja toisten kunnioittamisen kautta. Hollanti-Paavolan (2017) opinnäytetyö keskittyi tiimin muodostumiseen sekä sen toimivuuden kehittämiseen. Hollanti-Paavolan opinnäytetyön aineistoon kuuluvista kasvattajatiimeissä oli havaittavissa tiiminmuodostuksen eri

vaiheita, kuten myrskyvaihe tai sopimisvaihe. Tiimityön kehittämiskohteet liittyivät tutkimuksen mukaan toimivamman vuorovaikutuksen rakentamiseen, toiminnan kehittämiseen sekä päiväkotiryhmien suuriin kokoihin. Myös Ulla Vartiainen pro gradu -tutkielma (1997) tutki tiimin muodostumisen eri vaiheita eräässä helsinkiläisessä päiväkodissa. Teoreettisena viitekehyksenä Vartiainen käytti Katzenbachin ja Smithin teoriaa tiimeistä. (Vartiainen 1997)

Anna-Mari Ruuskan (2014) pro gradu -tutkielma käsitteli lastentarhanopettajien käsityksiä toimivan tiimin sekä työhyvinvoinnin välistä suhdetta. Niin kuin Rillan ja Kanniston opinnäytteestä myös Ruuskan tutkielmasta kävi ilmi, että tiimeissä työskentely lisäsi työhyvinvointia. Ruuskan tutkielman mukaan avoin keskustelukulttuuri oli toimivan tiimin edellytys.

Maria Eskolan (2016) pro gradu -työ käsitteli myös tiimityön toimivuuteen liittyviä kysymyksiä. Eskolan narratiivisen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaiset asiat edistivät tai ehkäisivät toimivaa tiimityötä päiväkodeissa. Tiimityön toimivuuden edellytyksiksi nousivat toimiva vuorovaikutus, tiimin yhteistyötaidot ja avoin keskustelukulttuuri. Tiimityötä uhkaavat tekijät liittyivät tiimiläisten erilaisiin näkemyksiin työn perustehtävästä, erilaisiin persoonallisuuksiin liittyviin ristiriitoihin, negatiiviseen asenteeseen tai puutteelliseen motivaatioon sekä työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen.

## **5 Tutkimuksen toteutus**

Tämä opinnäytetyö on toteutukseltaan sekä tutkimuksellinen että laadullinen. Tutkimukselliselle opinnäytetyölle on tyypillistä, että tutkimustehtävä on työelämälähtöinen ja etukäteen selkeästi määritelty. Tutkimusmenetelmät valikoituvat yleensä käytetyimmistä menetelmistä tutkimuksen tekemisen kentältä esimerkiksi kysely, haastattelu tai havainnointi. (HAMK, 2020, s. 16) Myös tämä opinnäytetyön aihe kytkeytyy työelämän haasteisiin Myös ehdotus aineiston keruusta henkilöstön koulutustilaisuuden yhteydessä tuli Hämeenlinnan kaupungin varhaiskasvatuksen yhdyshenkilöltä.

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa kohdetta tai ilmiötä. Lähtökohtana on, että tutkija pyrkii ymmärtämään sitä kenttää, jossa tutkimus tehdään. Aineiston koko ei määräydy sen laajuuden vaan laadun mukaan. Tutkimukseen valikoituu kohdennettu joukko tutkittavia. Tämä joukko tutkittavia voi olla lukumäärältään vaihtelevan

kokoinen. Kvalitatiivisen tutkimuksen heikkouksia ovat niin sanottu saturaatio ja tutkimuksen yleistettävyyden. Aineiston saturaatiolla eli kylläntymisellä tarkoitetaan, kun samat vastaukset alkavat toistua. Aineiston kylläntymisen hetkeä ei voida ennalta määrittää. Ongelma yleistettävyyden kannalta nousee siitä, että tutkittavat tapaukset ovat yksittäisiä ja ainutlaatuisia, jolloin niistä ei voi tehdä laajamittaisia päätelmiä (Sajavaara, 2008, ss. 168-169)

## 5.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tutkimustehtävänä on selvittää, millaisia kokemuksia varhaiskasvatuksen opettajilla on tiimijohtajana toimimisesta. Tutkimuskysymyksiksi muotoutuivat seuraavat kolme kysymystä:

- 1) Millaiset ominaisuudet kuuluvat hyvälle ja huonolle tiimijohtajalle?
- 2) Minkälaisia hyviä ja huonoja kokemuksia varhaiskasvatuksen opettajilla on tiimijohtajana toimimisesta?
- 3) Miten tiimijohtajuutta päiväkodeissa tulisi tukea ja kehittää?

## 5.2 Aineiston hankinta

Opinnäytetyön aineisto hankittiin pääosin kyselylomakkeella. Aineistoa elävöitettiin yhden varhaiskasvatuksen opettajan haastattelulla (kesto 22min. 55sek.). Haastattelun jälkeen aineisto litteroitiin. Kysely lähetettiin yhdeksälletoista Hämeenlinnan kaupungin varhaiskasvatuksen opettajalle, joista kahdeksan vastasi kyselyyn. Alustana käytettiin Nettikysely-nimistä ohjelmaa. Kysely toteutettiin sähköpostiin lähetetyn linkin kautta. Saadut vastaukset olivat nimettömiä eikä yksittäistä vastaajaa pystynyt niistä tunnistamaan. Aineiston keruun jälkeen, varsinaista aineistoa lukuun ottamatta, kaikki siihen liittyvät dokumentit hävitettiin.

Opinnäytetyön aihe esiteltiin vastaajille ennen kyselyyn vastaamista. Kyselylomakkeessa oli 11 sisältökysymystä. Kaikki kysymykset olivat avoimia. Avointen kysymysten lisäksi vastaajilta kysyttiin heitä itseään koskevia suljettuja kysymyksiä kuten ikää, koulutusta, johdettavan tiimin

kokoa sekä työ- ja tiiminjohtajakokemusta vuosina. Kyselylomake nähtävillä opinnäytetyössä liitteenä 1.

Vastaajat olivat toimineet varhaiskasvatuksen kentällä keskimäärin yli 20 vuotta, joista tiiminjohtajina 14 vuotta. Koulutustaustakseen kolme ilmoitti sosionomitutkinnon ja neljä kasvatustieteen kandidaatintutkinnon. Yksi vastaajista oli sosiaalikasvattajataustainen opettaja. Johdettavien tiimien koko oli keksimäärin neljä henkilöä. Kaikki vastaajat olivat naisia.

### 5.2.1 Kyselylomake

Kysely on aineistonkeruun tapa, jossa kysymykset esitetään täysin samalla tavalla. Tähän opinnäytetyöhön kyselymuodoksi valikoitui niin sanottu informoitu muoto. Tässä kyselymuodossa tutkija jakaa itse lomakkeet tutkittaville ja kertoo samalla tutkimuksesta. Tyypillisesti tutkija menee sellaisiin tilaisuuksiin, joissa tutkittava joukko on luonnollisesti paikalla esimerkiksi työyhteisöt, koulutustilaisuudet tai harrastusryhmät. Kysymyslomakkeen laadinnassa kysymysten muotoilulla on erittäin tärkeä rooli ja ne tulee esittää niin tarkasti kuin mahdollista. Kyselylomakkeessa olisi hyvä olla vastausvaihtoehto myös niille vastaajille, joilla ei ole aiheesta ehdotonta mielipidettä. Kyselyyn vastaukseen käytettävä aika tulisi olla kohtuullinen, maksimissaan 15 minuuttia. (Hirsjärvi, 2008, ss. 188-199) Tätä opinnäytetyötä varten laadittua kyselylomaketta vastaajat täyttivät keskimäärin 12 minuuttia.

Kyselytutkimuksen etuja ovat sen mahdollisuudet hyödyntää laajaa tutkimusjoukkoa. Kyselylomake on siitä tehokas, että se säästää tutkijan aikaa ja vaivaa. Saatu aineisto on myös nopeasti analysoitavissa. Menetelmän heikkoudet liittyvät puolestaan aineiston pinnallisuuteen. Kyselyä käytettäessä ei voida varmistua, mitä mieltä vastaajat oikeasti ovat ja väärinymmärrysten mahdollisuus kasvaa. Myös kynnys kyselyyn vastaamatta jättämiseen nousee ja aineisto voi jäädä vajaaksi. (Hirsjärvi, 2008, s. 190)

Tätä opinnäytetyötä varten laaditussa kyselylomakkeessa oli 11 varsinaista tutkimuksen sisällön kannalta oleellista kysymystä. Näiden lisäksi lomakkeessa oli viisi taustakysymystä, jossa kartoitettiin tutkittavien sukupuolta, työvuosia varhaiskasvatuksen opettajana, koulutustaustaa, tällä hetkellä johdettavan tiimin kokoa sekä kokemusvuosia tiiminjohtajana.

### 5.2.2 Strukturoitu haastattelu

Kyselymuotoiselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkijan ja tutkittavan välillä on etäisyyttä. Haastattelussa sen sijaan tutkija ja tutkittava ovat vuorovaikutuksessa keskenään vaikka kysymykset olisivatkin ennalta määriteltyjä. Tästä vuorovaikutuksesta on sekä hyötyä että haittaa tutkimuksen kannalta. Oleellisin hyöty on tutkijan mahdollisuus muokata kysymyksiä haastattelun edetessä ja täten syventää haastattelua. Hirsjärvi jakaa erilaiset haastattelutyypit kolmeen eri ryhmään. Näitä ovat strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. (Hirsjärvi, 2008, ss. 203-204)

Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty lomakehaastattelua eli strukturoitua haastattelua aineiston keruumenetelmänä. Lomakehaastattelussa kysymysten määrä, muoto ja järjestys on ennalta määritelty. Strukturoidun haastattelun hyvä puoli on, että kysymysten muotoilun ja laadinnan jälkeen itse haastattelu on helppo toteuttaa. (Hirsjärvi, 2008, s. 203)

Vaikka laadullisessa tutkimuksessa usein käytetty menetelmä on haastattelu, tulee sen kuitenkin tukea itse tutkimuksen tarkoitusperiä. (Hirsjärvi, 2008, s. 200) Tässä opinnäytetyössä haastattelulla pyrittiin saamaan kyselylomakkeesta saatu tieto laajempaan viitekehykseen. Haastattelun avulla tutkittava pystyi kertomaan vapaammin omasta tiiminjohtajuudestaan.

## 5.3 Aineiston analyysi

Aineisto analysoitiin laadullisen sisällön analyysin keinoin. Aineistosta nousi luonnostaan kolme erilaista teemaa: 1) hyvälle tiiminjohtajalle kuuluvat ominaisuudet sekä vastaajien onnistumisen kokemukset tiiminjohtajana 2) heikolle tiiminjohtajalle kuuluvat ominaisuudet sekä vastaajien kokemukset haastavista tiiminjohtajatilanteista ja 3) tiimijohtamisen tukeminen ja kehittäminen päiväkodeissa. Nämä kattoteemat luokiteltiin vielä alakategorioihin, jotka jäsenneltiin niiden esiintyvyyden mukaan. Aineiston luokittelua helpotti haastattelukysymysten runko, joka myös noudatteli kaavaa vahvuudet–heikkoudet–kehittämiskohteet. Aineistoa tuki yhden varhaiskasvatusopettajan haastattelu, joka elävöitti muilta osin lomakemuotoista aineistoa.

Aineiston analyysi on kiinteä osa koko aineiston hankintaa ja tulkintaprosessia. Hirsijärven mukaan on itseasiassa harhaanjohtavaa puhua aineiston analyysistä tutkimuksen erillisenä osana, koska

reunaehdot ja suuntaviivat aineiston analyysille on jo asetettu tutkimuskysymyksiä määriteltäessä. Analyysivaihe saattaa paljastaa tutkijalle myös tutkimusasetelman heikkoudet. (Hirsjärvi, 2008, s. 216)

Laadullinen sisällönanalyysi ei ole yksiselitteinen käsite eikä analyysiä tehdä vain yhtä tapaa noudattaen. Yleisohjeena voidaan kuitenkin pitää, että aineiston analysointi aloitetaan välittömästi tutkimusmateriaalin keräämisen ja järjestämisen jälkeen. Aineiston analyysitavaksi valikoituu se tapa, joka tuo vastauksen tutkimustehtävään parhaiten. Kasvatus- ja yhteiskuntatieteellisessä laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa joukkoa pyritään ymmärtämään, joten analyysitavat muotoutuvat sen mukaisesti. Aineiston analyysi ei vielä itsessään anna varsinaisia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimukseen valitun teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusaineiston on muodostettava synteesi, jonka avulla esitetään vastaukset tutkimuksen alussa määriteltyyn tutkimustehtävään. Tutkimuksen johtopäätökset perustuvat näihin synteeseihin. Saadut tulokset on osattava asettaa laajempaan kontekstiin tieteentekemisen kentällä. (Hirsjärvi, 2008, s. 218)

Tässä opinnäytetyössä kerätty aineisto luokiteltiin jakamalla se teemoihin, jotka valikoituivat niiden esiintyvyyden mukaan. Samaa ilmiötä kuvaavat teemat yhdistettiin, vaikka näistä käytetyt ilmaisut saattoivat vaihdella. Esimerkiksi organisointikyvyn alle yhdistettiin ilmaisut ”kokonaisuuksien hahmottaminen” ja ”kokonaisuuksien hallinta” ja vuorovaikutustaitojen alle ilmaisut ”avoimeen keskusteluun kannustaminen” ja ”kuuleminen”.

#### **5.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus**

Vaikka tieteellisessä tutkimuksessa pyritään lähtökohtaisesti virheettömään lopputulokseen ja pätevän tutkimuksen tekemiseen, ovat tieteentekijät kuitenkin vain ihmisiä, jotka tekevät tulkintoja aina omasta taustastaan lähtien. Tämä tulkintojen monimuotoisuus on piirre, mikä leimaa varsinkin laadullista tutkimusotetta. Tutkimusta teettäessä tulee aina arvioida tutkimuksen reliabelius ja validius. (Hirsjärvi, 2008, s. 226)

Reliabelius voidaan todeta, mikäli useampi tutkija päätyy samaan lopputulokseen. Toisin sanoen, mikäli tutkittavaa kohdetta tai ilmiötä tutkii useampi tutkija, ja he saavat samat tulokset, voidaan tutkimusta pitää reliabelina. Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmien kykyä

mitata totuudenmukaisesti tutkittavaa ilmiötä tai kohdetta. Esimerkiksi kyselylomakkeiden validiutta pyritään lisäämään tekemällä kysymyksistä mahdollisimman yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä, jotta väärinymmärrysten tai tulkintojen moninaisuus vähenisi. Laadullisen tutkimuksen toteutus ja luotettavuuden arviointi on aina haasteellista. Tällöin on oleellista avata tutkimuksen tekemisen hetkellä vallitsevat olosuhteet ja tutkijan ajattelu erilaisiin tutkimuksen tekemiseen liittyviin päätöksiin. (Hirsjärvi, 2008, ss. 226-227)

Tässä opinnäytetyössä aineiston keruun muodot tukivat ennalta määriteltyä kysymyksen asettelua. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta voi toki miettiä, ovatko vastaajien aidot ajatukset ja kokemukset päässeet esille näin ennalta määritetyllä tavalla kerätä aineistoa. Myös vastaajien lukumäärä jäi odotettua pienemmäksi. Tämä asettaa myös kysymyksen, onko ilmiötä kuvattu tarpeeksi kattavasti. Toisaalta tutkittavien vastauksissa oli selkeitä yhtymäkohtia eikä suuria variaatioita vastauksissa ilmennyt, mistä voi päätellä, että jonkinasteinen saturaatiopiste saavutettiin kaikesta huolimatta. Kahden muistutussähköpostin jälkeen ja opinnäytetyön ohjaajan konsultaation jälkeen oli todettava, että aineistoa oli riittävästi. Myös ajatus strukturoidusta haastattelusta lomakekyselyn lisäksi heräsi tässä vaiheessa, ja sen avulla aineistoa pystyi täydentämään. Tyypillistä on, että juuri kyselylomakemuotoista aineistoa joudutaan peräänkuuluttamaan ja täydentämään haastatteluun (Hirsjärvi, 2008, s. 190). Useampi tapa kerätä aineistoa (lomakekysely ja haastattelu) sekä niistä saatu samansuuntainen sisältö tukevat tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi, 2008, s. 228)

## **6 Tulokset**

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön tulokset. Tulosluvut on jaoteltu aikaisemman kysymyksen asettelun mukaisesti tiiminjohtajuuden vahvuuksiin, heikkouksiin ja kehittämiskohteisiin. Aineistosta poimitut suorat lainaukset linkittyvät joko lomakekyselyyn tai strukturoituun haastatteluun. Haastattelun vastaukset on merkitty "H1" ja lomakekyselystä poimitut vastaukset on merkitty "L1, L2, L3, ...".

### **6.1 Vahvuudet ja onnistumisen kokemukset tiiminjohtajana**

Opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena oli selvittää, millaisia vahvuuksia varhaiskasvatuksen opettajilla oli tiiminjohtajana toimiessa sekä millaisia ominaisuuksia hyvällä tiiminjohtajalla



vastaajien mielestä tulisi myös olla. Tässä luvussa käsittelemme tiiminjohtajuutta varhaiskasvatuksen opettajien vahvuuksien kautta.

### 6.1.1 Vuorovaikutustaidot hyvän tiiminjohtajan perusedellytyksenä

Hyvät vuorovaikutustaidot nähtiin tärkeimpänä vahvuutena vastaajien omassa tiiminjohtajuudessa. Vuorovaikutustaidot nousivat myös ensisijaisina ominaisuuksina, joita vastaajien mielestä hyvällä tiiminjohtajalla tulisi myös olla. Vuorovaikutustaidot eivät kuitenkaan ole yksiselitteinen käsite ja näyttäytyvät tässäkin aineistoissa monin eri tavoin.

Vuorovaikutustaitoja kuvailtaessa käytettiin monenlaisia lauseita kertomaan siitä, mitä yleisesti voidaan nähdä lukeutuvan vuorovaikutustaitojen alle. Vuorovaikutustaitoja vastaajat kuvailivat näin: ”erilaisten ihmisten kanssa toimeen tuleminen”, ”työkavereiden tasavertainen kohtelevinen ja kuuntelevinen”, ”avoimeen keskusteluun kannustaminen” ja ”hyvä muiden kuuntelu”. Tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti ammatillisiin vuorovaikutussuhteisiin, jonka molempina osapuolina esiintyy ammattilaiset ja ovat vuorovaikutussuhteessa oman työnkuvansa puolesta (esim. lastenhoitaja ja varhaiskasvatuksen opettaja).

Parhaat onnistumisen kokemukset tiiminjohtajana koettiin jollakin vuorovaikutuksen osa-alueella.

L5: Olen onnistunut luomaan keskustelulle sellaisen ilmapiirin, jossa kaikki ovat voineet tuoda esiin omia mielipiteitään ja myös parannusehdotuksia. Toisia kuuntelemalla ja kannustavilla kommentteilla olen onnistunut.

L2: Olen saanut hyvää palautetta tiimikavereiden huomioonottamisesta, kuuntelemisesta ja positiivisuudesta.

Psykologi Liisa Kiesiläinen (1998, s.79) esittää hyvän ammatillisen vuorovaikutuksen kulmakiviksi ajatuksen, tunteen ja toiminnan tasot. Toimivan tiimin vuorovaikutussuhteissa näiden tasojen läpi leikkaa tiimin sisällä sovitut arvot. Toisin sanoen yhteisesti sovitut arvot ja asenteet näkyvät kaikessa tiimin toiminnassa. Jos ääneen sanotut ajatukset eivät ole linjassa toiminnan kanssa, ovat ne myös ristiriidassa tunteiden kanssa. Tällöin on syytä pysähtyä tarkastelemaan tiimin ydintä uudelleen. Ajatuksen yhteisen arvopohjan tärkeydestä toi esille myös haastateltava.

H1: No mä itse koena sillä tavalla, että meillä puhutaan kauheen paljon niin kuin arvoista ja mä ite uskon, et me nähdään lapset niin kun aika samalla tavalla. Et me uskotaan sellaseen positiivisuuden pedagogiikkaan ja siihen kannustamiseen ja minäkuvan vahvistamiseen. Et sen jälkeen tulee se kaikki muu. Ja siitä mä olen tosi iloinen, et sen täytyy jotenkin johtua siitä tiiminjohtajuudesta ja siitä mikä meillä on. Ja meillä puhutaan ja keskustellaan ihan hirveesti siitä pedagogiikasta ja niistä lapsista.

Yhteisesti sovitun ja jaetun ammatillisen arvopohjan lisäksi jokaiselle tiimin jäsenellä on hyvän vuorovaikutuksen edellytyksen luomiseksi vastuuna huolehtia omalta osaltaan kuusi tärkeää kohtaa. Näitä ovat 1) vuorovaikutusvastuu 2) hyvä tahto eli välittäminen 3) ihmisen kunnioitus 4) vastuu omista ajatuksista 5) oikein kuuleminen eli ymmärtäminen ja 6) tärkeiden asioiden sanominen eli rehellisyys. (Kiesiläinen, 1998, s. 80)

Vuorovaikutus ja siihen liittyvä osaaminen on yksi tämän päivän työelämän tärkeimmistä taidoista. Samalla huono vuorovaikutus on myös yleisin syy työpaikalla esiintyviin ongelmiin. (Hämäläinen, 2005, s. 87) Vuorovaikutustaidot nähdään olennaisena osana ihmissuhdeammatteja. Syy, miksi vuorovaikutusosaaminen nykypäivänä on korostunut, että tällä hetkellä moni työyhteisöstä perustuu ihmisten väliselle kanssakäymiselle enemmän kuin koskaan ennen. Myös omien ammatillisten rajojen yli työskentely on arkipäiväistynyt ns. moniammatillisissa tiimeissä.

Toimiva vuorovaikutus on myös olennainen tekijä työinnostuksen syntymiseen. Kun työyhteisö on innostunut, motivoitunut ja rento, hoituvat työtehtävät kuin huomaamatta. Tällöin ilmapiiri on avoin ja huumorilla höystetty. Toisin sanoen, ilmapiiriä voisi kutsua vapautuneeksi. Työyhteisön heikko vuorovaikutus sen sijaan heikentää työnimua ja työn tuloksia. (Hämäläinen, 2005, s. 89) Tällaista tilannetta voisi kuvailla myös urheilutermein. Pakonomaisesti suorittava työntekijä on kuin jääkiekoppelaaja, joka puristaa mailaa rystyset punaisena saamatta yhtään maalia, kun taas rento pelaaja pystyy hyvässä vireessä luomaan monta tehopistettä.

Työinnostuksen muodostumiseen vaikuttaa työntekijöiden mukaan ottaminen päätöksen tekoon ja vaikuttamiseen. Päätöksenteosta ulkopuolelle jättäminen antaa viestin, että työntekijöiden näkemyksiä ja ajatuksia ei arvosteta. Työinnostuksen syntyminen on siis kiinteästi yhteydessä esimiestaitoihin. Työntekijöiden mukaan ottamisen esteinä päätöksenteko prosesseihin voi olla

esimiesten altistaminen kritiikille ja kyseenalaistamiselle. (Hämäläinen, 2005, s. 92) Osallisuus ja päätöksentekoon sitouttaminen näkyi myös haastateltavan vastauksessa.

H1: Koska sitten ihmiset sitoutuu ja ne tietää ja pääsee vaikuttaa, niin sillä on tosi iso merkitys.

Puheeksi ottamisen merkitys vuorovaikutustaidoissa näyttäytyi aineiston valossa ristiriitaisena. Toisaalta puheeksi ottaminen korostui enemmän vastauksissa ominaisuutena, joka hyvällä tiiminjohtajalla koettiin olevan tärkeä. Kyky ottaa puheeksi ei kuitenkaan esiintynyt niin laajasti vastaajien omissa vahvuuksissa.

L6: Välillä enemmän napakkuutta olisi tarpeen ja johtajuutta. Uskallusta nostaa kissa pöydälle tarvitaan aina ja yhä enemmän

L4: Toisinaan arkojen asioiden puheeksi ottaminen on vaikeaa.

Toisaalta osalla vastaajista juuri vaikeiden asioiden esille nostaminen ja niiden käsittely tuotti myös suurimmat onnistumisen kokemukset.

L1: Olen pystynyt ottamaan puheeksi asioita, jotka ovat arkaluonteisia tai joista tiedän toisen ihmisen pahoittavan mielen, koska tunnen hänen persoonansa. Asioista pitää puhua avoimesti, jotta niihin pystytään myös vaikuttamaan.

Vaikeiden asioiden puheeksi ottamisen haasteena voidaan nähdä, että se ajaa tiiminjohtajan usein epä mukavuusalueelle. Osalle korjaavan palautteen antaminen voi olla luontevaa, mutta suurelle osalle ihmisistä vaikeiden asioiden käsittely on hyvin vaikeaa. Jämäkkyys auttaa vaikeiden asioiden esiin nostamisessa. Asia kannattaa kertoa myös minä-viestinä ("minusta tuntuu, että..." tai "minä koen, että..."). Tällöin palaute ei tunnu niin hyökkävältä ja on tällöin myös helpompi antaa. (Rytikangas, 2011, ss. 95-96) Tiimin epäkohtiin on hyvä puuttua heti niiden ilmetessä. Asioiden pitkittäminen harvoin ratkaisee tilannetta. Epäkohdat tiimissä koskettavat jokaista vaikka varsinaisina osallisina olisi vain muutama ihminen. Puheeksi ottaminen on keskeinen tekijä työrauhan ylläpitämisessä. (Hämäläinen, 2005, s. 142) Asioiden pitkittyminen voi luoda työyhteisössä tilanteen, joka luo "hiljaisen enemmistön" hyväksynnän hankalalle tilanteelle. Mikäli tiiminjohtajan puuttuminen ei riitä, voidaan asia viedä eteenpäin henkilöstövastuiselle esimiehelle

eli tässä tapauksessa päiväkodinjohtajalle. Asian viemistä ylemmälle esimiesasteelle ei tarvitse myöskään viivytellä tai pelätä, sillä taitava tiiminjohtaja ymmärtää vastuunsa koko tiimin hyvinvoinnista. (Salminen, 2013, s. 244).

Aikaisemmin tässä kappaleessa puhuttiin työinnostuksen muodostuvan koko tiimin mukaan ottamisesta päätöksentekoon. Työinnostuksen luomisessa osallisuuden lisäksi on tehtävä töitä myös varsinaisen innostuksen syöttämistä itse työtä kohtaan. Me-hengen luominen, tiimiläisten vahvuuksien löytäminen ja niiden tukeminen kuvaavat ainakin osaksi sitä, mitkä voidaan nähdä olennaisena osana työinnostuksen muodostumiseen. Tämä nousi myös aineistossa esille.

L7: Jos jokaisen vahvuudet saadaan käyttöön, tulee toiminnasta monipuolista ja rikasta.

L3: Tunnen olevani tiimin innoittaja ja innostuksen luoja. Kannustan tiimiä tuomaan omat vahvuudet esiin ja heittäytymään myös epävarmuusalueelle.

Ihminen on vahvasti sosiaalinen olento, joka yleisesti ottaen hakeutuu muiden ihmisten pariin ja haluaa kuulua joukkoon eli johonkin ryhmään. Ihminen haluaa jakaa ryhmässä kokemuksiaan ja saada niissä myös tunnustusta. Ryhmässä, jossa vuorovaikutus on epämuodollista ja avointa, mehenki ja epäitsekkyys kasvaa luonnostaan. Toimivassa tiimissä arvostetaan myös erilaisuutta. Ihannetiimissä jokainen pystyy ilmaisemaan omia mielipiteitään, esittämään hulluja ideoita ja kriittinenkin suhtautuminen mahdollistuu. Tiiminjohtajan tehtävänä on mahdollistaa tämä ihannetilanne niin pitkälle kuin mahdollista. (Spiik, 2007, ss. 133-134). Hyvät tiimisuoritukset eivät ole mahdollisia, jos tiiminjohtaja ottaa onnistumiset vain omiin nimiinsä. (Katzenbach & Smith, 1996, s. 161). Tämä nousi myös aineistosta esille.

L8: Olen onnistunut tiimiläisten vahvuuksien käytössä, esim. kädentaidoissa ja kunnia hänelle, jolle se kuuluu.

### **6.1.2 Organisoitokyky tiiminjohtajan vahvuutena**

Toiseksi tiiminjohtajan vahvuudeksi vuorovaikutustaitojen lisäksi nähtiin organisointitaidot. Organisoititaitoja vastaajat kuvailivat käyttämällä termejä, kuten ”kokonaisuuden hallinta”,

”priorisointi”, ”organisointi ja delegointi toisille” ja ”valmistautuminen tiimipalaveriin”. Vaikka vuorovaikutustaidot nähtiin tärkeimpänä tiiminjohtajan ominaisuutena, muodostui vastauksissa organisointikyky ja asioiden hoitaminen ikään kuin kivijalaksi, joka voidaan nähdä myös yhtenä hyvän vuorovaikutuksen mahdollistajana.

L7: Kun hommat luistaa, tehtävistä on sovittu ja ne on hoidettu ajallaan, jokainen tiiminjäsen kokee olevansa tärkeä ja tarpeellinen ja pätevä työssään.

L6: Omat vahvuuteni tiiminjohtajana ovat kokonaisuuden hahmottaminen, organisointikyky, puheeksi ottaminen ja aktiivinen asioiden loppuun asti mahdollisimman hyvin hoitaminen.

Vaikka varhaiskasvatuksen tiimijohtamisessa on kyse hyvin matalasta organisaatiosta, jossa myös tiiminjohtaja osallistuu tiivistä työntekemiseen, on hän kuitenkin avainasemassa siinä, että hänellä on tiiminjohtajana toimintaa suunnitteleva, koordinoiva ja kehittävä rooli. Tiiminjohtajan on hyvä ymmärtää, että tiiminjohtajuus ei synny pelkän tekemisen tai ammattitaidon kautta eli tässä tapauksessa olemalla ainoastaan hyvä varhaiskasvatuksen opettaja lapsille. Hyvä tiiminjohtaja ymmärtää myös taustalla toimivat prosessit ja toiminnan suunnitelmallisuuden. (Salminen, 2013, s. 142)

Tiiminjohtajan tärkeimmät toimintaa ohjaavat työkalut ovat tiimipalaverit, tiimisopimus sekä ryhmävasu. Tiimisopimus on joka viikkoisten tiimipalaverien rinnalla hieman tuntemattomampi dokumentti, joka kuitenkin on tärkeä tiimin arviointi- ja kehittämisen työväline. (Parrila & Fonsén, 2016, s. 80) Ryhmäkohtaisten varhaiskasvatussuunnitelmien merkitystä ollaan nostamassa lapsikohtaisten varhaiskasvatussuunnitelmien rinnalle yhtenä merkittävimmistä toiminnan sisältöjä suuntaavista dokumenteista.

Tiimisopimus laaditaan tyypillisesti ennen toimintakauden aloitusta. Tiimisopimukseen kirjataan asioita kasvatustyön periaatteista käytännön asioihin saakka. Myös ryhmävasu on tiimin kesken yhdessä laadittu ja sovittu kirjallinen kuvaus siitä, miten jokaisen lapsen yksilölliset tarpeet ja mielenkiinnonkohteet näkyvät ryhmän toiminnassa. Joissakin yksiköissä tiimisopimus ja ryhmävasu on yhdistetty. Parrilan ja Fonsenin (2016, ss. 81–86) mukaan asiakirjojen yhdistäminen voi toimia, mikäli tiimille on avattu molempien dokumenttien tarkoitus. Yksinkertaistettuna

tiimisopimus kuvastaa tiimin keskinäistä vuorovaikutusta, kun taas ryhmävasu kuvastaa tiimin pedagogiikka. Kun sekä ryhmävasu että tiimisopimus on yhdessä laadittu, on jokaisella tiiminjäsenellä tiedossa mitä häneltä odotetaan. Näin ollen myös toiminnan suunnittelu ja arviointi on mielekkäämpää. Tiiminjohtaja voi käyttää edellä mainittuja dokumentteja myös kehityskeskustelun apuna ja runkona.

Tiimipalaverit ovat tärkeä osa toimivan tiimin arkea. Varsinkin kiireisen päiväkotipäivän pyöryksessä toiminnan suunnittelu korostuu entisestään. Tiimipalavereiden eteen kannattaa siis nähdä vaivaa. Kaikilla, ammatista riippumatta, on varmasti myös kokemuksia huonoista tiimipalavereista, joissa ajankäyttö on heikkoa ja päätöksenteosta ei ole tietokaan. Tiimipalavereiden pitäminen edellyttää siis esimiestaitoja. Päiväkodissa palaverikäytäntö on viikoittainen rutiini, jossa tiimi suunnittelee toimintaansa, ennakoii tulevaa ja pyrkii oppimaan edellisen viikon tapahtumista. Jokainen tiimipalaveri ovat siis hyvin tavoitteellinen ja suunnitelmallinen osa tiimin arkea. (Spiik, 2007, ss. 89-90)

Aineistoista nousi mielestäni tiiminjohtajana toimimisen ydintä hienosti kokoava kommentti, jossa näkyy monet hyvälle tiiminjohtajalle kuvatut vahvuudet.

L3: Kuuleminen, kannustaminen ja yhteisöllisyyden painottaminen. Näillä pääsee pitkälle asettamansa tavoitteen saavuttamisessa. Työyhteisöön tulee syntyä yhteinen tahtotila, jota minun tulee innostaa pysymään ja vahvistumaan.

## **6.2 Heikkoudet ja haastavat kokemukset tiiminjohtajana**

Jokaisessa tiimissä koetaan ristiriitoja. Esimerkiksi seitsemän hengen tiimissä, jossa on kaiken kaikkiaan 21 vuorovaikutussuhdetta, yhden tiiminjäsenen sitoutumattomuus ja negatiivisuus haittaa koko tiimiä laskennallisesti jopa 29 prosenttia. Sen lisäksi koko tiimiä yleisesti kuormittava tilanne heikentää kokonaisvaltaisesti tiimin työskentelyä. Ristiriidat tiimeissä voivat johtua erilaisista persoonista ja tavoista tehdä töitä. Myös omaa käyttäytymistä suhteessa haastavaan tiiminjäseneseen on syytä tutkailla, sillä myös jokin itsessä saattaa ärsyttää muita tiimiläisiä. (Salminen, 2013, ss. 231-233) Tiimin sitoutumattomuus ja erilaiset temperamentit tiimissä nousivat haasteiksi myös tähän opinnäytetyöhön kerätystä aineistosta. Myös ristiriitatilanteiden esille tuominen eli niin sanottu puheeksi ottaminen nähtiin haastavana. Toisaalta puheeksi

ottaminen tiimeissä koettiin myös vahvuutena, ja ristiriitojen selvittäminen tuotti osalle myös suurimmat onnistumisen kokemukset.

### 6.2.1 Temperamenttierot haastavat tiiminjohtajaa

Samalla kun hyvät vuorovaikutustaidot olivat ehdoton vahvuus hyvälle tiiminjohtajalle, olivat huonot vuorovaikutustaidot selkeästi ominaisuus, jota ei nähdä aineiston valossa kuuluvan hyvälle tiiminjohtajalle. Samoin kun hyvät vuorovaikutustaidot ovat laaja käsite, niin myös huonot vuorovaikutustaidot voivat pitää sisällään monenlaisia tulokulmia. Vastaajat kuvasivat huonoja tiiminjohtajan vuorovaikutustaitoja esimerkiksi näin: ”ylimielisyys, eleettömyys, jatkuva oman mielipiteen tuominen, muiden kuuntelemattomuus ja pompottaminen”. Myös liiallinen kaverillisuus ja pedagoginen lepsuus nähtiin huonoina tiiminjohtajan ominaisuuksina. Vastaajien omat heikkoudet tiiminjohtajana nähtiin ensisijaisesti tietynlaisena eritahtisuutena muihin tiiminjäseniin verrattuna.

L6: Olen innostuja ja joskus minun on vaikea ymmärtää niitä, jotka ovat harkitsevia ja verkkaisia.

L1: Välillä innostun jopa liikaakin ja oletan toistekin olevan yhtä innostuneita.

Kasvatus- ja opetustyössä on tyypillistä kuulla lausahdus, että ”persoonallisuus on työkaluni”. Tällä viitataan siihen, että usein jokainen tekee työtä tyylillään ja itselleen luonnollisella tavalla. Oma persoonallisuus korostuu ihmissuhdeammateissa, jossa työn tuottavuutta tai tehokkuutta ei voida mitata määrällisesti. Tyypillisesti erilaiset persoonallisuudet mielletään positiivisina ominaisuuksina ja sen esiin tuomista kannustetaan, niin kuin aikaisemmassa kappaleessa on todettu. Haastavavaksi persoonallisuuskäsitteen tekee silloin, kun työtä, jota omalla persoonallaan kiinteästi tekee, täytyy arvioida tai jopa korjata. (Kiesiläinen, 1998, ss. 21-22)

Erilaiset persoonallisuudet tiimissä ovat voimavara, ja on hyvä suunnitella etukäteen tiiminkokoonpanoja, jotta sekä erilaiset luonteenpiirteet että taidot ovat toisiaan täydentäviä. On myös hyvä huomata, että taidot kehittyvät tiimin työskennellessä, joten heti tiimin alussa ei ole syytä ylikorostaa jäsenten ammatillista osaamista. Psykologia on tieteenä aina pyrkinyt selittämään ihmisen käyttäytymistä ja sitä, miksi ihmiset käyttäytyvät eri tavoin. Erilaisia

käyttäytymisteorioita on paljon, mutta yleisesti hyväksytty selitys ihmisten erilaisuuden selittämiseksi on käsitys temperamentista. Temperamentti pyrkii selittämään, miten erilaiset ihmiset reagoivat ulkoisen maailman ärsykkeisiin sekä omiin ja toisten ihmisten tunteisiin. Temperamentti tarkoittaa tapaa reagoida näihin tilanteisiin, ja reagoimisen voimakkuus, tapa ja intensiteetti vaihtelevat yksilöllisesti. Temperamentin eri piirteitä ovat esimerkiksi sosiaalisuus, reagoimisen nopeus, käyttäytymisen rytmi, aktiivisuus ja aloitteellisuus sekä sopeutuvuus ja joustavuus. (Salminen, 2013, ss. 120-121)

Tiimiläisten temperamentit vaikuttavat siis tiimin sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin. Rytikangas nostaa esille kouluttaja Viivi Pentikäisen ajatuksen kirjassa ”Kehity ja jaksaa tiimissä” (2011) kolme sosiaalisen vuorovaikutuksen tyyliä, joissa jokaisen oma persoona ja temperamenttinsa antaa oman leimansa. Sosiaalisen vuorovaikutuksen kolme persoonallisuustyyppiä ovat itsevarmasti, tunnollisesti ja rauhallisesti toimivat persoonallisuudet. Erilaiset persoonallisuustyypit ovat tiedostamattomia ja lähes automatisoituneita käyttäytymismalleja. Kuitenkin jokaisen on helppo tunnistaa itsensä joistakin näistä tyypeistä, mikä edistää keskinäistä vuorovaikutusta ja ymmärrystä tiimiläisten kesken. (Rytikangas, 2011, s. 122)

Itsevarmat persoonallisuudet voidaan nähdä luontaisena ”johtajatyypinä”, jolle on mieluisaa olla esillä ja kertoa mielipiteensä hyvinkin voimakkaasti. Tiiminjohtajuus sopii siis itsevarmalle persoonallisuudelle, mutta voi muodostaa pienessä tiimissä myös haasteita. Itsevarmat persoonallisuudet eivät välttämättä jaksaa aina odottaa, ja voivat jättää hiljaiset jäsenet huomiotta. Itsevarmat persoonallisuudet saattavat myös esiintyä johtajina, vaikka varsinaista tittelä ei heille olisi annettu. Tunnolliset persoonallisuudet ovat sen sijaan hyvin tehtävääorientoituneita, ja suhtautuvat työhönsä tunnollisesti. Tunnolliset persoonallisuudet voivat ottaa myös muiden työtehtäviä kannettavakseen ja näin ollen ylikuormittua tai uhriutua taakkansa alle. Rauhalliset persoonallisuudet ovat yleisimmin vetäytyväisempiä ja hiljaisempia kuin itsevarmat ja tunnolliset persoonallisuudet. Rauhallinen tapa esiintyä ja harkitsevainen ulosanti saattaa näyttäytyä muille tiimiläisille siltä, etteikö hänellä olisi ihan yhtä painavaa sanottavaa tai hyvä ideoita jaettavaksi kuin tiimin muillakin jäsenillä. Päinvastoin rauhalliset persoonallisuudet kykenevät kuulemaan ja ymmärtämään muiden tiimiläisten näkökulmia ja mielipiteitä. (Rytikangas, 2011, ss. 122-123)

Toinen ja tunnetumpi jaottelu erilaisista persoonallisuuksista on Belbinin käsitys tiimirooleista. Heikkilä kirjoittaa, että tiimiroolit viittaavat Belbinin mukaan siihen, miten jokaisella jäsenellä on



tiimissä oma roolinsa. Rooli määräytyy tiimiläisen ominaisuuksien ja persoonallisuuden mukaan. Tämä tieto on erityisen arvokas siinä mielessä, että roolien avulla pystytään arvioimaan, millaisiin tehtäviin jäsen soveltuu tiimin sisällä. Belbinin tiimiroolijako onkin yleisesti käytetty työkalu tiiminirakentajien keskuudessa. Belbinin mukaan tiimirooleja on yhdeksän ja ne ovat kasvi (plant), resurssien kartoittaja (resource investigator), koordinaattori tai puheenjohtaja (co-ordinator/chairman), muokkaaja (shaper), tarkkaileva arvioija (monitor evaluator), tiimityöskentelijä (team worker), toimeenpanija (implementer), viimeistelijä (completer-finisher) ja spesialisti (specialist). Suomenkieliset nimitykset tiimirooleista voivat olla harhaanjohtavia, joten niistä käytetäänkin usein englanninkielisiä versioita. (Heikkilä, 2002, s. 68)

Tiimirooleista kasveja pidetään älykkäinä ideoijina ja omaperäisinä ajattelijoina. He kylvävät ideoita, joita muut tiimiläiset lähtevät jatkojalostamaan. Kasvien heikkoutena voidaan nähdä kiinnostuksen nopea menettäminen sekä ideoiden käytännön toteuttaminen. He ovat myös herkkiä kritiikille ja kehuille. Resurssien kartoittajat ovat myös hyvin idearikkaita, mutta ovat parhaimmillaan jo keksittyjen ideoiden jatkojalostajina ja toimivat hyvin paineen alaisuudessa. Resurssien kartoittajat ovat hyvin suosittuja tiiminjäseniä ulospäinsuuntautuneisuuden takia, mutta ovat tästä syystä hyvin riippuvaisia muiden tiiminjäsenten antamista ärsykkeistä. Myös asioiden viimeistely voi olla heikkoa ja mielenkiinto projektia kohtaan hiipua ennen sen loppuunsaattamista. Idearikkaiden kasvien ja resurssien kartoittajien jälkeen koordinaattori työskentelee hyvin kurinalaisesti ja päämäärätietoisesti kohti sovittua päämäärää. Koordinaattorit ovat hyviä delegoimaan tehtäviä ja usein siitä syystä saattavat usein olla tiiminvetäjiä. Koordinaattoreiden heikkous on siinä, että heidän ei itsensä ole havaittu olevan erityisen luovia tai älykkäitä. Koordinaattoreiden kyvyt ilmenevät siis muiden tiiminjäsenten kautta ja siinä, kuinka ne saadaan parhaiten valjastettua. Muokkaajat toimivat myös usein tiiminjohtajina, mutta hyvin eriyistä kuin koordinaattorit. Muokkaajat ovat innokkaita, energisiä ja usein myös kärsimättömiä persoonallisuuksia, jotka eivät pelkää haasteita tai hankalia tilanteita. Muokkaajat pyrkivät toiminnallaan saamaan tehokkaasti asioita aikaiseksi. Muokkaajien heikkoutena on heidän kärsimättömyytensä, provosoiva tapa esiintyä ja ottaa asioita puheeksi. Tarkkailijat sen sijaan toimivat nimensä mukaisesti kylmän viileinä toiminnan tarkkailijoina, ja viihtyvät usein myös omissa oloissaan. He pitävät huolen, kulkeeko toiminta haluttuun suuntaan ja tarkastelevat asioita faktapohjaisesti. Tarkkailijat tekevät harkitsevuutensa takia harvoin huonoja päätöksiä. Heihin ei voi vedota tunteella vaan järjellä. Tästä syystä he eivät innostu helposti ja saattavat helposti vaikuttaa kyynisiltä ja negatiivisilta. Tiimityöskentelijät päinvastoin toimivat tunteella, ja ovat

tiimissä lempeitä yhteishengenrakentajia ja kuuntelijoita. Tiimityöskentelijöiden mukana oli tiimissä vähentää ihmisten välisiä kahakoita, ja ovat persoonina lojaaleja eivätkä kilpaile muiden kanssa. Tästä syystä tiimityöskentelijät ovat hyviä tiiminvetäjiä, vaikkakin heikkoutena voi olla päättämättömyys ja olosuhteisiin mukautuminen enemmän kuin niiden muuttaminen. (Heikkilä, 2002, ss. 68-83)

Toimeenpanijat ovat rooliltansa konservatiivisia puurtajia, jotka tekevät lujasti töitä välttämättä ilman henkilökohtaista sidettä tai panosta työhön. Tästä huolimatta he ovat hyvin lojaaleja työntekijöitä, jotka nauttivat rutiineista ja selkeistä toimintamalleista. Toimeenpanijat saattavat projektin alkuvaiheessa olla muutosvastarintaisia mutta pystyvät lopulta kuitenkin yhteistyöhön, mikäli heiltä sitä edellytetään. Viimeistelijät nauttivat yksityiskohdista ja niiden viimeistelystä. He kokevat omien tehtävien delegoinnin toisille hankalana, ja eivätkä siedä muiden huolimattomuutta työtehtävissä. Viimeistelijän kohdalla voi luottaa siihen, että kaikki luvatut tehtävät tulevat tehdyksi. Spesialistien taidot liittyvät tiettyyn osaamiseen ja ovat siten alansa asiantuntijoita ja ovat osin viimeistelijöiden tapaan tinkimättömiä työnsä laadusta. He osaavat alansa läpikotaisin ja ovat siten uskottavia työssään. Heikkoutena kuitenkin on kapeanäkisyys muihin aloihin ja niiden edustajiin. (Heikkilä, 2002, ss. 84-90)

Tiimissä jokaisella persoonallisuustyypillä on paikkansa ja tarkoituksensa. Oleellista onkin, miten jokainen vuorovaikutuksen tyyli saadaan sovitettua harmonisesti tiimeissä ilman ristiriitoja. Kun tiiminvalmentaja tunnistaa tiiminsä erilaiset persoonallisuudet, tulee hänen järjestää yhteiset tilaisuudet kuten tiimipalaverit siten, että jokainen saa tahdillaan ja tyyllillään esittää omat ajatuksensa, ideansa ja toiveensa. Esimerkiksi Itsevarma tiiminjohtaja antaa rauhalliselle tiiminjäsenelle aikaa ja tilaa sekä tunnollisen tiimiläisen työtakkaa ja vastuuttamista seurataan. (Rytikangas, 2011, s. 124)

### **6.2.2 Tiimin sitoutumattomuus tiiminjohtajan haasteena**

Haastavat tiiminjohtajatilanteet liittyivät yleisimmin hetkiin, joissa yhteisesti sovittujen toimintamallien noudattamisesta tiimissä on ollut erimielisyyksiä tai toiminta ei näytä siltä, miten yhteisesti on sovittu. Vastajaat kuvasivat ristiriitaisia tilanteita seuraavanlaisesti.

L2: Joskus tiimissä on ollut sellainen työntekijä, jonka toimintatavat eivät vastanneet muun tiimin tapoja.

L6: Tiimin sitoutumattomuus perustehtävään. Toimintakulttuurin pääpaino aikuisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa.

H1: Et on mullakin ollut tiimikavereita, jotka tulee aamulla ja alottaa vaan jonkun jutun ja ei olla edes yhdessä ees puhuttu ja sit se aiheuttaa sellasta polemiikkaa, et mitä tästä tulee ja mitä tässä tapahtuu?

H1: Et onneks niitä on ollu vain yksi tiimi, mutta se on ollu tosi raskas ja silloin mä ajattelin, että mulla ei riitä keinot niin kun tähän, et mä en niin kun saa näyttää sitä toimintaa näyttämään siltä, miten mä ite haluaisin.

Yhteisesti sovittujen pelisääntöjen noudattaminen on jokaisen toimivan tiimin kivijalka. Jos tiimi ei sitoudu yhteisiin tavoitteisiin tai niissä on epäselvyyttä, voidaan todeta, että tiimiä ei tällöin ole oikeastaan edes olemassa. Niin tärkeä asia yhteiset suoritustavoitteet tiimissä ovat. Jokaisen tiimiläisen vastuulla on noudattaa tiimisopimuksessa, ryhmävasussa tai tiimipalaverissa sovittuja käytänteitä. Jos näin ei ole, on tiiminjohtajan vastuulla ottaa asia puheeksi. Puheeksi ottaminen näyttäytyy tähän opinnäytetyöhön kerätyn aineiston valossa ristiriitaiselta. Toisaalta kykyä ottaa puheeksi arvostettiin hyvän tiiminjohtajan ominaisuutena ja puheeksi ottaminen tuotti joillakin vastaajista isoimmat onnistumisen kokemukset. Toisaalta se nähtiin myös yhtenä haastavimmista tilanteista tiiminjohtajana toimimisessa.

Toimivia tiimejä tutkineen ekonimi Karl-Magnus Spiikin mukaan hyvä tiimi toimii niin kuin on sovittu. On tärkeää, että muiden tiimiläisten tekemiseen voi luottaa. Sekavan tiimin toiminta myös väsyttää enemmän kuin järkevästi ja tehokkaasti toimiva tiimi, ja riskinä on lähes aina joidenkin toimintojen unohtuminen. Jos tiimin pelisäännöistä ollaan eri mieltä, tulee asia ottaa esille tiimipalaverissa. Yksin tai omatoimisesti ei voi muuttaa sovittuja toimintamalleja. Jossain tapauksissa tiimeissä on myös ns. kirjoittamattomat sääntöjä, joiden mukaan on aina toimittu mutta niitä ei olla ääneen sanottu. Jos näistä on epäselvyyttä, on tällaiset toimintatavat hyvä käydä yhteisesti läpi ja kirjata toimivat käytänteet kaikkia koskeviksi pelisäännöiksi. (Spiik, 2007, ss. 88-89)

Yhteisiä pelisääntöjä voi tehdä monenlaisista asioista. Pelisääntöjä tehdään yleensä yhteisistä toiminnoista ja vastuualueista, mutta niitä voi laatia myös paljon yksityiskohtaisemmin. Ylös voi kirjata toimintamalleja tilanteisiin kuten, miten toimia tiimin sisällä nousevien ristiriitatilanteiden varalle tai haastavasti käyttäytyvän lapsen tai perheen kohtaamistilanteisiin. Ennaltaehkäisevä keskustelu pelisäännöistä pitää ikävätkin keskustelut rakentavina ja myönteisinä, sillä niissä usein haetaan ratkaisuja yhdessä ennen tilanteen tulehtumista. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 82)

### 6.2.3 Puheeksi ottaminen tiimissä

Niin kuin aiemmin on jo nostettu esille, kyky ottaa puheeksi näyttäytyi aineistossa sekä vahvuutena että haasteena. Erityisen haastavaa se on ollut silloin, jos tiiminjohtajan on täytynyt puuttua suoraan tiimin jäsenen käytökseen.

H1: Ja sitten se käytös lapsia kohtaan ei oo ollu oikein. Et ne on ollu tosi vaikeita paikkoja, et just se...et mä en oo kauheen rohkee puuttuu niin kun sellaseen...et mun on hirveen vaikee puuttuu niin kun työkaverin tekemiseen ja sanoo ”et sä teet väärin” tai ”en tekis noin”. --- Et kun mä tiedän, että toi ihminen ei ihan hirveästi niin kun välitä.

L8: Jos joku tiiminjäsen on käyttäytynyt jatkuvasti ”huonosti”, siihen puuttuminen on vaikeaa. Rakentavan palautteen antaminen on vaikeaa.

Riitaisa tiimi on kaikkien kannalta kuluttava tilanne. Onneksi riitojen ratkaisua voi opetella. Palautteen antamiseen pätee vanha viisaus -korjaava palaute kahden kesken, myönteinen palaute julkisesti. Sekä korjaavan että palkitsevan palautteen antaminen tulisi antaa mahdollisimman pian tapahtuneesta.

L5: Rakentavan palautteen antaminen on vaikeaa. Koitan tällöin puhua yleisellä tasolla, siten että asia koskee kaikkia.

Salminen nostaa kuitenkin esille, että haastavasti käyttäytymisen ihmisen käytökseen tulisi puuttua suoraan. Tilanteeseen ei välttämättä ole aina helppo puuttua, mutta tiiminjohtaja vastuussa koko tiiminsä hyvinvoinnista ja tällöin tilanne tulee myös hoitaa ja ottaa vaikeatkin asiat

esille. Ristiriitojen asiallinen ratkaiseminen on oleellista, ja jos molemmat osapuolet pystyvät rakentavaan keskusteluun todennäköistä on, että tilanteeseen voidaan löytää myös yhdessä ratkaisu. (Salminen, 2013, s. 236) Tämän nousee esille myös aineistosta.

L7: Olen mielestäni uskaltanut puhua myös ikävistä asioista ja yhdessä olemme pohtineet ratkaisuja niihin.

Ratkaisukeskeinen lähestymistapa kohdata ristiriitoja tiimissä korostaa positiivisuutta, ihmisten omia vaikuttamismahdollisuuksia ja tulevaisuuteen suuntautumista itse ongelmien sijaan (Salminen s 239). Ratkaisukeskeisen lähestymistavan vahvuudet ovat sen maanläheisessä ja käytäntöä korostavassa työtavassa (Ratkes ry, 2021). Ratkaisukeskeisyydellä voidaan ratkaista hyvinkin haastavia tiimin sisäisiä ongelmia tai ristiriitoja. Ratkaisukeskeisen keskustelun käymiseksi on hyvä pysyä itse tyyneenä eikä keskittyä haastavaan henkilöön persoonaan vaan ratkaisua vaativaan ongelmaan ja sen muuttamista tavoitteeksi. Hyvä tiiminjohtaja keskittyy kuuntelemiseen ja tietoiseen läsnäoloon (Salminen, 2013, ss. 240-242)

Palautteen antaminen on kuitenkin tiiminjohtamisen yksi tärkeimmistä ulottuvuuksista. Salminen toteaaakin, että mitä enemmän tiiminjohtaja pystyy antamaan palautetta tiimilleen, sitä vahvemmaksi hänen johtamisensa muodostuu. Tämä koskee sekä kiittävää että korjaavaa palautetta. Kutenkin palautteen antaminen on vieläkin työyhteisöissä hyvin vähäistä. Palautteen antamiseen kannattaa suhtautua yhtenä työkaluna muiden joukossa, millä tiimin työtä tai motivaatiota voi parantaa tai jopa tiimiin suuntaa ja strategiaa muuttaa. Kiittävän palautteen kanssa tulee toimia samoin kuin korjaavan palautteen kanssa, eli mitä kohdennetumpaa palautetta sen parempi. Kiittävän palautteen voi antaa julkisesti, mutta korjaava palaute kahden kesken. Molemmat palauteet tulisi antaa mahdollisimman pian tapahtuneesta. (Salminen, 2013, ss. 148-150)

Korjaavaa palautetta antaessa on hyvä pitää mielessä muutama asia. Ensinnäkin on hyvä huomioida tiimiläisen hyvät ominaisuudet ja saavutukset. Tällä voidaan ehkäistä tilanne, jossa palautteen saaja hämmentyy eikä pysty näin ollen hyötymään palautteesta. Hyvä keino on myös huomioida oma fyysinen sijoittuminen palautteenannon hetkellä ja istua esimerkiksi vierekkäin eikä vastakkain. Palautetta kannattaa myös peilata johonkin yhdessä asetettuun tavoitteeseen ja miettiä, että vastaako palauteen saajan toiminta yhdessä sovittuja toimintamalleja. Tämän jälkeen

tiiminjohtajan tulee antaa tarpeeksi aikaa muutokselle ja myös seurata palautteen vaikutusta. Palautteenannon tilaisuus kannattaa lopettaa johonkin kevyeen puheenaiheeseen, jotta tilaisuuden jälkeen ei olisi liian ahdistunut olo. Tällaista palautteenannon rakennetta kuvataan usein ”hampurilaispalautteena”. (Salminen, 2013, s. 153)

### **6.3 Tiiminjohtamisen tukeminen**

Niin kuin aikaisemmin on tullut jo esille, tiiminjohtamisessa on tietynlaisia erityispiirteitä verrattuna esimerkiksi perinteiseen ”ylhäältä päin alas” johtamiseen. Tiimeissä tiiminjohtajat tekevät töitä tiimiläisten rinnalla, joten tämä haastaa myös ylempien esihenkilöiden taidot tukea tiiminjohtajia. Nykyisessä muuttuvassa maailmassa perinteinen ylhäältä alaspäin laskeva johtajuus ei ole enää varhaiskasvatuksessa tehokas. Samoin kuin henkilökunnalta vaaditaan keinoja toimia tehokkaasti tiimeissä, edellyttää tämä myös päiväkodinjohtajia ja ylempiä esimiehiä ymmärtämään tiimityötä ja myös osallistumista siihen. (Aubrey, 2011, p. 3)

#### **6.3.1 Esimiehen ja kollegoiden tuki**

Aineistosta nousi esille, että ensisijaisesti tukea omaan tiiminjohtajuuteen haettiin muiden tiimien opettajilta ja kollegoilta. Myös esimieheltä haettiin tukea omaan tiiminjohtamiseen.

L3: Lähinnä toisilta tiiminjohtajilta.

L5: Ryhmän toiselta opettajalta sekä esimieheltäni.

Päiväkodin johtajien osallistuminen päiväkodin arkeen on oleellista, jotta myös tiiminjohtajat voivat keskittyä työhönsä varhaiskasvatuksen opettajina (Aubrey, 2011, p. 177). Tämä nousi myös aineistosta esille esimerkiksi toiminnan suunnitteluajasta puhuttaessa.

H1: Jos lähdetään siitä et, jos meillä on luotu niin kun sellanen työrauha et meillä on siellä ne perusasiat kunnossa, liittyy ihan johonkin työvuoroihin tai just ne et, mihin aikaan päivästä lähdetään sinne SAK-ajalle, et ne on niin kun turvattu niin sillon päästään tekee sitä seuraavaa tasoo rauhassa.

Mikäli tiimin johtaja kokee, että ei itse kykene ratkaisemaan haastavaa tilannetta tiimissä, on hänen pyydyttävä ylemmän esimiehen apua. Tällöin esimies yleensä haastattelee muita tiiminjäseniä yksitellen, jotta saa laajemman käsityksen vallitsevasta ongelmasta tai ristiriidasta. Tämän jälkeen hän keskustelee tilanteesta asianomaisten kanssa. Esimies suunnittelee ratkaisun tilanteeseen joko yksin tai yhdessä tiimin johtajan kanssa. (Spiik, 2007, ss. 147-148)

H1: Et sitä on sit joutunut oman esimiehenkin kanssa niin kun yhdessä puuttuu niihin, et ne on ollut vaikeita paikkoja. Et kokee et jää kauhean yksin siinä tiimissä. Et onneks niitä on ollut vaan yksi tiimi, mut se on ollut tosi raskas.

### 6.3.2 Kouluttautuminen

Aineiston hankinnan yhteydessä järjestetty pedagogisen johtamisen koulutus koettiin vastaajien keskuudessa äärimmäisen hyödyllisenä.

L4: Koulutuksen myötä olen saanut uusia eväitä tähän ja osannut jopa kertoa, että ristiriidat kuuluvat tiimin kehittymisen vaiheisiin (myrskyvaihe), eikä ole aina huono asia. Ristiriidat saa keskustelua aikaiseksi.

L7: Meneillä oleva koulutus on hyvä esimerkki hyvästä koulutuksesta.

Tietoisuus tiimityön eri vaiheista antaa tiiminjohtajalle kykyjä ennustaa tulevia karikoita ja ennen kaikkea työkaluja niiden selvittämiseen. Tämä nousi esille myös aineistosta. Helpottavaa onkin tietää, että matkalla kohti tehokasta tiimiä myrskyvaihe tulee olla läpikäytynä. Myrskyvaiheessa tiimiläiset hakevat paikkaansa tiimissä ja ottavat samalla myös mittaa toisistaan. Tämä joskus kivuliaskin prosessi on elintärkeä vaihe tiimin muodostumisessa ja on tehokkaan tiimin perusedellytys. (Heikkilä, 2002, s. 274)

Laadukkaan varhaiskasvatuksen tarjoaminen liittyy kiinteästi jatkuvaan ammatilliseen kehittymiseen. Koulutustarpeet vaihtelevat ammatillisen koulutustaustan mukaan, jossa lastenhoitajien täydennyskoulutus painottui työssäjaksamiseen ja motivoitumiseen. Varhaiskasvatuksen opettajien koulutustarpeet keskittyivät valmennuksen, mentoroinnin ja ohjauksen teemoihin. (Aubrey, 2011, p. 175)

Myös muita koulutustarpeita tiiminjohtajuuden näkökulmasta nostettiin esille. Aineistosta nousi esille myös tarve jatkokoulutautumiselle aiheen tärkeyden takia.

L8: Kaikki johtamiskoulutus on aina tarpeen.

L2: Rakentavan palautteen antamiseen koulutusta.

H1: Mut kylhän tää on sellanen tosi iso asia. Ja jotenkin sellanen, et voi olla että jossain taloissa tätä on niin kun pidemmälle vietykin. Mut omalle kohdalle toivoisin, että tähän tulis jotakin jatkokoulutusta ja jotenkin et se pysyis niin kun yllä se kehittyminen siinä.

## **7 Tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinta**

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, millaisia kokemuksia varhaiskasvatuksen opettajilla oli tiiminjohtajana toimimisesta. Ajankohta tutkimuksen teettämiselle oli hyvin otollinen, sillä uudet Opetushallituksen laatimat Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet otettiin käyttöön elokuussa 2019. Uudessa Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa laadukkaalla pedagogiikalla on vahva painotus, jonka läpiviemisellä varhaiskasvatuksen opettajilla on yhä suurempi rooli. Tutkimuksen ajankohtaisuutta tuki myös Hämeenlinnan kaupungin varhaiskasvatuksen opettajille suunnattu pedagogisen johtamisen koulutus, jonka aikana tämän tutkielman aineistokin kerättiin. Aineiston keräämisen ajankohta oli siis hyvin suotuisa ja hedelmällinen opinnäytetyön kannalta tarkasteltuna.

Tuloksista kävi ilmi, että varhaiskasvattajat kokivat vuorovaikutustaidot keskeisimpänä hyvän tiiminjohtajan ominaisuutena, ja suurimmat onnistumisen kokemukset koettiin juuri jollakin vuorovaikutuksen osa-alueella. Hyviä vuorovaikutustaitoja vastaajat kuvailivat eri tavoin, mutta yhdistävänä tekijänä olivat hyvät kuuntelutaidot, avoimuus, muiden mielipiteiden kunnioittaminen ja rehellisyys. Toimiva vuorovaikutus on onnistuneen tiimityön ehdoton edellytys, mikä tuli myös muiden tiimityötä käsittelevien opinnäytetöiden tuloksista esille (mm. Eskola 2016; Ruuska 2014). Vuorovaikutus ja siihen liittyvä osaaminen on tämän päivän työelämän yksi tärkeimmistä taidoista, sillä yhä useampi ammatti edellyttää tiimityöskentelyä sekä moniammatillista työotetta.



Toisena vahvuutena varhaiskasvatuksen opettajat kokivat onnistuneensa työn organisoimisessa. Organisoitukyvyillä vastaajat tarkoittivat tiimipalavereihin valmistautumista, kokonaisuuksien hallintaa ja tehtävien priorisointia.

Suurimpina haasteina tiiminjohtajuudessa vastaajat nostivat erilaiset persoonallisuudet tiimissä ja sitoutumattomuus tiimin toimintamalleihin tai tavoitteisiin. Puheeksi ottaminen näyttäytyi joidenkin vastausten valossa sekä vahvuutena että haasteena. Puheeksi ottaminen nähtiin haastavana tiiminjohtajatilanteena, mutta onnistuessaan antoi myös onnistumisen kokemuksia. Vastaajat nostivat puheeksi ottamisen arvostettavana piirteenä tiiminjohtajalla, vaikka kokivatkin sen itselleen haasteellisena. Myös suoranaiseen palautteen antamiseen kaivattiin koulutusta.

Tiimin sitoutumattomuus yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin tai toimintamalleihin oli usean vastaajan mielestä haastavin tiiminjohtajuuteen liittyvä tilanne. Katzenbachin & Smithin teoriaan peilaten yhteiset suoritustavoitteet ja toimintamallit ovat yksi keskeisimmistä tiimin toimivuuteen liittyvistä tekijöistä. Ei ole liioittelua todeta, että yhdessä sovittujen pelisääntöjen noudattaminen on jokaisen toimivan tiimin kivijalka. Jos tiimi ei sitoudu yhteisiin tavoitteisiin tai niissä on epäselvyyttä, voidaan todeta, että tiimiä ei tällöin ole oikeastaan edes olemassa. Tämän valossa on täysin ymmärrettävää, että sitoutumaton tiimi on kaikkien kannalta kuluttava tilanne.

Erilaiset persoonallisuudet tiimissä koettiin myös aika ajoin haastavaksi. Vastausten valossa näyttäytyi kuitenkin siltä, että tiimeissä pyrittiin toimimaan luontaisten persoonallisuuksien mahdollistamalla tavalla esimerkiksi jakamalla työtehtäviä vahvuuksien mukaan. Vastaajilla näytti olevan hyvin ymmärrystä erilaisista tiimissä toimivista persoonallisuuksista ja näkemys omasta luontaisesta tavasta toimia tiimissä. Aineiston valossa näyttää siltä, että erilaiset persoonallisuudet eivät kuluttaneet tiimiä yhtä paljon kuin tiimin sitoutumattomuus yhteisiin tavoitteisiin.

Eniten apua ja tukea omaan johtamiseen etsittiin muilta opettajilta ja viime kädessä esimieheltä. Esimiehen puoleen käännyttiin kuitenkin vasta sellaisissa tilanteissa, joissa koettiin, että omat keinot tilanteen ratkaisemiseksi oli jo käytetty.

Meneillään olleen pedagogisen johtamisen koulutuksen vastaajat kokivat äärimmäisen hyödyllisenä, ja toivoivat johtamiseen liittyviin teemoihin myös jatkokoulutusta. Vastaajat kokivat, että koulutus antoi heille ymmärrystä tiimiin toiminnasta ja sen johtamisesta. Erityisesti ymmärrys

tiimin muodostumisen eri vaiheista antoi eräälle vastaajalle luottamusta siihen, että ristiriidat tiimissä ovat tiimin muodostumisessa luonnollista ja jopa hyvin toimivan tiimin edellytys.

Millaista varhaiskasvatuksessa tapahtuva johtaminen lopulta siis on? Selvää on, ettei perinteisellä autoritäärisellä johtamisella ole jalansijaa varhaiskasvatuksessa. Muuttuneessa maailmassa, jossa perinteiset johtamisen roolit ja rajat ovat hajoamassa, voi olla todellinen vahvuus, että varhaiskasvatuksen johtajat ovat pääasiassa naisia. Naisilla, joilla on taipumusta suosia yhteistyötä, vallanjakoa ja välittämistä, johtajuus määritellään lähtökohtaisesti uudelleen. (Aubrey, 2011, p. 176) Koska feministiset näkökulmat johtajuuteen varhaiskasvatuksessa ovat vallalla, on kuitenkin vaarana, että johtajuuden ominaispiirteet erotellaan liian radikaalisti joko maskuliinisiin tai naisellisiin arvoihin ja ominaisuuksiin. Tämä johtaa sekä naisten tyypittelyyn että vieraannuttavat hoivavietin omaavat miehet pois varhaiskasvatuksen kentältä. (Aubrey, 2011, p. 2)

Niin kuin johdannossa nostin jo esille, ei varhaiskasvatuksessa tapahtuvaa johtamista korosteta mielestäni tarpeeksi. Poissaolollaan loistaa täysin opintokokonaisuudet tiimeistä ja niiden johtamisesta. Varhaiskasvatuksessa tapahtuvassa johtamisessa kyse on erityisesti pedagogisesta johtamisesta, johon varhaiskasvatuksen opettajat kaipaavat apua ja tukea. Tämä olisi hyvä sisällyttää varhaiskasvatuksen opintoihin.

Opinnäytetyön tekemiseen kului kohtuullisen paljon aikaa. Tähän lukeutuu myös aineiston keruun ja varsinaisen tutkimuksen tekemisen väliin jäävä ajanjakso. Henkilökohtaisen elämäntilanteen takia aineiston keruun jälkeen kului aikaa, jolloin opinnäytetyö ei edennyt lainkaan. Tämä ei mielestäni, näin jälkikäteen tarkasteltuna, vaikuttanut työn lopputulokseen. Kerätty aineisto litteroitiin ja kategorisoitiin kuitenkin välittömästi, joten saatu aineisto ei vanhentunut tai muuttunut tänä aikana. Määrätietoisella ohjauksella ja työn fokuosoinnilla koen, että toimeksianto ja tutkimustehtävä tuli lopulta täytettyä.

## Lähteet

- Akselin, M.-L. & Fonsen, E. (2015). Varhaiskasvatuksen johtajuusfoorumi. Haettu 15.11.2020 osoitteesta [https://johtajuusfoorumi.fi/wp-content/uploads/sites/5/2015/08/akselin\\_fonsen\\_rs\\_2015.pdf](https://johtajuusfoorumi.fi/wp-content/uploads/sites/5/2015/08/akselin_fonsen_rs_2015.pdf)
- Aubrey, C. (2011). *Leading and managing in the early years*. Los Angeles: Sage Publications.
- Eskola, M. (2016). *Päiväkodin tiimi työyhteisönä – Tutkimus lastentarhanopettajien kokemuksista tiimityöstä päivähoitossa* [ pro gradu -tutkielma, Tampereen Yliopisto].  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201606222000>
- Fonsén, E. & Parrila, S. (2016). Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön* (ss. 23–38). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Fonsén, E. & Parrila, S. (2016). Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön* (ss. 17–21). Jyväskylä: PS-kustannus.
- HAMK. (2020). *Opinnäytetyön opas*. Haettu 5.3.2021 osoitteesta [www.hamk.fi](http://www.hamk.fi):  
<https://www.hamk.fi/opiskelijan-ohjeet/opinnaytetyo/>
- Heikka, J. (2016). Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Heikkilä, K. (2002). *Tiimit - avain uuden luomiseen*. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. (2008). Aneiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset. Teoksessa S. Hirsjärvi, P. Remes & P. Sajavaara (toim.) *Tutki ja kirjoita* (ss. 216–225). Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. (2008). Tutkimuksen reliäabelius ja validius. Teoksessa S. Hirsjärvi, P. Remes & P. Sajavaara (toim.) *Tutki ja kirjoita* (ss. 226–228). Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. (2008). Tutkimustyyppit ja aineistonkeruun perusmenetelmät. Teoksessa S. Hirsjärvi, P. Remes & P. Sajavaara (toim.) *Tutki ja kirjoita* (ss. 186–212). Helsinki: Tammi.
- Hollanti-Paavola, R. (2017). *Tiimityön kehittäminen päiväkodissa : Matkalla hyvin toimivaksi tiimiksi* [ylempi opinnäytetyö, Hämeen Ammattikorkeakoulu].  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017061413557>
- Hämäläinen, P. (2005). *Ihmisenkokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen*. Helsinki: Tammi.

- Kannisto, M. & Rilla, S. (2010). *Tiimityöllä hyvään päivähoitoon —Päivähoidon työntekijöiden näkemyksiä tiimityöstä* [opinnäytetyö, Hämeen Ammattikorkeakoulu].  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010102213903>
- Karila, K. & Nummenmaa, A. R. (2001). *Matkalla moniammatillisuuteen. Kuvauskohteena päiväkot.* Helsinki: WSOY.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1996). *Tiimit ja tuloksekas yritys.* Porvoo: WSOY.
- Kiesiläinen, L. (1998). *Vuorovaikutusvastuu. Ammattilliset vuorovaikutustaidot kasvatusyhteisössä.* Helsinki: Arator Oy.
- McDowall Clark, R., & Baylis, S. (2012). *Implementing quality improvement and change in the early years.* Thousand Oaks: Sage Publications.
- OKM. (2021). *Uusi varhaiskasvatustilaki.* Haettu 9.2.2021 osoitteesta  
<https://minedu.fi/uusivarhaiskasvatustilaki>
- OPH. (2018). *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet.* Haettu 11.1.2021 osoitteesta  
[https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman\\_perusteet.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf)
- Parrila, S. (2016). Coaching oppimista edistävän johtamisen perustana. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön* (ss. 149–166). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Parrila, S. & Fonsén, E. (2016). Pedagogisen johtamisen prosessi. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén, *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön* (ss. 59-87). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Ratkes ry. (2021). Ratkais- ja voimavarasuuntautuneiden menetelmien edistämisyhdistys ry.  
Haettu 2.2.2021 osoitteesta [www.ratkes.fi](http://www.ratkes.fi)
- Riekkola, A. (2016). *Yhteinen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tapaustutkimus Hämeenlinnan kaupungin varhaiskasvatuksesta.* [pro gradu -tutkielma, Tampereen Yliopisto]  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201608022113>
- Ristikangas, M. & Grünbaum, L. (2014). *Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot.* Helsinki: Talentum.
- Ruuska, A.-M. (2014). *Lastentarhanopettajien käsityksiä toimivasta tiimistä sekä sen ja työhyvinvoinnin välisestä suhteesta.* [pro gradu -tutkielma, Tampereen Yliopisto]  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201406051594>
- Rytikangas, I. (2011). *Kehty ja jaksa tiimissä.* Helsinki: Kauppakamari.

- Sajavaara, P. (2008). Tutkimuksen taloudellinen tuki ja tutkimussuunnitelma. Teoksessa S. Hirsjärvi, P. Remes & P. Sajavaara (toim.) *Tutki ja kirjoita* (ss. 163–168). Helsinki: Tammi.
- Salminen, J. (2013). *Taitava tiiminvalmentaja*. Helsinki: j-Impact Oy.
- Spiik, K.-M. (2007). *Tulokseen tiimityöllä*. Helsinki: WSOY.
- Talentia. (2021). *Varhaiskasvatuslain kelpoisuuksia ja henkilöstörakennetta koskevat säännökset sosionomien osalta*. Haettu 15.12.2020 osoitteesta <https://www.talentia.fi/talentia/talentian-tavoitteet/talentia-vaikuttaa-varhaiskasvatuksessa/varhaiskasvatuslain-kelpoisuuksia-ja-henkilostorakennetta-koskevat-saannokset-sosionomien-osalta/>
- Varhaiskasvatuslaki 540/2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>
- Vartiainen, U. (1997). *Päiväkodin tiimityön toimivuus*. [pro gradu -tutkielma, Jyväskylän Yliopisto] <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-1997732053>

## Liite 1: Haastattelukysymykset

### Taustatiedot:

- 1) Millainen koulutustausta sinulla on ja milloin olet valmistunut?
- 2) Kuinka monta vuotta olet työskennellyt päiväkodissa varhaiskasvatuksen opettajana?
- 3) Osaatko arvioida, kuinka monessa tiimissä olet työskennellyt?
- 4) Minkälaisessa tiimissä työskentelet tällä hetkellä?
- 5) Kuinka monta henkilöä tiimissäsi työskentelee?
- 6) Miten työn- ja vastuunjako on toteutettu?
- 7) Onko tiimisi jäsenillä erilaisia rooleja?

### Tiiminjohtajuus:

- 8) Miten kuvailisit rooliasi tiiminvetäjänä?
- 9) Minkälaisia ominaisuuksia itse pidät tärkeänä tiiminjohtajalla?
- 10) Miten hyvä tiiminjohtajuus näyttäytyy omassa tiimissäsi? Onko sinulla kertoa esimerkkiä?
- 11) Minkälaiset ominaisuudet eivät sovi hyvälle tiiminjohtajalle?
- 12) Minkälaisissa tilanteissa koet roolisi tiiminjohtajana haasteellisena? Onko sinulle kertoa esimerkkiä?
- 13) Miten ratkaisette ristiriitatilanteet tiimisi kesken?
- 14) Saatko palautetta johtajuudestasi tiimiltä?
- 15) Kuinka tärkeänä pidät hyvää johtajuutta toimivan tiimin näkökulmasta?
- 16) Mitä muuttaisit tiimisi työskentelyä tiiminjohtajan näkökulmasta?
- 17) Miten tiiminjohtajuutta mielestäsi kehitetään varhaiskasvatuksessa? Onko panostus riittävää vai liian vähäistä?
- 18) Onko jotain, mitä haluat nostaa vielä esille tiiminjohtajuuden näkökulmasta?

## Liite 2: Lomakekyselyn kysymykset

Hämeen Ammattikorkeakoulu

Sosionomikoulutus

Varhaiskasvatuksen opettajien kokemuksia tiiminjohtajana toimimisesta

Opinnäytetyön aineistonkeruulomake

Laura Heinonen

2.12.2019

1. Mitkä ovat omat vahvuutesi tiiminjohtajana?
2. Minkälaiset ominaisuudet ovat mielestäsi tärkeitä hyvällä tiiminjohtajalla?
3. Minkälaisia onnistumisia olet kokenut tiiminjohtajana? Miten olet itse niissä toiminut?
4. Mitkä ovat omat heikkoutesi tiiminjohtajana?
5. Minkälaiset ominaisuudet eivät sovellu hyvälle tiiminjohtajalle?
6. Minkälaisia haasteita olet kohdannut tiiminjohtajana? Miten olet itse toiminut niissä tilanteissa?
7. Minkälaista koulutusta/tietoa kaipaisit oman tiiminjohtajuutesi tueksi?
8. Keneltä saat apua oman tiiminjohtajuutesi tueksi?
9. Kenen puoleen voit kääntyä mahdollisissa ongelmatilanteissa?
10. Minkälaista palautetta olet saanut johtajuudestasi tiimiltä?
11. Miten kehittäisit omaa rooliasi tiiminjohtajana?

### Taustatietoa lomakkeen tueksi:

Olen           nainen   mies           (ympyröi vastaus).

Olen toiminut varhaiskasvatuksen parissa \_\_\_\_\_ vuotta.

Olen toiminut tiiminjohtajana \_\_\_\_\_ vuotta.

Koulutukseltani olen \_\_\_\_\_.

Tällä hetkellä tiimissäni on \_\_\_\_\_ henkilöä