







































































































määrällisesti eniten edustetuiksi molemmissa keskusteluryhmissä suhteessa kaikkiin tiimin eri osaamisalueisiin.

Haastateltavien kokemukset kuluneen kauden tiimityöstä olivat sitoutumisen näkökulmasta hyvin positiivisia. Vain yksi haastateltava koki pulmia kaikkien tiiminjäsenten sitoutumisessa. Haastateltavilla oli aikaisempia kokemuksia myös tiimeistä, joissa oli ollut ongelmia sitoutumisessa ja ne tulivat jonkin verran esille. Tiimiin sitoutumisen koettiin olevan hyvin tärkeä tekijä onnistuneessa tiimityössä.

Kaikkien jäsenten tiimiin sitoutumisen tai sitoutumattomuuden koettiin vaikuttavan erityisesti *ilon ja innostuksen tunteeseen*, kuten seuraavista esimerkeistä käy ilmi.

*... innostus siitä, että ku me, ku meillä kemiat menee kaikkien kanssa hyvin, niin innostus siitä että nyt meillä alkaa olla vähän hahmotelma, ett miten kannattaa tehdä. (Lto)*

*... nautittiin ja liideltiin ja päästiin tosi hyvin ja oltiin erimieltä ja keskusteltiin ja niinku sillai. Mut kukaan ei vetäny niinku mattoa kenenkään alta... hirveen hyvässä ja positiivisessa iloisessa mielessä... ja saatiin hänellekin (uusi jäsen) sit sitä samaa hyvää draivia. (Lto)*

Näissä esimerkeissä ilon ja innostuksen tunteen maininnat kuvaavat kaikkien jäsenten sitoutumista tiimiin ja sen mukanaan tuomaa iloitsemista yhteisestä tiimistä. Katzenbach ja Smith (1998, 31) puhuvat hyvintoimivan tiimityön mukanaan tuomasta hauskuudesta. Ilo ja hauskuus tulivat poikkeuksetta esille heidän tutkimuksessaan mukana olleissa tiimeissä, joissa sitoutuminen oli korkeaa, ja syvimpänä ja tyydyttävimpänä lähteenä ilossa ja hauskuudessa oli tunne siitä, että ”on saanut olla mukana jossain itseään suuremmassa”.

Seuraavassa esimerkissä on tunnistettavissa päinvastainen tilanne. Jumiutuneissa tiimeissä ihmisten väliset ristiriidat ja paikalleen jämähtäneet asenteet saavat yhden tai useamman jäsenen usein tulkitsemaan tilannetta niin, ettei tiimissä ole sitouduttu työskentelemään tiiminä (Katzenbach ja Smith 1998, 176). ”*Omaan pussiin vetäminen*” kertoo itsekkästä ja muista erillään olevasta tiiminjäsenen toiminnasta, joka vähentää koko tiimin intoa työskennellä yhdessä.

*...työrooliin ei mun mielestä kuulu, että ett joka niinku hankaloittaa ryhmän tota, työskentelyä, ja sitten tota dumpkaa tavallaan niinku omaa iloa ja intoa, ja itseasiassa koko sen tiimin intoa tehdä.... sit se johtaa siihen, että kun on selkeesti sovittu, että että ens syksynä niin tehdään näin ja näin ja näin, niin sitten tavallaan niinku ollaan taas siinä lähtöpisteessä, elikkä elikkä tota kumpikin vetää niinku omaan pussiin. (Lto)*

Tiimiin sitoutumiseen vaikuttavina asioina koettiin tärkeänä yhteiseen sopimukseen pääsemisen ja samoihin sääntöihin sitoutumisen. Erityisesti lastenhoitajien keskusteluryhmässä keskusteltiin paljon yhteisistä pelisäännöistä ja yhteisesti sovituista toimintakäytännöistä.

*Meilläki on tällä hetkellä niinku et kyl jokaisel on niinku ne samat linjat millä vedetään eteenpäin ja ollaan sovittu ne yhteiset pelisäännöt....(Lh)*

*...jotkut tekee sitä, että jos on saanut luvan, lapset on saanu toiselta aikuiselta luvan tehdä jotain, ja sitte se, että sä meet jälkikäteen kieltämään sen. Että se on myös hyvin tärkeitä, että sä et hypi toisten aikuisten varpaille niinku. Ett annat sit jos toinen on antanu luvan juosta käytävällä, nii sit sä annat heidän juosta käytävällä vaikka se ei ois niinku, vaikka sä et ite antais, mutta että ei hypi niinku. (Lh)*

Jälkimmäisessä esimerkissä haastateltava kokee, että yhteinen sitoutuminen vaatii myös omien näkemysten uhraamista. Yhteiseen hyvään kuuluu olla ”hyppimättä toisten aikuisten varpaille.” Taustalla voi olla oletus, että omasta näkemyksestä luopuminen toimii vastavuoroisesti: minunkaan varpaille ei hypitä.

Lastentarhanopettajien keskusteluryhmässä koettiin hyvin tärkeänä, että vanhemmille välittyisi kokemus siitä, että asioista ollaan tiiminä yhtä mieltä ja lapsesta on yhteinen ymmärrys tiimissä. Ilmaisuihin, ”kerrotaan vanhemmille, että ollaan koko tiiminä tämän asian takana” ja ”tiimillä hoidetaan lasta”, alleviivataan tiimien kaikkien jäsenten sitoutumisen merkityksellisyys.

*Ne on hirveen tärkeitä just ne (yhteiset sopimukset), koska sitte se kumminki se, ett vasukeskustelussakin puhutaan, ett me ollaan puhuttu näitä koko tiimi.(Lto)*

*Koko se yhteinen ymmärrys jotenki siitä lapsesta, ett ei vaa sillee, ett tää on jotenki mun.(Lto)*



*...ku meil on kans monta niitä erityislapsia ja tosi haastavia lapsia, nii must on hirveen tärkeetä, ett meil on tosissanki yhteinen sävel niitten kanssa. Ja kun vanhempien kans sovitaan asioista, nii meil on niinku yhteiset, ettei toinen oo toista mieltä ja toinen toista mieltä... Ja et niille vanhemmillekin tulee semmonen olo, et me oikeesti tiimillä hoidetaan niinku sitä lasta ja puhutaan niistä asioista.(Lto)*

Lastentarhanopettajien keskustelussa tuli esille tiiminvetäjän tehtävä koko tiimin sitoutumiseen saamisessa. Katzenbach ja Smith (1998, 158) esittävät, että tiiminvetäjien tulisi pyrkiä kasvattamaan sekä jokaisen yksilön että koko tiimin sitoutumista ja itseluottamusta. Yksilön sitoutuminen ja yksilövastuu ovat merkittävästi erilaisia kuin yhteisvastuu. Jokainen ryhmä tarvitsee molempia tullakseen todelliseksi tiimiksi.

Yhden lastentarhanopettajan puheessa käsiteltiin tiiminvetäjän vastuuta sitoutumisen aikaansaamisessa ja sen ylläpidossa. Sovitaan asioita, joihin kaikki pystyvät sitoutumaan ja jos joku ei sitoudu, uskaltaako puuttua siihen.

*...ett kyl se sitä duunia vaatii. Ja sitä keskustelua ja erimieltä olemista ja samaa mieltä ja niissä tiimikokouksissa aika paljon sellaista niinkö, ett miks tehdään jollakin tietyllä tavalla ja miks kaikki sitoutuu ja onks pokkaa sanoo, jos joku ei sitoudu siihen, et kuule me sovittiin et, ei oo kivaa olla se munapäätä, joka nostaa niit niinku, ett kuule, sä olit sopimas sitä hommaa....se kyl kantaa sitä hedelmääkin. Niinku sovitaan mielummin semmosii asioita mihin kaikki pystyy niinku sitoutuu ja sitten niinku kaikki pidetään huoli, että me ollaan niinku siinä samassa.(Lto)*

Haastateltavan puheessa korostuu se, että tiimin kehittäminen ja sitoutumisen aikaansaaminen vaatii kovaa työtä. Rakentavaa keskustelua hän kuvaa ”samaa mieltä olemisena ja erimieltä olemisena”. Kokemus tiiminvetäjän vastuusta näkyy siinä, että osaa löytää asiat, joihin kaikki voivat sitoutua, ja uskaltaa puuttua jos joku ei pysy sovitussa. Lause: ”kaikki pidetään huoli, että me ollaan niinku siinä samassa”, tiivistää haastateltavan näkemyksen siitä, että sitoutumisesta ja yhdessä sovitusta on vastuussa loppukädessä kuitenkin koko tiimi.

Katzenbachin ja Smithin (1998, 185) mukaan tiimiin tulevat *uudet jäsenet* merkitsevät kaksinaista haastetta: tiimin on otettava vastaan tuore näkökulma ja tulijan on ansaittava paikkansa tiimissä. Nivalan (2000, 28) päiväkotityön kehittämistä koskevassa

tutkimuksessa kävi ilmi, että osallistujat kokivat ongelmaksi uuden tulokkaan sovituista käytännöistä poikkeavat näkemykset.

Myös tässä tutkimuksessa uuden jäsenen sitoutuminen jo olemassa olevaan tiimiin koettiin joskus vaikeaksi. Tiiminjäsenten kannalta uuden jäsenen tulo tiimiin aiheutti lähes aina tiimin uudelleen käynnistämisen. Uuden jäsenen näkökulmasta tiimiin sitoutumisessa vaikeaa oli tunne siitä, ettei saanut vaikuttaa tiimin asioihin ja toimintamalleihin kuten seuraavasta lastenhoitajan omakohtaisen kokemuksen kuvailusta käy ilmi.

*...tulee myös hirveen semmonen niinku ulkopuolinen olo sille, joka sinne ryhmään tulee uutena, jos sille pläjätään niinku päin näköö, ett täs ois nytte tämmönen, tämmönen tämmönen ja tämmönen homma, että nää tehään näin ja sulla ei muuten oo sanavaltaa sitte mihinkää...(Lh)*

Esimerkissä heijastuu haastateltavan kokemus altavastajuuden ja ulkopuolisuuden tunteesta. Tätä hän korostaa toistamalla useaan kertaan ”tämmönen” –sanaa töistä, jotka kuulematta tai välittämättä uuden tulokkaan omista näkemyksistä määrätään tehtäväksi, tai niin kuin hän tehostetusti ilmaisee, ”pläjätään päin näköä”.

### ***Luottamus***

Luottamuksella tarkoitetaan Wellins'n (1991) mukaan uskoa ja käsitystä, jotka kehittyvät tiimin jäsenissä tiimityöskentelyn aikana. Toisten käsitysten kunnioitus ja ymmärtäminen liittyvät kiinteästi luottamuksen syntyyn. Katzenbach ja Smith (1998, 108,176) esittävät, että sitoutuminen edellyttää luottamusta ja kunnioitusta toinen toisiaan kohtaan.

Tässä tutkimuksessa sitoutumisen lisäksi luottamusta koskevat keskustelut ja ilmaukset olivat myös määrällisesti eniten edustettuina tiimin eri osaamisalueissa. Luottamuksesta kertovassa puheessa tuli esiin *rohkeus olla oma itsensä ja tiimin muiden jäsenten ymmärrys itseä kohtaan*, kuten seuraavassa esimerkissä on havaittavissa.

*....meil on henkilökemiat niin hyvin, et jos itellä on semmonen aamu, et oikeesti on noussu niinku väärällä jalalla ....voi mennä töihin ja sanoo niinku, ett sori, mä oon huonol tuulella, niinku ett sen ymmärtää myös työkaverit,..ett jokaisel on huonoi päivii*

*ja jokaisel on henkilökohtainen elämä ja siel voi mennä miten vaa, että se, että antaa sitä tilaa niille työkavereille ja sitä ymmärrystä ja semmosta niinku että. (Lh)*

Esimerkistä on luettavissa haastateltavan kokemus luottamuksen tunteesta. ”Tilan antaminen” ja ”ymmärryksen antaminen” työkaverin tunteille koetaan hyvien henkilökemioiden merkiksi ja haastateltavan näkemykseksi siitä, että henkilökohtainen elämä voi ja saa vaikuttaa työhön.

Uuden jäsenen tuleminen tiimiin aiheutti uutta prosessointia luottamuksen osalta. Havaittavissa oli, että tiimin jäsenet nimettiin sen mukaan, keihin luotetaan, kaikkiin ei luoteta ja ketkä ovat vielä tuntemattomia, kuten seuraavista esimerkeistä käy ilmi.

*...meil oli omat systeemit, tavat ja kaikki toimi...Jännä miten sit kolmannelt sit uudelta niinku odottaa ihan niinku se rupeis toimii samal taval ku meki.... odottaa siltä kolmanneltaki jo sitä, mitä me ollaan täs kahestaan tehty. (Lto)*

*...must tuntuu, et me ollaan ku aviopari jo. Ett me aina tiedetään mitä toinen ajattelee.(Lh)*

*...välillä ei ees kerrota siis et niinku. Niin, et sit sitä vaa tiuskitaan et mikset sä oo tehny näin. Me ollaan aina tehty mut ei me niinku kerrota. (Lh)*

### ***Kommunikaatio***

Kommunikaatiossa korostetaan vuorovaikutustyylin syvyyttä ja laajuutta tiimin jäsenten välillä sekä tiimin ulkopuolisissa yhteyksissä (Wellins, ym. 1991, 189). Tässä tutkimuksessa kommunikaatiota kuvattiin keskustelemisena, jossa pyrkimyksenä on *ymmärtää toisen ajatusmaailmaa* tai toisaalta *puhumattomuutena*. Kommunikaatio saattoi olla myös *suoraa ja hyökkäävää*. Seuraavat esimerkit kuvaavat kommunikaation monitasoisuutta.

*Ja se...keskusteleminen, keskusteleminen ja tutustuminen niihin tiimikavereihin, että ymmärtää toisen ajatusmaailmaa, nii sieltä, silloin ymmärtää sit niitä kun haetaan sitä et miten yhteisesti tehään niin kuuntelee niitä ja miettii koska se auttaa ehkä niitä ristiriitoja sitten, mitä paremmin toisen tuntee...(Lto)*

*Ois ehkä hyvä oikeesti saada kiertoa sellasiin tiimeihin, jossa niinku on työntekijät ollu tosi pitkään. Tavallaan sillon ne kantaa semmosta roinaa sieltä menneisyydestä jostain vuosikymmenelt, sellasta mitä mä sit ihmettelen, et mikä tää,*

*mikä tää juttu on...mikä tää on tää synkeys tai puhumattomuus.  
(Lto)*

*.... mua ärsyttää jäädä patoutumaan joitaki asioita. Mä lauan kaikki suoraa, nii se voi joskus olla myös huono asia, mutta, tota, inhottaa sit semmonen patoutuminen. Et se on helpompi työskennellä ku purkaa asiat saman tien... ei jää hampaankoloon puristaa mikää. Sit se rupee ärsyttää se koko tiimi...., rupee ärsyttää vaan sen takii ettei oo päässy jotain tietty asiaa sanoon.(Lh)*

Keskusteluyhteyden saaminen auttaa ensimmäisen haastateltavan mukaan toisen tuntemista, yhteisten tavoitteiden löytymistä ja mahdollisten tulevien ristiriitojen selvittämistä. Toinen haastatteluesimerkki antaa viitteitä siitä, miten pitkäaikainen puhumattomuus voi vahvistaa kommunikaatiolukkoa, jota voi olla vaikea purkaa. Kommunikaatio-ongelmat voivat lisätä myös välinpitämättömyyttä, joka pahimmillaan pysäyttää vuorovaikutuksen työyhteisössä (Kiesiläinen 2004). Kolmannessa haastatteluesimerkissä kuvataan suoraa purkausta työkavereille. Avoimen puhumisen mahdollisesti aiheuttama mielipaha voi olla pienempi haitta kuin vaikenemisen pitkäaikaiset vaikutukset.

### ***Osallistuminen***

Wellins, ym. (1991) korostavat erilaisten tiimiroolien ymmärtämisen tärkeyttä. Erilaisuuksista huolimatta tiimin jäsenten tulisi oppia kumppanuutta ja päätökset tulisi tuottaa yhdessä.

Osallistumista koskevassa puheessa tiimiroolit tulivat pääosin käsitellyiksi ammattiryhmien mukaan eikä persoonallisten piirteiden mukaan. Puheessa oli havaittavissa selvästi lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien *eri tiimiroolit*. Lastentarhanopettajat toivat esille omaa vastuuhenkilön roolia, joka viimekädessä vastaa pedagogiikasta ja ottaa hoitaakseen yllättävät ja hankalat asiat. Lastentarhanopettajien puheessa tuli myös esille se, ettei omaa vastuuhenkilön roolia haluttu näyttää tiimissä, vaan että se on vain ”*täällä mielessä*”.

*Tavallaan koko tiimi yhteisessä vastuussa, ja sitten mä koen, että mulla on vielä lastentarhanopettajana se semmonen viimeinen vastuu, että et mitä on sovittu ja mit, mitkä tavoitteet on sovittu, että niitä kohti mennään, että ne asiat hoituu ja*

*toimii. Et kyl mä koen sillälaila, mutta mutta en en niin, että toisin sitä korostetusti esille, mutta että täällä mielessä. (Lto)*

*Mul on saman, samanlainen tunne, ett me ollaan kaikki siinä vastuussa, mut kyl mä oon siin loppukädessä, jos niin sanotaan, ja katon koko ajan ett hommat toimii ja kaikki asiat tulee tehtyy ja hoidettuu. Mut meil on jokaisella niinku omat pienryhmät ja omat vastuulapset.(Lto)*

Lastenhoitajien osallistumista koskevassa puheessa oli havaittavissa kahta erilaista näkemystä lastenhoitajan roolista tiimissä. Yksi lastenhoitaja ilmaisi pitävänsä tiiminsä selkeästä työnjaosta koskien lastentarhanopettajan ja lastenhoitajan roolia. Hän koki, että *eri tiimiroolit selkeyttivät työtä* eivätkä estäneet *yhteistä päätöksentekoa*. Myös toinen lastenhoitaja koki tiiminsä roolit hyväksi, koska työ ja vastuut oli jaettu selkeästi.

*.... hänel [opettajalla] on niinku esikoululaiset ja mul on nää pienemmät, ett mä suunnittelen niinku heille ohjelman..... mut yhdessä me suunnitellaan sit se koko viikko-ohjelma.(Lh)*

*Joo, ett on opettajalla, meil on semmonen opettaja, joka tota kantaa sen pedagogisen vastuun, ja niinku tykkään tavallaan ett hän suunnittelee, mut kaikki saa vaikutta kyl siihen myös. Mut mä ite taas tykkään semmosest tyylistä, ett siin on helppo toimia niin ku hoitajana. Mä ite vaan, mä niinku tykkään siitä hänen tyylistä. Hän on hirveen ihana, siis semmonen ett antaa kaikkien tehdä sit vaikka jonku askartelun omalla tyylillään, mut sil on se niinku suunnitelma ja miks tehdään. Se siinä on se pointti. Ja mun mielest se kans kuuluu opettajalle.(Lh)*

Toinen näkemys lastenhoitajan ja lastentarhanopettajan rooleista tiimissä tuli esille kolmannen lastenhoitajan puheessa. Puheessa oli havaittavissa huoli tasa-arvon toteutumisesta ja toisaalta myös pyrkimys samanlaiseen työnkuvaan. Lastenhoitaja ilmaisi huolensa tiimiin mahdollisesti syntyvästä mallista, jossa toimii lastenhoitajia ”*kykyttävä*” lastentarhanopettaja. Huolenaihettaan hän korosti vielä kertomalla menneestä ajasta, jolloin hänen kokemuksiansa mukaan tehtävienjako tiimeissä määräytyi ammattiroolien mukaisesti.

*Mä tykkään taas enemmän henkilökohtasesti siitä, ett kaikki suunnitellaan yhdessä ja kaikki saa sanoo oman mielipiteensä mihinki asiaan vaan, ett et kyllähän kaikki viimekädessä jää lastentarhanopettajalle, mutta.(Lh)*

*Ja mun mielestä on hyvä, ettei tuu semmosta arvomaailmaa, ett on niitä lastentarhanopettajia, jotka niin sanotusti kyykyttää*

*lastenhoitajia, että antaa näyttää sen, että hei, minä olen korkeemmalla ja...(Lh)*

*Joo ja ei oo tarvinnu potattaa tai vaihtaa vaiippoja koska on oltu lastentarhanopettajia. Hoitajalle kuuluu tämä homma. Luojalle lykky ei oo enää tämmöst hommaa. Se ois varmaa alanvaihdos siinä vaiheessa.(Lh)*

Kyseinen lastenhoitaja koki myös lastentarhanopettajien omat kokoukset jonkin verran eri-arvoistavana. Kaikilla pitäisi hänen mielestään olla yhtäläinen oikeus osallistua niihin, jotta tiedonkulku olisi taattua.

*... mun mielest noi on hyviä noi pedagogiset niinku kokoukset. Mut mun mielest ne ois mukavempia ett niis vois niinku käydä useempiki henkilö ku lastentarhanopettaja. Ett vaik se joo kuuluu lastentarhanopettajalle, mut se ett ois ite kans vähä perillä asioista. Ainaki tietäis mitä siellä puhutaa.(Lh)*

### **Tavoitetietoisuus**

Tavoitetietoisuus koskee sitä, miten laajasti tiimin jäsenet ovat sisäistäneet tiiminsä tarkoituksen ja sen merkityksen koko organisaation kannalta (Wellins, ym. 1991, 189). Tiimin tietoisuus tiimin päämäärästä ja tehtävästä on oleellisen tärkeää tiimin toimivuudelle ja kehittymiselle (Katzenbach & Smith 1998; Spiik 2001; Rodd 2006). Tiimin tarkoitusta koskevassa puheessa tiimin tavoitetietoisuus tuli heikoiten esille tiimin eri osaamisalueista. Lastentarhanopettajien puheessa tavoitetietoisuus oli enemmän esillä kuin lastenhoitajien puheessa. Lastentarhanopettajien puheessa esille nousivat kuvailut yhteisten arvojen tärkeydestä ja keskustelut tiimissä siitä *mihin toiminnalla pyritään*.

*Ja sitten että mikä se, niinku se lapsen päivä ois niinku mahdollisimman hyvä ja kiireetön, että et miten aikuiset saa luotua sen ilmapiirin ja ja millä tekemisillä, niillä arjen tekemisillä niinku .....me voidaan vaikuttaa siihen et kaikki ei oo eteisessä yhtä aikaa eikä vessassa, tai miten me porrastellaan, että jokainen hoitaa sen oman tonttinsa. Ja kaikkia tämmösiä aika paljon. Ja sitten se, ett mihin me pyritään jollain tekemisellä. Ett mikä se on se idea, miks me tehdään niinku näin. (Lto)*

*Tavallaan se arvopohja pitää käydä läpi alussa, että että minkälaiseks haluaa, että se just se ilmapiiri mudostuu, että mimmosta siellä lapsella on. Ett se on must niinku se on suurin kysymys. (Lto)*

*Ja kyllä sitten ihan muutenki, että nyt meidän pitäis tätä juttua, että nyt ruvetaan tätä. Että nyt mennään tänne suuntaan.(Lto)*

*Vaik se ei ois aina siinä tiimipalaverissa, mut kyl sitä on.(Lto)*

Lastenhoitajien keskustelussa tuli esille se, ettei tavoitetietoisuutta koettu tiimissä aina selkeästi eikä keskusteluita tavoitteista tiimissä juurikaan käyty. Tavoitekeskustelut miellettiin asioiksi, joita käydään päiväkodin yhteisissä kokouksissa. Tiimikokouksissa sovittiin konkreettisesta toiminnasta. Seuraavassa esitellään katkelma lastenhoitajien keskustelusta.

*(Tutkija:) ...koettekste että teillä on semmoset yhteiset tavoitteet? Onko ne ihan selvät koko tiimille, että okei..., että nyt tavoitellaan vaikka sitä kiireettömyyttä, että ja katsotaan myöhemmin että onko meidän tiimi onnistunu lasten kohdalla semmoseen, että ollaan saatu luotua kiiretön ilmapiiri. Esimerkiksi tän tyyppisiä. Että koettekste että on tämmöstä?*

*Enpä juuri.(Lh)*

*No ei.(Lh)*

*No on meillä jonku näkösi. Ehkä just tää, että me ollaan sitä leikin, leikkii korostettu. Että pitää jäädä niinku aikaa leikille. Että semmosista me ollaan keskusteltu. Mutta ehkä just nääki on niissä talon yhteisissä ehkä enempi.(Lh)*

*Että enemmän se on sitä toiminnan suunnittelua.(Lh)*

*Et melkein se tiimi [kokoukset] menee siihen akuuttien asioiden, siihen hoitoon.(Lh)*

### ***Prosessiorientaatio***

Prosessiorientaatiolla tarkoitetaan Wellins'n, ym. (1991) mukaan sitä, että ymmärretään tiimin tarkoitus. Koska tässä haastatteluaineistossa oli vaikeaa tehdä ero tarkoituksen ja prosessiorientoitumisen välillä, käsittelen tässä yhteydessä prosessiorientaatiota näkökulmasta, joka kuvaa tiimin sisäisen toiminnan merkityksen ymmärtämistä, kehittämistä ja arvioimista.

Tiimin kehittämistä ja tiimityön arvioimista koskevaa puhetta oli kaikkien haastateltavien osalta hyvin vähän. Eniten asiaa sivuutettiin, kun lastentarhanopettajat keskustelivat tiiminvetäjän tehtävistä. Tiimin kehittymisestä ja arvioimisesta koskevassa

puheessa tuli esille tiiminvetäjän rooli huolehtia, että kaikilla oli tiimissä hyvä olla, arvioida sitä, mennäänkö oikeaan suuntaan ja havainnoida tiimin toimivuutta.

*Niin ku siin on se yks vaihe. Ja niin ku että rohkeutta siihen että tuulta päin välillä vaan. Et koska tää ei nyt toimi ja pelaa, nii meidän pitää miettii, ett miks tää ei ja mitä me voitais tehdä niinku. (Lto)*

*Semmosta arviointia koko ajan, että mennäänkö oikeeseen suuntaan, ja et onks siinä tiimissä kaikilla hyvä olla, että jos voi olla, että siinä onki joku vahva, että, että joku ei jää syrjään siitä. Että pitää tasapuolisesti kaikki jäsenet siinä, et et joku saattaa olla semmonen arempi ja jäädä sinne sitten, että senki äänen kuuluviin. Ett jos on kolmen hengen tiimi.(Lto)*

*Just sitä havainnointia, ett se (tiiminvetäjä) kattoo siellä, ett nyt täst meidän tiimissä on nyt joku mikä ei välttämät suju.(Lto)*

Lastenhoitajien puheessa tuli esille se, että tiimissä ei käyty tiimityötä koskevia arviointikeskusteluja, ellei ongelmatilanteita ollut. Lastenhoitajien keskustelussa tuli myös esille, ettei tiimin omaan kykyyn selvitä ongelmatilanteista luotettu. Päiväkodin johtaja koettiin tärkeäksi tiimin ongelmatilanteiden selvittäjäksi.

*.....mut nyt ku sit taas asiat on ruvennu toimiin kunnolla nii ei me olla siitä sit sen enempäää juteltu. Ku kaikki toimii, nii ei sitä jotenki niiku ees mieti semmosta asiaa, et hei, pitäskö tässä arvioidakki tätä toimintaa... Nii se on just silloin ku ei toimi. (Lh)*

*Niin. Silloin sitä sit miettii, ett onks kaikki ihan okei ja mistä tää vois johtuu, mut sit ku kaikki onnistuu hyvin, nii ei siinä jotenki oo aikaa siihen.(Lh)*

*Ett se on sitten johtajan vastuulla, jos se on koko tiimi toimii huonosti, nii onhan se silloin se tiiminvetäjäki siinä se joka on suossa. ....Sitä täytyy olla joku ulkopuolinen sitten niinku siinä.(Lh)*

*...ku meidän tiimi ei alussa toiminu, nii kyllä se oli ihan niinku johtaja, joka asiaan puuttu meidän kanssa. Ja se oli ihan hyvä asia. Ei me oltais varmaan sitä kolmiste pystytty selvittämään.(Lh)*

### ***Yhdessä oppiminen***

Kiinnostavan näkökulman aineistoon toivat ryhmissä käydyt keskustelut huipputiimistä tai unelmatimistä. Tällä temalla pyrin tavoittelemaan näkemyksiä, jotka koetaan



täydellisen tiimin ominaisuuksiksi ja osaamiseksi. Pyysin haastateltavia visioimaan ”unelmat täyttävää tiimiä.” Toivoin saavani aineistooni näkemyksiä niistä tekijöistä, joita tiimityöntekijät pitävät ehkä epärealistisuudesta huolimatta tärkeimpänä. Analyysivaiheessa tein huomioita siitä, miten tiimiosaamisen keskeiset elementit näkyisivät unelmatiimin visioissa.

Unelmatiimikuvauksista oli pääteltävissä, että myös unelmatiimin koettiin rakentuvan *luottamuksen, sitoutumisen ja kommunikaation perustalle*. Motivoituneisuus työhön koettiin tärkeäksi unelmatiimin ominaisuudeksi ja sen katsottiin syntyvän *yhteisiin tavoitteisiin* pyrkimisellä. Osallistuminen tiimissä nähtiin *tasavertaisena*. Eri ammattiroolit eivät tulleet enää mainituiksi kummassakaan ryhmässä. Sen sijaan puhuttiin *yhteisvastuullisuudesta, yhteistyöstä ja luottamuksesta*. Tiimin sisäisten prosessien kehittymisen tukemista tai kehittymisen merkitystä ei mainittu kummassakaan keskusteluryhmässä.

Yllätykseksi varsinkin lastentarhanopettajien kuvailuissa tuli voimakkaasti esille ilmaukset, jotka liitin *tiimioppimiseen*. Tiimioppimiseen liittyviä asioita ei tullut esille missään muussa vaiheessa koko keskustelun aikana. Keskustelu teemasta oli innostunutta ja ajatukset tulivat ilmaistuksi nopeasti ja pakottamatta.

Lastentarhanopettajat kuvailivat unelmatiimin tärkeimmiksi ominaisuuksiksi *toisten kannustamisen, onnistumisen kokemuksen ja positiivisen kilpailun joka ei ole kilpailua, vaan sen arvostamista ”kun toinen keksii hyvän jutun”*. Myös *ammattillisuus* ja *yhteisvastuullisuus* koettiin tärkeiksi unelmatiimin ominaisuuksiksi.

*Tulee semmosta onnistumisen kokemusta ja toiset kannustaa, et se on must se.(Lto)*

*Tavallaan niinkun, niinku että kaikki ruokkii semmosta niinku vois sanoo, positiivista kilpailua tai ei kilpailua niinku kilpailuna, vaan että, ai ku toi keksi hyvän jutun, että toipas hyvää. Niin se. Sitä kautta sitten kasvaa, kasvaa taas joku muu, että tavallaan semmonen, että siitä tulee sitten semmonen flow, että että ajatukset niinku ryöppyää ja ideat lentää, ja sitten niistä rakennetaan se yhteinen hyvä. Innostuneita, luotettavia, ammatillisia.(Lto)*

*... semmosia että ollaan niinku aidosti innostuneita siitä toisen, jos toinen keksii jotain ...ja ne työntekijät on oikeesti niinku*

*tiimityöntekijöitä. ...se on kans ehkä semmosta ammattitaitoa. Että ne ajat on takana ku joku yksin niinku, omasta selkärangasta kaikki, vaan että nyt tehdään niinku yhdessä sovittaa.(Lto)*

*Että alkaa löytää itsestään uusia ja tulee semmosta onnistumisen kokemusta, ja toiset kannustaa, eikä pidetä mitään tietoja itellä ja semmosta.(Lto)*

*Saa olla oma ittensä. Kaikki saa olla oma ittensä ja tuoda sitä luovuutta..., että siinä alkaa itse niinku kukkia. Että alkaa löytää itsestään uusia ja.(Lto)*

”Itsestä uusien asioiden löytäminen” kuvaa oppimiskokemusta. Haastateltava puki näkemyksensä kauniisti ja kuvaavasti muotoon ”siinä alkaa itse niinku kukkia”. Toinen haastateltava kuvasi tiimioppimista ”flow” -tilana, ” jossa ajatukset ryöppyää ja ideat lentää.” Heikkilä ja Heikkilä (2005, 199) kuvaavat voimaantunutta tiimiä tiimiksi, jolla on käytettävissä suuri määrä luovaa energiaa joka odottaa purkautumistilanteita. Katzenbach ja Smith (1998, 108) kuvaavat huipputiimiksi tiimiä, jonka jäsenet ovat syvästi sitoutuneita myös toistensa henkilökohtaiseen kasvuun ja menestykseen. Lastentarhanopettajien kuvaukset unelmatiimistä olivat kuvauksia tiimeistä, jotka voidaan määrittellä joko voimaantuneiksi tiimeiksi tai huipputiimeiksi.

Lastenhoitajien keskustelussa unelmatiimin keskeisimmäksi ominaisuudeksi nousi työhön *motivoituneisuus*. Motivoituneisuuden nähtiin syntyvän mm. yhteiseen tavoitteeseen pyrkimisen kautta. Myös työtovereiden keskinäinen *luottamus* ja *yhteiset säännöt* koettiin tärkeiksi ominaisuuksiksi.

*Kaikki on motivoituneita siihen jotenki.(Lh)*

*Nimenomaan. Kiinnostunu siitä työstä, ja joku yhteinen. Tehään töitä niinku sen.(Lh)*

*...just se motivaatio ja niinku yhteen hiileen puhaltaminen, yhteiset tavoitteet ja säännöt ja luotetaan niinku toiseen.(Lh)*

## 7.2 Tiiminvetäjä

Itseohjautuvillakin tiimeillä on yleensä ainakin joku epävirallinen johtaja, jonka tehtävänä on huolehtia tiimin toimintavalmiuksista. Seuraavassa tätä tiimityöhön keskeisesti vaikuttavaa tekijää tarkastellaan tiiminvetäjän tehtävien ja ominaisuuksien kautta. Tutkimustehtävänä oli selvittää käsityksiä tiiminvetäjän roolista ja merkityksestä päiväkodin tiimityössä. Keskusteluissa oli kaksi eri näkökulmaa. Lastentarhanopettajat katsoivat tiiminvetäjyyttä omaan työkuvaansa kuuluvana asiana ja lastenhoitajien näkökulmana oli tarkastella tiiminvetäjyyttä tiimin jäsenenä. Tarkastelun kohteeksi tulivat käydyn keskustelun perusteella *tiiminvetäjän tehtävät* ja *tiiminvetäjän ominaisuudet*. Nämä ylätasoon kategoriat voitiin jakaa oheisen taulukon 3 mukaisesti niitä vastaaviin alatasoon kategorioihin (taulukko 3).

TAULUKKO 3 Tiiminvetäjä

YLÄTASON KATEGORIAT	ALATASON KATEGORIAT
<b>Tiiminvetäjän tehtävät</b>	Perustehtävästä huolehtiminen Tiimin sisäisistä prosesseista huolehtiminen
<b>Tiiminvetäjän ominaisuudet</b>	Tarkanäköisyys ja havainnointikyky Oikeudenmukaisuus ja yhteistyötaidot Laajakatseisuus Tietämys ja asioiden hoitamiskyky

### 7.2.1 Tiiminvetäjän tehtävät

Päiväkotien organisaatioissa tiiminvetäjä ei tavallisesti ole selkeästi määritelty tehtävä-alue. Kenenkään haastatteluun osallistuneiden henkilöiden päivähoitoyksiköissä ei käytetty sanaa tiiminvetäjä. Kaikki tunnistivat sen tarkoittavan tiimissä olevaa lastentarhanopettajaa tai -opettajia, mutta käsitteenä tiiminvetäjä ei ollut tuttu. Päivähoitoyksiköissä puhuttiin *tiimin vastaavasta* tai *tiimin lastentarhanopettajasta*.

Aineistosta nousi esille kaksi teemaa liittyen tiiminvetämiseen päiväkodissa. Nämä teemat olivat *perustehtävästä huolehtiminen* ja *tiimin sisäisistä prosesseista huolehtiminen*, jotka esitellään seuraavassa.

### ***Perustehtävästä huolehtiminen***

Lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien ryhmäkeskusteluissa tulivat esille samat asiat. Molempien ryhmien puheessa kuvailtiin tiiminvetäjän *perusvastuuta pedagogiikasta ja toiminnan suunnittelusta*. Tiiminvetäjän tehtäviin katsottiin kuuluvan myös *erityisten tai hankalien työtehtävien hoitamisen* tai niissä tilanteissa *tukena olemisen*. Tiiminvetäjän tehtävät kuvailtiin hyvin samanlaisina kuin lastentarhanopettajan tehtävät tiimissä.

*Mulla tuli siitä mieleen kans, ett jos on näitä haastavia keskusteluja...nii kyllä mä sit oon valmis menemään sinne mukaan sen työntekijän niinku tueksi sinne. [vasu-keskustelut] (Lto)*

*Ja sit must tuntuu, että se semmonen arjessa se perus, niinkö vastuu siitä viikon toiminnan suunnittelusta, ett siinä säädetään siinä tarkemmat koordinaatit siinä tiimipalaverissa, mut et se perusvastuu ett tulee kaikki niinku lapsen kehitykseen ja perheiden kanssa niinku ne jutut hoidettuu, ne mitkä kuuluu.(Lto)*

*Ja sitte kaikki noi S2, haravat ja ketut, ett ne on niinku ajoillaan.[lasten arvioinnit] (Lto)*

*Ja esitykset erityislapsista. (Lto)*

*...et jos tulee joku tämmönen lastensuojelu, tämmönen tapaus, yllättäviä, niin että ett ottaa ohjat silloin käsiin ja niinku hoitaa niitä eteenpäin (Lto)*

*...ett sit on jotai tosi hankaluuksia, ett se kuitenkin tavallaa ottaa sen vastuun, se tiiminvetäjä, niistä kaikista monimutkaisimmista ja hankalista asioista, tai ainaki auttaa siinä, mukana. Se on jotenki se päävastuu kuitenkin siinä.(Lto))*

*...meil on semmonen opettaja, joka tota kantaa sen pedagogisen vastuun. (Lh)*

### ***Tiimin sisäisistä prosesseista huolehtiminen***

Tiimin sisäisillä prosesseilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tiimin kehittymisen tukemista. Tällä tarkoitetaan tiimissä tapahtuvan tiimityön osaamisen, tiimityön arvioinnin ja palautteen antamisen sekä tiimissä tapahtuvasta oppimisesta huolehtimista.

Lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien keskusteluissa oli havaittavissa selvä näkemusero tiiminvetäjän tehtävästä tiimin sisäisiin kehitysprosesseihin. Lastentarhanopettajien ryhmässä tiiminvetäjän tehtävät ja merkitys tiimin kehittämisessä ja sisäisten prosessien ohjaamisessa koettiin tiiminvetäjän tehtäväksi ja

vastuualueeksi. Vastuuta koettiin tiimin *oikeaan suuntaan viemisestä, kaikkien jäsenten hyvinvoinnista, tasapuolisuudesta sekä tiedon ja osaamisen jakamisesta.*

*Kyl mä jotenki aattelen, ett se vastuu on kyl sillai, ett osais viedä sitä oikeeseen suuntaan. Ja sitte just tarvittais niit kissoja pöydälle. Niin ku siin on se yks vaihe. Ja niinku että rohkeutta siihen että tuulta päin välillä vaan. Et koska tää ei nyt toimi ja pelaa, nii meidän pitää miettii, ett miks tää ei ja mitä me voitais tehdä niinku.(Lto)*

*Semmosta arviointia koko ajan, että mennäänkö oikeeseen suuntaan. Ja ett onks siinä tiimissä kaikilla hyvä oll, ett jos voi olla että siinä onki joku vahva, että, että joku ei jää syrjään siitä. Ett pitää tasapuolisesti kaikki jäsenet siinä.(Lto)*

*...ett ett joku saattaa olla semmonen arempi ja jäädä sinne sitte, että saa senki äänen kuuluviin, ett jos on kolmen hengen tiimi.(Lto)*

*...mulla tulee mieleen siis semmonenki, että koittaa saada sen toisen kukkimaan myös. Ja sit huolehtii, ett kaikki asiat hoituu myös, että koittaa niinku auttaa sitä toistaki, jos on itellä enemmän tietoa tai taitoa johonki, nii sit koittaa jakaa sitä..(Lto)*

Lastenhoitajien keskustelussa koettiin vahvemmin, että *koko tiimi on vastuussa kehittämisestään* eikä tiiminvetäjän merkitystä nähty niin merkittävänä. Ryhmäkeskustelussa oli kuitenkin havaittavissa, että kaikki eivät olleet täysin samaa mieltä. Vaikutelmaksi jäi, että kaksi lastenhoitajaa olisivat ehkä lähteneet viemään keskustelua suuntaan, missä tiiminvetäjän merkitys tiimissä koettiin suuremmaksi.

*Sanotaan, ett kaikkien yhteinen (vastuu tiimin kehittämisestä). Mutt kyl myös niihin tiimin palavereihin, tai meillä ainaki tää opettaja tuo aina siis aika paljonki, tai hän on aika tietonen niistä monist muistaki asioista mitä pitää nyt käsitellä.(Lh)*

*Niinpä meil on ihan sama.(Lh)*

*Ja sitt ne käsitellään, ett muut sitten aina tuo siihen jotain muuta, tai mitä kenellä on mielessä, mut kylhän niinku tavallaan ne langat käsissä.(Lh)*

Yksi lastenhoitaja vei keskustelua jonkin verran eri suuntaan. Hän koki yhteisvastuullisuuden ja yhdenvertaisuuden tärkeimmiksi tekijöiksi tiimityössä.

*Mut vaik on niinku tietonen kaikesta, nii ei sitä voi myöskään yksin sysää yhen. Ett toimiiks se, jos ajattelee sitä, että toimiiks*

*se tiimi, sitten niinku et onks sillä suurempi vastuu saada se toimimaan.(Lh)*

Kysymykseen siitä, tarvitaanko tiiminvetäjää ylipäätään, näkyi jonkin verran sama eriävyys mielipiteissä. Yhteisvastuullisuuden puolesta puhunut lastenhoitaja koki, että tiiminvetäjää kyllä tarvitaan, mutta ilmaus: ”*ehkä tarvii jonkunnäkösen*”, voi kertoa siitä, että tiiminvetäjäksi voisi käydä kuka hyvänsä tiimistä.

*Tutkija: Tarvitaanko tiiminvetäjää?*

*Kyl mä uskon, ett ehkä tarvii jonkun näkösen.(Lh)*

*Ehkä siihen on tottunu nii, siihen ett on aina ollu joku jollon niinku ne.(Lh)*

*Niille siitä maksetaanki.(Lh)*

*...ett sit on jotai tosi hankaluuksia, ett se kuinki tavallaa ottaa sen vastuun, se tiiminvetäjä, niistä kaikista kuitenkin siinä.(Lh)*

## **7.2.2 Tiiminvetäjän ominaisuudet**

Lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien ryhmissä kuvailut tiiminvetäjän ominaisuuksista erosivat jonkin verran toisistaan. Lastentarhanopettajat pitivät tärkeimpinä tiiminvetäjän ominaisuuksina ominaisuuksia, jotka voidaan liittää enemmän persoonallisiin ominaisuuksiin, kuten *herkkyys huomata asioita, empaattinen, laajakatseinen*. Lastenhoitajat kuvailivat tiiminvetäjän tärkeimmiksi ominaisuudeksi ominaisuuksia, jotka määrittivät enemmän osaamista, kuten *oikeudenmukainen, yhteistyötaitoinen ja asioista tietävä*. Tehdyn analyysin perusteella tiiminvetäjän ominaisuudet voitiin jakaa seuraaviin teemoihin: *tarkkanäköisyys ja havainnointikyky, oikeudenmukaisuus ja yhteistyötaidot sekä tietämys ja asioiden hoitamiskyky*, jotka esitellään tarkemmin seuraavassa.

### ***Tarkkanäköisyys ja havainnointikyky***

Lastentarhanopettajien keskustelussa tärkeimpinä tiiminvetäjän hyvinä ominaisuuksina pidettiin tarkkanäköisyyttä, joka oli yhteydessä hyvään havainnointikykyyn.

*.Ja semmosta tarkkanäkösyttäki tai semmosta. Ja toisaalta laajakatseisuutta, että sillai on semmosta havainnointikykyä.(Lto)*

*Just sitä havainnointia, ett se kattoo siellä et nyt täst mejän tiimissä on nyt joku mikä ei välttämät suju.(Lto)*

### ***Oikeudenmukaisuus ja yhteistyötaidot***

Hyvän tiiminvetäjän katsottiin myös olevan *oikeudenmukainen*. Lastenhoitajien keskustelussa hyvän tiiminvetäjän ominaisuuksiksi korostuivat *yhteistyötaitojen osaaminen*. Hyvä tiiminvetäjä kuuntelee muita, jakaa vastuuta, ottaa erilaiset mielipiteet huomioon ja kokee että tiimi on yhteinen.

*Semmosta oikeudenmukaisuutta.(Lh)*

*Se kuuntelee ainaki muita ja antaa vastuuta muilleki ja, tai siis yhteistä vastuutahan se on kaikki.(Lh)*

*(Kuvailee oman tiiminsä hyvää tiiminvetäjää) No siis kaikkien kans tulee hirveen hyvin toimeen. Just tommonen, kuuntelee, ottaa mielipiteet huomioon, on tarvittaessa myös tosi jämpä tai sillee, et myös niinku asiat hoituu tai sillälaila, mut kuitenkin tasa-arvosesti kaikkia kuunnellen. Että kauheen positiivinen ihminen muutenki, siis tosi mukava ihminen.(Lh)*

### ***Tietämys ja asioiden hoitamiskyky***

Myös *asioista tietämisen* ja *kyvyn hoitaa asiat hyvin* koettiin tärkeiksi tiiminvetäjän tärkeiksi ominaisuuksiksi. Lastenhoitajien ryhmässä keskusteltiin erityisesti tiedonkulun tärkeydestä ja tiiminvetäjän tehtävästä jakaa saamansa informaatio tiimissä.

*Ja on myös tietonen kaikista asioista ja jakaa sen sille tiimille sen tiedon mikä sillä on koko talosta ja kaikesta muusta niinku hallinnassa, että(.) ettei pidä sitten vaa niitä juttuja että joo joo, kyllä toi mejän tiimin vetäjä tietää että kysy siltä ja se että se jakaa sen tiedon myös sille muulle ryhmälle ja kokee sen että se ryhmä on yhteinen, eikä sitä että hän tekee vaan asioita.(Lh)*

## **7.3 Organisatorinen tuki tiiminvetämiseen ja tiimityöhön**

Organisaation rakenteet on luotava sellaisiksi, jotka tukevat yksittäisiä työntekijöitä saavuttamaan ammatilliset tavoitteensa ja saa tiimit työskentelemään kohti asetettuja

tavoitteita (Colmer 2008). Tutkimusongelmana oli selvittää, miten päiväkodin organisatoriset ratkaisut tukevat tiimityötä. Päiväkotien organisatorisia ratkaisuja tarkastellaan seuraavassa luvussa siitä näkökulmasta, kuinka ne tukevat tiiminvetäjyyttä ja tiimityötä yleensä. Pedagogisen johtajuuden ja jaetun johtajuuden käsitteet liittyivät kiinteästi tähän kokonaisuuteen. Tehdyn analyysin perusteella aineisto voitiin jakaa kahteen ylätasoon kategoriaan: *tiiminvetämisen tukemiseen* ja *pedagogisen johtajuuden jatkumoon*, jotka esitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa (taulukko 4).

TAULUKKO 4 Organisatorinen tuki tiiminvetämiseen ja tiimityöhön

YLÄTASON KATEGORIAT	ALATASON KATEGORIAT
<b>Tiiminvetämisen tukeminen</b>	Tuen saannin mahdollistaminen toiminnan rakenteilla Johdon tuki
<b>Pedagogisen johtajuuden jatkumo</b>	Johtamisen jakaminen Itsenäiset tiimit

### 7.3.1 Tiiminvetämisen tukeminen

Katzenbach ja Smithin (1998, 164) mukaan johtajan tuki tiiminvetäjälle on hyvin tärkeää. Johtaja tukee tiiminvetäjää olemalla tietoinen tiimin asioista. Johtajan tulisi auttaa tiiminvetäjää kehittymään työssään. Tässä tutkimuksessa tiiminvetäjät määrittelivät organisatoriseksi tueksi lähinnä mahdollisuuden pitää tiiminvetäjien omia kokouksia (lastentarhanopettajien kokoukset) ja koulutuksen saamisen tiiminvetäjän tehtävään. Johtajalta saatu tuki miellettiin nimenomaan organisaation järjestelyiden tueksi. Johtajan asenne eri ammattiryhmiä kohtaan koettiin myös merkittäväksi. Sen katsottiin määrävän tuen saannin mahdollistamista. Seuraavassa esitellään tarkemmin analyysissä muodostuneet teemat: *tuen saannin mahdollistaminen toiminnan rakenteilla* ja *johdon tuki tiiminvetämiseen*.

#### ***Tuen saannin mahdollistaminen toiminnan rakenteilla***

Lastentarhanopettajien ryhmässä keskusteltiin koko päiväkodin organisaation käytänteistä koskien tiiminvetäjien tehtävän tukemista. Kaikki lastentarhanopettajat ilmoittivat, etteivät olleet saaneet juuri mitään koulutusta tiiminvetäjyyteen. Myöskään organisaation järjestelyiden ei kolmessa päiväkodissa koettu tukevan tiiminvetäjyyttä. Tiiminvetäjien (tai lastentarhanopettajien) omia kokouksia ei näissä päiväkodeissa ollut, tai jos olikin aikoinaan ollut, ne oli lopetettu. Rodd (2006, 263) esittää, että johtamisen



valmiuksia kehitetään ja tuetaan esimerkiksi perustamalla mentorointi-ryhmiä, jotka tässä tapauksessa tarkoittaisivat tiiminvetäjien omia ryhmiä. Lastentarhanopettajien ryhmässä keskustelua käytiin myös siitä, loukataanko muita ammattiryhmiä, jos pidetään omia tiiminvetäjien kokouksia. Keskustelussa tuli esille lastentarhanopettajan ammattiroolin heikkeneminen, arvostuksen lasku ja lastentarhanopettajien vähäinen määrä päiväkodeissa. Yksi haastateltava koki lastentarhanopettajien olevan altavastaajan roolissa päiväkodeissa. Hän koki, että lastentarhanopettajien omat kokoukset voisivat rikkoa tasavertaisuuden vaatimusta, ja se voisi olla yksi syy, miksi kokouksia ei pidetä.

*Mä kokisin että ois hyvä (tiiminvetäjien kokoukset), koska lastentarhanopettajat ovat hupeneva....Niin päiväkodeissa. Nii kokisin, että ois tosi hyvä, että olis opettajien yhteisiä palaverreja. Ja must tuntuu, että niitä ei oo ollu, eikä niitä oo senkään takia ollu, että että ikään kuin ole, tai siis koska olemme tämmönen vähenevä. Ja jotenkin se asetelma on sitten, ett mitenhä mä sen nyt sanoisin, että olemme jotenki altavastaajan roolissa päiväkodeissa. Ainakin semmonen kokemus ja tunne mulla on. Ja että sit, sit sitten katsotaan että ett jotenki asettautuisimme toisten yläpuolelle, jos meillä vielä ois omia kokouksia. Ett kun niin tota pitäis tasavertasena kaikkien tehdä kaikkea. Tosin siitä nyt ollaan pääsemässä, ett ehkä meillä on oman talon sisällä tämmönen vaihe menossa, että lastentarhanopettajien roolia niin vähän nostetaan siitä, että kaikki tekee kaikkea. Että senki takii ehkä niinku jotenkin hankala tämä tiiminvetäjän rooli sitten, koska mä joudun ottamaan myös sitä kapinaa omalle kontolleni. (Lto)*

Selvän poikkeuksen teki yhden lastentarhanopettajan päiväkodin käytäntö. Hänen päiväkodissaan oli lastentarhanopettajien kokous joka toinen viikko jonka haastateltava koki hyvin tärkeänä tukena työssään. Lastentarhanopettajien omat kokoukset tukivat haastateltavan mielestä laadukkaana pedagogiikan toteutumista. Suhteessa tiimityöhön ja tiiminvetämiseen haastateltava koki, että opettajien omat kokoukset kasvattivat koko ammattiryhmän voimaa. Kun asioista oli sovittu yhdessä, oli voimaa ja pontta viedä niitä eteenpäin myös tiimeissä, tai olla erimieltä esimerkiksi johtajan kanssa. Haastateltava koki, että lastenhoitajat arvostivat lastentarhanopettajien vastuunkantoa ja ”likaisen työn tekemistä ylöspäin”.

*No meil on joka toinen viikko lastentarhanopettajien kokous. Ett me pidetään se tarpeellisena ja tärkeenä. Ja se jotenki hirveesti tukee mun mielestä sitä, niinku sitä varhaiskasvatusta. Ja sitte*

*muutenki tota niinku sit sitä on sinne tiimeihinki päin iha eri tavalla ku sit joissain asioissa on pontta ku tavallaan kaikki lastentarhanopettajat on sopinu, ett näin tehdään ja sit se viedään niinku sinne. (Lto)*

*...meil on iso talo, meil on paljon opettajii, nii se on aikamoinen poweri niinku sit myöski niinpäin, ett me joskus sit myöski tota ollaan erimieltä ollaan meijän johtajan kanssa sillai sitte isolla porukalla niinku joistain asioista ja keskustellaan sit niistä. Ett siin on jotenki myöski niinpäin ja sitten lastenhoitajat kokee, että me ollaan välillä semmonen puskuriki joissain asioissa niinku myöski et meist on sillai, ett me kannetaa sitä vastuuta, mut ett me tehään myöski sitä semmosta likasta työtä niinku niinpäin. Ett me ollaan mun mielestä saatu se oma paikkamme sillai ihan hyvin ilman ett siin ois mitään semmosta, ett jaaha, okei, opettajat vaan siel tai jotain, vaan että siel on . Kaikki me siel jaetaan ne asiat. Ja se on mun mielestä hirveen hyvä.(Lto)*

### ***Johdon tuki tiiminvetämiseen***

Johtajan luomat organisatoriset järjestelyt, kuten esimerkiksi tiiminvetäjien (lastentarhanopettajien) omat kokoukset ja koulutus nähtiin päiväkodin johtajan antamana tukena. Kuten edellä kuvailtiin, kolmessa päiväkodissa neljästä koettiin tämä tuki hyvinkin puutteelliseksi. Johtajan antamaksi tueksi katsottiin myös tiimin vaikeissa ristiriitatilanteissa ulkopuolisena apuna toimimisen.

Päiväkodin johtajan *asennoituminen eri ammattiryhmiin* nähtiin yhtenä tuen saantiin vaikuttavana tekijänä, kuten seuraavassa lastentarhanopettajan kuvailemassa esimerkissä käy ilmi. Lastentarhanopettaja osallistui keskusteluun, jossa käsiteltiin lastentarhanopettajan ammattikuvan heikkenemistä. ”*Dumpataan toisii*” tarkoitti tässä haastatteluotteessa lastentarhanopettajien ammattikunnan ”*alasajoa*” johtajan taholta.

*Mun mielestä sitten tota taas niinku sanotaan, että lastentarhanopettajien ammattiroolissa, niin, niin tota näkyy myös se, että minkälainen asennoituminen päiväkodin johtajalla on on tota ammattiryhmiin. Et jos, jos se asene on sellanen, että et pahimmassa tapauksessa niinku nostetaan toisii ja toisii dumpataan, niin se vaikeuttaa koko tota työyhteisön työtä saati sitten tiimien työskentelyä.(Lto)*

### 7.3.2 Pedagogisen johtajuuden jatkumo

Pedagogisen johtajuuden jatkumoa voidaan lähestyä siitä näkökulmasta, kuinka tiimit jakavat pedagogista johtajuutta päiväkodissa. Tiimien toimintakyky ja osaaminen on luonnollisesti yhteydessä siihen, kuinka hyvin johtajuutta jaetaan. Tässä tutkimuksessa tiimien valmiutta jakaa pedagogista johtajuutta on tarkasteltu mm. tiimien osaamisen ja tiiminvetäjien osaamisen lähtökohdista. Tiiminvetäjällä on ratkaiseva vaikutus siihen, kypsyykö tiimi todelliseksi tiimiksi tai jopa huipputiimiksi, joka pystyy vastaamaan jaettuun johtajuuteen (Katzenbach & Smith 1998, 163).

Pyysin haastateltavia määrittelemään jaetun johtajuuden käsitettä tai pedagogisen jaetun johtajuuden käsitettä, ja miten he kokevat sen toteutuvan heidän päiväkodeissaan. Käsitteet jakautuivat kahteen teemaan: *johtamisen jakaminen* ja *itsenäiset tiimit*, jotka esitellään tarkemmin seuraavassa.

#### *Johtamisen jakaminen*

Jaettu johtajuus -käsite vaikutti olevan kaikille haastateltaville vieras. Käsitteen avaaminen oli haastavaa lyhyessä ajassa. Molempien ammattiryhmien keskusteluissa näkyi käsitteen selkiytymättömyys tai väärinymmärrys. Lastenhoitajien keskustelussa käsite *jaettu johtajuus* miellettiin säästötoimeksi tai kaikkien johtajalle kuuluvien töiden jakamiseksi.

*Mul tuli heti semmonen hälytyskello, ett miten paljon lisäduunia tää nyt sit aiheuttaa tää uudistus! (Lh)*

*...tietysti säästetään hirveesti ja kaikkee näin, mut sit just toi, että kenellä ne asiat on sit hallussa.(Lh)*

*Kuka käy niissä johtajapalavereissa? Meeksä huomenna? Okei mä voin mennä.(nauraa) (Lh)*

*Koko paletti varmaa leviäis käteen.(Lh)*

Yhden lastenhoitajan kuvailemasta tilanteesta voi saada käsitykseksi sen, ettei johtajuuden jakaminen ole ollut myöskään päiväkodin johtajalle hyvin ymmärretty asia, kuten seuraavasta esimerkistä käy ilmi.

*Meilhä oli yks vuos kans, ett ku meil oli nää talon kokoukset kerran viikos, nii yks meijän johtajist päätti, että nyt ruvetaanki,*

*ett ei hän niinku vedä näit kokouksii. Joo, vuorotellen. Me oltiin iha ett hä. Varmaa kaks viikkoo se toimi, mut sitte, mitä me, eihän kukaan nyt tiedä, mitä asioita siellä käsitellään, ku johtajal on nää kaikki, mitä sen pitäs tuoda meille tietoon. Ei siit sit, sit se palas takas. (lh)*

*Tuskin tommonen toimis! (lh)*

Lastentarhanopettajien keskustelussa toivottiin henkilökunnan *koulutusta* koskien jaettua johtajuutta siksikin, että välttyttäisiin väärintulkinnoilta. Jaettu johtajuus liitettiin helposti varajohtajuuteen.

*Mulle tulee enemmän mieleen joku varajohtajuus, ett must tuntuu, ett mejän varajohtajalla vaa työt lisäänty koko ajan...(Lto)*

*...se riippuu varmaan niin siitä johtajasta, että ett musta tuntuu, ett se alkaa nyt olla meillä, niin niin alkaa menee tonne suuntaan. Mut sit siinä pitäs mun mielestä olla myös sellasta henkilökunnan kouluttamista, tai ainaki henkilökunnalle avata sitä käsitettä (jaettu johtajuus), koska selvästi joku saattaa, tai oon kuullu, että joku on ajatellu, että että no se ei vaan viitti tehä töitään ku se tekee näin. Ett se pitäis avata se käsite, ettei tuu tämmönen väärinkäsitys, ett se se ois niinku tosi tärkeätä, ett sitä on varmaan liian vähän, ett se. Siitä pitäs pitää ihan koulutusta henkilökunnalle, ett mikä on jaettu johtajuus.(Lto)*

Käsitteen selkiytymättömyyden vuoksi aloin puhua pedagogisesta jaetusta johtamisesta, joka oli helpommin määriteltävissä. Lastentarhanopettajat kuvailivat pedagogisen johtamisen päiväkodin johtajan tehtäväksi, johon kuuluu vastuu siitä, että pedagogiikkaa toteutetaan yhteisten sopimusten mukaisesti. Myös keskustelun aloittaminen ja ylläpitäminen koettiin tärkeäksi.

*Tavallaan ehkä johtajalla on se viimekäden vastuu, että siellä on sitä pedagogisuutta tavallaan siinä talossa. Ett huolehtii, että se tosiaan mietitty ett miks sitä työtä tehään ja kenen takia sitä loppujen lopuks tehää. Että ei oo semmonen ajelehtiva laiva, että yks ryhmä tekee toista ja toinen toista ja toinen ehkä oikeen mitään. Että vaan niinku käydään töissä. Että se, ainaki johtajan tehtävä on pitää huolta siitä, että niistä asioista keskustellaan. Ja pitää sitä asiaa vireillä. Pitää saada keskustelua aikaan, jos sitä ei oo ja semmonen vastuu.(Lto)*

Myös lastenhoitajien ryhmässä pedagoginen jaettu johtajuus oli helpompi käsittää ja hyväksyä. Johtajalla ei katsottu olevan riittävästi aikaa pedagogiikkaan paneutumiseen

lisääntyneiden hallinnollisten töiden takia. Myös varajohtajan työnkuvan nähtiin muuttuneen ja hänen työmääränsä kasvaneen hallinnollisten tehtävien suhteen.

*(pedagogisen osaamisen ja vastuun jakautuminen päiväkodissa)  
...johtaja ei kerkii enää mitään pedagogisii juttuja. Ett se on ihan sitä hallintoo ja kokouksissa käymistä ja tietokoneela istumista että.(Lh)*

*Vähän on semmonen aina että, välil tulee niit uudistuksii ja kaikkee, ett sit tosi paljon tulee hommii, ett meijänki talossa on varajohtaja joka on ryhmässä, ja hänellä on tosi paljon sitä ekstraduunii.(Lh)*

*Meil on sama. Ett tuntuu ett hän ei kerkee lasten kans olla enää ollenkaa.(Lh)*

### ***Itsenäiset tiimit***

Tässä tutkimuksessa todellista jaettua johtajuutta lähestyttiin puhuttaessa tiimien itsenäisyydestä. Itseohjautuva tiimi on lähempänä jaettua johtajuutta kuin itsenäinen tiimi, jossa kaikki itseohjautuvan tiimin tunnusmerkit eivät toteudu. Itseohjautuva tiimi on *voimaantunut* jakamaan erilaisia johtamistehtäviä, asettaa omat tavoitteensa, luo oman toimintamallin, arvioi suoritusta tiimissä ja kantaa itse vastuun laadusta ilman ulkopuolisia (Heikkilä & Heikkilä 2005, 188). Tässä tutkimuksessa olleiden tiimien kuvaukset vastasivat ehkä yhtä lukuun ottamatta enemmän itsenäisiä tiimejä. Tiimit saivat työskennellä itsenäisesti, mutta taustalla oli johtaja, joka valvoi, että sovitussa pedagogisessa linjassa pysytään.

*Johtaja linjaa oikeestaan sen talon pedagogiapuolen, mutta ett meillä nyt varmaan myös tuota tiimit ja lastentarhanopettajien persoonat kans vaikuttaa siihen. Ett tavallaan meillä niinku on kyl jouston varaa niinku tehdä, tehdä sen mukaan miltä tuntuu. (Lto)*

Haastateltava käyttää ilmaisua ”jouston varaa” kuvatessaan tiimien itsenäisyyden määrää. Myös johtajan ”linjaama” pedagogiikka voi kertoa kokemuksesta johtajan määräävästä roolista pedagogisena johtajana. Myös kaksi muuta lastentarhanopettajaa määritteli asiaa hyvin samansuuntaisesti.

Yhden lastentarhanopettajan puheessa on havaittavissa pisimälle mielletty ja toteutettu jaettu johtajuus ja tiimien itseohjautuvuus. Kyseessä oli lastentarhanopettaja, jonka

päivähoitoyksikössä toteutettiin joka toinen viikko tiiminvetäjien kokouksia. Hän koki, että omassa päivähoitoyksikössään lastentarhanopettajilla oli johtajuus pedagogisesta suunnittelusta ja toteutuksesta.

*(Kenellä pedagoginen vastuu?) No kai se viimekäden on sillä ”pääjohtajalla”. Mut jotenki must tuntuu, ett meil on ainaki hirveen vahva semmonen lastentarhanopettajien se, ett missä niinku sitä pedagogista suunnitelmaa ja ideaa ja ajatusta niinku luodaan.(Lto)*

Haastateltavan käyttämä ilmaus päiväkodin johtajasta ”pääjohtajana” voi kertoa päiväkodin johtajan roolista itseohjautuvien tiimien taustalla toimivana johtajana. Haastateltavan ilmaisema ”hirveen vahva lastentarhanopettajien yhteisö, jossa pedagogista ajatusta luodaan”, kertoo päiväkodin onnistuneesta pedagogisen johtajuuden jakamisesta, ja samalla se kertoo tiiminvetäjän (lastentarhanopettajan) merkityksestä jaetussa pedagogisessa johtamisessa.

## 8 POHDINTA

### 8.1 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää sitä, millaisena päiväkodin tiimityö näyttäytyy tämän päivän päiväkotityössä. Tulosten perusteella rakentuu kuva tiimien osaamisesta, rooleista, tiimien johtamisesta ja päiväkotien organisaatiokulttuureista. Ensimmäisenä tutkimusongelmana oli selvittää, millaisia näkemyksiä ja kokemuksia tiimissä työskentelevillä lastentarhanopettajilla ja lastenhoitajilla on tiimityöstä: mitkä asiat koetaan merkityksellisiksi ja millaista osaamista on havaittavissa tiimityössä. Tiimien tulevat kehitys- ja suoritusvalmiudet ovat merkittävässä yhteydessä *tiimien muodostamiseen*, ja se tuli myös tässä tutkimuksessa esiin. Tulosten mukaan päiväkotien johtajat päättävät tiimien muodostamisesta, mutta tiimit muodostetaan pitkälle toteuttaen työntekijöiden toiveita. Toiveisiin vaikuttavat hyviksi koetut henkilökemiat ja toive työskennellä tietynikäisten lasten ryhmässä. On ymmärrettävää, että toiveiden huomioonottaminen koetaan tärkeäksi, mutta tiimien muodostamisen määräävimpänä tekijänä se voi antaa huonot lähtökohdat tiimin kehittymisvalmiuksille. Katzenbach ja Smith (1998, 61–77) väittävät, että tiimien muodostumiseen ja kehittymiseen vaikuttaa eniten suorituskeskeisyys eikä persoonallisuuksien yhteensopivuus tai yhdessäolo. Myöskään hyvä kommunikointi tai hyvänolontunne ei ole heidän mielestään ratkaisevan tärkeitä. Johtajalla on tärkeä rooli tunnistaa työntekijöiden osaaminen. Tiimien muodostaminen tapahtuu tämän perusteella. (Colmer 2008, 108–111.) Vain yhden lastentarhanopettajan ja yhden lastenhoitajan puheesta oli

pääteltävissä, että tiimien muodostamisessa on huomioitu jäsenten taitopotentiali ja kokemuksen jakautuminen.

Tutkimuksessa tarkasteltiin tiimien osaamista Wellins'n ym. (1991) jaotteleman tiimien osaamisalueiden mukaan. Löydösten perusteella tiimityö rakentuu pääosin *sitoutumisen*, *luottamuksen* ja *kommunikaation* perustalle. Ne koettiin merkityksellisimmiksi hyvän tiimityön edellytyksiksi. Sitoutumisen tiimin nähdään merkitsevän samoihin sääntöihin ja sopimukseen sitoutumista. Sitoutuminen mielletään myös yhteisen ymmärryksen saamiseen kasvatustyöstä. Luottamusta kuvataan tilan ja ymmärryksen antamisena toiselle. Kommunikaatio näyttäytyy monitasoisena keskustelukulttuurina, jossa parhaimmillaan on pyrkimys ymmärtää toisen ajatusmaailmaa, mutta myös toisaalta puhumattomuutena. Kiesiläisen (1998) mukaan naiset osaavat herkemmin tarkkailla vuorovaikutuksen oheis- ja tunneviestejä, josta johtuu että vaarana on naisvaltaisilla aloilla, kuten päivähoitossa, selän takana pahan puhuminen, suora purkautuminen työtovereille tai välinpitämättömyys. Välinpitämättömyys pysäyttää vuorovaikutuksen työyhteisössä. Tiedonkulku ja tunneviestit katkeavat välinpitämättömällä asenteella ja se aiheuttaa kyynisyyttä. Omassa tutkimuksessani Kiesiläisen (1998) esittämät pulmat tulivat myös jonkin verran esille.

*Osallistumista* tiimissä kuvattiin eri ammattiroolien mukaan. Lastentarhanopettajat toivat esille omaa vastuuhenkilön roolia. Sitä varotaan kuitenkin tuomasta esille tiimissä. Lastenhoitajien näkökulmat vaihtelivat siten, että joidenkin mielestä eri ammattiroolit selkiyttävät työtä eivätkä ole esteenä yhteiselle päätöksenteolle. Toisessa näkökulmassa oli havaittavissa pyrkimys samanlaiseen työnkuvaan. Juuti (2006, 135) on todennut, että rooliodotusten ollessa epäyhteneviä ne luovat ristiriitoja. Ristiriidat voivat syntyä kahden tai useamman henkilön odottaessa eri asioita tehtävän hoitamisessa tai yksilön viestiessä erilaisia odotuksia eri tilanteessa. Rooliristiriidat voivat aiheuttaa työntekijälle stressiä, tyytymättömyyttä ja alhaista työmotivaatiota. Rooliristiriitojen syntymiseen vaikuttaa se, millainen toimintastrategia valitaan työkäyttäytymiselle.

*Tavoitetietoisuus* näyttäytyi heikkona. Tavoitteiden ja päämäärien epäselvyttä kuvaa myös se, ettei tiimeissä juurikaan arvioitu tavoitteiden saavuttamista. Tulos on samansuuntainen Vartiaisen (1997) pro gradu -tutkimuksen tulosten kanssa koskien



päiväkotien tiimityötä. Hänen tutkimuksensa mukaan tiimeillä oli vain vähän, jos lainkaan tavoitteita. Erityisesti välitavoitteiden nimeäminen oli hankalaa. Näyttäisikin siltä, että vaikeutta voi olla erottaa toiminta-ajatusta ja tavoitteita toimintasuunnitelmasta, joka koskee sen hetkisen toiminnan aiheita tai aihepiirejä. Lastentarhanopettajat kuvasivat tavoitteita enemmän kuin lastenhoitajat, jotka pääsääntöisesti kokivat, ettei tavoitteita ole selvästi asetettu tiimissä. Tavoitetietoisuuden tärkeys tuli esille lastenhoitajien kuvauksissa ”unelmien tiimistä”, jossa he kuvasivat motivoituneisuuden työn tärkeimmäksi elementiksi, ja motivoituneisuus syntyi heidän mielestään mm. yhteisiin tavoitteisiin pyrkimisellä.

Erityisen heikosti oli tiedostettu *prosessiorientaatio*, joka tarkoittaa tässä tutkimuksessa tiimien sisäisten prosessien ymmärtämistä ja osaamista. Tulosten mukaan tiimien kehittymiseen ei tietoisesti paneuduta eikä systemaattinen pyrkimys kehittää tiimityötä pääsääntöisesti toteudu. Arviointia ja palautetta annetaan toisille vähän tai ei yhtään. Tulos saa vahvistusta Karilan ja Nummenmaan (2001, 145) tutkimuksesta. He kuvailevat moniammatillisen päiväkodin kehittämistarpeita seuraavasti: ”Melko yksilöllisesti painottunut työorientaatio, tottumattomuus oman ja työtovereiden osaamisen analyttiseen tarkasteluun sekä vähäinen, joskus jopa olematon aika yhteisiin keskusteluihin ja neuvotteluihin työtovereiden kanssa ovat asioita, joihin olisi saatava muutos.” Vennisen (2007, 214) tutkimuksessa kävi ilmi, että koulutus ja erityisesti ammatillisen keskustelun lisääntyminen työyhteisössä saa aikaan ammatillisen osaamisen laajempaa tarkastelua. Vennisen (2007) tutkimuksessa mukana olleiden henkilöiden tavoitetietoisuus kasvoi paitsi varhaiskasvatuksen eri osa-alueilla myös yhteistyö- ja vuorovaikutusosaamisen sekä jatkuvan kehittämisen alueilla.

Tiimioppimiseen kuuluvia asioita käsiteltiin ainoastaan keskustelussa, jossa pyysin haastateltavia kuvaamaan ”unelmiensa tiimiä”. Unelmatiimi-visioissa kuvattiin mm. toisen kannustamista ja onnistumisen kokemuksia. Näyttää siltä, että tiimioppimista on vaikea toteuttaa, jos kaikki osaamisalueet eivät toteudu. Kauhanen (2001) sai vastaavia tuloksia pro gradu- tutkimuksessaan, jossa tuli esille, että tiimioppiminen on yhteydessä tiimin vuorovaikutus-, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoihin sekä työn kohteen tiedostamiseen.

Toisena tutkimusongelmana oli selvittää, miten lastentarhanopettaja ohjaa tiimityötä. Lähtökohtana oli ajatus lastentarhanopettajan roolista *tiiminvetäjänä*. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten tiimissä määritellään ja koetaan tiiminvetäjän tehtävät, ominaisuudet ja taidot. Tämän tutkimuksen löydösten perusteella tiiminvetäjän rooli ja tehtävät tiedostetaan lähinnä lastentarhanopettajan ammattiroolin mukaan. Tiiminvetäjyyden merkitys tiimityössä ymmärretään, mutta ristiriitaisiakin ajatuksia oli havaittavissa. Lastentarhanopettajat ymmärsivät pedagogisen ammattiroolinsa kautta vetäjänä toimimisen. Tiiminvetäjän nähdään vastaavan lapsiin kohdistuvasta pedagogiikasta ja erityisosaamista vaativista tehtävistä. Sen sijaan tehtävä tiimien sisäisten prosessien ohjailijana, on heikommin tiedostettu tai sitä asemaa ei rohjeta tiimissä ottaa ainakaan näkyvästi. Lastenhoitajien ryhmässä esiintyi eriäviä näkemyksiä tiiminvetäjän merkityksestä. Se nähtiin joko tiimityötä helpottavana ja selkeyttävänä tai tasa-arvoisuutta rikkovana. Halttusen (2009, 140) tutkimuksessa tuli esille vastaavanlaisia tuloksia. Määräysvallan käyttäminen suhteessa työtovereihin koetaan vaikeaksi, mutta vaikeaa on myös olla määräysvallan kohteena.

Tiiminvetäjän keskeisiksi taidoiksi nimettiin vuorovaikutusosaamiseen liittyvät asiat, tietämys ja asioiden hoitamiskyky sekä tarkkanäköisyys ja havainnointikyky. Tulos on osin samansuuntainen Rodd'n (2006) näkemyksen kanssa päiväkodin hyvän tiiminvetäjän ominaisuuksista. Oleellinen poikkeus on tavoitetietoisuudessa. Rodd'n (2006) mukaan tiiminvetäjän tärkeimpiä tehtäviä on kirkastaa tavoitteiden merkitys tiimin kaikille jäsenille. Tämä ei kuitenkaan tullut selvästi esille omassa tutkimuksessani.

Kolmantena tutkimusongelmana oli selvittää, miten päiväkodin organisaatiossa tuetaan tiimityötä. Erityisesti tarkasteltiin tiimityötä ja tiiminvetäjyyttä tukevia organisatorisia ratkaisuja ja pedagogisen johtajuuden jakamista. Selväksi tulokseksi tässä tutkimuksessa muodostui se, etteivät organisaation käytänteet pääsääntöisesti tue tarpeeksi tiimityötä ja tiiminvetäjyyttä. Hyvin toimivan tiimiorganisaation rakenteet huojuvat jo tiimien muodostamisesta lähtien. Johtajan tuen koetaan olevan pääsääntöisesti organisatoristen järjestelyjen mahdollistajan. Erityisen merkittävänä lastentarhanopettajien ryhmässä koettiin tiiminvetäjien omien kokousten puuttumisen. Yhtä päiväkotia lukuun ottamatta tiiminvetäjien kokouksia ei pidetty ollenkaan.

Taustalla nähdään olevan mm. huoli siitä, että kokouksilla mahdollisesti rikotaan tasa-arvoisuuden vaatimusta.

Pedagogisen johtajuuden jakaminen ymmärrettiin pääsääntöisesti siten, että johtaja linjaa, valvoo ja pitää yllä keskustelua päiväkodin pedagogiikasta ja lastentarhanopettajat vastaavat tiimiensä pedagogiikasta. Tiimi yhdessä toteuttaa näin luotua pedagogista jatkumoa. Tutkijana koin, että jaettu johtajuus ei toteutunut tutkimuksessa olleissa päiväkodeissa ehkä yhtä päiväkotia lukuun ottamatta. Tiimit toimivat itsenäisesti, mutta varsinaisen jaetun johtajuuden keskeisiä elementtejä ei ollut havaittavissa. Tulos on samansuuntainen Halttusen (2009, 140) tutkimuksen kanssa. Hänen päiväkotien johtajuutta käsittelevässä tutkimuksessa tuli esille se, kuinka jäsentymätön johtajuus päivähoidossa edelleen on. Jaettu johtajuus vaatii työyhteisössä keskustelua siitä, mitä on johtajuus ja miten sitä voidaan jakaa.

Tämä tutkimus toteutettiin fokus-ryhmähaastattelun keinoin. Fokusryhmissä tyypillisesti rakennetaan tietoa yhdessä. Se, että lastentarhanopettajien tai lastenhoitajien ryhmässä nousee joku asia esiin (muttei toisessa) on osittain tästä johtuvaa. Yksi haastateltava tuo esiin näkökulman, josta syntyy keskustelua. Täten ryhmien välisiä eroja tulee tulkita kriittisesti.

## **8.2 Tulosten merkitys**

Haasteltavat varhaiskasvattajat olivat työhönsä sitoutuneita, kokeneita ja motivoituneita kasvattajia. Haastateltavista tiimityöntekijöistä oli havaittavissa pyrkimys ja halu tehdä työnsä hyvin. Myös halu tehdä työtä nimenomaan tiiminä oli selvästi koettavissa. He ymmärsivät tiimityöskentelyn voiman ja mahdollisuuden hyvän varhaiskasvatustyön toteutumiseen ja työhyvinvointiin. Tutkijana koin, että oltiin hyvän tiimityöskentelyn *äärellä*. Ei ole itsestään selvää, että ryhmän työntekijät toimisivat aina tiimeinä. Tässä tutkimuksessa esitettyjen erilaisten tiimityön määritelmien mukaan on perusteltua kysyä, täyttääkö päiväkotien tiimityö tiimityölle asetettuja ehtoja. Heikkilä-Laakso ja Heikkilä (1997, 259) esittävät, että kynnys tiimi -nimityksen käyttämiseen on madaltunut, ja sen käyttö on vähitellen yleistynyt käsittämään mitä tahansa

työskentelyryhmää. Myös Sarala ja Sarala (1996, 167) erottelevat itseohjautuvat työryhmät ja tiimit toisistaan. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella jäin pohtimaan, pitäisikö päiväkodin työtiimeistä puhua mieluummin itseohjautuvina työryhminä tai potentiaalisina tiimeinä. Katzenbach ja Smith'n (1998, 107) määritelmän mukaan potentiaalisen tiimin vaiheessa tiimi pyrkii hyvään suoritukseen, mutta yhteiset tavoitteet ja yhteisvastuullisuuden merkitys eivät ole vielä selkiytyneet kaikille tiimin jäsenille. Heidän mukaansa potentiaalinen tiimi kehittyy todelliseksi tiimiksi vain jos se luo yhteisen suunnan ja tavoitteet sekä noudattaa yhteistä toimintamalliaan kurinalaisemmin. Määritelmä vastaa aika hyvin tutkimuksessani tarkastelun kohteena olevien tiiminjäsenten kuvauksia omasta tiimiyöstään. Tulin tähän johtopäätökseen erityisesti siksi, että vastauksissa oli vain vähän tavoitteiden ja yhteisen toimintamallin kuvauksia. Poikkeuksena oli yhden päiväkodin tiimiyö, jossa hahmottui tavoitetietoisempi toiminta.

Mielenkiintoa herätti se, että tämän tutkimuksen haastateltavat itse kuvasivat poikkeuksetta tiimiyönsä hyväksi tai erinomaiseksi. Arviota tarkennettiin vielä pyytämällä heitä sijoittamaan menneen kauden tiimiyönsä Katzenbach ja Smithin (1998) kehittämän tiimien kehitysvaiheteorian mukaiselle suorituskäyrälle. Kaikki haastateltavat arvioivat tiimiyönsä yltäneen ainakin lähelle todellisen tiimin tai huipputiimin suoritustasoa. Näille suoritustasoille yltäneiden tiimien työskentelyssä on ominaista Katzenbach ja Smithin (1998) mukaan mm. *yhteinen sitoutuminen tiimin selkeästi määriteltyihin suoritustavoitteisiin ja henkilökohtaisen kehittymisen sekä tiimiyön kehittämisen halu*. En aseta epäilyksen kohteeksi haastateltavien omia kokemuksia tiiminsä suorituksesta, mutta tämän tutkimuksen tulosten valossa monen tiimin suoritustaso tuli ehkä yliarvioiduksi. Se johtaa pohtimaan sitä, miten varhaiskasvattajat määrittelevät *hyvän* tiimiyön. Tässä tutkimuksessa on kuvailtu eri tutkimusten näkökulmia ja määritelmiä hyvästä tiimiyöstä yritys-, palvelualojen- sekä päiväkotien organisaatioissa. Näiden tutkimusten valossa määritetty *hyvä* tiimiyö, jonka ollakseen hyvä täytyy täyttää tiettyjä kriteereitä. Tästä taas seuraa se, voiko haastateltavien tyytyväisyydessä olla kysymys *liian matalista* tiimiyöhön kohdistetuista tavoitteista. Ei osata vaatia sellaista, mitä ei tiedetä olevankaan. Launis ja Engeström (1999, 76) esittävät, että riittämättömän yhteistyötapojen analysoinnin ja puutteellisen tiimiyöhön liittyvien käsitysten vuoksi tiimiyö on monesti kutistunut muodolliseksi

työryhmätyöskentelyksi. Ilman jatkuvaa rajojen murtamista tiimit asettuvat helposti perinteisen toimintatavan kehyksiin.

Tasavertaisuutta korostava työnjako on ollut jo pitkään paljon ristiriitoja aiheuttava asia päiväkodeissa. Tiimioppimisen näkökulmasta katsottuna ”kaikki tekee kaikkea” -malli voidaan nähdä pitkälle kehittyneenä tiiminä, jossa on tapahtunut, ja tapahtuu jatkuvasti, tiimioppimista. Tiimioppiminen on näin tukenut yksittäisten toimijoiden kasvua. Toisessa ääripäässä ”kaikki tekee kaikkea” malli voi tarkoittaa sitä, että kenelläkään ei ole selvää käsitystä toiminnan syvällisimmistä linjoista ja tavoitteista. Toiminta rakentuu pitkälle työvuorojen ja ohuesti suunniteltujen toimintatuokioiden varaan. On selvää, että tässä toimintamallissa eri toimijoiden osaaminen ei tule käytetyksi parhaalla mahdollisella tavalla. Ajatusta tukee Karilan (1997, 141) tutkimus, jonka mukaan tasavertaisuutta korostava työnjako saattaa estää potentiaalisen asiantuntijuuden käyttöä työtilanteissa. Tiimiorganisaation kehittämiseksi parhaat mahdollisuudet antaa sellainen työnjako, jossa kunkin henkilön työtehtävät on määritelty joko koulutuksen tai muulla tavoin hankitun tietämyksen perusteella. Ollakseen perusteltu toimintamalli, ”kaikki tekee kaikkea” -mallin pitäisi rakentua hyvin ohjattuun ja tietoiseen tiimioppimiseen, jonka perustana on kasvatusyhteisön yhteinen kasvatustietoisuus.

Tulokset antavat viitteitä siitä, että lastentarhanopettajalla tiiminvetäjänä tulisi olla nykyistä enemmän paitsi rohkeutta, myös osaamista, johtaa prosesseja jotka johtavat tiimin kehittymiseen, aktiiviseen tiimioppimiseen, hyvin perusteltuun pedagogiseen toimintaan ja tiimityöhön, jossa tasavertaisuuden kokemus perustuu oikeoppiseen tiimijatteluun. Myös päiväkodin yhteisen kasvatustietoisuuden kehittämisessä ja oppivan organisaation kehittämisessä lastentarhanopettajat ovat tänä päivänä yhä vahvemmin avainasemassa. Pystyäkseen vastaamaan näihin monitahoisiin vaatimuksiin, tiiminvetäjä vaatii lastentarhanopettajalta *pedagogisuuden hahmottamista uudella tavalla*. Tässä tutkimuksessa lastentarhanopettajat pitivät pedagogisuudesta huolehtimista tärkeimpänä tehtävänä. Pedagogisuuden he liittivät kuitenkin usein vain lapsiryhmän toiminnan ohjaamiseen. Pedagogisuutta ei tulisikaan enää nähdä yksittäisten toimijoiden tuloksena vaan sen tulisi nähdä vaikuttavan koko kasvattajayhteisöön. Tiimi tarvitsee johtajansa. Kasvattajuuden mieltäminen laajemmin koskemaan koko työyhteisön kehittämistä voi siten johtaa tiiminvetäjät näkemään myös tiiminsä kehittämisen merkityksen.

Edellä kuvatun näkemykseni mukaan lastentarhanopettaja on ”paljon vartijana”. On selvää, että tiiminvetäjyyteen tarvitaan tukea. Katse kääntyy päivähoito-organisaation rakenteisiin. Toimivan tiimiorganisaation rakentaminen vaatii tuekseen koko organisaation tuen. Päivähoito-organisaation eri hallintoportaissa tulisi ymmärtää oppivan organisaation rakentuminen ja sen vieminen päivähoitoyksiköihin. Päivähoitoyksiköissä tulisi olla osaavaa johtamista. Tässä tutkimuksessa päiväkodin johtajista hahmottui kuva sallivina sekä osittain myös passiivisina johtajina. Tiimit työskentelivät varsin itsenäisesti, ja olivat näkemykseni mukaan pääosin potentiaalisten tiimien vaiheessa. Katzenbach ja Smith (1998) varoittavatkin, että kaiken päätöksenteon siirtäminen potentiaaliselle tiimille ei tuota tuloksia. Liian vähäinen neuvojen ja suuntaviivojen antaminen ja kurinalaisuuden puute tukahduttavat tiimin osaamisen, aloitteellisuuden ja luovuuden. Samoin käy, jos tiimiä käsketään liikaa. Päiväkotien johtajien tulisikin löytää ratkaisuja, miten tukea tiiminvetäjiä, jotta tiiminvetäjät voisivat tukea tiimin kehittymistä. Yksi merkittävä tukemisen muoto tulosten mukaan on mahdollistaa tiiminvetäjien omat kokoukset ja kouluttautuminen. Jotta päiväkodin johtajalla olisi parhaat mahdolliset edellytykset tukea tiimiorganisaation rakentumista ja kehittymistä, toimia työtiimien ohjaajana sekä rakentaa yhdessä lastentarhanopettajien kanssa heidän asiantuntijuuttaan, tarvitsee myös hän siihen koulutusta ja tukea. Siksi koko organisaatiossa, päättäjätasoa myöten, tulisi ymmärtää tiimiorganisointuneen päiväkodin ja jaetun johtajuuden luonne.

Tutkimukseni aihe on hyvin ajankohtainen. Päivähoito-organisaatio elää muutosten vaihetta. Hajautetussa organisaatiossa tiimityö ja tiimien osaaminen korostuu entisestään. Muutoksen johtaminen vaatii vahvaa ja osaavaa johtamistaitoa päiväkodin johtajilta ja päivähoito-organisaation ylemmiltä portailta. Koko organisaatiossa tulisi huomata ero työryhmätyöskentelyn ja tiimityöskentelyn välillä. Todellisen tiimipohjaisen organisaation luominen on haastavaa. Se vaatii paitsi teoreettista tietoa tiimityöskentelyn luonteesta, myös asenteellista koulutusta. Kehittyminen vaatii uskallusta muuttaa totuttuja toimintatapoja. Todellisen tiimityön mahdollisuuksiin tulisi uskoa ja sitä kohti pyrkiä. Oppivan tiimiorganisaation kautta edetään kohti yhteistä jaettua johtajuutta.

### ***Tutkimuksen rakenteen ja näkökulman pohdintaa***

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodosti pitkälle tiimiorganisaation ja tiimityön yleinen, usein yritysmaailmaa käsittelevä tutkimusaineisto, jotka eivät ole ihan sellaisinaan siirrettävissä päiväkotioorganisaatioon varhaiskasvatustyön erityispiirteiden vuoksi. Varhaiskasvatuksen kontekstissa on vaikea pukea konkreettisiksi teoiksi esimerkiksi lapsipedagogiikan tai oman ammattitaidon kehittämistä. Tiimityö päiväkodissa vaatii siten omanlaista arviointia. Tutkimukseni teoreettisessa viitekehyksessä oppivan organisaation, tiimiorganisaation, tiimien kehittymisen, tiimiosaamisen ja tiiminvetäjyyden tarkastelussa oli kuitenkin paljon yhteisiä piirteitä, jotka toimivat ainakin yhtenä näkökulmana tarkastellessa päiväkotien tiimiorganisaatiota ja tiimityötä. Päiväkotien omasta tiimikulttuurista tutkittua tietoa on vielä vähän, ja siksi niiden osuus jäi tämänkin tutkimuksen taustakatsauksessa suhteellisen suppeaksi.

Näkökulmana oli lähestyä tiimityötä oppivan organisaation ja osaamisen kautta. Tiimiosaamisen tarkastelu erityisesti Wellins'n ym. (1991) ja Kazenbach ja Smithin (1998) teorioiden pohjalta jäsensivät ja rikastivat näkökulmia, jotka ilman näitä teorioita olisivat voineet jäädä huomaamatta.

### ***Käytettyjen menetelmien toimivuus***

Vuorovaikutteinen ryhmähaastattelutilanne herätti monipuolista keskustelua ja erilaisia näkökulmia. Tuloksena oli kohtuullisen runsas ja monipuolinen aineisto, joka oli hyvin analysoitavissa teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksen luotettavuutta heikentää se, että tutkimuksessa oli mukana vain neljä päivähoitoyksikköä ja seitsemän haastateltavaa. Tutkimukseni ei siis voi mitenkään olla yleistettävissä kaikkien päiväkotioorganisaatioiden tiimityöhön, mutta se kykenee antamaan viitteitä ilmiöistä, joita päiväkodin tiimien toimintakulttuuriin tänä päivänä liittyy. Tutkimuksen aiheen tarkempi käsittely vaatii suuremman otannan ja monipuolisia aineiston keräämismenetelmiä.

### ***Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimusehdotuksia***

Tutkimukseni tarkoituksena oli tuoda esiin keskeisiä ilmiöitä tämän päivän tiimityössä ja sitä kautta herättää keskustelua siitä, miten tiimit pystyvät vastaamaan päivähoitoorganisaatioissa tapahtuviin muuttuviin haasteisiin. Toivoisinkin, että tämä tutkimus

osaltaan lisäisi rohkeutta tarttua arkaluontoisinakin pidettyihin keskustelunaiheisiin päiväkodin työyhteisöissä.

Näkisin tärkeäksi tiimityön kehittämisen ja jaetun johtajuuden kontekstissa tapahtuvien ilmiöiden tarkemman, monipuolisemman ja laajemman tutkimuksen. Myös tiimioppimiseen liittyvä tutkimus olisi tärkeää, koska tämänkin tutkimuksen tulosten mukaan vaikuttaa siltä, ettei sitä kovin hyvin tiedosteta tiimeissä. Erityisesti nostaisin esiin tiiminvetäjyyteen liittyvän tutkimuksen, koska näen tiiminvetäjyyden aseman ja tehtävän hyvin merkittävänä koko tiimiorganisaation ja jaetun johtajuuden kehittämisessä. Uskon, että tiiminvetäjyyteen kohdistuvalla tutkimuksella ja kehittämistyöllä voisi olla kauaskantoisia vaikutuksia, ja se voisi jopa johtaa jossain määrin päiväkotien toimintakulttuurien uudelleen määrittelyyn.



## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Asanti, R. 2003. Työyhteisö tiimikulttuuria oppimassa. Tapaustutkimus tiimityötä tukevasta koulutusinterventiosta yritysmaailmassa. Turun yliopiston julkaisuja c 202. Turku: Turun yliopisto.
- Brown, A.L., Ash, D., Rutherford, M. Nakagawa, K, Gordon, A. & Campione, J. 1993. Distributed expertise in the classroom. Teoksessa G. Salomon (toim.) Distributed cognitions: Psychological and educational considerations. Cambridge: Cambridge University Press, 188–228.
- Colmer, K. 2008. Leading a learning organisation: Australian early years centres as learning networks. *European Early Childhood Education Research Journal* 16 (1), 1107–1115.
- Dechant, K. Marsick, V. & Kasl, E. 1993. Towards a model of team learning. *Studies in continuing Education* 15(1), 1–14.
- Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research* 375. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Harris, C. 2003. Building innovative teams. Strategies and tools for developing and integrating high performance innovative groups. Wales: Palgrave MacMillan.
- Heikka, J. & Hujala, E. 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuuden toimivuus opetustoimessa. Teoksessa E. Hujala, E. Fonsén & J. Heikka (toim.) Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus -projekti, osa III. Opettajankoulutuslaitos, Varhaiskasvatuksen yksikkö. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Heikkilä-Laakso, K. & Heikkilä, J. 1997. Innovatiivisuutta etsimässä. Irtiottoa keskinkertaisuudesta. *Julkaisusarja B:57*. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta. Turun opettajankoulutuslaitos.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13–14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY.
- Ivanoff, S & Hultberg, J. 2006. Understanding the multiple realities of everyday life: Basic assumptions in focus-group methodology. *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*. 2006: 125–132.
- Jutila, V., Järvelin, K., Kipi, E. & Kvist, H. 1996. Valtuutuksen aika. Helsinki: Sedecon.

- Juuti, P. 2006 a. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava.
- Karila, K. 1997. Lastentarhanopettajan kehittyvä asiantuntijuus. Lapsirakkaasta opiskelijasta kasvatuksen asiantuntijaksi. Helsinki: Edita.
- Karila, K. & Nummenmaa, A.R. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Kuvauskohteena päiväkotit. Helsinki: WSOY.
- Katzenbach, J. & Smith, D. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, M. 2001. Olemme erilaisia, osaamme eri asioita. Lastentarhanopettajien käsityksiä päiväkodin tiimityön edellytyksistä ja yhteydet tiimin oppimiseen. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Varhaiskasvatuksen yksikkö.
- Keskinen, R. & Lounassalo, J. 2001. Elävätkö teoriat varhaiskasvatuksen arjessa? Teoksessa: K. Karila, J. Kinos & J. Virtanen (toim.) Varhaiskasvatuksen teoriasuuntauksia. Jyväskylä: PS-kustannus, 228–250.
- Keyton, J. 1998. Group communication. Process and analysis. London: Mayfield Publishing Company.
- Kiesiläinen, L. 1998. Vuorovaikutusvastuu. Ammatilliset vuorovaikutustaidot kasvatusyhteisössä. Hämeenlinna: Arator.
- Kinos, J. 1997. Päiväkotit ammattikuntien kamppailujen kenttänä. Turku: Pallosalama.
- Krüger, W. 2004. Tiimin vetäminen. Helsinki: Rastor.
- Launis, K. & Engeström, Y. 1999. Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. Teoksessa: A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Juva: WSOY, 64–81.
- Leigh, A. & Maynard, M. 1996. Leading your team. How to involve and inspire teams. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. 1985. Naturalistic Inquiry. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mäntylä, R. 2002. Yksin mutta yhdessä. Opettajat omaa työtä ja oppilaitoksen toimintaa kehittämässä. Hämeenlinna: Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu.
- Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Nivala, V. 2000. Johtajuus ja tiimiorganisaatio päivähoidossa. Oulun yliopisto. Varhaiskasvatuskeskus.
- Otala, L. 1996. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.
- Parker, G. 1996. Tiimipelaajat tiimityössä. Helsinki: Rastor.
- Pearce, C.L. 2004. The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive* 18 (1), 47–57.
- Pirnes, U. 1994. Kehittyvät tiimit. Oitmäki: Aavaranta.
- Rabiee, F. 2004. Focus-group interview and data analysis. *Proceedings of the Nutrition Society* 2004, 63, 655–660.
- Rodd, J. 2006. Leadership in early childhood. Maidenhead: Open University Press.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.

- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Thompson, L. 2001. Making the team: A guide for manager. New Jersey: Pearson Prentice Hill.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 2. painos. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Senge, D.M. 1990. The fifth discipline. New York: Doubleday Currency.
- Shonk, J. H. 1994. Tiimipohjaiset organisaatiot. Helsinki: Rastor.
- Smithson, J. 2000. Using and analyzing focus groups: limitations and possibilities. Int. J. Social research methodology, 200, vol. 3, No. 2, 103–119.
- Spiik, K-M. 2001. Tiimityöstä voimaa. Juva: WS Bookwell.
- Vartiainen, U. 1997. Päiväkodin tiimityön toimivuus. Kasvatustieteen pro gradu - tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Varhaiskasvatuksen yksikkö.
- Venninen, T. 2007. Olen enemmän alkanut pohtimaan ja sanomaan ääneen mitä ajattelen – ammatillinen kehittyminen ja yhteisöllinen palaute päiväkodin työtiimeissä. Helsingin yliopisto. Käyttäytymistieteellinen tiedekunta. Tutkimuksia 82.
- Wellins, R., Byham, W. & Wilson, J. 1991. Embowered teams. Creating selfdirected work groups that improve quality, productivity and participation. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Whalley, M. 1994. Learning to be strong. Wolverhpton: Universtiy of Wolverhpton.

# LIITTEET

## LIITE 1

### HAASTATTELUN TEEMAT

**Käsitellyt teemat olivat:**

Oman tiimityön arviointia menneeltä lukuvuodelta.

Tiimien toimintatavat, tavoitteet, vastuun jakautuminen, palaute, erilaisen osaamisen huomioiminen, työnjako tiimeissä, arviointi.

Huipputiimin kuvailua

Tiimin kehitysvaiheiden pohtiminen

Tiiminvetäjän tehtävät ja vaatimukset

Jaettu johtajuus

## LIITE 2

## ESIMERKKI AINEISTON KÄSITTELYSTÄ

<b>MERKITYKSELLISET ILMAISUT</b>	<b>ALATASON KATEGORIAT</b>	<b>YLÄTASON KATEGORIA</b>
<i>Kukaan ei vedä mattoa kenenkään alta</i>	Sitoutuminen	Tiimiosaaminen
<i>Innostus yhteisestä tekemisestä</i>		
<i>Omaan pussin vetäminen, ei pysy sovitussa</i>		
<i>Yhteiset linjat ja pelisäännöt</i>		
<i>Yhteinen ymmärrys lapsista</i>		
<i>Koko tiimillä hoidettu asia</i>		
<i>Uuden jäsenen ulkopuolinen olo</i>		
<i>Tiimin jäsenet ymmärtävät ja hyväksyvät henkilökohtaisen elämän vaikutuksen työhön (esim. "huonotuulisuus")</i>	Luottamus	Tiimiosaaminen
<i>Uudelle jäsenelle ei kerrota, mitkä systeemit tiimissä</i>		
<i>Kahden tiiminjäsenen "liitto"</i>		
<i>Keskusteleminen, että ymmärtäisi toisen ajatusmaailmaa</i>	Kommunikaatio	Tiimiosaaminen
<i>Synkeys ja puhumattomuus tiimissä</i>		
<i>Patoutumien purkaminen "suoraa laukomalla"</i>		
<i>Lto:na viimekäden vastuu kaikesta</i>	Osallistuminen	Tiimiosaaminen
<i>Helppo toimia hoitajana, kun lto suunnittelee</i>		
<i>Kaikki suunnittelevat ja toteuttavat yhdessä</i>		
<i>Lto ei saa "kyykyttää" ja osoittaa olevansa korkeammalla</i>		
<i>Alan vaihdos, jos työnkuvat liian erilaiset (lh)</i>		

## LIITE 3

## REDUSOINTI JA ENSIMMÄISEN VAIHEEN KLUSTEROINTI

<b>1. VAIHE (redusointi)</b>	<b>2. VAIHE (klusterointi)</b>
Merkittävät tekijät tiimityössä	Osaamisalueet (Wellin's ym.)
Roolit ja tehtävät tiimeissä	
Tiiminjäsenten keskinäiset suhteet	
Tiimioppiminen	
Tiimin kehitysvaiheet	Tiimin kehitysvaiheet
Organisaatioon liittyvät asiat	Tiimimuodostaminen, käytänteet ja tuki
Tiiminvetäjyyteen liittyvät asiat	Tiiminvetäjyys: tehtävät, ominaisuudet
Jaettuun johtajuuteen liittyvät asiat	Jaettu johtajuus

## LIITE 4

## TOISEN VAIHEEN KLUSTEROINTI

<b>PÄÄLUOKKA</b>	<b>YLÄLUOKKA</b>	<b>ALALUOKKA</b>
<b>TIIMITYÖ PÄIVÄKODISSA</b>	<b>Tiimien muodostaminen</b>	Omat toiveet Persoonallisuuksien yhteensopivuus Osaamisen tasapainottuminen
	<b>Tiimiosaaminen</b>	Sitoutuminen Luottamus Kommunikaatio Osallistuminen Tavoitetietoisuus ja prosessorientaatio Yhdessä oppiminen
<b>TIIMINVETÄJÄ</b>	<b>Tehtävät</b>	Perustehtävästä huolehtiminen Tiimin sisäiset prosessit
	<b>Ominaisuudet</b>	Tarkkanäköisyys ja havainnointikyky Oikeudenmukaisuus ja laajakatseisuus Yhteistyötaidot Tietämys ja asioiden hoitamiskyky
<b>ORGANISATORINEN TUKI TIIMINVETÄMISEEN JA TIIMITYÖHÖN</b>	<b>Tiiminvetämisen tukeminen</b>	Tuen saannin mahdollistaminen toiminnan rakenteilla Johdon tuki
	<b>Pedagogisen johtajuuden jatkumo</b>	Johtamisen jakaminen Itsenäiset tiimit

## LIITE 5

### ABSTRAHOINTI

#### 7 KEHITTYVÄ TIIMI OPPIVAN ORGANISAATION PERUSYKSIKÖNÄ

##### 7.1 PÄIVÄKODIN TIIMIN TOIMINTAEHDOT

7.1.1 Tiimien muodostaminen

7.1.2 Tiimiosaaminen

##### 7.2 TIIMINVETÄJÄ

7.2.1 Tiiminvetäjän tehtävät

7.2.2 Tiiminvetäjän ominaisuudet

##### 7.3 ORGANISATORINEN TUKI TIIMINVETÄMISEEN JA TIIMITYÖHÖN

7.3.1 Tiiminvetämisen tukeminen

7.3.2 Pedagogisen johtajuuden jatkumo