

OPINNÄYTETYÖ

Psykologinen turvallisuus ja jaettu johtajuus varhaiskasvatuksen esihenkilötyössä

Kati Heimonen

Yhteisöpedagogi YAMK

(90 op)

(2/2023)

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi (YAMK)

Tekijä: Kati Heimonen

Opinnäytetyön nimi: Psykologinen turvallisuus ja jaettu johtajuus varhaiskasvatuksen esihenkilötyössä

Sivumäärä: 46 ja 4 liitesivua

Työn ohjaaja: Gyan Dookie

Työn tilaaja: Kouvolan kaupungin varhaiskasvatus

Tämän opinnäytetyön kehittämistarve oli selvittää tilaajaorganisaatiossa käytössä olevan jaetun johtajuuden toimintamallin tilanne. Lisäksi varhaiskasvatusyksikön johtajan ja apulaisjohtajan yhteistyötä kehitettiin psykologisen turvallisuuden näkökulmasta. Opinnäytetyö tehtiin hankeyhteistyössä TIITU - Tiimit ja turvallisuus -tutkimushankkeen kanssa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville, kuinka jaettu johtajuus toteutuu varhaiskasvatusyksikön johtajan ja apulaisjohtajan välillä. Tilaajaorganisaatiossa on kehitetty jaetun johtajuuden toimintamallia useita vuosia ja tavoitteena oli selvittää, kuinka malli toimii tällä hetkellä. Lisäksi opinnäytetyössä tavoiteltiin jaetun johtajuuden kehittämistä edelleen vahvistamalla tämän tiimin psykologista turvallisuutta. Teoreettisena tietoperustana opinnäytetyössä on jaettu johtajuus, psykologinen turvallisuus sekä pedagoginen johtajuus.

Opinnäytetyössä tehtiin ensin alkukartoituskysely varhaiskasvatusyksiköiden johtajille ja apulaisjohtajille. Tämän kyselyn ja opinnäytetyön tavoitteiden perusteella laadittiin teemat, joita käsiteltiin kehittämiskävelyllä. Kehittämiskävelyllä osallistuivat apulaisjohtajat. Aineistot analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen. Alkukartoituksen vastausten, kehittämiskävelyn yhteisen ideoinnin annin ja opinnäytetyön teoreettisen tietoperustan pohjalta koottiin Tiimiarviointipohja. Lomake on tarkoitettu paitsi tilaajaorganisaation varhaiskasvatusyksiköiden johtajien ja apulaisjohtajien käyttöön, myös laajemmin käytettäväksi erilaisten tiimien psykologisen turvallisuuden tilan arvioimiseksi ja vahvistamiseksi.

Opinnäytetyössä havaittiin, että tilaajaorganisaatiossa jaetun johtajuuden malli toimii hyvin. Varhaiskasvatusyksiköiden johtajat ja apulaisjohtajat ovat pääosin tyytyväisiä malliin. Jaetun johtajuuden mukanaan tuomat rakenteet ja ajattelutapa tukevat esihenkilötyötä ja mahdollistavat pedagogista johtajuutta.

Opinnäytetyö osoittaa, että psykologinen turvallisuus ja jaettu johtajuus ovat sidoksissa toisiinsa. Psykologinen turvallisuus tiimissä tukee vahvasti jaetun johtajuuden toteutumista ja toimiva jaettu johtajuus puolestaan edistää pedagogista johtajuutta.

Asiasanat: psykologinen turvallisuus, jaettu johtajuus, pedagoginen johtajuus, esihenkilötyö, kehittäminen, varhaiskasvatus

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Degree Program in NGO and Youth Work | Master's Degree

Author: Kati Heimonen

Title: Psychological safety and shared leadership in the leadership of early childhood education

Number of Pages: 46 and 4 attachment pages

Supervisor: Lecturer Gyan Dookie

Commissioned by: Kouvola kaupungin varhaiskasvatus

The work was commissioned by Kouvola kaupunki, a city in Finland. The work was part of TIITU – Tiimit ja turvallisuus -research project, which concerns a psychological safety in working teams. The objective of this study was to gather information about shared leadership. Shared leadership is used in Kouvola early childhood education organization helping a leader of the early childhood education unit and assistant leader in their work. The purpose of this study was also developed psychological safety in those teams. For this purpose was made a team evaluation tool.

The theoretical section explores shared leadership, psychological safety and pedagogical leadership. The empirical part consists of an inquiry and a development walk; a method of community development. The data were collected from the leaders of early childhood education unit and assistant leaders. The data were analyzed using content analysis.

The respondents stated that they were satisfied with shared leadership. The majority of participants thought that shared leadership worked very well in their teams. They thought that structure, which shared leadership enables, improved their possibilities to practice pedagogical leadership.

The findings indicate that shared leadership works well in commission organization and development work which have been done to improving shared leadership for years has been successful.

The study results indicate that shared leadership and psychological safety support each other very strongly.

Keywords: psychological safety, shared leadership, pedagogical leadership, managerial work, development, early childhood education

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	5
2	TIETOPERUSTA.....	9
	2.1 Psykologinen turvallisuus	9
	2.2 Pedagoginen johtajuus	11
	2.3 Jaettu johtajuus	13
3	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	16
	3.1 Alkukartoitus	16
	3.2 Kehittämiskävely	17
4	TULOSTEN ANALYYSI.....	21
	4.1 Alkukartoituksen tulokset	21
	4.2 Kehittämiskävelyn tulokset.....	28
5	TUOTOS JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	31
6	POHDINTA.....	39
	LÄHTEET	43
	LIITTEET.....	47

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee psykologista turvallisuutta varhaiskasvatuksen esihenkilötyössä. Tavoitteena on selvittää tilaajaorganisaatiossa käytössä olevan jaetun johtajuuden toimintamallin tämänhetkistä tilannetta varhaiskasvatustyöyksikön johtaja-apulaisjohtaja-tiimeissä sekä kehittää näiden kahden hengen muodostamien tiimien jäsenten keskinäistä psykologista turvallisuutta. Opinnäytetyössä tehdään tiimiarviointilomake psykologisen turvallisuuden vahvistamisen pohjaksi.

Työnteon olosuhteet ovat muuttuneet viime vuosina huomattavasti. Esimerkiksi rutiininomaisen tehtävien katoaminen ja ennakoimattomuuden sekä epävarmuuksien lisääntyminen kasvattavat tarvetta psykologiselle turvallisuudelle etenkin asiantuntijatyössä. (Yli-Kaitala & Turunen 2021b, 31.) Työnteon muutoksen taustalla ovat ainakin globalisaation eteneminen, tekninen kehitys sekä kilpailun kiristyminen. Myös ilmastonmuutoksella ja ihmisten arvojen muuttumisella on osuutta työelämänkin muutoksiin. Tämä vaikuttaa työn organisoimisiin tapoihin ja työn vaatimuksiin. Lisää muuttuvia tekijöitä työnteon muotoihin tulee lainsäädännön ja politiikan vaikutuksista työsuhteisiin ja sosiaaliturvaan. Muutosvauhti todennäköisesti jatkuu edelleen nopeana. (Kauhanen 2014, 64; Ylisassi, Hasu, Heikkilä, Käpykangas, Saari, Seppänen & Valtanen 2016, 10.) Nämä muutokset vaikuttavat myös varhaiskasvattajien työkenttään. Varhaiskasvatus itsessäänkin kehittyy jatkuvasti ja sitä myöten myös varhaiskasvattajien työ. Vuosina 2021–2022 muun muassa päivitettiin jälleen varhaiskasvatusta valtakunnallisesti ohjaavat varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (Opetushallitus 2022). Myös varhaiskasvatuksen johtajien työnkuva on pirstaloitunut ja laajentunut ja siihen kuuluu yhä uusia tehtäväalueita varhaiskasvatuksen uudistusten myötä. (Parrila & Fonsèn 2016a, 17; Fonsèn & Keski-Rauska 2018, 186; Fonsén, Ahtiainen, Kiuru, Lahtero, Hotulainen & Kallioniemi 2022, 9). Laajemminkin koulutusala joutuu mukautumaan ja muuttumaan työelämän ja kaiken kaikkiaan koko yhteiskunnan muuttuessa (Wenström 2020, 13).

Työympäristön kompleksisuuden kasvaessa lisääntyy tarve ihmisten väliselle kanssakäymiselle, jotta yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa (Edmondson & Lei 2014, 24–25). Psykologisen turvallisuuden käsite onkin noussut viime aikoina entistä enemmän esille. Työympäristöjen ja maailman yleensäkin moninaistuuessa varsinkaan asiantuntijatyössä ei riitä pelkkä osaaminen. Ilmapiiri, jossa työtä tehdään, korostuu tässä kompleksisessa työympäristössä. Lisäksi muutokset työn tekemisen tavoissa ja säännöissä nostavat psykologisen turvallisuuden merkitystä.

Työn tuloksen ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta vahva psykologinen turvallisuus onkin todella tärkeää. (Työterveyslaitos 2021.)

Psykologisen turvallisuuden käsite nousi julkiseen keskusteluun Googlen tutkimuksen kautta. Tutkimuksessa selvitettiin, miksi jotkut tiimit tai työryhmät suoriutuvat toistuvasti toisia paremmin. Tutkimuksessa havaittiin, että menestyviä tiimejä yhdisti erityisesti viisi tekijää, joita ovat psykologinen turvallisuus, luotettavuus, rakenteiden selkeys, merkityksellisyys ja vaikuttavuus. Näistä merkittävimmäksi nousee tutkimuksen mukaan psykologinen turvallisuus. (Google 2015; Yli-Kaitala & Turunen 2021b, 30.)

Opinnäytetyön tilaajana toimii Kouvolan kaupungin varhaiskasvatus. Kaupungin varhaiskasvatuksessa on käytössä jaetun johtajuuden toimintamalli. Varhaiskasvatustyöyksikköä johtaa varhaiskasvatustyöyksikön johtaja yhteistyössä apulaisjohtajan kanssa. Jaetun johtajuuden toimintamallin mukaan myös koko henkilöstö on vastuussa itsensä johtamisesta ja yhteisen tavoitteen saavuttamisesta (Kouvolan kaupunki 2019). Tilaajan tarpeena on kartoittaa mallin nykytilaa sekä edelleen kehittää jaetun johtajuuden toimintamallia johtajan ja apulaisjohtajan yhteistyön osalta. Johtajan ja apulaisjohtajan yhteistyön rakenteita on kaupungissa jo kehitetty paljonkin jaetun johtajuuden kannalta. Vuonna 2021 muutettiin myös varajohtajan nimike apulaisjohtajaksi kuvaamaan paremmin työtehtävää, sillä apulaisjohtaja tekee esihenkilötyötä jatkuvasti yhteistyössä johtajan kanssa; ei vain johtajan poissa ollessa. Nyt katse suunnataan tämän opinnäytetyön myötä psykologisen turvallisuuden vahvistamiseen. Opinnäytetyössä jaetun johtajuuden toimintamallia kehitetään psykologisen turvallisuuden näkökulmasta. Psykologisen turvallisuuden on todettu olevan yhteydessä tiimin tehokkaaseen suoriutumiseen (Edmondson 2019, 98; Google 2015), joten johtajuuden rakenteiden kuntoon saattamisen jälkeen on luontevaa jatkaa varhaiskasvatustyöyksikön johtajan ja apulaisjohtajan yhteistyön kehittämistä psykologisen turvallisuuden näkökulmasta. Samalla opinnäytetyössä tehdään tilannekatsaus jaetun johtajuuden nykytilaan.

Opinnäytetyö tehdään hankeyhteistyössä TIITU - tiimit ja turvallisuus -tutkimushankkeen kanssa. Hanketta koordinoi Haaga-Helia ammattikorkeakoulu ja hankekumppaneina ovat Metropolia ammattikorkeakoulu ja Humanistinen ammattikorkeakoulu. Hankkeessa tutkitaan emotionaalisen, psykologisen ja fyysisen turvallisuuden rakentumista, niitä estäviä ja edistäviä tekijöitä sekä niiden kehittämistä sote- ja opetusalojen tiimeissä ja esihenkilötyössä. Tutkimukselle on tullut tarve, sillä opetus- ja sosiaalialoilla turvattomuuden kokemukset ovat nousseet aiempaa enemmän esille. Tiimien turvallisuuskokemuksia ei ole tätä tutkimushanketta ennen

tutkittu biometrisin keinoin. Tutkimuksen tarkoitus on tuottaa aiempaa laaja-alaisempaa ja monipuolisempaa tietoa tiimien ja esihenkilöiden työssä koetuista turvallisuuden ja turvattomuuden kokemuksista sekä niihin liittyvistä tunteista, kokemuksista, tunnereaktioista ja vuorovaikutuksesta. Hanke toteutetaan monimenetelmäisesti yhdistäen biometristä vuorovaikutustutkimusta narratiivisiin ja toimintatutkimuksellisiin lähestymistapoihin. Hanke toteutetaan aikavälillä 1.9.2021-28.2.2023. (Haaga-Helia 2021; Järvensivu & Otonkorpi-Lehtoranta 2021.)

Psykologisesta turvallisuudesta seuraavat hyödyt työntekijälle ja työyhteisölle ovat laajalti tunnistettu. Suomessa psykologista turvallisuutta on tutkittu vähän siitä huolimatta, että täälläkin aihe on ollut voimakkaasti esillä julkisessa keskustelussa. (Yli-Kaitala & Turunen 2021b, 32.) Varhaiskasvatuksen kentältä psykologisesta turvallisuudesta ei juuri löydy tietoa. Varhaiskasvatuksen johtajuustutkimusta on sen sijaan varsinkin kansainvälisesti tehty enenevässä määrin viime vuosina. Keskeisimpiä tutkimusaiheita ovat olleet jaettu johtajuus, opettajajohtajuus sekä pedagoginen johtajuus. Lisäksi on tutkittu miten varhaiskasvatuksen johtajien mentorointi ja jatko-opinnot tukevat johtajuuden kehittämistä ja johtajaksi kasvua. (Rytkönen 2019, 27.) Toisaalta esimerkiksi jaetusta johtajuudesta varhaiskasvatuksessa tarvitaan edelleen lisää tietoa jo käsitteen yhtenäisemmän määrittelyn tueksi. Keskustelun herättäminen jaetusta johtajuudesta varhaiskasvatuksessa on tarpeen myös yksilökeskeisen johtajuuskulttuurin uudistamiseksi ja henkilöstön osallistamiseksi johtajuuteen. (Heikka 2016, 44-45.) Fonsèn ja Keski-Rauska (2018, 186) lisäksi toteavat, että varhaiskasvatuksen johtajuudesta ja erityisesti sen kehittämistä kaivataan uutta tutkimustietoa alan johtajuuden muuttuessa.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisenä tavoitteena onkin tuottaa tietoa psykologisesta turvallisuudesta varhaiskasvatuksen esihenkilötyössä. Opinnäytetyössä tarkastellaan, mitä psykologisen turvallisuuden elementtejä näistä kahden henkilön muodostamista tiimeistä jo löytyy ja mitkä psykologista turvallisuutta vahvistavat osa-alueet puolestaan vaativat kehittämistä. Tarkastelua tehdään jaetun johtajuuden viitekehys taustalla. Lisäksi pyritään lisäämään työparien psykologista turvallisuutta laittamalla alkuun kehittämistyö psykologisen turvallisuuden vahvistamiseksi ja jakamaan hyviä käytänteitä varhaiskasvatustyöstä toiseen. Apuvälineeksi psykologisen turvallisuuden vahvistamiseen opinnäytetyössä tehdään tiimiarviointipohja, jonka avulla voi arvioida oman tiiminsä psykologisen turvallisuuden tilaa. Tilaaja pääseeikin paitsi selville jaetun johtajuuden mallin nykyisestä tilanteesta, myös hyödyntämään tietoa psykologisesta turvallisuudesta ja jatkamaan jaetun johtajuuden toimintamallin kehittämistä tästä ajankohtaisesta ja laajasti tarpeelliseksi koetusta näkökulmasta käsin.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan varhaiskasvatusyksikön johtajan ja apulaisjohtajan väliseen yhteistyöhön. Suhdetta henkilöstöön tai ylempään hallintoon ei käsitellä, jotta aihe pysyy riittävän rajattuna suhteessa tutkimuksen laajuuteen. Tämän opinnäytteen kehittämistyö haluttiin rajata näin siksi, että voidaan keskittyä asioihin, joihin varhaiskasvatusyksikön johtajat ja apulaisjohtajat voivat itse saman tien omalla toiminnallaan vaikuttaa.

Opinnäytetyön käytännön kehittämistyön vaiheet koostuvat alkukartoituksesta, kehittämiskävelystä ja näiden tuottamien aineistojen sekä teorian pohjalta kootusta psykologisen turvallisuuden arviointia ja vahvistamista tukevasta tiimiarviointipohjasta. Tavoitteena on, että psykologisen turvallisuuden vahvistaminen jatkuu varhaiskasvatusyksikön johtajan ja apulaisjohtajan yhteistyönä sen jälkeen, kun tästä opinnäytetyön kehittämistyöstä on saatu asialle alkusysäys.

Opinnäytetyö tehdään opinnäytetyön tekijän omaan organisaatioon. Opinnäytetyön tekijä toimii itsekin varhaiskasvatuksen opettajana ja apulaisjohtajana. Hän on siten osa joukkoa, jota tämä tutkimuksellinen kehittämistyö koskee. Opinnäytetyön tekijä on rajannut itsensä pois alkukartoituksen vastaajista ja hän osallistuu kehittämiskävelylle vain sen fasilitoijana. Näin opinnäytetyön tekijän omat ajatukset eivät tule esille alkukartoituksen vastauksista tai kehittämisajatuksista. Tällöin aineiston käsittely on helpompi tehdä objektiivisesti. Opinnäytteen tekijä tuntee osan tutkimukseen ja kehittämiseen osallistuvista. Kaikki aineisto kerätään anonyymisti, joten vastaajia ei voi tunnistaa.

2 TIETOPERUSTA

Opinnäytetyön tietoperusta rakentuu jaetun johtajuuden ja psykologisen turvallisuuden sekä pedagogisen johtajuuden käsitteille. Jaettu johtajuus on tietoperustana Kouvolan kaupungin varhaiskasvatuksessa varhaiskasvatusyksikön johtajien ja apulaisjohtajien yhteistyölle ja pedagogisen johtajuuden taustana. Näin jaettu johtajuus ja pedagoginen johtajuus kietoutuvat yhteen. Pedagoginen johtajuus on oleellinen osa varhaiskasvatusyksikön johtajan työtä ja ilman tietoperustan läpikäymistä opinnäytetyön tuottamaa aineistoa olisi hankala käsitellä. Psykologisen turvallisuuden näkökulma opinnäytetyöhön puolestaan tulee hankeyhteistyöstä TIITU-hankkeen kanssa.

2.1 Psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus voidaan määritellä tilaksi, jossa ihminen tuntee olevansa osallinen ja voivansa vaikuttaa asioihin, sanoa ääneen ajatuksensa ja haastaa vallitsevan olotilan ilman pelkoa nolaamisesta, ulkopuolelle jättämisestä tai arvostelusta (Clark 2020, 14). Psykologinen turvallisuus on siis jaettu käsitys siitä, että tiimi on turvallinen henkilökohtaiselle riskinotolle ja jokainen voi olla oma itsensä ilman, että joutuu naurunalaiseksi. Tiimissä arvostetaan toisten osaamista, tuetaan ja autetaan toisia sekä suhtaudutaan toisiin myönteisesti. Tällainen sosiaalinen ympäristö kannustaa ajatusten, ideoiden ja tiedon jakamiseen, tukee osallistumista ja tätä kautta lisää oppimisen ja uudistumisen mahdollisuuksia. Myös keskustelu vaikeistakin asioista ja niiden ratkaisuista edistää yhdessä oppimista. (Salmivaara, Martela & Heikkilä 2020, 188; Kauppi, Toivanen & Tuomivaara 2021, 79.)

Ennakoimattomuuden, keskinäisriippuvuuden ja verkostomaisuuden lisääntyminen muuttaa työelämää ja tarve psykologiselle turvallisuudelle ja sen edistämälle oppimiselle korostuu. Epävarmassa työympäristössä tapahtuu virheitä ja niistä täytyy oppia. Virheistä opitaan vain silloin, kun ne uskalletaan tuoda esille. Jos osallistuminen keskusteluun on odotettua, ideointi on helppompaa ja uusia ratkaisuja löytyy todennäköisemmin. Tämän vuoksi psykologiseen turvallisuuteen kannattaa panostaa. (Edmondson 2019, 102; Yli-Kaitala 2020.)

Kun psykologisen turvallisuuden edellytyksiä halutaan lisätä, on tärkeää tarjota yhteisön jäsenille mahdollisuus pohtia tätä aihetta ja sen mahdollisuuksia yhdessä omaan ja toisten työhön konkreettisesti liittyvien tapausten kautta. Olennaista on ymmärrys niistä asioista ja prosesseista, jotka työyhteisössä vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen. (Suorsa 2021, 101.) Tässä

opinnäytteessä onkin tavoitteena, että tiimin jäsenet pääsevät itse perehtymään tiimiarviointipohjan avulla psykologiseen turvallisuuteen ja siihen, mitä se tarkoittaa juuri heidän työssään ja tiimissään.

Psykologisen turvallisuuden luomisessa keskeisiä ovat esihenkilöt. Jokaisella työntekijällä on kuitenkin tärkeä rooli psykologisen turvallisuuden edistämässä ja ylläpitämisessä (Toivanen, Känsälä, Kalliomäki-Levanto, Kauppi, Tuomivaara, Yli-Kaitala & Suorsa 2021, 5). Jo yksi huonosti käyttäytyvä työntekijä voi toiminnallaan heikentää tiimin kulttuuria sekä sen kykyä oppia virheistään. Psykologisen turvallisuuden vastakohta on kulttuuri, jossa toimintoja johdetaan pelolla. Pelon kulttuurissa työntekijät eivät uskalla puhua totta, kertoa huolistaan tai virheistään. (Keskitalo 2021.) Psykologinen turvallisuus ei tarkoita tavoitteiden madaltamista tai paineetonta työympäristöä. Sen sijaan turvallisuus auttaa luomaan ilmapiiriä, jossa voi asettaa korkeita tavoitteita, ja jossa pelko ei ole sujuvan yhteistyön este. (Yli-Kaitala & Turunen 2021b, 31.)

Psykologisen turvallisuuden lähikäsitteitä ovat voimaantuminen tai valtautuminen (eng. empowerment), sitoutuminen (eng. work engagement) sekä luottamus (eng. trust). Voimaantuesaan yksilö kokee, että hän hallitsee työnsä ja tehtävänsä. Voimaantuminen koostuu lisäksi merkityksen, itsemääräytymisen ja kyvykkyyden tunteista ja tunteesta, että työllä on vaikutusta. (Keskitalo 2021.)

Samana organisaation sisällä voi olla psykologiselta turvallisuudeltaan erilaisia tiimejä. Psykologinen turvallisuus vaikuttaa kehittyvän ajan kuluessa, kun tiimin jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Psykologiseen turvallisuuteen on yhteydessä vuorovaikutus ja ryhmädynamiikka tiimien sisällä. Turvallisen ilmapiirin syntyminen tarvitsee vahvaa ja säännöllistä vuorovaikutusta. Psykologinen turvallisuus vaatii vallitsevien uskomusten, ihmiskäsitysten ja käytänteiden reflektointia. (Keskitalo 2021.) Psykologisen turvallisuuden tunteeseen ovat myös yhteydessä tietyt persoonallisuuspiirteet (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan & Vracheva 2017, 117).

Kolme keskeistä keinoa psykologisen turvallisuuden vahvistamiseen ovat odotusten muokkaaminen, osallistumaan kutsuminen ja rakentava vastaaminen, joiden pohjalle Edmondson (2019) on luonut esihenkilön työkalupakin. Työhön liittyvien odotusten muokkaaminen luo pohjaa psykologiselle turvallisuudelle. Tässä työn kehystämällä on tärkeä rooli. Psykologisesti tur-

vallista kehystä työlle rakennetaan tuomalla esille se, että epäonnistumiset ja virheet ovat sallittuja, ja huomauttamalla, että ne ovat myös todennäköisiä. Virheiden todennäköisyys kasvaa, jos toimitaan epävarmassa ympäristössä, jossa erilaiset muutokset ovat tavallisia. Samalla on korostettava, että virheistä on turvallista kertoa ja niistä itse asiassa pitää kertoa siitä syystä, että virheet lisäävät yhteistä osaamista vain, jos ne jaetaan. (Edmondson 2019, 273-280.)

Työhön liittyvien odotusten muokkaamista on lisäksi ryhmän keskinäisen riippuvuuden esille nostaminen. Tällä haetaan ymmärrystä siitä, miten oma työ ja tekemiset vaikuttavat muiden työskentelyyn. Samalla painotetaan, että sujuva yhteistyö edellyttää avointa kommunikaatiota. Työn kehystämiseen kuuluu myös, että vastuuasemissa olevat korostavat tarvetta jakaa huolia, ongelmia sekä ideoita ja siten tuovat esiin tarpeen ottaa ihmisten välisiin suhteisiin liittyviä riskejä. Myös työn merkityksestä ja organisaation tai tiimin tavoitteista on ajoittain muistutettava. Hankalia asioita otetaan todennäköisemmin esille, jos työn merkitys on selvillä. Toinen tärkeä asia on osallistumaan kutsuminen, eli aidoksi ja vakuuttavaksi koettu, kaikille suunnattu kutsu osallistua keskusteluun ja tuoda äänensä kuuluville. Psykologisen turvallisuuden vahvistaminen edellyttää, että vastuuasemassa olevat vastaavat rakentavasti työntekijöiden ottamiin riskeihin. Rakentavissa vastauksissa nousee esille kolme tekijää: arvostuksen osoittaminen, kannustava suhtautuminen epäonnistumisten jakamiseen ja selkeisiin rikkomuksiin puuttuminen. Epäkohtien, ongelmien ja virheiden esiin nostamisesta täytyy kiittää. Tämä edesauttaa sitä, että niistä kerrotaan ja hiljaisuuden peittämä potentiaali voidaan näin hyödyntää. Epäonnistuminen kuuluu aina kokeilevaan ja innovoivaan työhön. Tämä täytyy tuoda selkeästi esille, jotta virheet ja epäonnistumiset uskalletaan jakaa. (Edmondson 2019, 273-280; Yli-Kaitala & Turunen 2021b, 33-35.)

Vaikka yllä tiiviisti kuvattu Edmondsonin (2019) työkalupakki on tarkoitettu pääasiassa esihenkilöiden työkaluksi psykologisen turvallisuuden vahvistamiseen, samoja ajatuksia voi hyvin käyttää esimerkiksi tiimin sisällä. Jokaisen tulisi työssään johtaa itseään (Moilanen 2021), joten tässäkin asiassa voi ottaa vastuun omasta toiminnastaan ja käyttää muun muassa tätä esihenkilön työkalupakkia hyväkseen vahvistaakseen psykologista turvallisuutta esimerkiksi omassa tiimissään.

2.2 Pedagoginen johtajuus

Varhaiskasvatuksen esihenkilötyössä lasten oppimisen, kasvun ja hyvinvoinnin edistämiseksi tehtävä työ on olennainen osa tehtäväkuvaa. Varhaiskasvatusalan johtajuuteen kuuluu vastuu

pedagogiikan laadusta. (Fonsén & Keski-Rauska 2018, 185). Pedagogisen johtajuuden prosessiin kuuluukin vahvasti työn ydintehtävän sekä arvojen ja tavoitteiden kirkastaminen yhdessä koko varhaiskasvatusta toteuttavan henkilöstön kanssa. Näin päästään käsiksi yhteisiin päämääriin ja tekoihin niiden saavuttamiseksi varhaiskasvatustyötä ohjaavien pedagogisten periaatteiden konkretisoituessa. (Parrila & Fonsén 2016a, 59.)

Toimiva pedagoginen johtajuus muodostuu henkilöstön ammattitaitoon luottamisesta, johtajuuden ja vastuiden tarkoituksenmukaisesta jakamisesta sekä tätä kautta vahvistuvasta henkilöstön sitoutumisesta, Hargreaves (2006, 15-21) toteaa. Fonsén (2014, 35-36) vastaavasti määrittelee pedagogisen johtajuuden rakentuvan viiden osatekijän varaan. Nämä ovat hänen mukaansa arvo, kontekstuaalisuus, organisaation kulttuuri, johtajan ammatillisuus ja substanssin hallinta. Pedagoginen johtajuus näyttäytyy ennen muuta arvojohtamisena, jossa varhaiskasvatuksen pedagogiikan arvostus näkyy arvovalintoina muun muassa niissä resursseissa, joita sille yhteiskunnallisessa päätöksenteossa annetaan. Kontekstuaalisuus määrittää pedagogisen johtajuuden edellytyksiä, koska johtamisjärjestelmät ovat vaihtelevia Suomen eri kunnissa. Selkeä kuva perustehtävästä ja substanssin hallinta tukevat pedagogista johtajuutta, sillä tavoitteiden ja pedagogiikan käytänteiden ollessa hyvin hallussa, on helpompaa johtaa pedagogiikkaa. (Fonsén 2014, 35-36; Fonsén & Parrila 2016b, 28-31.)

Pedagoginen johtajuus on myös jaettua johtajuutta. Vastuu pedagogiikan laadusta ja sen kehittämisestä ulottuu johtajien lisäksi niin päättäjiin kuin henkilöstöönkin. Päätöksentekijöiden vastuulla on se, paljonko varhaiskasvatukseen suunnataan resursseja ja henkilöstö toteuttaa pedagogiikkaa käytännön tasolla. Hyvinvoiva henkilöstö onkin tärkein voimavara varhaiskasvatuksessa. (Fonsén & Parrila 2016b, 29-30.)

Kouvolan varhaiskasvatussuunnitelmassa (2019, 9) jaetun pedagogisen johtajuuden kuvataan olevan kaikessa toiminnassa tehtävää päätösten tekoa, jonka pohjalla ovat pedagogiset ratkaisut lasten hyvinvoinnin ja oppimisen varmistamiseksi. Jaettu pedagoginen johtajuus on suunnitelman mukaan myös kaikkien varhaiskasvatuksessa toimivien vastuunottoa varhaiskasvatuksen toiminnasta ja sen kehittämistä laadun varmistamiseksi. Varhaiskasvatusyksiköiden johtamisen rakenteet mahdollistavat ja ylläpitävät ammatillista keskustelua ja toimintakulttuurin kehittämistä. Johtamisen rakenteita arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti. Kaikilla työntekijöillä on vastuu oman työnsä johtamisesta yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteena on, että varhaiskasvatusyksikkö on oppiva yhteisö, jossa työntekijöiden osaamista kehitetään sekä hyödynnetään varhaiskasvatustoiminnassa.

2.3 Jaettu johtajuus

Jaetussa johtajuudessa on kyse siitä, että koko työyhteisö ottaa vastuuta paitsi omista, myös koko työyhteisön päämääristä tehden työtään innostuneesti ja hyvässä hengessä. Työtä tehdään arvostaen toisten ja omia taitoja ja osaamista sekä ottaen näistä kaikki irti. Johtajuus ei siis ole vain esihenkilön vastuulla, vaan kaikilla työntekijöillä työtehtävästä riippumatta. (Juuti 2013, 145–146.) Jaetussa johtajuudessa johtamisvastuut ja -tehtävät jakaantuvat eri henkilöille (Heikka 2016, 45). Jotta jaettu johtaminen onnistuu, tarvitaan vahvaa tiimijohtamisrakennetta, -osaamista ja -välineitä, joiden avulla tiimin jäsenet osallistetaan jakamaan vastuuta toiminnan laadusta ja yhteisestä oppimisesta sekä työn kehittämistä (Fonsèn & Parrila 2016a, 20).

Jotta jaettua johtamista voi syntyä, vaaditaan siis sekä johtajan johtamistaitoa, työyhteisön vuorovaikutusta, että sopivaa ryhmädynamiikkaa. Esihenkilön on työskenneltävä palvelevalla johtamistyyllillä, koska hän on korkeammassa asemassa kuin työntekijä. Esihenkilö, joka toteuttaa palvelevaa johtamista asettuen nöyrästi työntekijän puolelle, tasaa tätä erilaisten asemien aiheuttamaa kuilua itsensä ja työntekijän välillä. Näin syntyvä tasa-arvoisempi suhde mahdollistaa jaetun johtajuuden. Palveleva johtaja haluaa parantaa tärkeäksi kokemiaan asioita työllään eikä haalia itselleen valtaa. Hän haluaa ensisijaisesti palvella. Palveleva esihenkilö haluaa johtaa, koska esihenkilön asemassa omaa yhteisöään voi palvella parhaiten. Hän tekee työtään oikeudenmukaisesti ja toisia arvostaen. Palveleva johtajuus perustuu rehellisyydelle ja luottamukselle sekä empaattiselle suhtautumiselle muihin. (Hakanen 2011, 146-150; Juuti 2013, 76-78.) Kouvolan kaupungin henkilöstöohjelmassa (2021, 19) linjataan, että palvelevalla johtamisella autetaan työyhteisöjä ja yksittäisiä työntekijöitä onnistumaan ja kehittymään työssään.

Palveleva johtaja on aito ja arvostaa oikeasti työntekijöiden osaamista. Näin hän osaa olla myös itseään pätevämpien johtaja. (Hakanen 2011, 78.) Työhön on valittava ennen kaikkea työtehtävään sopivin, ei välttämättä pätevin henkilö (Juuti 2013, 223). Esihenkilö on vaikeuksissa, jos hän uskoo olevansa alaisiaan parempi asiantuntija. Esihenkilön työnkuvaan kuuluu hallita jonkin verran alaansa kuuluvia asioita laaja-alaisesti, ei välttämättä niinkään syvällisesti. Hänen on luotettava alaitensa osaamiseen ja oltava vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. (Juuti 2013, 163-164.)

Johtajan johtamistyylin lisäksi jaetun johtajuuden syntyyn tarvitaan siis ihmisten välistä vuorovaikutusta työyhteisössä. Vuorovaikutus jaetussa johtajuudessa perustuu luottamukselle, avoimuudelle sekä toisten kunnioittamiselle. Työyhteisössä käydään keskustelua siitä, mitä

päämääriä kohti mennään ja miten työtä tehdään, jotta nämä päämäärät voidaan saavuttaa. Jokainen yksilö voi jaetun johtajuuden vallitessa vapaasti kertoa omat ajatuksensa, vaikka ne olisivat erilaisia kuin toisilla. Näistä erilaisista näkemyksistä voidaan päästä yhteiseen lopputulokseen ja aina uusiin näkökulmiin, kun asiat keskustelevat, eivätkä ihmiset väittele keskenään. Johtajuudesta tulee yhteistä, jaettua. Jokainen työyhteisön jäsen ja koko työyhteisö kehittyy suvaitsevammaksi sekä kuuntelevammaksi ja taas jaettu johtajuus syvenee. (Heikka 2016, 43-46; Juuti 2013, 151-153.)

Ryhmädynamiikkaa tutkittaessa on todettu ryhmien kehittyvän ajan myötä erilaisten vaiheiden kautta. Ryhmän kehittyessä kypsäksi siihen kuuluvat ihmiset tunnustavat toistensa osaamisen, eivätkä kilpaile keskenään. He ovat myös sitoutuneita ryhmään ja antavat sille osaamisensa ja työpanoksensa. Kypsissä ryhmissä voi näin olla jaettua johtajuutta. Esihenkilö mahdollistaa tämän astumalla sivuun johtajan paikalta, kun ryhmä on kehittynyt riittävästi. Kun johtamisvastuun siirtäminen koko ryhmälle onnistuu, syntyy jaettua johtajuutta. Esihenkilöiden on myös ymmärrettävä, että toisesta työyhteisöstä ei suoraan voi kopioida mitään toimintatapoja omaan organisaatioon tai työyhteisöön. Yhdessä työntekijöiden kanssa on löydettävä juuri omalle työyhteisölle sopiva jaetun johtajuuden malli ja toimia sen mukaan. (Heikka 2016, 45; Juuti 2013, 154-161, 203, 225.)

Vaikka jaettu johtajuus uudistaa johtamisen tapoja, se ei vähennä johtajan merkitystä (Heikka 2016, 46). On johtajan tehtävä pyrkiä luomaan avoin ja hyväksyvä tunnelma alkuvaiheessa olevaan ryhmään. Hänen on myös huolehdittava siitä, että jokainen ryhmän jäsen kokee olevansa turvassa sekä vastuussa ryhmän toimista. Esihenkilön on otettava vastaan kaikki alkuvaiheen kielteisetkin tunteet. Uusissa ryhmissä on tärkeää saada ryhmän jäsenet tuntemaan itsensä hyväksytyiksi ja uskomaan, että alkuun tässä auttaa avoin puhe toiveista ja peloista. (Juuti, 2013, 156-157.) Työn ydintarkoituksen pohtiminen on ajoittain tärkeää. On käytävä läpi, miksi teemme tätä työtä ja mitkä ovat arvomme ja tavoitteemme. (Parrila & Fonsén 2016, 60-62.) Hyvinvoivan ja toimivan työyhteisön on olennaista ymmärtää työyhteisön perustehtävä (Juuti & Salmi 2014, 196). Jaetun johtajuuden keskeinen perusta ovatkin selkeät, yhteisesti määritellyt arvot, tavoitteet sekä toimintakulttuuri, johon kaikki yhteisön jäsenet sitoutuvat (Fonsén & Parrila 2016a, 20).

Työyhteisöt luovat itse suurimmaksi osaksi hyvinvointinsa ja menestyksensä. Työyhteisön on kiinnitettävä huomionsa jo hyvin oleviin asioihin ja levitettävä tätä hyvää uusiin työn osa-alueisiin ja yhä uusiin ihmisiin. Tätä kautta huonomminkin olevia asioita voi kehittää ratkaisukeskeisesti. (Hakanen 2011, 14-16, 60.)

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään tutkimusmenetelmät, joita opinnäytetyössä käytettiin sekä käydään läpi tutkimuksen kulku. Opinnäytetyössä toteutettiin ensin alkukartoitus, sen jälkeen kehittämiskävely ja näiden annin sekä teorian pohjalta koottiin psykologisen turvallisuuden tiimiarviointipohja käytettäväksi psykologisen turvallisuuden vahvistamisen tukena erilaisissa tiimeissä.

Kehittämiskävelyllä lähtivät pelkästään apulaisjohtajat johtajien sijaan. Tämä raja on tehty jaetun johtajuuden näkökulman vuoksi. Useimmiten kehittämistyö alkaa luonnollisesti varhaiskasvatusyksikön johtajien kautta, jonka jälkeen se jatkuu apulaisjohtajien kanssa ja aiheesta riippuen myös koko henkilöstön tai eri henkilöstöryhmien. Tässä opinnäytetyössä tuota yleistä lähestymistapaa haluttiin tietoisesti muuttaa. Kun psykologisen turvallisuuden kehittäminen alkaa johtajien sijaan apulaisjohtajien toimesta, saadaan jaettua johtajuutta tätäkin kautta. Jo siksi, että eri henkilöt aloittavat kehittämistyön, saattaa tulla esille erilaisia näkökulmia työn kehittämiseen kuin aiemmin on tullut. Opinnäytetyö kuitenkin käsittelee, uudesta näkökulmasta tosin, jo pidemmän aikaa kehittämisen kohteena ollutta jaetun johtajuuden toimintamallia.

Varhaiskasvatusyksikön johtaja ja apulaisjohtaja toimivat tiiminä, jossa johtaja on myös tiimin toisen jäsenen lähiesihenkilö. Tämä ohjaa väistämättä osaltaan tuon kahden hengen tiimin dynamiikkaa. Tähän opinnäytetyöhön valitun yhteisöllisen ideoinnin toteuttajajoukon rajauksella haettiin myös tuon asetelman pientä ravistelua, vaikka tietenkään sen roolien ei ole tarvetta eikä mahdollisuuttakaan muuttua. Näin uusia näkökulmia ja työnteon tapoja laajemminkin voidaan kuitenkin saada esille ikään kuin opinnäytetyön sivutuotteena. Apulaisjohtajat saavat tai joutuvat - henkilöstä ja tiimistä riippuen - ottamaan hieman enemmän vastuuta tämän kehittämistyön aloittamisesta.

3.1 Alkukartoitus

Taustatutkimuksena opinnäytetyössä toimi alkukartoitus.

Opinnäytetyössä kartoitettiin ensin varhaiskasvatusyksikön johtajien ja apulaisjohtajien jaetun johtajuuden toimintamallin tämänhetkistä tilaa pääasiassa psykologisen turvallisuuden näkökulmasta. Alkukartoitus (liite 1) tehtiin varhaiskasvatusyksikön johtajille ja apulaisjohtajille suunnatun Webropol-kyselyn kautta. Kysymykset laadittiin psykologisen turvallisuuden ja jaetun johtajuuden teorioiden pohjalta vastaamaan opinnäytetyön tavoitteisiin. Lisäksi otettiin

huomioon tilaajan ajatukset tarvittavasta pohjatiedosta, kuten apulaisjohtajan työajan käytöstä ja yksikön henkilöstömäärästä. Henkilöstömäärä kysyttiin pyöristettynä lähimpään viiteen, jotta sen perusteella ei voitaisi yhdistää vastaajaa tiettyyn yksikköön. Kysely lähetettiin kaikille varhaiskasvatusyksikön johtajille ja apulaisjohtajille, yhteensä 51 henkilölle. Yhdessä yksikössä toimi kyselyn ajankohtana kaksi johtajaa ja yksi apulaisjohtaja, muissa johtaja ja apulaisjohtaja.

Haastattelut ovat laadullisessa tutkimuksessa tavallinen tapa kerätä aineistoa (Sarajärvi & Tuomi 2018, Luku 3. Aineiston hankinta ja määrä laadullisessa tutkimuksessa). Alkukartoitus tehtiin tässä opinnäytetyössä kuitenkin sähköisellä Webropol-kyselyllä, vaikka nykytilanteen selvittämiseksi tehdyssä tiedonkeruuvaiheessa olisi voinut käyttää myös esimerkiksi ryhmä- tai yksilöhaastatteluja. Kysely valittiin aineistonkeruun tavaksi, jotta vastauksia saataisiin laajemmalla joukolta, kuin haastattelemalla olisi kyetty keräämään. Haastattelu aineistonkeruutapana on aikaa vievä (Sarajärvi & Tuomi 2018, 3.1 Kysely ja haastattelu), kyselyllä sen sijaan voidaan pyrkiä saamaan vastauksia suuremmalta joukolta tehokkaasti (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 121). Varsinkin sähköisen kyselyn hyviä puolia, joita tässäkin opinnäytetyössä tavoiteltiin, ovat edullisuus, nopeus ja vaivattomuus (Ojasalo ym. 2014, 128). Toisena syynä tämän menetelmän valintaan oli anonymiteetin takaaminen vastaajille myös suhteessa opinnäytetyön tekijään. Tämä otettiin huomioon sen vuoksi, että opinnäytetyöntekijä työskentelee samassa organisaatiossa kuin vastaajajoukko. Kyselyyn vastattiin siis anonyymisti.

3.2 Kehittämiskävely

Opinnäytetyön toisessa vaiheessa aloitettiin varhaiskasvatusyksikön johtajan ja apulaisjohtajan muodostaman tiimin psykologisen turvallisuuden varsinainen kehittämistyö. Kehittäminen laitettiin alkuun kehittämiskävelyllä, jolla hyödynnettiin yhteisöllistä ideointia.

Yhteisöllisen ideoinnin menetelmillä voidaan tuottaa uusia näkökulmia, ratkaisuja ja ideoita kehittämistyöhön. Ideointimenetelmiä on useita - esimerkkinä vaikkapa tuttu aivoriihi eri muunnelmineen. Yhteistä näille yhteisöllisille ideointimenetelmille on motivoida osallistujia jakamaan huonoiltakin tuntuvat ideat ja kehittää yhdessä toisten ideoita eteenpäin. (Ojasalo ym. 2014, 158–160.) Kehittämiskävely voidaan lukea yhteisöllisiin ideointimenetelmiin, sillä sen tavoitteena on nimenomaan kannustaa jakamaan omia ja kuulla toisten ajatuksia sekä niiden pohjalta yhdessä kehittää ideoita psykologisen turvallisuuden sekä jaetun johtajuuden vahvistamiseksi myönteisessä ilmapiirissä.

Liikunnan on todettu saavan ajatukset virtaamaan. Kävely tukee ja aktivoi luovaa ajattelua sekä auttaa löytämään uusia vaihtoehtoja. Tätä luovuuden lisääntymistä voi edesauttaa jo kävellessä tapahtuva paikan vaihdos. Uudessa ympäristössä voi nimittäin syntyä uusia ideoita. Myös luontoympäristö lisää luovempaa ajattelua. (Sarkkinen 2020; Venäläinen 2020, 87.) Tämän vuoksi yhteisöllisen ideoinnin menetelmäksi valikoitui juuri kehittämiskävely. Kävely toteutettiin harjumaastossa, jossa risteilee kuntorata ja polkuja. Jo lyhyenkin hetken metsässä oleilun ja siellä liikkumisen on todettu vähentävän stressiä ja kohentavan mielialaa (Tyrväinen, Lanki, Sipilä & Komulainen 2018, 1397–1402), joten näiden hyötyjen voidaan ajatella tulleen lisänä, vaikka niitä ei varsinaisesti tässä tavoiteltukaan.

Myös se, että koronapandemiatilanne oli opinnäytetyötä suunniteltaessa huono, puolsi kehittämiskävelyä yhteisöllisen ideoinnin toteutustapana. Suunnitelmissa oli otettava huomioon, että yhteisöllinen ideointi pitäisi pystyä toteuttamaan ainakin tarvittaessa joko virtuaalisesti tai vaihtoehtoisesti ulkotiloissa.

Kehittämiskävelyä voisi kutsua myös kävelypalaveriksi. Kävelypalaverista puhuttaessa viitataan nimensä mukaisesti palaverien pitämiseen kävellessä. Kävelypalavereiden hyötyjä verrattuna tavalliseen, pöydän ääressä pidettyyn palaveriin ovat liikunnan lisääntyminen ja istumisen katkeaminen sekä stressitason lasku. Ulkona liikkumisella on lisäksi vaikutusta palaverin dynamiikkaan ja vuorovaikutukseen. Kävellessä pidetty palaveri voi häivyttää hierarkioita. Ilmapääpiiri on kenties rennompi ja avoimempi. (Sarkkinen 2020.) Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä haluttiin kuitenkin korostaa kävelytilanteen kehittävää luonnetta ja häivyttää palaveri-käsitteen virallista kaikua, joten menetelmän nimi muodostui kehittämiskävelyksi. Joskus kävelypalavereja voidaan pitää hankalina esimerkiksi sään vuoksi (Sarkkinen 2020). Tässä tutkimuksessa kävelylle osallistuivat apulaisjohtajat, jotka pääosan työajastaan tekevät lapsiryhmässä varhaiskasvatuksen opettajina. He ovat siis tottuneet ulkoilemaan säässä kuin säässä, joten tätä hankaluutta ei pidetty merkittävänä.

Alkukartoituksesta poimittiin esille nousseita psykologisen turvallisuuden elementtejä, joihin voisi kiinnittää jatkossa lisää huomiota. Näistä koottiin kysymykset/teemat, joihin kävelyllä pohdittiin yhdessä käytännön konkreettisia kehittämistoimia. Tavoitteena oli kohdistaa kehittämisajatukset sellaisiin asioihin, joihin johtaja-apulaisjohtaja-tiimi voi itse vaikuttaa.

Kehittämiskävelyn teemat/kysymykset olivat seuraavat:

- Jaetun johtajuuden peruspilarit. Mitkä ne mielestänne ovat ja miten niitä voi entisestään vahvistaa?
- Psykologinen turvallisuus. Mitä se on ja mistä se mielestänne koostuu?
- Palautteen antamisen ja saamisen hankaluus. Kuinka ratkaista ikuisuuskyseminen?
- Toisen arvostus, erilaisuuden suvaitseminen ja kuulluksi tuleminen. Kuinka osoittaa toiselle, että häntä arvostetaan ja kuullaan?
- Ajatusten virtaa. Mitä muuta tuli mieleen (kehittämiskävelyn aikana)?
- Palautetta kehittämiskävelystä?

Haastatteluja tehdessä halutaan tavallisesti saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Tietoa saadaan enemmän, jos haastateltavat saavat haastattelussa käsiteltävät kysymykset tai ainakin niiden teemat etukäteen tietoonsa (Sarajärvi & Tuomi 2018, 3.1 Kysely ja haastattelu). Vaikka kehittämiskävely ei ole haastattelu, tutkimuksessa annettiin samasta syystä etukäteen tietoon teemat, joita kehittämiskävelyllä käsiteltiin. Näin osallistujat saivat etukäteen pohtia aihetta sekä itsekseen että oman varhaiskasvatusyksikkönsä johtajan kanssa.

Kehittämiskävely toteutettiin huhtikuussa 2022. Kehittämiskävelylle osallistui 11 apulaisjohtajaa. Alkuun käytiin yhdessä läpi kysymykset/teemat, jotka oli koottu alkukartoituksen pohjalta. Sen jälkeen apulaisjohtajat lähtivät kahden tai kolmen hengen ryhmissä kävelylle pohtimaan konkreettisia toimia psykologisen turvallisuuden lisäämiseksi valittujen teemojen/kysymysten mukaan. Apulaisjohtajat pääsivät myös jakamaan omien yksiköidensä aiheeseen liittyviä hyviä käytänteitä toisilleen. Alkukartoituksen pohjalta voitiin todeta, että joillakin työpareilla psykologinen turvallisuus oli jo valmiiksi korkealla tasolla. Tämän vuoksi tavoitteena oli myös jakaa oman yksikön hyviä käytänteitä eteenpäin.

Kehittämisajatukset ja hyvät käytänteet ryhmät kokosivat kävelyn aikana Padlet-alustalle. Padlet toimii siis myös dokumentointina yhdessä alkukartoituksen kanssa. Kävelyn jälkeen koonnuttiin vielä yhteen ja ryhmät saivat vapaamuotoisesti tuoda esille ajatuksiaan sekä antaa palautetta toimintatavasta. Padlet jätettiin muokattavaksi ja tarkasteltavaksi vielä kehittämiskävelyn jälkeen, jotta sinne pääsi halutessaan lisäämään tai täydentämään asioita.

Kehittämiskävelyn aluksi painotettiin, että kaikki ideat ja ajatukset kannattaa ehdottomasti tuoda esille, vaikka itsestä ei niin hyvältä ajatukselta tuntuisi. Kerrottiin myös, että yhdessä

ideoiden kehittelyä jatkaen saadaan aikaan parhaat jutut. Lisäksi pyrittiin korostamaan sitä, että uusia näkökulmia saadaan aikaan vain, jos ajatusten annetaan virrata vapaasti ja myös tuodaan ne esille. Mahdollisuus jatkaa Padletin muokkaamista kävelyn jälkeen antoi mahdollisuuden työstää ideoita pidemmälle, jos joku jäi jostakin syystä sanomatta tai ideoita syntyi vasta kehittämiskävelyn jälkeen.

4 TULOSTEN ANALYYSI

4.1 Alkukartoituksen tulokset

Vastauksia alkukartoituskyselyyn saatiin kaksikymmentä. 39 % kyselyn saaneista siis vastasi siihen.

Alkukartoitukseen (liite 1) sisältyi sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä, pääpainon ollessa avoimilla kysymyksillä. Tähän alkukartoituksen tuloksia käsittelevään lukuun on poimittu suoria sitaatteja alkukartoituksen avointen kysymysten vastauksista. Taustatiedoksi kysyttiin, oliko vastaaja varhaiskasvatyksen johtaja vai apulaisjohtaja, henkilöstön määrää vastaajan yksikössä sekä apulaisjohtajan käyttämiä työtunteja apulaisjohtajan tehtäviin viikossa. Näillä taustatiedoilla haluttiin selvittää vaikuttaako yksikön henkilöstömäärä apulaisjohtajan tehtäviin käytettävään aikaan. Monivalintakysymyksessä pyydettiin valitsemaan omaa johtaja-apulaisjohtajatiimiä parhaiten kuvaavia psykologisen turvallisuuden elementtejä.

Alkukartoituksen avoimilla kysymyksillä kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysia käyttäen. Sisällönanalyysin määritelmä ei ole aivan yksiselitteinen, vaan käsitteen ymmärrys riippuu esimerkiksi siitä, mihin laadullisen tutkimuksen perinteeseen nojataan. Sillä kuitenkin kuvataan aineiston sisältöä sanallisesti ja tavoitteena on analysoida aineistoa systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään tutkimuksen aineisto tiiviiseen muotoon. Analyysillä pyritään myös saamaan selkeyttä aineistoon, jotta aineistosta tehtävät johtopäätökset olisivat luotettavia ja ymmärrettäviä. Sisällönanalyysia voidaan jaotella aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen analyysiin. (Ojasalo ym. 2014, 140–142; Tuomi & Sarajärvi 2018, 4. Laadullisen aineiston analyysi: sisällönanalyysi.) Tässä opinnäytetyössä käytetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä tutkimusta ohjaavat sekä teoria, että aineisto (Leinonen 2018). Tämän alkukartoituksen kysymykset on laadittu pääosin psykologisesta turvallisuudesta ja jaetusta johtajuudesta jo aiemmin tutkitun tiedon perusteella. Analyysia ohjaa kuitenkin pääosin aineisto. Lopuksi analysoitu aineisto sidotaan opinnäytetyön tietoperustaan. Näin aineisto ja teorian tieto käyvät vuoropuhelua.

Ensimmäiseksi aineisto koodattiin käyttäen apuna perinteistä värikynät & paperi -menetelmää. Koodauksen tavoitteena on jäsentää aineistoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.1 Yleinen kuvaus analyysin toteuttamisesta). Tässä vaiheessa poimittiinkin opinnäytetyön tavoitteen kannalta

olennaiset asiat ja jätettiin sivuun monia kiinnostavia, mutta tämän opinnäytetyön tavoitteiden ulkopuolelle jääviä asioita.

Tämän jälkeen alkukartoituksella kerätty aineisto teemoiteltiin. Teemoittelussa aineisto pilkotaan ja ryhmitellään eri aihepiirien mukaan. Teemoittelun ajatuksena on etsiä aineistosta tiettyä teemaa koskevia näkemyksiä. Teemoittelussa siis tarkastellaan, mitä kustakin teemasta on sanottu. Tällä tavoin voidaan vertailla eri teemojen esiintymistä aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.1 Yleinen kuvaus analyysin toteuttamisesta.)

Aineiston analyysissä tarkasteltaviksi laajemmiksi teemoiksi alkukartoituskyselyn vastauksista löydettiin *johtajuuden käytännön rakenteet jaetun johtajuuden mallissa sekä psykologista turvallisuutta tukevat asiat*. Hahmotelma näille teemoille nousi opinnäytetyön tavoitteista, ja teemat tarkentuivat ja muovaantuivat aineistoa koodattaessa. Aineistoa analysoitaessa teemoja tarkasteltiin alla esitettyjen aiheiden kautta. Nämä aiheet teemojen alle nousivat puhtaasti kyselyn vastauksista.

Johtajuuden käytännöt

- vastuun jako
- pedagogiikka
- resurssit
- haasteet
- tavoitteet
- kehittäminen
- arvot

Psykologista turvallisuutta tukevat asiat

- luottamus
- avoimuus
- vuorovaikutus
- toisen tukeminen
- toisen arvostus
- sitoutuminen
- osallisuus

Apulaisjohtajat käyttivät apulaisjohtajan tehtäviin keskimäärin 5,6 tuntia viikossa, ajan vaihdella yhdestä tunnista 18 tuntiin. Suureen hajontaan vaikutti se, että osa johtajista tekee osittaisia työaikoja ja näin ollen apulaisjohtajan työajasta suurempi osa on varattu johtajan tehtäviin. Alkukartoituksessa lisäksi selvitettiin, onko yksikön henkilöstömäärällä vaikutusta apulaisjohtajan työajan käyttöön. Kartoituksen perusteella tarkasteltiin, kuinka paljon apulaisjohtaja käyttää aikaa apulaisjohtajan tehtäviin suhteessa henkilöstömäärään. Yhteyttä näiden välillä ei tämän kyselyn perusteella havaittu. Suurempi henkilöstömäärä ei ollut suhteessa apulaisjohtajan tehtäviin käytettyyn työaikaan. Tilaaja aikookin tämän huomion perusteella ottaa tarkasteluun apulaisjohtajan tehtäviin käytetyn ajan suhteessa henkilöstömäärään ja selvittää tarkemmin, miksi nämä eivät korreloi keskenään.

Lähes kaikki alkukartoitukseen vastanneet johtajat ja apulaisjohtajat kokivat olevansa sitoutuneita työhönsä. Moni painotti olevansa todella vahvasti sitoutunut. Tämä siitäkkin huolimatta, että joistakin vastauksista kävi ilmi, että apulaisjohtaja oli pikemminkin ajautunut tehtäväänsä kuin aktiivisesti hakeutunut siihen. Eräs apulaisjohtaja totesi apulaisjohtajan ja varhaiskasvatuksen opettajan roolin vaativan eri roolien ja sitä kautta eri työtehtävien jatkuvaa tärkeysjärjestykseen laittamista ja koki sen vähentävän sitoutumistaan.

Kyllä, satasella. (--)(V8)

Ehdottomasti, varmaan liiankin. (V15)

Johtajuuden toimivia rakenteita pidettiin todella tärkeinä. Selkeät rakenteet koettiin välttämättömiksi, jotta jaettu johtajuus voisi toteutua. Rakenteiksi kuvattiin esimerkiksi selkeästi sovittua tehtävänjakoa ja vastuualueita, sujuvia toimintamalleja sekä yhteisiä ennalta aikataulutettuja tapaamisia ja niistä kiinni pitämistä. Näiden koettiin olevan tärkeitä, jotta käytännön arjen asiat toimivat ja kehittämiseen ja pedagogiseen johtajuuteen olisi mahdollisuus. Suurin osa koki, että pääsääntöisesti rakenteista kyetään pitämään kiinni, vaikkakin osa totesi, että rakenteiden toimivuuden eteen on nähtävä vaivaa. Myös pedagogisen johtajuuden ja kehittämistyön koettiin toteutuvan sitä paremmin, mitä paremmin johtajuuden rakenteiden koettiin olevan kunnossa. Vastaavasti, jos niistä ei kyetty pitämään kiinni, koettiin juuri pedagogisen johtajuuden ja uuden kehittämisen jäävän vähälle. Syynä tähän oli vastaajien mukaan se, että päivittäiset, usein muut-

tuvat asiat, kuten sijaisjärjestelyt tai arjen asioiden tiedonvaihto veivät yhteisen ajan lähes täysin. Pedagoginen johtajuus nähtiin tärkeänä osana työtä ja jaetun johtajuuden tukevan pedagogiikan kehittämistä. Suurimpana uhkana tälle pidettiin mahdollista kaiken ajan valumista arjen muuttuvista tilanteista huolehtimiseen.

Luontevasti tehtävät jakautuvat. Yhteistyön rakenteet kunnossa. (V13)

Selkeät jaot tehtävissä, yhteinen aamupäivä kerran viikossa auttaa, yhteiset suunnittelupäivät sopimuksen mukaan. Muuttuvat tilanteet aiheuttaa välillä haasteita. (L16)

(--) Aina varmaan kehitettävää löytyy – ehkä pedagogisten keskusteluiden lisääminen. Aika menee muihin asioihin hyvin. (V6)

Tiedonkulun koettiin olevan pääosin kunnossa. Tietoa vaihdettiin paitsi kasvokkain sovituisissa palaverissa tai käytävällä kohdatessa, myös puhelimitse, sähköpostitse, viestein, Teamsin kautta tai viestilapuin. Useassa vastauksessa todettiin, että koska varhaiskasvatusyksikköön kuuluu useampia päiväkotia, pelkästään kasvokkain ei kaikkea voi hoitaa. Lisäksi asioiden kirjaamista moni piti hyvänä siksikin, että pysyttiin selvillä, mitä oli jo hoidettu ja sovittu.

Jaetun johtajuuden toimintamalli ja sen mukanaan tuoma tiiviimpi johtaja-apulaisjohtaja-yhteistyö koettiin useimmiten toimivaksi uudistukseksi. Apulaisjohtajille johtajuuteen liittyviin asioihin resursoitun työajan koettiin mahdollistavan yhteistyötä aiempaa enemmän ja tiiviimmin. Toisaalta jaetun johtajuuden kannalta myös apulaisjohtajan kaksitahoinen rooli herätti huolta sekä apulaisjohtajien että johtajien taholta. Kahden roolin kuormittavuus ja ajan jakaminen lapsiryhmässä tehtävän työn, varhaiskasvatuksen opettajan vastuulla olevan suunnittelun, arvioinnin ja kehittämisen sekä toisaalta apulaisjohtajan tehtävien välillä tuli selvästi esille. Osa apulaisjohtajista koki riittämättömyyttä näiden tehtävien hoidossa ja toisaalta muutama johtajista koki kuormittavansa apulaisjohtajaa johtajuuteen liittyvillä tehtävillä. Muutamassa vastauksessa tuli ilmi, että apulaisjohtaja koki itse tai johtaja koki hänen suuntaavan resurssit mieluummin lapsiin kuin johtajuuden asioihin.

(--) Olen tyytyväinen siihen, että siihen on annettu resurssia. Näin tämä mahdollistaa apulaisjohtajan poistumisen ryhmästä ja sitä, että uskallan antaa hänelle enemmän tehtäviä. (--) (V8)

Yhteinen työ yhdessä tehden ja suunnitellen on antanut myös minulle aivan uudenlaista näkökulmaa ja innostusta. (V7)

Haluaisin päästä työparityössä vielä lisää siihen keskusteluun, että apulaisjohtaja pystyisi tietyissä kuormittavissa tilanteissa toimimaan aidosti esimiehen tukena. Vai voiko tällaista toivoa, vai kuormittaako se apulaisjohtajaa liikaa? (V15)

Työtehtävien jakaminen osaamisen, vahvuuksien ja kiinnostuksen kohteiden mukaan oli vastausten perusteella yleistä ja se nähtiin hyvänä tapana toimia.

Täydennämme toisiamme. (--) (V6)

Sujuvaa ja avointa vuorovaikutusta ja keskustelevaa otetta pidettiin jaetun johtajuuden edellytyksenä ja sen koettiin toisaalta olevan osa psykologista turvallisuutta. Avoimuutta ja luottamusta yhteistyössä korostettiin ja moni totesi sen olevan yksi oman työparin vahvuuksia. Avoimuuteen, luottamukseen ja vuorovaikutukseen johtajat ja apulaisjohtajat kokivat olevansa pääosin erittäin tyytyväisiä. Eräässä vastauksessa tuli ilmi avoimuuden puute ja sen koettiin olevan este tuottoisalle yhteistyölle.

Tiedonkulku olennaista työn tavoitteellisuuden kannalta. Vuorovaikutus on avointa ja toisiamme arvostavaa. (V2)

Myös yhtenevät arvot sekä sama päämäärä ja tavoitteet koettiin tärkeiksi ja niiden olemassaolo mainittiin useimmissa vastauksissa. Yhteisen suunnan koettiin helpottavan yhteistyötä. Toisaalta moni mainitsi eri näkökulmista asioiden tarkastelun ja erilaisten ajatusten olevan rikkaus ja tuovan paljon lisää työhön. Erilaisia näkökulmia uskalletaan vastausten perusteella myös tuoda hyvin esille.

Sama määränpää, yhteinen punainen lanka toimintamme suhteen ja pelottavankin yhteinen ajatusmaailma. (--) (V18)

(--) Rohkeus tuoda erilaisia näkökulmia esille ja olla asioista eri mieltä. (--) (V14)

Toiselta saatu tuki ja sen tärkeäksi kokeminen nostettiin esille useissa vastauksissa. Keskinäisen ilmapiirinsä vastaajat kokivat hyväksi lähes poikkeuksetta. Huumorin pilkahdukset työn keskellä tulivat ilmi monista vastauksista ja huumorin koettiin olevan tärkeää varsinkin vaativilla hetkillä.

(--) Toinen toistaan tukien. (V18)

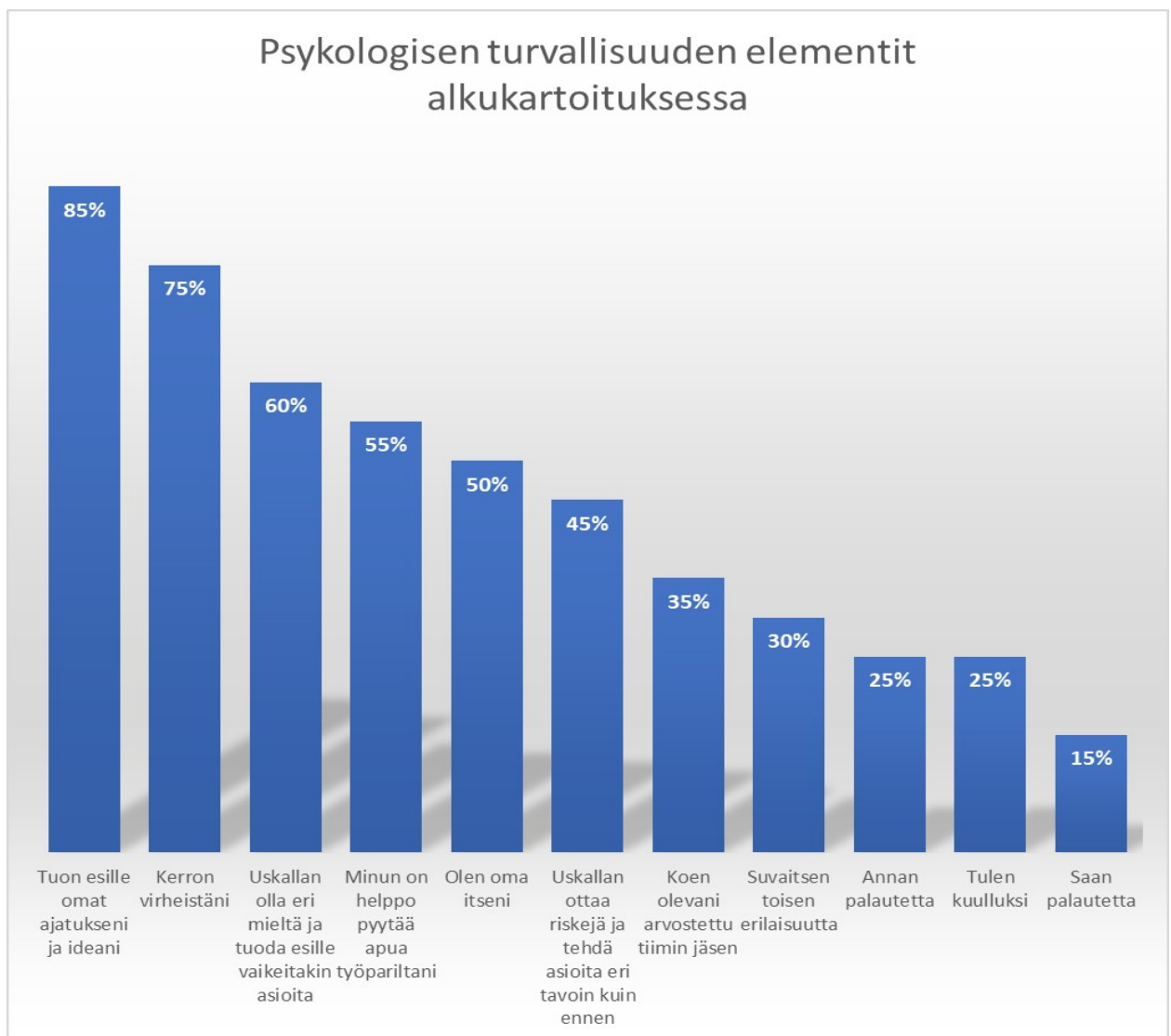
(--) Lupa erehtyä/unohtaa. (--) (V19)

Välitön, avoin ja sopivassa määrin huumoria sisältävä ilmapiiri. (V2)

Vastauksissa huomattavaa oli, että ne vastaajat, jotka kokivat jaetun johtajuuden mallin toimivan, nostivat avoimissa kysymyksissä esille usein vahvaan psykologiseen turvallisuuteen kuuluvia elementtejä. Näitä olivat luottamus, avoimuus ja erilaisten mielipiteiden esille tuonti. Toisaalta taas ne, joiden mielestä jaetun johtajuuden mallissa oli vielä kehitettävää, toivat vastauksissaan enemmän esille käytännön asioita, kuten viestintään tai työnjakoon liittyviä pohdintoja, kuin psykologiseen turvallisuuteen kuuluvia elementtejä.

Virheet on tehty korjattaviksi, niistä ei tuomita. (V19)

Monivalintakysymyksessä, jossa pyydettiin valitsemaan viisi parhaiten omaa työskentelyä suhteessa työpariin kuvaavaa elementtiä valmiiksi annetuista psykologisen turvallisuuden elementteistä, nousi selkeästi esille kaksi. Nämä olivat ”Tuon esille omat ajatukseni ja ideani”, jonka valitsi 85 % vastaajista ja ”Kerron virheistäni”; 75 % vastaajista. Viiden eniten vastaajia keränneen elementin joukkoon nousivat myös ”Uskallan olla eri mieltä ja tuoda esille vaikeitakin asioita” 60 %, ”Minun on helppo pyytää apua työpariltani” 55 % ja ”Olen oma itseni” 50 %. Harvimmalla oli valittu sen sijaan vaihtoehdot ”Saun palautetta” 15 % ja ”Annan palautetta” sekä ”Tulen kuulluksi”, joista molemmat 25 %. Muut vastausvaihtoehdot valittiin melko tasaisesti 30–45 %.



4.2 Kehittämiskävelyn tulokset

Vaikka kehittämiskävelyn tavoitteena oli ensisijaisesti pohjustaa kehittämistyötä, myös kehittämiskävelyllä Padletille kootut asiat analysoitiin. Näin niistäkin saatiin aineistoa opinnäytetyön teemojen käsittelyyn. Lisäksi analysoidusta aineistosta oli selkeämpää poimia tärkeiksi koettuja asioita opinnäytetyön tuotokseen, psykologisen turvallisuuden tiimiarviointipohjaan. Kehittämiskävelyllä koottu aineisto analysoitiin samaan tapaan sisällönanalyysiä hyödyntäen kuin alkukartoituksen aineisto. Ensin aineisto koodattiin ja sen jälkeen teemoiteltiin samojen teemojen alle, kuin alkukartoituksen aineisto. Kehittämiskävelyn aineisto on kerätty siis apulaisjohtajilta, sillä johtajat eivät kävelylle osallistuneet. Padletille koottujen asioiden lisäksi teemoja ja palautetta kävelystä käsiteltiin hieman myös vapaamuotoisissa keskusteluissa kehittämiskävelyn jälkeen.

Kehittämiskävelyn pääteemoja olivat siis alkukartoitukseen ja opinnäytetyön tavoitteisiin pohjautuen jaettu johtajuus ja psykologien turvallisuus. Niitä oli tavoitteena käsitellä kehittävästä näkökulmasta. Erikseen käsiteltiin palautteen antamista ja saamista sekä toisen arvostuksen ja kuulluksi tulemisen osoittamista. Nämä nousivat alkukartoituskyselyn perusteella kehittämis-kohteiksi. Vain harva alkukartoitukseen vastannut nimittäin valitsi ne monivalintakysymyksessä annetuista psykologisen turvallisuuden elementeistä kuvaamaan parhaiten oman työparin työskentelyä. Lisäksi kehittämiskävelyn alustuksessa toivottiin vapaata keskustelua teemoista ja esille nousseiden asioiden kirjaamista Padletille. Padletilta on poimittu joitakin suoria sitaatteja tähän lukuun.

Jaetun johtajuuden osalta oli tavoitteena pohtia perustaa, jolle jaettu johtajuus rakentuu. Tässä nousivat esille toimivat rakenteet, yhteinen arvopohja ja tavoitteet sekä yhtenäiset toimintatavat- ja linjaukset. Myös tiedonkulkua, sovitusta kiinni pitämistä ja vastuunjakoa pidettiin tärkeinä toimivassa jaetussa johtajuudessa. Samoin mainittiin, että asiat voi tehdä eri tavalla, mutta päästä samaan päämäärään.

Yhteiset toimintatavat ja tavoitteet.

Toimivat rakenteet.

Luottamus korostui vahvasti kehittämiskävelyn vastauksissa sekä puhuttaessa jaetusta johtajuudesta, että psykologisesta turvallisuudesta. Samoin toiselta saatu tuki ja yhteiset arvot korostuivat vastauksissa, käsiteltiin kysymyksessä jaettua johtajuutta tai psykologista turvallisuutta.

Psykologisen turvallisuuden koettiin luottamuksen, yhteisten arvojen ja toisen tukemisen lisäksi koostuvan vahvimmin avoimesta keskustelusta ja vuorovaikutuksesta, virheiden myöntämisestä ja niistä oppimisesta ja kuuntelun taidosta. Lisäksi apulaisjohtajat olivat sitä mieltä, että psykologiseen turvallisuuteen kuuluu inhimillisyys, mahdollisuus olla oma itsensä ja usko siihen, ettei tule nolatuksi. Myös itsensä tervetulleeksi kokemista ja turvallista ilmapiiriä pidettiin tärkeinä.

Uskallus myöntää virheet ja saada tilaisuus korjata ne.

Voit olla oma itsesi.

Palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta todettiin, että niitä molempia voi harjoitella. Maininta tuli siitäkkin, että palautteen antamiseen pitäisi tietoisesti keskittyä, jotta se ei unohdu. Toisaalta spontaaniuteen positiivisen palautteen antamisessa kannustettiin. Hyväksi oli koettu jossakin varhaiskasvatusyksikössä myös esimerkiksi kokoontumisten alkuun palautekierros, jossa oli mahdollisuus antaa palautetta. Kävelyllä todettiin, että palaute pitää oikeasti sanoa ääneen, eikä olettaa, että toinen tietää. Tärkeäksi koettiin turvallinen ilmapiiri, jossa kaikenlaista palautetta uskaltaa antaa.

Harjoittelemalla ja tiedostamalla aidon palautteen antamisen.

Pohdittaessa toisen arvostuksen ja kuuntelun osoittamista, apulaisjohtajat toivat esille hetkeen pysähtymisen, läsnäolon ja aidon kohtaamisen. Myös sitä pidettiin tärkeänä, että ei oleteta enakkoon mitään, vaan annetaan toisen rauhassa kertoa. Arvostavaan puheeseen toisista kannustettiin. Samoin korostettiin, että toisten mielipiteet on otettava huomioon ja kaikkien on seisottava yhteisten päätösten takana. Positiivisen palautteen antaminen koettiin tärkeäksi tavaksi osoittaa arvostavansa toisen työtä.

Pysähtyminen ja aito kuuntelu, joka saattaa johtaa hyvään dialogiin ja arvaamattomaan lopputulokseen. Keskusteluun matalalla kynnyksellä puolin ja toisin.

Aina ei voi tietää mikä toiselle on tärkeää. Siksi on tärkeää huomioida kaikkien mielipiteet.

Keskustelussa kehittämiskävelyn jälkeen ja Padletin palauteosiossa nousi selvästi esille vertais-tuki apulaisjohtajien kesken. Ajatusten jakaminen samassa roolissa työskentelevien kanssa koettiin antoisaksi. Siihen ei useinkaan ole apulaisjohtajilla mahdollisuutta. Myös hyvän jakaminen eteenpäin ja motivaation lisääntyminen yhteisten pohdintojen kautta koettiin kehittämiskävelyn anniksi. Ideoinnin toteutustapa kävelyllä sai myönteistä palautetta. Sen todettiin tuovan vaihtelua tavallisiin palavereihin verrattuna ja koettiin, että tuli keskusteltua enemmän, kuin pöydän ääressä olisi tullut.

Hyvän jakaminen, motivaation lisääntyminen, kun yhdessä pohditaan.

Mukava tapa työskennellä ja saada tukea vertaisryhmältä.

Kiva, uusi työskentely/toimintatapa keskustelulle. Mahtavaa!

5 TUOTOS JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten jaetun johtajuuden malli toimii varhaiskasvatusyksikön johtajan ja apulaisjohtajan välillä tilaajaorganisaatiossa tällä hetkellä. Tätä tiimiä ja siinä toteutuvaa jaettua johtajuutta tarkasteltiin tässä opinnäytetyössä erityisesti psykologisen turvallisuuden näkökulmasta. Lisäksi tavoitteena opinnäytetyössä oli laittaa alulle psykologisen turvallisuuden kehittämistyö jaetun johtajuuden vahvistamiseksi siltäkin osin. Tätä kehittämistä varten opinnäytetyössä tehtiin tiimiarviointipohja.

Alkukartoituksessa selvisi, että sekä johtajat, että apulaisjohtajat kokivat olevansa sitoutuneita tehtäviinsä ja työhönsä. He kokivat jaetun johtajuuden mallin pääosin hyvin toimivaksi. Jaetun johtajuuden kehittäminen ja vahvistaminen johtaja-apulaisjohtaja-työparin sisällä, jota tilaajaorganisaatiossa on viime vuosien aikana tehty, on alkukartoituksen mukaan helpottanut työtä. Erityisesti johtajuuden rakenteet, kuten aikataulutetut palaverit, selkeä työnjako ja tiivis tiedonkulku koettiin todella hyödyllisiksi. Haasteena jaetulle johtajuudelle ja varsinkin sen tuomalle mahdollisuudelle pedagogisen johtajuuden toteuttamiseen ja kehittämistyöhön, pidettiin arjen pyöryksen tuomia jatkuvasti muuttuvia ja selvitystä vaativia tilanteita, jotka vievät paljon aikaa. Lisäksi jonkin verran huolta niin johtajissa kuin apulaisjohtajissakin herätti apulaisjohtajien jaettu rooli, ja sen myötä tulevat ajankäytön haasteet lapsiryhmyyden ja johtajuuden tehtävien välillä.

Psykologista turvallisuutta johtaja-apulaisjohtajatyöpareilla kuvaavia tekijöitä niin alkukartoituksen kuin kehittämiskävelyn aineiston perusteella olivat erityisesti avoimuus, luottamus, tiivis vuorovaikutus sekä mahdollisuus ja uskallus kertoa niin ideoista, ajatuksista kuin virheistäänkin omalle työparilleen. Toiselta saatu tuki ja yhteiset arvot olivat kerätyn aineiston perusteella todella tärkeitä vastaajille ja niitä koettiin omasta tiimistä löytyvän. Sen sijaan sekä palautteen antamiseen, että saamiseen moni totesi kaipaavansa kehitystä.

Opinnäytetyössä siis tehtiin alkukartoituksen ja apulaisjohtajien ideoinnin sekä olemassa olevan teorian pohjalta psykologisen turvallisuuden tiimiarviointipohja, jonka avulla voi tarkastella oman tiimin sisäistä psykologisen turvallisuuden tilaa. Tilaaja sai lisäksi käyttöönsä alkukartoituksen tuloksista apulaisjohtajien apulaisjohtajan työtehtävään käyttämät työtunnit suhteessa yksikön henkilöstömäärään.

Kun psykologisen turvallisuuden edellytyksiä halutaan edistää, on tarjottava mahdollisuus tarkastella psykologista turvallisuutta ja siihen liittyviä mahdollisuuksia yhdessä tiimin kanssa,

omaan ja toisten työhön konkreettisesti liittyvien tapausten kautta. Keskeistä on, että asian käsittely ei jää kertaluonteiseksi, vaan keskusteluissa esille nousseita teemoja päästään syventämään ja laajentamaan yhä uusissa yhteyksissä. Kaikkien ei tarvitse olla sitä mieltä, että psykologinen turvallisuus on tärkeää. Olennaista sen sijaan on ymmärrys niistä asioista, jotka organisaation arjessa heikentävät ja vahvistavat psykologista turvallisuutta. (Suorsa 2021, 101.) Psykologista turvallisuutta edesauttaa jo pelkästään siitä keskusteleminen (Yli-Kaitala & Toivanen 2021a, 121). Näiden seikkojen vuoksi tiimiarviointipohjasta pyrittiin tekemään sellainen, jota jokainen tiimi voi omassa kehittämistoiminnassaan hyödyntää haluamallaan tavalla ja viedä asiaa eteenpäin tiimilleen hyödylliseen suuntaan.

Arviointi on pohjana kehittämiselle ja uuden oppimiselle. Arvioinnin avulla saadaan tietoa, mikä on hyvin tällä hetkellä ja mikä puolestaan tarvitsisi vielä kehittämisestä. (Parrila & Fonsén 2016b, 91-93.) Tiimiarviointipohjan tarkoituksena onkin toimia perustana psykologisen turvallisuuden vahvistamiselle tiimissä. Sen avulla tiimit voivat kartoittaa psykologisen turvallisuuden tilaa ja kehittää sitä yhä vahvemmaksi tiimin tarvitsemaan suuntaan. Arviointia ei pidä toteuttaa vain arvioinnin vuoksi, vaan arvioinnin on oltava osa kehittämistä (Parrila & Fonsén 2016, 93). Tiimiarviointipohjassa avataankin hyvin tiiviisti psykologisen turvallisuuden käsitettä, jotta arviointi keskittyisi psykologisen turvallisuuden vahvistamisen kannalta olennaisiin asioihin ja arviointia tekevällä tiimillä olisi tieto, mihin suuntaan omaa toimintaa kannattasi kehittää.

Tiimiarviointipohja perustuu opinnäytetyön aineistolle sekä teorianäytetyön psykologisesta turvallisuudesta. Vaikka arviointipohja on ensisijaisesti suunnattu tilaajaorganisaation käyttöön ja nimenomaan varhaiskasvatusyksikön johtaja-apulaisjohtaja-tiimille, se soveltuu käytettäväksi missä tahansa työyhteisössä ja tiimissä ja millä alalla vain. Arviointia ei ole rajattu suoraan varhaiskasvatukseen tai esihenkilöille. Näin sitä voi helposti hyödyntää laajemmin eri ammattialoilla. Myös tilaaja voi käyttää arviointipohjaa varhaiskasvatuksessa lapsiryhmien varhaiskasvattajien muodostamien tiimien tai henkilöstön eri ryhmien psykologisen turvallisuuden kehittämiseen tarpeen mukaan.

Tavoitteena on, että apulaisjohtajat ottavat vastuuta psykologisen turvallisuuden näkökulman esillä pitämisestä yksikössään. Varsinainen tiimiarviointipohjan jalkauttaminen käytäntöön ja sitä kautta psykologisen turvallisuuden kehittäminen tapahtuu varhaiskasvatusyksiköissä johtajan ja apulaisjohtajan yhteistyönä.

Tiimiarviointipohja esiteltiin varhaiskasvatustyöyksiköiden johtajille ja apulaisjohtajille Teamsin välityksellä. Esittelyn aluksi käytiin läpi opinnäytetyön tavoitteita ja tuloksia johdantona Tiimiarviointipohjaan tutustumiselle. Esittelyn yhteydessä kannustettiin kiinnittämään huomiota psykologiseen turvallisuuteen laajemminkin ja käyttämään tiimiarviointipohjaa työkaluna tähän. Tilaajaorganisaation valmisteilla oleviin uudistettaviin tiimisopimuksiin onkin tulossa kohtia psykologiseen turvallisuuteen liittyen. Tiimisopimukset ovat lapsiryhmissä toimivien varhaiskasvattajien muodostamien tiimien käytössä.

Useita opinnäytetyössä esille nousseita asioita löytyy samansuuntaisina varhaiskasvatuksen esihenkilötyötä ja pedagogista johtajuutta käsittelevistä teoksista. Esimerkiksi Fonsén ja Parrila (2016a, 17) sekä Hujala, Heikka ja Fonsén (2012, 9) kertovat varhaiskasvatuksen esihenkilöiden kokevan haastavaksi työn moninaiset vastuut ja sisällöt sekä useiden toisistaan fyysisesti erillään olevien yksiköiden johtamisen. Johtajuuden selkeät rakenteet kuitenkin tukevat tätä pirstaleista työtä. Heidän mukaansa toimivat johtajuuden rakenteet nimittäin edistävät organisaation sisäistä koherenssia mahdollistamalla sujuvan tiedonkulun sekä keskustelun toimijoiden välillä. Tämä aihe tuli ilmi myös opinnäytetyön aineistossa. Johtajuuden rakenteiden kehittämiseen on viime vuosina panostettu Kouvolan kaupungin varhaiskasvatuksessa. Se todennäköisesti näkyy vastauksissa, sillä suurin osa vastaajista painotti selkeitä ja hyvin toimivia johtajuuden rakenteita työn onnistumisen edellytyksenä ja koki rakenteiden olevan kunnossa. Tämä antaa vankan pohjan työlle ja aina tarpeen mukaan uuden kehittämiselle. Kun arjen asiat toimivat sujuvasti, voidaan niiden perustalle lisäksi rakentaa jotakin lisää (Lerssi-Uskelin, Vanhala & Vähätiitto 2011, 9).

Johtajat ja apulaisjohtajat myös kokivat, että sovitusta käytänteistä ja rakenteista on erittäin tärkeää pitää kiinni. Jotta yhteistyö sujuisi ja jaettu johtajuus ja pedagoginen johtajuus voisivat toteutua, oli heidän mielestään muun muassa sovitut palaverit pidettävä suunnitellusti. Heidän mukaansa esimerkiksi juuri yhteisten tapaamisten puute tai niihin varatun ajan kuluminen kokonaan päivittäisiin ratkaistaviin asioihin, kuten sijaisjärjestelyihin, on uhka pedagogisen johtajuuden toteutumiselle. Myös Fonsén ja Parrila (2016b, 27-31) pitävät sovitusta käytänteistä luistamista pedagogista johtajuutta estävänä tekijänä. Tämä mahdollinen estävä tekijä tulee siis selvästi esille myös tämän opinnäytetyön aineistosta, vastaajien todetessa johtajuuden rakenteiden olevan todella tärkeitä. Samoin johtajien ja apulaisjohtajien vastauksista tulee esiin kiireen ja äkillisten muutosten muodostama haaste, jonka Fonsén ja Parrila (2016b, 27-31) myöskin nostavat esille pedagogisen johtajuuden toteutumisen esteenä. Vastaavasti aineistosta nousee

esille, että rakenteiden ollessa kunnossa ja pedagogiselle keskustelulle varatun ajan käyttämisessä juuri pedagogisiin kysymyksiin, pedagoginen johtajuus pääsee toteutumaan. Koska pedagoginen johtajuus on olennaisin osa varhaiskasvatuksen esihenkilöiden tehtäväkuvaa (Heikka 2016, 47), pedagogiikan laadun varmistamiselle ja kehittämislle onkin syytä suoda aikaa. Opinnäytetyön aineistosta tulevat esille juuri haasteet tämän ajan löytymislle ja jäämiselle hallinnollisten asioiden alle, vaikkakin aineiston vastausten perusteella johtajuuden rakenteiden kuntoon saattamisella tähän on pystytty hyvin saamaan parannusta viime vuosien aikana. Samoista haasteista puhuu myös Heikka (2016, 47), todeten, että hallinnolliset tehtävät vievät ison osan varhaiskasvatuksen esihenkilöiden työajasta osittain pedagogisen johtajuuden kustannuksella.

Luottamus työpariin ilmeni vahvasti aineistossa. Tämän tärkeyttä korostavat myös Fonsén ja Parrila (2016b, 27-31) toteutettaessa pedagogista johtajuutta. Samoin on vastuun jakamisen ja hyvän vuorovaikutuksen kohdalla; ne mainitsivat useat johtajat ja apulaisjohtajat ja vastuun jakamisen sekä toimivan vuorovaikutuksen tarpeellisuutta varhaiskasvatuksen esihenkilötyössä korostavat myös Fonsén ja Parrila (2016b, 27-31). Myös huumorilla on sijansa yhteisöllisyyden kehittämisessä (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 20) ja sitä aineiston perusteella viljeltiinkin työn tuoksina lomassa.

Avoimet ja luottamukselliset välit edesauttavat tuloksellista työtä (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 8). Koska aineiston perusteella voidaan päätellä, että lähes kaikki alkukartoitukseen vastanneista ja kehittämiskävelyllä osallistuneista kokivat vahvaa luottamusta ja avoimuutta suhteessa omaan työpariinsa, voidaan myös ajatella työn näissä tiimeissä olevan ainakin tältä osin tuloksellista.

Joku vastaaja totesi johtamisosaamisen kaipaavan jatkuvaa koulutusta ja kehittymistä. Osaamisen kehittämisestä ja oman työnsä asiantuntijuudesta puhuvat myös Fonsén ja Parrila (2016b, 29-30). He toteavat, että oman osaamisen jatkuva kehittäminen ja alan uusimman tiedon omaksuminen tuovat varmuutta johtamiseen. Arvokeskusteluja johtaessa on pystyttävä perustelemaan oma pedagoginen näkemyksensä tutkimustietoon perustuen. Fonsén ja Parrila (2016b, 30) painottavat johtajien osaamisen lisäksi myös koko henkilöstön pätevyyttä jaetun johtajuudenkin näkökulmasta. Heidän mukaansa henkilöstön pedagogisen osaamisen on oltava hyvällä tasolla, jotta jaettu pedagoginen johtajuus voi toteutua.

Jaetun johtajuuden keskeinen perusta onkin selkeät, yhteisesti määritellyt arvot, tavoitteet sekä toimintakulttuuri, johon kaikki yhteisön jäsenet sitoutuvat (Fonsén & Parrila 2016a, 20). Aineistosta nousi selvästi esille, että vastaajat kokivat tiimissä yhteiset arvot sekä saman päämäärän ja yhteisen suunnan todella tärkeiksi. Koska myös sitoutuneisuus omaan työhön oli aineiston perusteella vahvaa, voidaan kenties päätellä, että vastaajat kokivat organisaationsa arvojen olevan samansuuntaisia henkilökohtaisten arvojensa kanssa. Tähän ainakin viittaavat Lerssi-Uskelin ym. (2011, 14) todeten, että omien ja organisaation arvojen on oltava sopusoinnussa, jotta työntekijät voisivat tuntea perusturvallisuutta sekä sitoutuneisuutta omaan työhönsä.

Edmondson (2019, 102) ja Yli-Kaitala (2020) toteavat, että muuttuvassa työelämässä tarve psykologiselle turvallisuudelle ja sen edistämälle oppimiselle korostuu. Epävarmassa työympäristössä tapahtuu virheitä ja niistä täytyy oppia. Heidän mukaansa virheistä opitaan vain silloin, kun ne uskalletaan tuoda esille. Opinnäytetyön aineistosta kävi vahvasti ilmi uskallus virheiden esiintuomiseen ja siihen, että tähän suhtaudutaan myönteisesti. Itse asiassa virheistä kertominen oli heti omien ajatusten ja ideoiden esiin tuomisen jälkeen eniten vastauksia saanut psykologisen turvallisuuden elementti monivalintakysymyksessä. Vastausten perusteella virheet on tehty korjattaviksi, eikä niistä tuomita. Tästä voi päätellä, että mahdollisuus oppia uuden edessä on hyvin olemassa näillä työpareilla.

Yli-Kaitala ja Toivanen (2021a, 118) luettelevat psykologisen turvallisuuden edistämistä autavan erityisesti omien uskomusten tunnistamisen erilaisuuden edessä, eriävien mielipiteiden kunnioittamisen, itsensä asettamisen alttiiksi, oman haavoittuvuuden ja erehtyväisyyden osoittamisen, toisten virheistä syyllistämättömyyden ja vaikeidenkin asioiden esille nostamisen ja keskustelun niistä. On kiinnostavaa, että lähes jokainen näistä esiintyi opinnäytetyön alkukartoituksella kerätyssä aineistossa avointen kysymysten vastauksissa, vaikka näitä ei erikseen kysytty. Omista uskomuksista erilaisuuteen liittyen ei kukaan kertonut, mutta kaikkiin muihin oli viittauksia. Tämä voi kertoa siitä, että monilta osin psykologinen turvallisuus on hyvällä tasolla näillä tiimeillä.

Jaetussa johtajuudessa keskeisiä asioita ovat suunta, mukana oleminen ja sitoutuminen. Työyhteisön on käytävä jatkuvaa dialogia tavoitteistaan. Ihmisen ollessa osallisena tässä ja kokiessa, että häntä kuunnellaan ja hän itse kuuntelee muita, asioita voidaan käsitellä neutraalisti ja arvostetaan erilaisia mielipiteitä. Avoimuus ja suvaitsevaisuus työyhteisössä lisääntyvät. (Juuti 2013, 153.) Vastaavasti Keskitalo (2021) toteaa, että turvallisen ilmapiirin syntyminen tarvitsee

vahvaa ja säännöllistä vuorovaikutusta, jonka olemassaolo korostuikin opinnäytetyön aineistossa. Psykologinen turvallisuus vaatii myös vallitsevien uskomusten, ihmiskäsitysten ja käytänteiden refleктоimista (Keskitalo 2021). Psykologisen turvallisuuden vallitessa ihminen tuntee olevansa osallinen ja voivansa vaikuttaa asioihin, sanoa ääneen ajatuksensa ja haastaa vallitsevan olotilan (Clark 2020, 14).

Jaetun johtajuuden ja psykologisen turvallisuuden käsitteistä löytyykin todella paljon yhteistä. Esimerkiksi luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin korostaminen nousee molemmissa vahvasti esiin. Alkukartoituksella kerätyssä aineistossa näkyy se, että luottamuksen koetaan linkittyvän sekä jaetun johtajuuden toimivuuteen että psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Voikin kysyä, toteutuuko jaettu johtajuus aidosti ilman korkeaa psykologisen turvallisuuden tilaa? Vähintäänkin nämä kaksi, jaettu johtajuus ja psykologinen turvallisuus, tukevat vahvasti toisiaan.

Työhönsä sitoutuneet työntekijät antavat työlleen paljon ja pyrkivät tekemään sen hyvin. Sitoutuneet työntekijät ovatkin suuri voimavara organisaatiolle, jossa he työskentelevät. Psykologinen turvallisuus vaikuttaa lisäävän sitoutumista työhön. (Edmondson 2019, 91-92.) Tästä voisi päätellä, että alkukartoitukseen vastanneet johtajat ja apulaisjohtajat tuntevat psykologisen turvallisuuden olevan korkealla tasolla, sillä he kokevat vastaustensa perusteella olevansa sitoutuneita työhönsä. Toisaalta alkukartoituksen tuloksista se ei selviä, mitä mieltä noin puolet joukosta on, koska kaikki eivät kartoituksen kysymyksiin vastanneet. Voiko olla niin, että vastaamatta jättäneet ovat vähemmän sitoutuneita ja jättävät sen vuoksi kyselyyn vastaamisen väliin? Sitoutuneet kokevat vastaamisen kenties tärkeämmäksi ja haluavat osallistua ja olla sitä kautta vaikuttamassa asioihin. Näin ei varmastikaan ole kaikkien kohdalla, mutta alkukartoitukseen vastaaminen oli yksi työtehtävä ja vähemmän työhön sitoutuneet panostavat Edmondsonin (2019, 91) mukaan kenties vähemmän työtehtäviinsä. Suoraa johtopäätöstä tästä ei missään tapauksessa voi vetää, sillä vastauksia ei ole kaikilta. Erilaisia kyselyitä tulee vastattavaksi nykyisin paljon, mikä pienentää niiden vastausprosenttia (Ojasalo ym. 2014, 129). Tämä kyselyiden suuri määrä ja hoidettavien asioiden välttämätön priorisointi onkin oletettavasti todennäköisin syy vastaamatta jättämiseen.

Aineistosta kävi selväksi, että palautteen antamiseen olisi kiinnitettävä huomiota aiempaa enemmän ja tiedostetummin. Sama on todettu muuallakin. Jari Hakasen (2017) mukaan suomalaisilla työpaikoilla on suuri arvostus- ja palautevaje. Epävarmuus ja kiire entisestään vahvistavat palautteen tarvetta. (Sarkkinen 2017.)

Palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen onkin syytä kiinnittää huomiota. Hakanen (2017) toteaa, että hyödyllinen palaute kehittää toimintaa. Paras palaute onkin hänen mukaansa sellainen, josta sen saaja hyötyy, olipa palaute sitten kehuva tai kehittävää. Myönteinen palaute vahvistaa työntekijän halua tehdä myös jatkossa hyvää. Se tuo myös lisää energiaa ja lisää positiivisia tunteita. Ihmiset, jotka kokevat iloa, innostusta ja ammattiyllpeyttä ovat muita luovempia ja sosiaalisempia. He haluavat todennäköisesti herkemmin ideoita ja kokeilla uusia asioita ja ovat motivoituneita oppimaan ja kehittymään. Jatkuva, kannustava palaute tukee kaiken kaikkiaan ihmisen työidentiteettiä. (Sarkkinen 2017.)

Kehittämiskävelyllä keskusteltiin siitä, että arkisissa tilanteissa olisi syytä muistaa antaa palautetta saman tien. Hakasen (2017) mukaan tällainen ohimennen heitetty palaute, jota voidaan kutsua mikropalautteeksi, onkin tapa osoittaa toiselle, että huomaa tämän olevan olemassa ja viedä näin yhteistä toimintaa eteenpäin. Palaute on siis merkki siitä, että toisen työ huomataan. Palaute antaa myös mahdollisuuden jakaa aikaansaannoksensa toisen ihmisen kanssa. (Sarkkinen 2017.) Opinnäytetyön aineistosta nousi esille, että toisen arvostuksen osoittamista pidettiin asiana, jota voisi entisestään lisätä. Palautteen jatkuva antaminen voisi olla siis yksi ratkaisu arvostuksen osoittamiseen, koska sen kautta voidaan kertoa, että huomataan toinen. Voidaan lisäksi ajatella, että palaute vahvistaa myös psykologista turvallisuutta. Tämän seikan tuo esille myös Hakanen (Sarkkinen 2017). Psykologiseen turvallisuuteenhan kuuluu huomatuksi ja kuulluksi tuleminen kokemus (Salmivaara ym. 2020, 188; Kauppi ym. 2021, 79).

On kiinnostavaa, että sekä työparin erilaisuus, että samanlaisuus nostettiin vahvuuksiksi. Toiset kokivat olevansa erilaisia persoonia ja sen olevan arvokasta ja toisaalta osa vastaajista korosti samanlaisuuttaan ja piti sitä toimivana ja työskentelyä helpottavana asiana. Erilaisia kiinnostuksen kohteita ja osaamisalueita sen sijaan pidettiin aivan poikkeuksetta rikkautena ja vahvuutena.

Kullakin työyhteisön jäsenellä onkin usein omat vahvuusalueensa ja niitä kannattaa työyhteisössä hyödyntää. Kaiken kaikkiaan psykologiseen turvallisuuteen kuuluukin kunnioittava suhtautuminen erilaisuuteen, ihmisten erilaisiin taustoihin, osaamiseen ja ominaisuuksiin. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 18; Yli-Kaitala & Toivanen 2021a, 116.) On myös todettava, että psykologinen turvallisuus ei tarkoita sitä, että kaikesta oltaisiin samaa mieltä tai että jokaista ehdotusta tuettaisiin. Psykologisesti turvallinen ympäristö kuitenkin mahdollistaa rakentavan erimielisyyden ja ajatustenvaihdon sekä konfliktien hyödyntämisen niin, että eri näkökulmista voi ottaa opiksi ja näin kehittyä yhdessä. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021a, 115.) Aineistosta kuvastuikin

tätä huomiota myötäillen se, että eri ihmisten erilaisista näkökulmista voi nousta jotakin uutta ja arvokasta tiimin työhön ja laajemmin työyhteisöön.

Kokoavana johtopäätöksenä jaetun johtajuuden mallin tilaan tilaajaorganisaatiossa voidaan todeta, että jaetun johtajuuden mukanaan tuomat rakenteet ja ajattelutapa tukevat hyvin esihenkilötyötä. Jaetun johtajuuden mallin eteen tehty kehittämistyö on siis ollut kaiken kaikkiaan onnistunutta.

Toimivaksi koettu jaettu johtajuus ja psykologinen turvallisuus tiimissä kulkivat aineistossa käsi kädessä. Mitä siis tulee psykologiseen turvallisuuteen ja jaettuun johtajuuteen, voidaan yleistäenkin ajatella, että ne muistuttavat monelta osin toisiaan. Lisäksi voi todeta, että näistä toisen läsnäolo tukee toistakin. Tätä johtopäätöstä tukee opinnäytetyössä kerätyn aineiston lisäksi se teoretieto, jota tässäkin opinnäytetyössä jaetun johtajuuden ja psykologisen turvallisuuden osalta käsitellään. Psykologinen turvallisuus tiimissä tukee vahvasti jaetun johtajuuden toteutumista ja toimiva jaettu johtajuus puolestaan tukee pedagogista johtajuutta.

6 POHDINTA

Tässä luvussa pohditaan ja reflektoidaan opinnäytetyön toteutuksen onnistumista ja esitetään kritiikkiäkin sitä kohtaan. Lisäksi tuodaan esille jatkokysymyksiä ja aiheita, joita voisi edelleen tutkia ja kehittää.

Eettiseltä näkökannalta voidaan pohtia, onko opinnäytetyön tekijä liian lähellä vastaajajoukkoa ja pystyykö siten tarkastelemaan aineistoa ja aihetta ylipäättään objektiivisesti. Lisäksi opinnäytetyön tekijä työskentelee tilaajaorganisaatiossa, joten työssä oli kiinnitettävä huomiota siihen, että kaikki näkökannat tulevat tasapuolisesti esille.

Kyselyllä kerätyn aineiston kritiikkinä on esitetty muun muassa aineiston mahdollista pinnallisuutta sekä sitä, ettei voida arvioida kuinka onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat vastaajien kannalta (Ojasalo ym. 2014, 121). Tässäkin opinnäytetyössä alkukartoituksesta (liite 1, kysymys 10) eräs vastaaja antoi palautetta, että oli vaikeaa päättää vain viisi vaihtoehtoa tarjotuista psykologisen turvallisuuden elementeistä, kun itse koki, että useampiakin omasta tiimistä löytyy (liite 1, kysymys 9). Olisikin voinut olla järkevämpää vastaajien kannalta pyytää heitä asettamaan psykologisen turvallisuuden elementit tärkeysjärjestykseen vain viiden elementin valinnan sijaan tai arvioimaan kaikki elementit erikseen esimerkiksi asteikolla 1-5. Opinnäytetyön alkukartoituksessa suurin osa kysymyksistä oli toki avoimia kysymyksiä, joihin vastaajat pystyivät vapaasti kertomaan asioita. Voidaan kuitenkin lisäksi pohtia myös esimerkiksi sitä, johdattelivatko kysymykset vastaajia liikaa tai toisaalta ymmärrettiinkö kysymykset samalla tavoin kuin opinnäytetyöntekijä itse.

Avoimiin kysymyksiin perustuvaan kyselyyn liittyy muutenkin epävarmuuksia. Kaikki vastaajat eivät välttämättä vastaa niihin, eikä vastauksista saatu tietoa täytä välttämättä tutkimuksen tavoitteita. Jos vastaajajoukko tiedetään ennalta aktiiviseksi sekä kantaa ottavaksi, voivat avoimet kysymykset olla hyvinkin toimivia. (Ojasalo ym. 2014, 132.) Opinnäytetyön alkukartoituksen vastaajajoukko tiedettiin ennalta juuri tällaiseksi asioihin kantaa ottaviksi, joten tässä uskallettiin käyttää avoimia kysymyksiä. Mahdollista tietenkin on, että nähdessään kyselyyn kuuluvan pääosin avoimia kysymyksiä, osa vastaajista jätti sen vuoksi koko kyselyn väliin ja esimerkiksi monivalintakysymyksiin perustuvaan kyselyyn olisi tullut korkeampi vastausprosentti.

Kehittämiskävelystä ideoinnin toteuttamistapana tuli myönteistä palautetta. Palautetta tuli heti kehittämiskävelyn jälkeen osallistujilta ja kävelyllä käytettyyn Padlettiin kirjattuna. Osallistajat

kokivat kehittämiskävelyn virkistäväksi ja rennoksi tavaksi verrattuna tavanomaisempiin pöydän ääressä tai verkossa pidettyihin ideointeihin ja palavereihin. Moni totesi, että kävelyllä lähteminen ja siellä asioiden käsittely voisi olla hyvä tapa jatkossakin. Lisäksi sähköpostitse ja sanallisesti varhaiskasvatustyöyksiköiden johtajilta saatiin kehuja hyvästä toteutustapaideasta, vaikka johtajat eivät itse kävelyllä osallistuneet. Kehittämiskävelyä työtapana voisi siis suosia laajemminkin.

Vaikka kehittämiskävelystä tuli osallistujilta ainoastaan positiivista palautetta, voi silti pohtia muun muassa Padlet-alustan toimivuutta. Veikö esimerkiksi asioiden samanaikainen kirjaaminen jotakin pois keskusteluista ja ideoinnista? Toisaalta tuliko kaikki aiheiden kannalta olennainen kirjattua? Yksi ratkaisu olisi voinut olla erillinen kirjaaja. Se ei kuitenkaan ollut mahdollista tämän opinnäytetyön puitteissa, sillä kirjaajia olisi tarvittu useita, kun paikalle oli kutsuttu 25 osallistujaa. Kehittämiskävelyllä oli tavoitteena jakaa ideoita ja ajatuksia vapaamuotoisesti, joten se, että kaikkea ei välttämättä tullut kirjattua, ei tarkoita, että kirjaamatta jääneet ajatukset olisivat menneet hukkaan.

Psykologisen turvallisuuden tiimiarviointipohjan ja sen kautta psykologisen turvallisuuden vahvistamisen jalkauttamista ei tämän opinnäytetyön puitteissa arvioitu ollenkaan. Tämä jalkauttamisen seuranta olisi voinut olla vielä yksi vaihe opinnäytetyöhön, mutta tämän opinnäytetyön aikana sitä ei tehty. Olisi kenties ollut hyödyllistä sekä itse kehittämistyön että opinnäytetyön tuottaman tiedon kannalta käydä psykologisen turvallisuuden kehittämistä ja arviointipohjan toimivuutta läpi kehittämistyöhön osallistuneiden kesken. Näin keskustelu psykologisesta turvallisuudesta ja sen vahvistaminen olisi kenties juurtunut varmemmin käytäntöön. Tämä voisi olla myös mahdollinen jatkotutkimus tämän kehittämistyön vaikuttavuuden näkökulmasta.

Esihenkilötyö on tärkeässä roolissa psykologisen turvallisuuden vahvistamisessa. Esimerkiksi pelolla johtaminen on lähes vastakohta vahvalle psykologiselle turvallisuudelle. (Edmondson 2019, 62; Toivanen ym. 2021, 5.) Esihenkilöiden ollessa tärkeässä roolissa psykologisen turvallisuuden ilmapiirin luomisessa, olisi tässäkin opinnäytetyössä voinut olla perusteltua käsitellä tätä esihenkilötyö-näkökulmaa enemmän. Opinnäytetyössä keskityttiin kuitenkin tarkoituksella johtaja-apulaisjohtaja-kaksikon väliseen suhteeseen. Jatkotarkastelussa voisikin kiinnittää huomiota siihen, kuinka johtajien esihenkilöt voivat tukea psykologisen turvallisuuden vahvistumista näissä tiimeissä.

Turvallisen ilmapiirin luominen ei ole kuitenkaan pelkästään esihenkilöiden tai organisaation johdon käsissä. Myös työntekijöiden välisillä vuorovaikutussuhteilla on suuri merkitys, sillä työtovereilta saatava tuki, toisista huolehtiminen ja luottamus ovat yhteydessä psykologiseen turvallisuuteen. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021b, 32.) Tästä näkökulmasta taas olisi mielenkiintoista jatkaa psykologisen turvallisuuden kehittämistyötä koko varhaiskasvatuksen henkilöstön parissa.

Jatkossa on mahdollista, että psykologiseen turvallisuuteen kiinnitetään aiempaa enemmän huomiota varhaiskasvatusyksiköissä. Tiimiarviointipohjaa voi hyvin hyödyntää henkilöstön kanssa. Voi olla, että aiheen ja arviointipohjan esittely henkilöstölle on varhaiskasvatusyksiköiden johtajille ja apulaisjohtajille helpompaa ja mielekkäämpää, kun sitä on jo omalta osaltaan tiimissään harjoitellut. Lisääntyneen tietoisuuden psykologisesta turvallisuudesta voidaan ainakin toivoa lisäksi vaikuttavan tiedostamatta kohtaamisiin toisten kanssa työyhteisössä ja näin psykologisen turvallisuuden vahvistuvan.

Pari apulaisjohtajaa toi alkukartoituksessa esille ajautuneensa tähän työtehtävään siihen hakeutumisen sijaan. Vaikka pääosin kokivatkin olevansa sitoutuneita työhönsä apulaisjohtajina, nämä vastaajat pitivät itseään enemmän varhaiskasvatuksen opettajina kuin apulaisjohtajina. Tämä ei tietenkään tarkoita, etteivätkö he voisi hoitaa apulaisjohtajan tehtävää hyvin ja viihtyäkin siinä. Jos he kuitenkin viihtyisivät sitäkin paremmin pelkästään varhaiskasvatuksen opettajan tehtävissä, voidaan ajatella, että kyseisestä yksiköstä ei löydy apulaisjohtajan tehtävästä kiinnostunutta tai siihen päteväksi koettua henkilöä. Voisikin olla hyödyllistä kannustaa aiempaa enemmän tästä tehtävästä kiinnostuneita tuomaan tiedoksi varhaiskasvatuksen ylemmälle johdolle, että he olisivat kiinnostuneita apulaisjohtajan tehtävistä. Tästä kenties on keskusteltu oman esihenkilön kanssa vaikkapa kehityskeskustelussa, mutta kiinnostus olisi hyvä ilmaista työnkiertohakemuksella vuosittain. Tilaajaorganisaation työnkiertohakemuksessa nimittäin erikseen kysytään halukkuutta muun muassa juuri apulaisjohtajan tehtäviin. Tämän opinnäytetyön puitteissa ei selviä, hyödyntävätkö kaikki apulaisjohtajan tehtävästä kiinnostuneet tuota mahdollisuutta ilmaista kiinnostuksensa tehtävää kohtaan. Osaamista ja intoa apulaisjohtajan tehtävään saataisiin kenties tällä tavoin hyödynnettyä organisaatiossa vielä aiempaa enemmän. Tämä toki edellyttää tarvittaessa valmiutta vaihtaa varhaiskasvatusyksiköstä toiseen, sillä joissakin yksiköissä voi olla useampia varhaiskasvatuksen opettajia, jotka tästä apulaisjohtajan tehtävästä olisivat kiinnostuneita ja vastaavasti joissakin yksikössä ei välttämättä ainoatakaan.

Apulaisjohtajien kaksoisrooli johtajan ja opettajan tehtävissä ja tehtävien priorisointi mietitytti jonkin verran johtajia ja apulaisjohtajia opinnäytetyön aineistossa. Esimerkiksi Vantaalla on kokeiltu rinnakkaisjohtamisen mallia, jossa varhaiskasvatusyksikön johtajat johtavat useampaa yksikköä yhdessä. Johtajien tehtävät on jaettu aihealueiden mukaan, mutta he ovat perillä myös työparinsa tehtävistä ja sijaistavat toisiaan. (Vantaa 2021.) Tässä mallissa johtajat eivät työskentele kahdessa eri roolissa, eivätkä näin joudu jakamaan resurssejaan niiden välillä, vaikkakin tekevät osin töitä toistensa vastuualueiden parissa. Voisiko tämä malli olla vaihtoehto johtaja-apulaisjohtajatiimille?

LÄHTEET

- Clark, Timothy R. 2020. *The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc. Viitattu 11.12.2021. <https://ebookcentral-proquest-com.ruka.humak.edu:2443/lib/humak-ebooks/reader.action?docID=6029008>
- Edmondson, Amy C. & Lei, Zhike 2014. Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1. s. 34–43. Viitattu 14.3.2022. https://www.researchgate.net/profile/Amy_Edmondson/publication/275070993_Psychological_Safety_The_History_Renaissance_and_Future_of_an_Interpersonal_Construct/links/55b7f06f08ae092e96587280/Psychological-Safety-The-History-Renaissance-and-Future-of-an-Interpersonal-Construct.pdf?origin=publication_detail
- Edmondson, Amy C. 2019. *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Viitattu 16.3.2022. <https://samples.overdrive.com/?crid=bd1d64a7-3891-4778-886c-68941b265a46&epub-sample.overdrive.com>
- Frazier, M. Lance, Fainshmidt, Stav, Klinger, Ryan L., Pezeshkan, Amir & Vracheva, Veselina 2017. Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. Viitattu 12.12.2021. doi:<http://dx.doi.org/10.1111/peps.1218>
- Fonsén, Elina 2014. *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 6.5.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>
- Fonsén, Elina & Parrila Sanna 2016a. Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa. Teoksessa Sanna Parrila & Elina Fonsén. (Toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön*. Jyväskylä: PS-kustannus, 17-21.
- Fonsén, Elina & Parrila Sanna 2016b. Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa Sanna Parrila & Elina Fonsén. (Toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön*. Jyväskylä: PS-kustannus, 23-41.
- Fonsén, Elina & Keski-Rauska, Marja-Liisa 2018. Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 16 (3) – 2018. Viitattu 17.3.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85232/44213>
- Fonsén, Elina, Ahtiainen, Raisa, Kiuru, Laura, Lahtero, Tapio, Hotulainen, Risto, Kallioniemi, Arto 2022. Kasvatus- ja opetusalan johtajien näkemyksiä omasta johtamisosaamisestaan ja sen kehittämistarpeista. *Työelämän tutkimus*. Vol 20 Nro 1 2022, 90-117. Viitattu 5.4.2022. <https://doi.org/10.37455/tt.95779>
- Google 2015. Identify dynamics of effective teams. Viitattu 14.3.2022. <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/identify-dynamics-of-effective-teams/>
- Haaga-Helia 2021. TIITU- tiimit ja turvallisuus. Viitattu 12.12.2021. <https://www.haaga-helia.fi/fi/ajankohtaista/hankkeet/tiitu-tiimit-ja-turvallisuus>
- Hakanen, Jari 2011. *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Hargreaves, Andy 2006. The Seven Principles of Sustainable Leadership. Teoksessa Atso Taipale, Mikko Salonen ja Kari Karvonen. (toim.) Kuorma kasvaa – voiko johtajuutta jakaa? Kokemuksia oppilaitosjohtamisen hyvistä käytännöistä. Helsinki: Opetushallitus, s. 15-22. Viitattu 2.5.2022. <https://docplayer.fi/2800541-O-p-e-t-u-s-h-a-l-l-i-t-u-s-kuorma-kasvaa-voiko-johtajuutta-jakaa-kokemuksia-oppilaitosjohtamisen-hyvista-kaytannoista.html>
- Heikka, Johanna 2016. Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Sanna Parrila & Elina Fonsén. (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus, s. 43-57.
- Hujala, Eeva, Fonsén, Elina, Heikka, Johanna 2012. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta johtamisen työkaluna. University of Tampere. Viitattu 27.5.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201406091689>
- Humanistinen ammattikorkeakoulu 2022. Humakin YAMK-opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Viitattu 16.3.2022. <https://humak.libguides.com/c.php?g=688355&p=4925414>
- Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvensivu, Anu & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri 2021. TIITU-hankkeen infotilaisuus opinnäytetyön tekijöille – esittely. Humanistinen ammattikorkeakoulu 16.11.2021.
- Kauhanen, Merja 2014. LUKU 5.3. Yksilön näkökulma: työmarkkina-aseman ja käyttäytymisen muutokset. Teoksessa Leena Pentikäinen (toim.). Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ ja yrittäjyys 30/2014. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 64-73.
- Kauppi, Maarit, Toivanen, Minna & Tuomivaara, Seppo 2021. Psykologinen turvallisuus uudistumisen kasvualustana. Teoksessa Minna Toivanen, Marja Käsälä, Tiina Kalliomäki-Levanto, Maarit Kauppi, Seppo Tuomivaara, Kirsi Yli-Kaitala & Teemu Suorsa 2021. Onnekkaita sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos, s. 79-94. Viitattu 11.12.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:9789522619518>
- Keskitalo, Tuulikki 2021. Psykologinen turvallisuus organisaatioturvallisuuden kivijalka. Lumen 2/2021. Viitattu 10.12.2021. <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=b8f534df-9cb9-48fd-bc4d-450e7418783f>
- Kouvolan kaupunki 2019. Ihmeen hieno Kouvolan varhaiskasvatussuunnitelma 1.8.2019. Viitattu 2.4.2022. https://www.kouvola.fi/wp-content/uploads/2019/06/Kouvolan_varhaiskasvatussuunnitelma_010819_alkaen.pdf
- Kouvolan kaupunki 2021. Henkilöstöohjelma vuosille 2021–2024. Viitattu 13.12.2021. <https://www.kouvola.fi/wp-content/uploads/2021/05/Kouvolan-kaupungin-henkilostoohjelma-2021-2024.pdf>
- Leinonen, Rita 2018. Sisällönanalyysi. Spoken. Viitattu 14.11.2022. <https://spoken.fi/sisallanalyysi/>
- Lerssi-Uskelin, Jaana, Vanhala, Anna, Vähätiitto, Heli 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 23.7.2022. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114843/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf?sequence=1

- Moilanen, Tuula 2021. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. Parempi työ -blogi. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 16.3.2022. https://ttk.fi/ajankohtaista/blogi/kaikki_tarvitsevat_itsensa_johtamisen_taitoja.10354.blog
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Opetushallitus 2022. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden päivitys 2021–2022. Viitattu 15.3.2022. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatussuunnitelman-perusteiden-paivitys-2021-2022>
- Parrila, Sanna & Fonsén, Elina 2016a. Pedagogisen johtamisen prosessi. Teoksessa Sanna Parrila & Elina Fonsén. (Toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus, 59-90.
- Parrila, Sanna & Fonsén, Elina 2016b. Arviointimenetelmien kehittäminen ja käyttöönotto. Teoksessa Sanna Parrila & Elina Fonsén. (Toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus, 91-114.
- Rytkönen, Kirsi 2019. Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampereen yliopisto. Tampereen yliopiston väitöskirjat 73. Viitattu 6.5.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1116-2>
- Salmivaara, Virva, Martela, Frank & Heikkilä, Jukka-Pekka 2020. Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. Hallinnon tutkimus, 39(3), s.170–186. Viitattu 11.12.2021. <https://doi.org/10.37450/ht.100037>
- Sarkkinen, Marja 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Artikkelit 20.3.2017. Työterveyslaitos. Viitattu 21.7.2022. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>
- Sarkkinen, Marja 2020. Kävelykokous – ajatustenvaihtoa ulkoilmassa. Työpiste. Työterveyslaitos. Viitattu 19.2.2022. <https://www.ttl.fi/tyopiste/kavelykokous-ajatustenvaihtoa-ulkoilmassa>
- Suorsa, Teemu 2021. Osallisuus ja vertaisryhmät kehittämisen kulmakivinä. Teoksessa Minna Toivanen, Marja Känsälä, Tiina Kalliomäki-Levanto, Maarit Kauppi, Seppo Tuomivaara, Kirsi Yli-Kaitala & Teemu Suorsa 2021. Onnekkaita sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos, s. 95-101. Viitattu 11.12.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:9789522619518>
- Toivanen, Minna, Känsälä, Marja, Kalliomäki-Levanto, Tiina, Kauppi, Maarit, Tuomivaara, Seppo, Yli-Kaitala, Kirsi & Suorsa, Teemu 2021. Onnekkaita sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 11.12.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:9789522619518>
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Uudistettu laitos. Viitattu 17.3.2022. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>
- Tyrväinen, Liisa, Lanki, Timo, Sipilä, Raija & Komulainen, Jorma 2018. Mitä tiedetään metsän terveyshyödyistä? Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim 134(13):1397-1403. Viitattu 19.2.2022. <https://www.duodecimlehti.fi/duo14421>

- Työterveyslaitos 2021. Pelotta töissä - psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Työsuojelurahasto.
- Yli-Kaitala, Kirsi 2020. Puhua vai vaieta – psykologinen turvallisuus voi rikkoa hiljaisuuden. Työterveyslaitos. Viitattu 13.12.2021. <https://www.ttl.fi/blogi/puhua-vai-vaieta-psykologinen-turvallisuus-voi-rikkoa-hiljaisuuden/>
- Yli-Kaitala, Kirsi & Toivanen, Minna 2021a. Pelotta töissä. Psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Teoksessa Minna Toivanen, Marja Käsälä, Tiina Kalliomäki-Levanto, Maarit Kauppi, Seppo Tuomivaara, Kirsi Yli-Kaitala & Teemu Suorsa 2021. Onnekkait sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos, s. 113-125. Viitattu 27.7.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:9789522619518>
- Yli-Kaitala, Kirsi & Toivanen, Minna 2021b. Psykologinen turvallisuus vapauttaa työyhteisön potentiaalin. Työn tuuli 1/2021. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. s. 29–35. Viitattu 14.3.2022. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_012021_a4_20210602_.pdf#page=29
- Ylisassi, Hilikka, Hasu, Mervi, Heikkilä, Heli, Käpykangas, Sari, Saari, Eveliina, Seppänen, Laura & Valtanen, Elisa 2016. LUKU 1. Lähtökohta ja tavoitteet. Työntekijöiden kehittämistoimijuutta edistämässä. Kehittämiskokeilujen tuloksia vanhushuollossa. Helsinki: Työterveyslaitos. 10-15.
- Vantaa 2021. Vantaalla uudistetaan varhaiskasvatuksen johtajuusmallia. Artikkelit 4.10.2021. Viitattu 25.7.2022. <https://www.vantaa.fi/fi/ajankohtaista/artikkeli/vantaalla-uudistetaan-varhaiskasvatuksen-johtajuusmallia>
- V2. Vastaaja 2. Alkukartoituskysely 2022.
- V6. Vastaaja 6. Alkukartoituskysely 2022.
- V7. Vastaaja 7. Alkukartoituskysely 2022.
- V8. Vastaaja 8. Alkukartoituskysely 2022.
- V13. Vastaaja 13. Alkukartoituskysely 2022.
- V14. Vastaaja 14. Alkukartoituskysely 2022.
- V15. Vastaaja 15. Alkukartoituskysely 2022.
- V16. Vastaaja 16. Alkukartoituskysely 2022.
- V18. Vastaaja 18. Alkukartoituskysely 2022.
- V19. Vastaaja 19. Alkukartoituskysely 2022.
- Venäläinen, Jussi 2020. Flow -tila – tietotyön viisain vaihe. Oulu: Fitra.
- Wenström, Sanna 2020. Positiivinen johtaminen – johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

LIITTEET

- Liite 1 Alkukartoituksen kysymykset
- Liite 2 Psykologisen turvallisuuden tila - Tiimiarviointi

Liite 1: Alkukartoitus

Jaettu johtajuus psykologisen turvallisuuden näkökulmasta

1. Olen

- Varhaiskasvatustyöyksikön johtaja
- Apulaisjohtaja

2. Henkilöstömäärä yksikössäni (pyöristä lähimpään viiteen)

3. Kuinka monta tuntia keskimäärin apulaisjohtaja käyttää yksikössäsi apulaisjohtajan tehtäviin viikossa?

4. Koetko olevasi sitoutunut työhösi?

5. Miten jaettu johtajuus tulee esille yksikössäsi varhaiskasvatustyöyksikön johtajan ja apulaisjohtajan välillä? Onko tässä vielä jotakin kehitettävää?

6. Mitkä ovat vahvuutenne työparina?

7. Kuvaile keskinäistä (johtaja ja apulaisjohtaja) vuorovaikutustanne ja tiedonkulkuanne arjessa.

8. Kuvaile keskinäistä (johtaja ja apulaisjohtaja) työilmapiiriänne.

9. Poimi alla olevista psykologisen turvallisuuden elementeistä viisi sinua parhaiten kuvaavaa suhteessa työskentelyysi työparisi kanssa

- Tuon esille omat ajatukseni ja ideani
- Uskallan olla eri mieltä ja tuoda esille vaikeitakin asioita
- Uskallan ottaa riskejä ja tehdä asioita eri tavoin kuin ennen
- Minun on helppo pyytää apua työpariltani
- Olen oma itseni
- Kerron virheistäni
- Koen olevani arvostettu tiimin jäsen
- Suvaitsen toisen erilaisuutta
- Annan palautetta
- Saan palautetta
- Tulen kuulluksi

10. Onko vielä jotakin, mitä vielä haluaisit tuoda esille?

Psykologisen turvallisuuden tila

– Tiimiarviointi

Tämän arviointipohjan tavoitteena on auttaa tarkastelemaan psykologisen turvallisuuden tilaa tiimissänne. Pohtikaa, mitä asioita tiimistänne jo löytyy ja mitä on tarpeen vielä kehittää. Pyrkikää olemaan avoimia ja rehellisiä tehdessänne arviointia.

Psykologinen turvallisuus voidaan määritellä tilaksi, jossa ihminen tuntee olevansa osallinen ja voivansa vaikuttaa asioihin, sanoa ääneen ajatuksensa ja haastaa vallitsevan olo-tilan ilman pelkoa nolaamisesta, ulkopuolelle jättämisestä tai arvostelusta (Clark 2020, 14). Psykologinen turvallisuus on siis jaettu käsitys siitä, että tiimi on turvallinen henkilökohtaiselle riskin otolle ja jokainen voi olla oma itsensä ilman, että joutuu naurunalaiseksi. Tiimissä arvostetaan toisten osaamista, tuetaan ja autetaan toisia sekä suhtaudutaan toisiin myönteisesti. Tällainen sosiaalinen ympäristö kannustaa ajatusten, ideoiden ja tiedon jakamiseen, tukee osallistumista ja tätä kautta lisää oppimisen ja uudistumisen mahdollisuuksia. Myös keskustelu vaikeistakin asioista ja niiden ratkaisuksista edistää yhdessä oppimista. (Salmivaara, Martela & Heikkilä 2020, 188; Kauppi, Toivanen & Tuomivaara 2021, 79.)

Epävarmassa työympäristössä tapahtuu virheitä ja niistä täytyy oppia. Virheistä opitaan vain silloin, kun ne uskalletaan tuoda esille. Jos osallistuminen keskusteluun on odotettua, ideointi on helpompaa ja uusia ratkaisuja löytyy todennäköisemmin. Tämän vuoksi psykologiseen turvallisuuteen kannattaa panostaa. (Edmondson 2019, 102; Yli-Kaitala 2020.)

Turvallisen ilmapiirin syntyminen tarvitsee vahvaa ja säännöllistä vuorovaikutusta. Psykologinen turvallisuus vaatii vallitsevien uskomusten, ihmiskäsitysten ja käytänteiden reflektointia. (Keskitalo 2021.)

Käyttäkää seuraavia kysymyksiä alustukseksi aiheelle ja jatkakaa sitten pohdintaa teille tarpeelliseen suuntaan. Miettikää myös, miten toimitte tästä eteenpäin aiheen tiimoilta. Valitkaa yhdestä kolmeen tavoitetta, joihin pyritte psykologisen turvallisuuden vahvistamiseksi tiimissänne ja kirjatkaa ne ylös. Arvioikaa toimintaanne ja tavoitteidenne toteutumista teille sopivalla aikataululla. Kirjatkaa aikataulu kuitenkin ylös. Muistakaa jakaa oivalluksenne koko työyhteisön kanssa!

Onko tiimissänne

- lupa olla oma itsensä?
- rehellinen ja avoin vuorovaikutus?
- mahdollista myöntää virheensä ja kertoa niistä sekä tilaisuus virheiden korjaamiseen?
- jaetut arvot ja selkeä yhteinen päämäärä?
- turvallista sanoa ääneen kaikki ilman pelkoa nolaamisesta?

Löytyykö tiimistänne

- kuuntelun taitoa?
- inhimillisyyttä?
- hyväksyntää?
- luottamusta?
- avoimuutta?
- läsnäoloa?
- tukea?

Koetaanko tiimissänne

- itsensä tervetulleeksi?
- arvostusta?
- pysähtymistä toisen asian äärelle?
- kuulluksi tulemista?
- sitoutumista työhön?

Lähteet

Clark, Timothy R. 2020. *The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc. Viitattu 11.12.2021. <https://ebookcentral-proquest-com.ruka.humak.edu:2443/lib/humak-ebooks/reader.action?docID=6029008>

Edmondson, Amy C. 2019. *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Viitattu 16.3.2022. <https://samples.overdrive.com/?crid=bd1d64a7-3891-4778-886c-68941b265a46&.epub-sample.overdrive.com>

Kauppi, Maarit, Toivanen, Minna & Tuomivaara, Seppo 2021. *Psykologinen turvallisuus uudistumisen kasvualustana*. Teoksessa Minna Toivanen, Marja Känsälä, Tiina Kalliomäki-Levanto, Maarit Kauppi, Seppo Tuomivaara, Kirsi Yli-Kaitala & Teemu Suorsa 2021. *Onnekkaita sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla*. Helsinki: Työterveyslaitos, s. 79-94. Viitattu 11.12.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:9789522619518>

Keskitalo, Tuulikki 2021. *Psykologinen turvallisuus organisaatioturvallisuuden kivijalka*. Lumen 2/2021. Viitattu 10.12.2021. <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=b8f534df-9cb9-48fd-bc4d-450e7418783f>

Salmivaara, Virva, Martela, Frank & Heikkilä, Jukka-Pekka 2020. *Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana*. *Hallinnon tutkimus*, 39(3), s.170-186. Viitattu 11.12.2021. <https://doi.org/10.37450/ht.100037>

Yli-Kaitala, Kirsi 2020. *Puhua vai vaieta – psykologinen turvallisuus voi rikkoa hiljaisuuden*. Työterveyslaitos. Viitattu 13.12.2021. <https://www.ttl.fi/blogi/puhua-vai-vaieta-psykologinen-turvallisuus-voi-rikkoa-hiljaisuuden/>