

TAMPEREEN YLIOPISTO

Lastentarhanopettajien käsityksiä alaistaitojen käyttöön
vaikuttavista seikoista työssään

Tampereen Yliopisto

Kasvatustieteiden yksikkö

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma

SOILI AITTO-OJA

Joulukuu 2013

Tampereen Yliopisto

Kasvatustieteiden yksikkö

AITTO-OJA, SOILI: Lastentarhanopettajien käsityksiä alaistaitojen käyttöön vaikuttavista seikoista työssään

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma, sivuja 55

Joulukuu 2013

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää lastentarhanopettajien käsityksiä seikoista, jotka edistävät tai estävät alaistaitojen käyttämistä heidän työssään. Tämän lisäksi tarkoituksena oli selvittää mitä tutkimukseen haastatellut lastentarhanopettajat ymmärtävät käsitteellä alaistaidot.

Vuorovaikutteinen ja jaettu johtajuus vaatii onnistuakseen esimiestaitojen lisäksi alaistaitoja. Lastentarhanopettajan työssä tarvittavia alaistaitoja on jaoteltu tässä tutkimuksessa kolmeen teemaan, jotka ovat

1. Yhteistyö ja vuorovaikutus esimiehen kanssa
2. Yhteistyö ja vuorovaikutus työyhteisön kanssa
3. Oma ammatillisuus, sitoutuminen ja osallistuminen

Tutkimukseen haastateltiin kuutta lastentarhanopettajaa Pirkanmaan alueella. Haastateltavat ovat viidestä eri työyhteisöstä, kolmen eri kunnan alueelta. Aineisto kerättiin käyttäen puolistrukturoitua teemahaastattelua ja analysoitiin diskurssianalyttisin menetelmin.

Alaistaidot ei ollut entuudestaan kovinkaan tuttu käsite tutkimukseen osallistuneille lastentarhanopettajille. Vain yksi vastanneista mainitsi määritelmässään kaikki kolme alaistaitojen ulottuvuutta. Alaistaidot -käsitettä olisi varmasti hyvä avata enemmän ja pohtia sen sisältöä yhdessä kasvatustieteiden työyhteisöissä, mikäli vuorovaikutteisen ja jaetun johtajuuden halutaan onnistuvan parhaalla mahdollisella tavalla.

Alaistaitojen käyttämiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa esimiehen lähestyttävyyden ja persoona, erilaiset palaverikäytännöt, muiden taholta tuleva työn arvostus sekä oma suhtautuminen ja asenne työhön ja työn kehittämiseen.

Omaan ammatillisuuteen ja asenteeseen työtä kohtaan lastentarhanopettajat kokivat voivansa vaikuttaa hyvin pitkälle itse. Lisäksi tarvitaan kuitenkin myös rakenteellisia ratkaisuja yhteistyötä mahdollistamaan. Työpaikalla tulee huolehtia toimivista palaverikäytännöistä, palautteenannon mahdollisuuksista, säännöllisistä kehityskeskusteluista, perustehtävän selkiyttämistä, reilusta työnjaosta, resurssien järkevästä käytöstä ja riittävästä koulutautumismahdollisuuksista. Työyhteisön vapaamuotoiseen kanssakäymiseen kannattaa myös panostaa.

Avainsanat: Alaistaidot, jaettu johtajuus, vuorovaikutteinen johtajuus, lastentarhanopettaja

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
2	NÄKÖKULMIA JOHTAJUUTEEN	6
2.1	Vuorovaikutteinen johtajuus.....	6
2.2	Johtajan ja alaisen vaihtosuhte eli LMX-teoria.....	7
2.3	Jaettu johtajuus	8
2.4	Vuorovaikutteinen johtajuus opetus- ja kasvatustyöympäristöissä	9
3	ALAISTAITOT.....	13
3.1	Alaistaidot kansainvälisessä tutkimuksessa	14
3.2	Alaistaidot Suomessa.....	15
3.3	Alaistaidon lähikäsitteet	17
3.3.1	Sitoutuminen	17
3.3.2	Samaistuminen	18
3.3.3	Luottamus.....	18
3.3.4	Motivaatio ja ammatillinen osaaminen.....	19
3.4	Alaistaidot tässä tutkimuksessa.....	19
4	TUTKIMUSONGELMAT.....	22
5	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	23
5.1	Kvalitatiivinen lähestymistapa.....	24
5.2	Metodin valinta	24
5.3	Puolistrukturoitu teemahaastattelu.....	25
5.4	Haastatteluaineiston analyysi ja tulkinta	26
5.5	Tutkimuksen laatu ja luotettavuus.....	27
5.6	Tutkimuksen hyödynnettävyys ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet	29
6	TULOKSET	31
6.1	Alaistaidot käsitteenä	31
6.2	Yhteistyö ja vuorovaikutus esimiehen kanssa	32
6.3	Yhteistyö ja vuorovaikutus työyhteisön kanssa.....	36
6.4	Oma ammatillisuus, sitoutuminen ja osallisuus	41
7	POHDINTA.....	47
	LÄHTEET.....	53

1 JOHDANTO

Outi Tammi toteaa Kevan (Kuntien eläkevakuutus) Kuntatyö kunnossa -julkaisussa, että yhtenä työyhteisöjen hyvinvoinnin mittarina käytetään työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä. Kärjistetysti voitaisiin todeta, että mitä enemmän työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, sitä paremmin he siinä viihtyvät. Vaikuttamisen ja sitä seuraava hallinnan tunne korostuvat ihmisten elämän kokonaisuudessa. Työelämässä kuitenkin suuri osa työntekijöistä tyytyy passiivisen vastaanottajan ja sivustaseuraajan rooliin. Palaverit ovat monesti esimiehen yksinpuheluja, eikä suinkaan aina hänen tahdostaan. Tammi pohtiikin miksi näin on, vaikka luulisi ihmisten haluavan vaikuttaa oman elämänsä kulkuun? (Tammi, 10.)

Yhdeksi vastaukseksi Tammi esittää Suomen nuorta työkuulttuuria, jossa erityisesti julkisella sektorilla vasta hiljattain on siirrytty byrokraattisesta hallintokulttuurista kohti modernia jaettua johtajuutta ja vastuuta. Ihmiset ovat tottuneet tottelemaan – jolloin myös vastuu jää käskijälle. Tammen mukaan tottelevaisuuskulttuurille on vierasta esittää ajatuksia, joilla olisi vaikutusta työyhteisössä, vaikka se henkilökohtaisen elämänhallinnan kohdalla onkin luontevaa. Omat kokemukseni tukevat Tammen mietteitä tottelevaisuuskulttuurista. Mielestäni tottelevaisuuskulttuuri houkuttelee juuri sillä, että loppupeleissä voi irtisanoutua vastuusta ja osoittaa sormella jota kuta toista, vaikkapa johtajaa, jos hommat eivät toimikaan kuten pitäisi. Vaihtoehtona kun olisi vastuun kantaminen, itsensä likoon laittaminen ja jopa mahdollinen epäonnistuminen. Vastuun kantaminen ei houkuttele, sillä se koetaan kenties ylimääräiseksi työkseen ja vastuun jakautumien koetaan epätasaiseksi. ”Miksi minä viitsisin, kun eivät muutkaan?” on lause, jota olen itsekin toisinaan pohdiskellut. Moderni johtajuus ja sitä myötä tottelevaisuuskulttuurista luopuminen edellyttää siis koko työyhteisöltä vastuunkantoa yhteisistä asioista sekä tietysti myös vastuuta oman työnsä hoitamisesta ammatillisesti. Tätä vastuunkantoa voidaan nimittää myös työyhteisötaidoiksi tai alaistaidoiksi.

Alaistaitojen voidaan ajatella olevan vastuullista toimimista työntekijän roolissa. Vastuullinen työntekijä ilmaisee mielipiteensä työyhteisöä koskevissa asioissa ja pyrkii toimimaan yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaan kohti yhteisiä tavoitteita. Soili Keskinen (2005) määrittelee alaistaitojen sisältävän velvollisuuden huolehtia työpaikan viihtyisyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työtovereiden ja esimiehen kanssa, mielipiteen ilmaisemisesta asioiden

eteenpäin viemiseksi sekä aktiivisesta osallisuudesta työpaikan asioiden edistämiseksi. Keskisen mukaan hyvillä alaistaidoilla työntekijä kykenee säätelemään voimavarojaan tarkoituksenmukaisesti niin, että olennaiset työtehtävät tulevat suoritetuiksi, joten hyvien alaitaitojen on todettu vaikuttavan myös positiivisesti myös työssä jaksamiseen.

Opetus- ja kasvatustieteen työyhteisö voidaan nähdä tietynlaisena asiantuntijaorganisaationa, jossa jokaisella voisi olla annettavaa kollegoilleen ja kaikkien tiedollinen sekä taidollinen pääoma olisi hyvä valjastaa yhteisten päämäärien eteen. Itsekin kasvatustieteen työkennelleenä voin todeta, että työyhteisön ja johtajan kannustus, tuki ja neuvot ovat kullannarvoisia varsinkin uraansa aloittelevalle lastentarhanopettajalle. Päiväkodin johtajien rooli on kuitenkin muuttunut viime vuosina. Oman kokemukseni mukaan johtajat ovat siirtymässä entistä enemmän hallinnollisiksi. Samalla johtajalla voi olla johdettavaan useita eri yksiköjä, joten hänen osallisuutensa kunkin yksikön arkeen saattaa olla melko vähäistä. Omallakin työpaikallani on nostettu esiin jaetun johtajuuden periaatteita, jotka perustuvat siis sille, että jokainen kantaa vastuun omasta työstään, mutta myös yhdessä toimien ja toisia auttaen työkennellään kohti yhteistä päämäärää. Johtajuus on siis ikään kuin venytetty koko työyhteisön päälle ja jokainen on velvollinen tuomaan oman panoksensa mukaan sen eteen, että asiat sujuvat työssä. Johtaja ei ole aina paikalla eikä edes välttämättä tiedä arjen perustyöstä niin paljon kuin ennen, jolloin johtajatkin monesti itsekin työskentelivät kasvatustieteen ja opetustieteen johtamistehtävien lisäksi. Tällöin lienee turha odottaa johtajalta ratkaisuja ja parhaita neuvoja sille miten mahdollisista työssä eteen tulevista haasteista selvitään. Kasvatustieteen henkilöstön täytyy siis itse olla aktiivisia oman työnsä ohjaajia ja kehittäjiä, jotka osaavat etsiä apua kohtaamiinsa haasteisiin ja tarvittaessa antaa sitä itsekin muille.

Kasvatustieteen ala on hektistä, henkisesti kuormittavaa ja ryhmäkokojenkin jatkuvasti kasvaessa saattaa mieleen tulla, että miten kukaan enää jaksaisi tai pystyisi tekemään mitään oman perustehtävänsä yli ja ottamaan ylimääräisiä vastuutehtäviä tai auttamaan vielä muitakin. Halusinkin tutkimuksessani lähteä selvittämään niitä asioita mitkä mahdollistavat ja toisaalta taas estävät tiedon siirtämistä ja jakamista kasvatustieteen arjessa. Mikä edistää alaitaitojen käyttämistä lastentarhanopettajan työssä ja onko niiden käytölle jotain esteitä? Toivoisin, että tutkimukseni avulla voisin nostaa esiin toimivia käytäntöjä tai vinkkejä siitä, mihin kannattaa kasvatustieteen työkennessä kiinnittää huomiota, mikäli halutaan edistää työntekijöiden alaitaitojen käyttöä. Ja toisaalta myös lisätä tietämystä myös siitä, mikä mahdollisesti estää alaitaitojen käyttöä.

2 NÄKÖKULMIA JOHTAJUUTEEN

Johtajuuden teoreettisessa tarkastelussa on eroteltavissa viisi erilaista näkökulmaa. Johtajuutta voidaan tarkastella erilaisten luonneteorioiden, tyylliteorioiden, tilanneteorioiden, johtaja-alaissuhdeteorioiden ja uuden johtajuuden koulukunnan käsitysten valossa. Varhaisimmat teorit johtajuudesta tarkastelevat johtajuutta johtajan luonteen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien kautta. Yksilöllisen tarkastelun jälkeen huomioitiin johtajuutta toimintana jossain tietyssä ympäristössä edelleen kuitenkin kiinnittäen huomiota pääasiassa johtajan valitsemiin johtamistyyliin. Johtaja-alaissuhdeteorioiden myötä näkökulma siirtyi pelkästä johtajan ominaisuuksien tai toiminnan tarkastelusta kohti johtajan ja alaisen välistä vuorovaikutusta. Uuden johtajuuden myötä tarkasteluun nousi koko organisaation jäsenten yhteinen muutosvoima, joka tulisi suunnata kohti yhteisiä tavoitteita ja visioita. (Peltonen 2007, 124-131.)

Alaistaitokäsitettä voidaan pitää johtamistaitojen vastinparina (Keskinen 2010), jolloin onnistuneeseen johtamiseen kokemukseen vaikuttaa johtajan yksittäisten ominaisuuksien tai toimintatapojen sijaan vuorovaikutus niin alaisen ja esimiehen välillä kuin koko työyhteisön kesken. Esimiesten ja alaisten välinen vuorovaikutussuhde on ollut kasvavan kiinnostuksen kohteena (Uhl-Bien 2006). Tämä saattaa johtua nimenomaan siitä, että johtajan vuorovaikutustaitojen lisäksi on todettu tarvittavan myös alaisilta työyhteisötaitoja eli alaistaitoja (Alasoini 2012).

2.1 Vuorovaikutteinen johtajuus

Vuorovaikutteisten johtamisteorioiden mukaan johtajuus rakentuu esimiehen ja työntekijöiden välisessä arkisessa vuorovaikutuksessa ja toiminnassa (Uhl-Bien 2006). Johtajuus syntyy tällöin sosiaalisena merkityksenantoprosessina, jossa työyhteisön kaikki jäsenet luovat vuorovaikutussuhteissa toistensa kanssa organisaation todellisuuden. Alasoinin mukaan (2012) vuorovaikutteinen esimiestyö voidaan nähdä edellytykseksi esimiehen ja alaisen väliselle yhteisymmärrykselle. Olennaista on eri osapuolien taito kuunnella toinen toistaan ja arvostaa erilaisia näkemyksiä. Vuorovaikutteisessa johtajuudessa työntekijät valtautetaan mukaan päätöksentekoon ja heidänkin näkemystään kuullaan. Esimies on johtamissuhteen yksi osapuoli, joka toimii yhdessä työntekijöiden ja ympäristön kanssa. Vuorovaikutteinen lähestymistapa

johtajuuteen pitää sisällään siis paitsi esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen myös alaisten keskinäiset vuorovaikutussuhteet. (Nuutinen ym. 2013, 20.)

Työssäni keskityn tarkastelemaan johtajuutta johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen huomioivasta LMX-teorian näkökulmasta sekä koko työyhteisön vuorovaikutuksen huomioivan jaetun johtajuuden näkökulmasta. Lopuksi tarkastelen myös vuorovaikutteista johtajuutta nimenomaan kasvatus- ja opetusalan työyhteisössä.

2.2 Johtajan ja alaisen vaihtosuhte eli LMX-teoria

Johtajan ja alaisen vaihtosuhteen teoria (leader-member exchange theory, LMX) korostaa esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta johtajuuden muokkautumisessa ja mahdollisessa onnistumisessa. Molemmat osapuolet tuovat omat ideansa, vaatimuksensa ja arvonsa vuorovaikutustilanteeseen, joiden pohjalta johtamissuhde rakentuu. (Peltonen 2007, 126-127.) Johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutus on yksilöllistä, joten esimiehen suhde kaikkien alaistensa kanssa ei voi olla samanlainen. Samalla esimiehellä voi olla eri alaisten kanssa hyvä- ja heikkolaatuisia vaihtosuhteita (Yukl 2010). LMX-teorian mukaan toimiva esimies-alais vaihtosuhte rakentuu molemminpuoliselle luottamukselle, ammatilliselle kunnioitukselle, vastavuoroisuudelle ja työhön panostamiselle (Nuutinen ym. 2013, 20-21). Johtajuuden onnistumiseen vaikuttaa myös se, missä määrin yksilöt ovat valmiita luopumaan muodollisista rooleistaan ja avoimessa vuorovaikutuksessa kehittämään joustavia ja molemminpuolisia suhteita, joissa sekä alainen että esimies ovat valmiita tukemaan toistensa ponnistuksia (Peltonen 2007, 127.) Jäykkä muodollisuus ja persoonattomuus esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa ennakoivat huonoa vaihtosuhdetta (Manka 2012, 109.)

Laadukas vastavuoroisuus ei johda vain hyvään esimiehen ja alaisen väliseen vaihtosuhteeseen vaan se ennustaa myös hyvää työsuoritusta ja hyviä alaistaitoja (Manka 2012, 110.) Hyvät alaistaidot omaavat työntekijät ovat halukkaita pitämään yllä vuorovaikutussuhdetta esimieheensä ja tuomaan esille työssään tapahtuneita asioita. Esimiehen tulee taas osata vastata erilaisten työntekijöiden tarpeisiin ja luoda tarvittavat resurssit työn tekemiseen. Parhaimmillaan hyvä esimies-alaisuhde tuo mukanaan työntekijöille lisää vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä ja esimies saa johdettavakseen aktiivisia, sitoutuneita, alaistaitoisia työntekijöitä. Heikoissa esimies-alaisuuhteissa riittävää keskinäistä luottamusta ei pääse syntymään ja

työntekijöiden odotetaan hoitavan vain työnsä muodolliset vaatimukset. (Nuutinen ym. 2013, 21-22.)

Hyvän esimies-alaisuuden arvioiminen ei ole yksinkertaista, sillä esimiehet ja työntekijät saattavat monesti olla eri mieltä suhteen laadusta ja arvioivat sitä erilaisten tekijöiden perusteella. Työntekijöiden on todettu arvostavan esimiesten taholta erityisesti tukemista, konsultointia ja delegointia. Tukemiseen liittyy työntekijöiden kannustaminen ja auttaminen. Konsultoinnilla tarkoitetaan sitä, että työntekijöiden näkemyksen ja mielipiteet huomioidaan päätöksenteossa. Delegoinnin myötä työntekijät saavat uusia vastuita ja haasteita työtehtäviinsä ja kokevat, että heidän osaamiseensa luotetaan. Näiden asioiden lisäksi työntekijöiden on havaittu arvostavan esimiehen saavutettavuutta, vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta ja johtamisen avoimuutta. Esimiesten on todettu taas arvioivan esimies-alaisvaihtosuhteen syntymistä enemmän työtehtävien tekemiseen liittyvillä käytännöllisillä tekijöillä kuin sosiaaliseen kanssakäymiseen ja ihmisten johtamiseen liittyvillä tekijöillä. (Nuutinen ym. 2013, 21-22.)

Työntekijöiden käsitys vaihtosuhteen laadusta liittyy heidän kokemuksiinsa päätöksenteon ja vaikuttamisen mahdollisuuksista, tunne omasta tarpeellisuudesta työyhteisössä, luottamukseen omasta osaamisesta ja itsemääräämisoikeudesta oman työn tekemisen tapoihin. Mikäli työntekijä kokee näiden asioiden olevan kunnossa, kokee hän vaihtosuhteen laadukkaaksi ja työnsä mielekkääksi. Tämän myötä myös työntekijän sisäinen motivaatio, eli halu toimia omasta vapaasta tahdostaan, kasvaa. Sisäisen motivaation on todettu kasvattavan työntekijän itseluottamusta ja tehokkuutta. Vastavuoroisuus esimiehen ja alaisen välillä kasvattaa myös työpaikan yhteisöllisyyttä ja sosiaalista pääomaa. Näiden on todettu olevan yhteydessä vähäisempään sairastavuuteen ja pienempään masennuksen ilmenemisen riskiin. (Manka 2012, 110-111.) Laadukkaalla esimies-alaisuudella voidaan siis lisätä työhyvinvointia eli työntekijät jaksavat sen avulla työssään paremmin. Ongelmallisen esimies-alaisuuden on taas todettu aiheuttavan esimerkiksi pelolla johtamisen kokemuksia. (Nuutinen ym. 2013, 21.)

2.3 Jaettu johtajuus

Jaetulla johtajuudella (shared leadership, distributed leadership) tarkoitetaan johtajuuden esiintymistä muualla kuin pelkästään muodollisten johtaja-alaisuusuhdeiden yhteydessä (Peltonen 2007, 129). Spillane ym. (2004) määrittelevät artikkelissaan jaettua johtajuutta niin ettei se ole

yksittäisiä toimintoja tai tietoja. Sen sijaan se on yhteisen päämäärän tavoittelua yhdessä sovituin keinoin, vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Organisaation eri osat tarvitsevat siis toisiaan parhaimman lopputuloksen saamiseksi. Jaetussa johtajuudessa johtajuus on ikään kuin ”venytetty” koko organisaation toiminnan ylle. (Spillane ym. 2004, 5.) Jaettu johtajuus tulisi siis nähdä enemmänkin yhteisön vuorovaikutteisena toimintana kuin yksilön, esimerkiksi johtajan, rooliin kuuluvina tekoina (Mayrowetz 2008, 426).

Jaettu johtajuus vaatii niin johtajalta kuin työntekijöiltä taitoa kuunnella ja antaa muille toimintatilaa (Peltonen 2007, 129). Jaettu johtajuus ei ole ennalta tietämistä vaan neuvottelua. Se on moniäänisen tiedon arvostamista ja vallan ja vastuun jakamista. Jaettu johtajuus on yhteisen tekemisen prosessi, jossa jaetaan kokemuksia sekä vaihdetaan ajatuksia. Jakamisen kohteena ovat kokemus, tieto, tietämättömyys, arvostus ja luottamus. (Ropo ym. 2005, 19-21.) Jaettua johtajuutta edistää työyhteisön yhteinen tavoite ja päämäärä sekä työyhteisössä saatu sosiaalinen tuki, jonka ansiosta jokainen kokee olevansa arvostettu ja omaavansa sananvaltaa siihen miten työskennellään yhteisten tavoitteiden eteen (Manka 2012, 108). Erkutlun (2012) mukaan jaetun johtajuuden on todettu johtavan parempiin alaistaitoihin etenkin, jos työyhteisössä korostetaan tuen antamista ja toisten auttamista (Nuutinen ym. 2013, 24).

Jaettu johtajuus perustuu luottamukselle. Työyhteisössä tulee voida luottaa, että jokainen hoitaa hommansa hyvin ja perustehtävien lisäksi myös toiminnan arviointi ja reflektointi ovat tärkeitä. Se, ovatko kaikki luottamuksen arvoisia voi olla joskus ongelmallista havaita. Työyhteisössä, jossa on jaettua johtajuutta, kaikki ovat tilivelvollisia toinen toisilleen. Tämä ei suinkaan ole aina helppoa ja yksinkertaista. Hankaluuksia saattaa olla myös hierarkiassa samalla tai jopa alemmalla tasolla olevan kollegan tunnustaminen jossain asiassa itseä tietävämmäksi tai taitavammaksi. (MacBeath, 2005, 353.)

2.4 Vuorovaikutteinen johtajuus opetus- ja kasvatustalant työyhteisöissä

Vuorovaikutteisen johtamisen teorit, kuten jaettu johtajuus on kovassa nousussa kasvatustalant ja opetusalan johtajuuden tutkimuksen saralla (Mayrowetz 2008, 424). Kuten aiemmin jo todettiin, vuorovaikutteisessa johtajuudessa kaikki langat eivät ole vain yhden henkilön eli esimerkiksi päiväkodin johtajan käsissä, vaan päätöksen tekoon osallistuu useampi ihminen yhteistyössä keskenään. Tällainen demokraattinen johtajuus ja päätöksen teko huonosti toteutettuna saattaa

kuitenkin aiheuttaa ylimääräistä stressiä päiväkodissa tai koulussa työskentelevälle kasvatushenkilöstölle eikä johda parempaan johtajuuteen ja parempaan kasvatukseen. Jaettu johtajuus perustuu selkeälle yhteiselle päämäärälle ja perustehtävän ymmärtämiselle. Eli, jos yksilöiden ja organisaation päämäärät perustehtävän suhteen eivät ole täysin linjassa, tulokset jaetun johtajuuden onnistumisesta ja sitä kautta koko kasvatusorganisaation kehittymisestä ovat heikkoja. (Mayrowetz 2008, 428 - 429.)

Perinteinen johtajuus hierarkkisuuudessaan saattaakin tuntua monista helpommalta, sillä tarkasti määritellyt roolit helpottavat jokaista tietämään omat vastuunsa. Mutta hierarkkinen johtaminen ei vastaa nykypäivän muuttuvia tarpeita. Vuorovaikutteisen ja jaetun johtajuuden avulla, osaamista jakamalla, kasvatustalouden organisaatiot voi kehittyä paremmaksi. Kun vastuualueet eivät ole vain yksittäisten henkilöiden harteilla, vaan osaamista jaetaan, säilyttää organisaatio vahvuutensa myös henkilöstön vaihtuessa. (MacBeath 2005, 357 - 359.) Jaettu johtajuus voisi siis parhaimmillaan johtaa ammattitaidon jakamiseen ja hyödyntämiseen työntekijöiden kesken ja organisaation yhteisölliseen oppimiseen ja yhteisiin toimiin yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Esimerkiksi kouluissa, joissa tähän on panostettu, on syntynyt lupaavia kehittämishankkeita, mutta toistaiseksi tutkimukset osoittavat ettei hankkeet ole kuitenkaan oikein tuottaneet varsinaisia tuloksia. (Mayrowetz 2008, 431.)

Nykypäivänä kasvatustalouden henkilöstöltä vaaditaan paljon. Osa työntekijöistä kokee jaetun johtajuuden kenties kuormittavana, sillä he kokevat sen mukanaan tuomat vastuut vievän aikaa lasten kanssa tehtävästä työstä. Osa työntekijöistä kokee työnsä olevan nimenomaan lasten kanssa tehtävä työ, eikä niinkään anna painoarvoa työyhteisön ja koko organisaation kehittämiseksi. (MacBeath 2005, 359.) Työntekijöiden huoli ei ole täysin aiheeton, sillä tutkimukset osoittavat, että kouluissa, joissa johtajuus on jaettu ja sekä rehtori että opettajat panostavat ja käyttävät aikaa siihen, oppilaat voivat jäädä joskus hieman paitsioon. Jaettu johtajuus saattaa viedä opettajan aikaa ja panostusta oppilailta. (Mayrowetz 2008, 430.) Tuleekin siis miettiä miten jaettua johtajuutta organisoidaan ja toteutetaan, jotta aikaa myös perustyölle on riittävästi. Onnistunut jaettu johtajuus tukee perustehtävän toteutumista eli kasvatus- ja opetusalaan pedagogiikan kehittämistä sekä sitä kautta lasten oppimista ja kehitystä.

Jaetussa johtajuudessa jokaisen tulee ottaa vastuuta perustyön kehittämisestä ja yhteisistä päämääristä. Kaikki eivät kuitenkaan ole yhtä innokkaita vastuunkantajia ja siksi johtajan

tehtävänä onkin yrittää luoda työyhteisöön rakenteet joiden avulla kaikkien yhteinen vastuunkanto helpottuisi. Avainasemassa on avoin ja ymmärtävä ilmapiiri, jossa vastuun ottaminen on mahdollista vaiheittain ja siihen ikään kuin kasvetaan. Kannustus ja tuki niin esimieheltä kuin kollegoilta on myös tärkeää ja auttaa kasvattamaan itseluottamusta, jonka avulla vastuunkantaminen muuttuu luontevaksi. Mikäli kaikkia ei saada innostettua mukaan yhteisiin toimiin, yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, vastuu keskittyy monesti ihmisille, jotka ovat halukkaita ottamaan sen. Silloin tulee kenties miettiä ovatko yhteiset päämäärät ja arvot todella kaikkien yhteisiä vai onko niiden määrittelyyn osallistuneet vain osa työyhteisöstä. (MacBeath 2005, 360 - 361.) Kasvatusalan johtajien tehtävänä onkin kannustuksen ja ilmapiirin luomisen lisäksi huolehtia, että työyhteisössä on käytännössä aikaa ja mahdollisuus jaetun johtajuuden toteutumiselle. Työyhteisöön tulee luoda rakenteita (esim. tiimityöskentelyä tai palaverikäytäntöjä), jotka mahdollistavat opettajien yhteiset keskustelut, osallistumisen johtajuuteen ja sitä kautta paremman toimintakulttuurin ja pedagogiikan kehittämisen. (Spillane ym. 2004, 12.)

Sen lisäksi, että kaikki eivät välttämättä ole halukkaita osallistumaan päätösten tekoon ja kehittämään työyhteisöään ja näin innokkaimmat päättävät heidänkin puolestaan, jaetussa johtajuudessa voi piillä myös epäpätevyyden riski. Nykyään on pulaa ammattitaitoisesta kasvatushenkilöstöstä ja mikäli työyhteisössä on paljon epäpäteviä ihmisiä, saattaa jaetun johtajuuden lopputuloksena ollakin epäpätevyyden jakaminen. (Mayrowetz 2008, 430.)

Jaetun johtajuuden omaksuminen on vielä melko uutta Suomessa ja siirtymä traditionaalisesta hierarkkisesta johtajuudesta vuorovaikutteiseen johtamiseen ei ole helppo ja nopea prosessi. Toisaalta johtajuus itsessään kohtaa haasteita muuttuvassa yhteiskunnassa eikä johtaja voi keskittyä vain vallitsevan tilanteen säilyttämiseen vaan johtajan pitää osata johtaa myös muutosten keskellä (Spillane ym. 2004, 12). Etenkin muutosprosesseissa henkilöstön mukaan saaminen työskentelemään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi on erittäin tärkeää ja vuorovaikutteinen johtajuus mahdollistaa toteutuessaan tämän hyvin. Opetus- ja kasvatusorganisaatiot ovat monimutkaisia ja muuttuvia kokonaisuuksia, jotka tarvitsevat dynaamista johtamistapaa. Jaetun johtajuuden myötä näihin organisaatioihin pystytään luomaan taitotaso, jolla pystytään vastaamaan muutoksienkin mukanaan tuomiin haasteisiin (Spillane ym. 2004, 29). Tulee kuitenkin muistaa, että jaettu johtajuus ei ole mikään heti tuosta noin vain

omaksuttava toimintatapa. Jaettu johtajuus etenee vaiheittain prosessina ja tarvitsee tietoista kehittämistä (MacBeath 2005, 363 - 365).

Jaettu johtajuus edellyttää varhaiskasvatuksessa yhteisten pedagogisten linjojen luomista ja kaikkien sitoutumista niihin. Päiväkodin johtajaa nimitetään työyhteisön pedagogiseksi johtajaksi. Pedagoginen johtajuus on perustehtävän kehittämistä ja henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta huolehtimista sekä hallinnointia kasvatuksellisella otteella. Kukaan johtaja ei kuitenkaan kykene tähän yksin vaan tarvitaan vuorovaikutusta työyhteisön ja tarvittaessa muidenkin tahojen kesken. Johtajuus nähdään yhteisenä vastuualueena, joka sitoo työhön kaikki perustehtävästä huolehtivat. Haasteena on perustehtävän selkiyttäminen ja organisaation yhteisen vision luominen niin, että johtaja ja henkilöstö voivat sen pohjalta yhdessä luoda ja kehittää johtajuuden tehtäviä ja rakenteita. Johtajuuden kehittämisestä ja johtajuuden toimivuuden arvioinnista tulee osa perustehtävää. Laatu on tiimityön tulosta. Sen synty edellyttää asioiden jakamista, henkilöstön ja vanhempien voimaannuttamista sekä muutoksen johtamista. (Hujala ym. 2012, 289 - 298.) Johtajat ovat vastuussa sellaisen yhteisön luomisesta, joka edistää oppimista ja yhteydenpitoa ja jossa vastuu jakautuu useamman tekijän kesken (Heikka & Waniganayake 2012, 12).

Kasvatusalan asiantuntijoilta edellytetään entistä suurempaa valmiutta toimia yhteistyössä ja työyhteisönä sekä kollektiivisen vastuun ottamista lasten elämästä ja sen tukemisesta. Keskeistä on yhteisöllisyyden ja yhteistyön kehittäminen. Toimiva moniammatillinen yhteistyö mahdollistaa yksilöiden ja koko työyhteisön kehittymisen. Moniammatillinen työskentely on yhteistyöosaamista, yhteisesti jaettua tulkintaa toiminnan tavoitteista eli perustehtävistä, osaamisen analyysia, yhteistä suunnittelua ja osaamisen johtamista. Kasvattajatiimin heterogeeninen asiantuntijuus nähdään vahvuutena. Keskeistä on työyhteisön itsearviointi, sisällöllisistä kysymyksistä keskusteleminen ja yhteisten lähtökohtien pohdinta. Oppivan työyhteisön tulee luoda toimintamuotoja, jotka perustuvat yhteiseen ongelmanratkaisuun, keskusteluun ja pohdintaan. (Kupila 2012, 300 - 311.)

3 ALAISTAI DOT

Johtajuutta ja esimiestyöskentelyä on tutkittu paljon ja johtajuuden kehittämiseksi on luotu monia erilaisia menetelmiä. Yleiseen keskusteluun on viime aikoina noussut puheenvuoroja työn vaativuuden ja kuormittavuuden lisääntymisestä sekä työhyvinvoinnin huomioimisesta. Esimieheen kohdistuu näiden puheiden myötä odotuksia ongelmien ratkaisemiseksi. Aikaisempia vuosikymmeniä koulutetumpi henkilöstö luo omilla odotuksillaan myös paineita esimiehen tapoihin olla vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Monet esimiehistä tiedostavat heihin kohdistuneet odotukset, mutta ongelma on siinä, että odotukset voivat olla mahdottomia toteuttaa. (Keskinen 2005, 18.)

Johtajan ja alaisen vuorovaikutus voi olla toimivaa vain jos alainenkin ottaa vastuuta esimies-alaisuuden toimivuudesta. Johtajan on helpompi olla vuorovaikutuksessa alaisen kanssa, joka kykenee jäsenellisesti ilmaisemaan esimieheen kohdistamansa odotukset ja myös arvioimaan niiden realistisuutta johtajan näkökulmasta. Pitkään jatkuneen johtamistaidon tutkimuksen ja kehittämisen lisäksi olisikin katse suunnattava myös alaistaitoon, sillä esimiehen on helpompi toimia työssään laadukkaasti ja sitoutuneesti, kun työntekijätkin suhtautuvat työhönsä samoin. (Keskinen 2005, 19.) Esimies- ja alaistaito tulisi nähdä siis toisiaan täydentävinä, toisiinsa vaikuttavina ja toisistaan riippuvaisina (Keskinen 2010, 141.) Alais- ja esimiestaito kytkeytyvät toisiinsa molemminpuolisen luottamuksen myötä. Työntekijä, joka luottaa saavansa työstään ja siihen satsaamastaan panostuksestaan ansaitsemansa palkkion, on luultavasti valmiimpi antamaan itsestään enemmän kuin mihin on välttämätön pakko. Hänellä on siis alaistaitoja. Taitava esimies taas havaitsee alaistaitoja omaavat työntekijät ja palkitsee heidät erilaisin keinoin. Palkitsemisen ei tarvitse olla rahallista, vaan se voi olla jokin muu työntekijän merkitykselliseksi kokema palkkio, kuten esimerkiksi arvostus, uudet haastavammat tehtävät tai vastuun saaminen. Työntekijä tekee siis työnantajansa kanssa psykologisen sopimuksen siten, että olettaa saavansa monipuolisista alaistaidoista ansaitsemansa palkkion. (Keskinen 2005, 24.)

Alaistaidot eivät rajoitu pelkästään esimiehen ja työntekijän väliseen suhteeseen, vaan se on myös työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Tässä vuorovaikutuksessa tarjotaan tukea ja ymmärrystä työtovereille, kannustetaan ja motivoidaan työtovereita osallistumaan työyhteisöä koskeviin

asioihin ja autetaan toisia selviytymään. Alaistaidot ovat siis myös vastuuta työtovereista, oppimisen edistämässä ja taitojen kartuttamisessa. (Chattopadhyay 1999, 273 - 287.)

Tarkastelen miten alaistaitoja on määritelty niin kansainvälisessä kuin kotimaisessa tutkimuksessa. Määrittelyä täydennän lyhyesti muutaman alaistaitojen lähikäsitteen avulla ja lopuksi kiteytän vielä mitä alaistaidot pitävät sisällään tässä omassa tutkimuksessani.

3.1 Alaistaidot kansainvälisessä tutkimuksessa

Suomalaisen alaistaitokäsitteen mallina voidaan pitää 1980-luvulla syntynyttä käsitettä organisaatiokansalaisuus (organizational citizenship, OCB). Vuonna 1983 julkaistiin kaksi tutkimusta, jotka nostivat organisaatiokansalaisuuden esiin. Nämä tutkimukset olivat Batemanin ja Organin *Job satisfaction and the good soldier* sekä Smithin, Organin ja Nearin *Organizational citizenship behavior*. Jo ennen näitä tutkimuksia yhdysvaltalainen tutkija Daniel Katz julkaisi 1960-luvulla artikkelin *The motivational basis of organizational behaviour*, jossa hän pohti työntekijän käyttäytymisessä vaadittuja hyviä piirteitä, kuten yhteistoiminnallisuus, yrityksen suojeleminen ja suojeleminen yritystä kohtaan, kehitysideoiden esittäminen sekä itsensä kehittäminen.

Bateman ja Organ (1983) kehittivät edellä mainittujen käyttäytymisen piirteiden mukaan termin kansalaiskäyttäytyminen (citizenship behaviours), jonka he huomasivat olevan yhteydessä myös työssä viihtymiseen. Smith, Organ ja Near (1983) jakoivat kansalaiskäyttäytymisen kahteen osaluokkaan: altruismiin ja yleiseen kuuliaisuuteen. Altruismilla tarkoitetaan työntekijän halua auttaa muita työtovereitaan heidän kohtaamissa haasteissa. Altruismi syntyy siis työntekijän omasta auttamishalusta ja yleisen kuuliaisuuden voidaan ajatella olevan käyttäytymistä, jota pidetään yleisesti sopivana eli sovittujen pelisääntöjen noudattamista. 1980-luvun loppupuolella ja 1990-luvun alkupuolella organisaatiokansalaisuutta päädyttiin määrittelemään nimenomaan yksilön vapaaehtoisen käytöksen kautta. OCB nähtiin siis nimenomaan ominaisuutena, joka ei kuulu työnteon minivaatimukseen vaan menee tämän perinteisen roolin ”ohi” tai ”yli”. (Organ, 1988; Organ & Ryan, 1995).

1980-luvun jälkeen organisaatiokansalaisuuden tutkimus on ollut laajaa ja siihen on liitetty hyvin monenlaisia käsitteitä ja käyttäytymisen muotoja. Vuonna 2000 Podsakoff, MacKenzie, Paine ja Bachrach julkaisivat kirjallisuuskatsauksen, jonka avulla he pyrkivät selkiyttämään käsitteen

määrittelyä. Tutkijat pyrkivät sijoittelemaan osittain päällekkäiset organisaatiokansalaisuuden ominaisuudet seitsemään eri teemaan. Nämä teemat olivat:

- 1) Altruismi eli muiden auttaminen, joka on selkeästi alaistaitoihin kuuluva ominaisuus. Siihen sisältyy niin työtovereiden auttaminen syntyneissä ongelmatilanteissa kuin myös ongelmatilanteiden synnyn ehkäiseminen.
- 2) Reiluus eli tietynlainen tiimipelaaja-mentaliteetti, jossa työntekijä ei valita kohdatessaan hankaluuksia ja on valmis myös uhraamaan oman mukavuutensa tiimin puolesta. Reilu työntekijä ei myöskään ota toisten sanomisia henkilökohtaisesti ja säilyttää positiivisen asenteen.
- 3) Lojalisuus eli työntekijä on sitoutunut organisaatioon myös epäsuotuisina aikoina ja haluaa vaalia organisaation mainetta työpaikan ulkopuolellakin.
- 4) Sääntöjen noudattaminen eli yleinen kuuliaisuus, johon sisältyy organisaation toimintamallien sisäistäminen ja hyväksyminen.
- 5) Oma-aloitteisuus eli työntekijän vapaaehtoinen toiminta perustyötehtäviensä lisäksi sekä muiden rohkaiseminen samaan.
- 6) Kansalaishyveellisyys eli työntekijän ymmärrys siitä, että hän on osa suurempaa kokonaisuutta ja halu osallistua yhteiseen päätöksentekoon esimerkiksi ilmaisemalla oman mielipiteensä.
- 7) Itsensä kehittäminen eli työntekijän halu parantaa omaa osaamistaan, tietoja ja taitoja.

Kritiikkiä alaistaitoja ja organisaatiokansalaisuutta kohtaan on esittänyt Eran Vigoda-Gadotin (2007), joka näkee käsitteen lähinnä työntekijöiden hyväksikäyttämisenä ja johdon vaatimuksena teettää alaisilla palkatonta työtä. Hänen mukaansa organisaatiokäyttäytymiseen kuuluva käyttäytyminen ei suinkaan ole työntekijöille vapaaehtoista vaan näkee sen enemmän organisaatioiden luomana pakotteena.

3.2 Alaistaidot Suomessa

Suomessa käsite alaistaidot on vielä suhteellisen uusi. Suomeen käsite alaistaito on tullut englanninkielisestä akateemisesta maailmasta. Alaistaitoon liittyviä ilmiöitä on tutkittu Suomessa jo kauan, mutta alaistaito käsitteenä on otettu käyttöön Suomessa vasta 2000-luvulla (Keskinen

2005, 18-19). Suomessa alaistaitoja on tutkittu myös kasvatustieteellisestä näkökulmasta kun kansainvälisesti suuntaus on ollut enemmän liiketoiminta- ja organisaatiopsykologiapainotteista.

Suomalaista alaistaitoa eniten tähän mennessä on tutkinut kasvatustieteen professori Soili Keskinen. Hän on tutkinut alaistaitoja erityisesti kunta-alalla ja selvittänyt tutkimuksessaan esimerkiksi kuntatyöntekijöiden käsityksiä alaistaidoista. Keskinen toimii myös kahden alaistaitoja käsittelevän, valmisteilla olevan väitöstutkimuksen ohjaajana. Näiden väitöstutkimusten tekijät ovat Katriina Rehnback ja Mika Irenius. Heidän lisäksi suomalaista alaistaitokirjallisuutta ovat julkaisseet Risto Kauppinen ja Markku Silvennoinen, joilta on ilmestynyt teokset *Onnistu alaisena - näin johdan esimiestä ja itseäni* sekä *Kehity alaisena – onnistuneet alaistaidot käytännössä*. Alaistaitoihin rinnastettavista työyhteisötaidoista ovat kirjoittaneet esimerkiksi Marja-Liisa Manka teoksessaan *Työnilo* sekä Kaarina Mönkkönen ja Satu Roos teoksessaan *Työyhteisötaidot*. Perehtyessäni alaistaitoja käsittelevään kirjallisuuteen huomasin muidenkin kirjoittajien viittaavan Keskinen, joten nostan esiin Keskinen tuottamia määritelmiä alaistaidoista. Keskinen tutkimukseen vastasi 820 raumalaista kuntatyöntekijää ja vastausten perusteella Keskinen päätyy määrittelemään käsitettä kolmen piirteen kautta, jotka ovat:

- 1) Vastuullinen asennoituminen työntekoon ja joustavuus. Vastuullinen asennoituminen pitää sisällään myös kunnioitusta ja arvostavuutta työkavereita ja esimiestä kohtaan.
- 2) Käyttäytymisen ja toiminnan tasolla ilmenevä vastuullisuus, kuten oman mielipiteen ilmaiseminen, yhteistyöhön pyrkiminen ja tarvittaessa erilaisten ratkaisumallien hakeminen.
- 3) Työn sujumisen kannalta olennaisten tietojen ja taitojen omaksuminen, hankkiminen ja käyttäminen.

Kansainvälisen organisaatiokansalaisuuden toimijuuskuva on kenties moniulotteisempi, mutta se on myös enemmän harmoniaa ylläpitävä, kiltti ja sopeutuvainen. Toki siinäkin, ainakin sopivissa rajoissa, alaisilta odotetaan myös aktiivisuutta esim. kansalaishyveellisyytenä. Kansainväliset luokittelut rakentavatkin kuvaa organisaation tasapainoa ylläpitävästä työntekijästä sen sijaan, että ne luonnehtisivat innovatiivista ja muutosorientoitunutta toimintaa. Vaikka suomalaisessa tutkimuksessa alaistaitojen määritelmä ei sisällä kenties yhtä paljon eri kohtia, on siinä kuitenkin ajateltu työntekijää enemmän omaa toimintaansa ohjaavana muutosagenttina, joka aktiivisella toiminnallaan pyrkii kehittämään työyhteisöä kuin pelkkänä sopeutuvaisena työmyyränä.

Kotimaisten kielten keskuksen määritelmän mukaan alaistaidolla tarkoitetaan sellaista työntekijän käyttäytymistä, joka ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin mutta vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan. Tällaisia alaistaidon piirteitä ovat muun muassa tiimin jäsenten auttaminen, erilaisten työtehtävien vapaaehtoinen ottaminen, tarpeettomien konfliktien välttäminen ja oman mielipiteen rakentava ilmaiseminen. Termiä on kuitenkin kritisoitu siitä, että se korostaa liiaksi työntekijän "alamaisuutta" tai alisteista asemaa johtajaan nähden. Toisaalta on ilmeistä, että johtajan ja työntekijän erottelu on termin olennainen osa, koska lähtökohtaisesti on kyse nimenomaan johtamistaidon jonkinlaisesta vastinparista. (Arvassalo 2006.) Alisteisuuteen ei ole syytä takertua liikaa sillä tulee muistaa, että myös esimiesten toimintaa voidaan tarkastella alaistaito käsitteen kautta, ovathan hekin jonkun alaisia (Keskinen 2005, 19.)

Alaistaito on siis vastuuta työtovereista ja työtavoitteiden saavuttamisesta. Se pitää sisällään myös velvollisuuden huolehtia työpaikan viihtyisyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä. Alaistaitoa on toimiva yhteistyö niin työkavereiden kuin esimiehen kanssa ja oman mielipiteen ilmaiseminen rakentavalla tavalla sekä aktiivinen osallistuminen työpaikan asioiden edistämiseksi. (Keskinen 2005, 20.) Toimivan ja menestyvän organisaation saavuttamiseksi tällaiseen toimintaan lienee syytä kannustaa niin suorittavan tason kuin esimiestason työntekijöitä. Näin ajateltuna alaistaito käsitteen voidaan ajatella koskevan kaikkia työntekijöitä, oli heillä itsellään alaisia tai ei.

3.3 Alaistaidon lähikäsitteet

Vaikka alaistaitoja itsessään ei ole tutkittu vielä kovin laajalti ja kauan, voidaan alaistaitoja tarkastella muutaman niihin läheisesti liittyvän, enemmän tutkitun, käsitteen kautta. Tällaisia käsitteitä ovat sitoutuminen, samaistuminen, luottamus, motivaatio ja ammatillinen osaaminen.. Alaistaidot pitävät sisällään piirteitä näistä kaikista käsitteistä.

3.3.1 Sitoutuminen

Sitoutumisen on todettu olevan edellytys laadukkaalle työsuoritukselle ja se ilmenee motivoituneisuutena sekä halukkuutena kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa työssä (Keskinen 2005, 25.) Sitoutumisessa on kyse suhtautumistavasta ja asenteesta organisaatiota kohtaan. Sitoutumista on eritasoista ja sitä voidaan määritellä eri tavoin. Sitoutumista voidaan jaotella mukautumiseen, samaistumiseen ja sisäistämiseen. Mukautuminen on alimman tason

sitoutumista ja sillä sitoutumisen tasolla on työntekijä, jonka käyttäytyminen organisaatiota ja siellä työskenteleviä ihmisiä kohtaan on suopeata ja toivotunlaista. Seuraava taso eli samaistuminen edellyttää työntekijältä suopean suhtautumisen lisäksi organisaation arvojen hyväksymistä, kunnioittamista ja omaksumista. Työntekijä tuntee ylpeyttä kuullessaan organisaatioon. Sitoutumisen vaativin taso on sisäistäminen, joka tarkoittaa sitä, että organisaatioon toimintaan panostaminen perustuu yksilön ja organisaation arvojen, asenteiden ja tavoitteiden yhdenmukaisuuteen. Tällöin sitoutuminen näkyy yksilön sisäistettynä vastuun ottamisena omasta työpanoksestaan niin että suoriutuminen työtehtävistä on merkityksellistä yksilölle ja palvelee samalla myös organisaation tarpeita ja tavoitteita. (Jokivuori 2004; Keskinen 2005, 25-26.)

3.3.2 Samaistuminen

Samaistuminen on sekä sitoutumisen että alaistaitojen lähikäsite. Sen voidaan ajatella koostuvan seuraavanlaisista tekijöistä. Ensinnäkin samaistuminen edellyttää solidaarisuuden tunnetta organisaatiota kohtaan. Siihen sisältyy myös vahva mukaankuulumisen tunne ja organisaation emotionaalinen puoleensavetävyys. Toisekseen samaistuminen edellyttää lojaalisuutta organisaatiota kohtaan ja kiinnostusta organisaation tavoitteita kohtaan. Kolmanneksi samaistuminen syntyy samanlaisuuden havaitsemisesta organisaation jäsenten kesken ja kunnioituksesta yhteisiä arvoja kohtaan. Samanlaisuutta voi kokea ulkoisten merkkien kautta. Esimerkiksi yhdenmukainen työvaatetus voi luoda henkilöstölle samaistumisen kokemuksia, mutta ulkoinen samanlaisuus ei pelkästään riitä vahvaan samaistumisen tunteeseen. Tarvitaan myös muita sisäisiä tekijöitä, jotka luovat halua kuulua ja samaistua organisaatioon. (Keskinen 2005, 31-32.)

3.3.3 Luottamus

Luottamuksesta on monenlaista hyötyä organisaatiossa. Luottamus edellytys sille, että työntekijät jakavat osaamistaan, tietojaan ja taitojaan. Luottamuksen avulla voidaan tehostaa päätösten täytäntöönpanoa, helpottaa keskinäistä kommunikointia ja vuorovaikutusta. Luottamuksen vallitessa uskaltavat työntekijät esittää epäselvistä asioista kysymyksiä ja saada niihin myös rakentavia vastauksia. (Työturvallisuuskeskus, viitattu 15.12.2013.)

Luottamusta voidaan tarkastella erilaisten ulottuvuuksien kautta. Ensinnäkin luottamuksessa on sisäänrakennettuna usko siihen, että toisetkin yrittävät toimia sopusoinnussa kohti sitä mihin ovat sitoutuneet. Toiseksi luottamus edellyttää rehellisyyttä neuvottelutilanteissa. Kolmas aspekti luottamuksesta sisältää ajatuksen siitä, ettei toinen käytä hyväkseen toista tilanteissa, joissa se olisi periaatteessa mahdollista. Luottamuksen syntyminen edellyttää yhteisiä tavoitteita ja päämääriä. Yhteiset toiminnan tavoitteet sisältää ajatuksen yhteisistä intresseistä, joiden varaan yhteistyö työorganisaatioissa voi rakentua. Sujuvat esimies-alais -suhteet ovat tämän luottamukseen perustuvan yhteistyön looginen seuralainen. Tutkimusten avulla on myös osoitettu, että luottamus organisaation johtoon ja sitoutuminen organisaatioon ovat erittäin voimakkaassa, suoraviivaisessa yhteydessä toisiinsa. (Jokivuori 2004.)

3.3.4 Motivaatio ja ammatillinen osaaminen

Motivaatio voidaan nähdä tietynlaisena asennoitumisena työhön. Motivaatiolla tarkoitetaan työntekijän tietoisuutta työn tavoitteista ja pyrkimystä toteuttaa nuo tavoitteet käyttämällä omia ja työyhteisön resursseja tarkoituksenmukaisella tavalla. Motivoitunut työntekijä sietää myös työhönsä liittyviä muutoksia ja vaatimuksia ilman että menettää malttinsa tai hakeutuu muihin tehtäviin. Alaistaidot ovat motivaatiota laajempi käsite sillä se pitää sisällään asenteellisten valmiuksien lisäksi myös tiedollisia ja käyttäytymiseen liittyviä valmiuksia. (Keskinen 2005, 32.)

Työntekijän ammatillinen osaaminen syntyy siitä substanssiosaamisesta, jonka työntekijä on hankkinut itselleen koulutuksen ja työkokemuksen kautta. Laadukkaan työn edellytys on ammatillinen osaaminen, mutta se ei yksistään välttämättä riitä vastaamaan siihen mitä taitoja työntekijältä odotetaan. Vaikka substanssiosaaminen olisi moitteetonta, mutta työntekijältä puuttuu esimerkiksi aktiivinen oman työn kehittämiseen liittyvä työote saattavat esimies tai työtoverit pitää työsuoritusta riittämättömänä. Eli substanssiosaamisen lisäksi kaivataan tietynlaisia työyhteisö- eli alaistaitoja. Tulee kuitenkin muistaa, että ilman vankkaa ammatillista osaamista eivät alaistaidotkaan ole kovin korkeatasoisia. (Keskinen 2005, 32-33.)

3.4 Alaistaidot tässä tutkimuksessa

Alaistaito ilmenee niin yksilön, ryhmän kuin koko organisaation tasolla. Oliver Christ, Rolf van Dick, Ulrich Wagner ja Jost Stellmacher ovat kehittäneet aiemman alaistaito-mittaria, johon he ovat

sisällyttäneet nämä kolme edellä mainittua ulottuvuutta. Yksilötasolla huomiota kiinnitetään vastuullisuuteen, ryhmä- ja tiimitasolla jakamista ja yhteistyötä edistävään toimintaan sekä organisaatiotasolla vapaaehtoisen osallistumisen tehtäviin. (Keskinen 2005, 24).

Uskon, että tarkat määritelmät sille mitä hyvät alaistaidot ovat, voivat vaihdella eri työyhteisöjen kesken riippuen työn luonteesta. Tarkan määrittelyn vaikeudesta huolimatta hyviä alaistaitoja mietittäessä nämä kolme tasoa eli yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasoa löytyvät varmasti alalta kuin alalta. Tutkimuksessani pohdin alaistaitoja kunnallisessa kasvatustyössä, erityisesti lastentarhanopettajan näkökulmasta. Haluan selvittää mitkä tekijät mahdollisesti edistävät alaistaitojen käyttöä ja toisaalta estävät. Laatiessani haastattelurunkoa minun tuli siis pohtia mitä ajattelen alaistaitoihin kuuluvan, jotta voisin lähteä selvittämään edellä mainittuja seikkoja. Rehnback ja Keskinen (2005) selvittivät tutkimuksessaan mm. työntekijöiden ajatuksia alaistaidoista ja siitä mitä he ajattelevat voivansa tehdä tullakseen hyvin johdetuiksi. Vastausten perusteella he luokittelivat alaistaitoja neljään kategoriaan, jotka olivat 1) suuntautuminen omaan työhön ja toimintaan, 2) suuntautuminen työyhteisöön ja sosiaalinen vuorovaikutus, 3) esimieheen suuntautuva vuorovaikutus ja 4) ammatillinen kasvu. Näiden kategorioiden pohjalta laadin haastatteluissa käyttämäni rungon, jossa päädyin jaottelemaan alaistaitoja kolmen teema-alueen kautta. Teemat ovat samansuuntaiset Rehnbackin ja Keskinen eri kategorioiden kanssa, mutta yhdistin oman työn hoitamisen ja ammatillisen kasvun yhdeksi teemaksi. Tutkimukseni teema-alueet ovat 1) yhteistyö ja vuorovaikutus esimiehen kanssa 2) yhteistyö ja vuorovaikutus työkavereiden kanssa ja 3) oma sitoutuminen, ammatillisuus ja osallistuminen.

Alaistaidon on todettu olevan esimiestaidon vastinpari (Keskinen 2010), joten luonnollisesti vuorovaikutus ja yhteistyö esimiehen kanssa nousee esiin alaistaitoja mietittäessä. Mielestäni osana alaistaitoja lastentarhanopettajan tulee osata antaa palautetta esimiehelleen ja myös vastaanottaa sitä itse esimiehen taholta. Koen, että tähän osa-alueeseen kuuluu ylipäätään omasta työstä raportointi ja keskustelu esimiehen kanssa. Edellytyksenä näille asioille on tietenkin se, että lastentarhanopettaja ylipäätään kokee (LMX-teorian mukaisesti) omalla toiminnallaan olevan merkitystä hyvän johtamisen edistämiseksi.

Alaistaidot eivät nimestään huolimatta rajoitu vain esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen, vaan ne kuuluvat myös työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin (Chattopadhyay, 1999). Toinen teema on siis yhteistyö ja vuorovaikutus työkavereiden kanssa. Jaetussa johtajuudessa tiedon jakaminen ja

toisilta oppiminen on tärkeässä roolissa, joten alaistaitoja omaavalta lastentarhanopettajalta voitaneen odottaa siis sen mukaista toimintaa. Alaistaitoihin tällä saralla ajattelen kuuluvan avun tarjoamista ja vastaanottamista, työtovereiden keskinäistä tukea ja kaikkien mielipiteiden kuulemista ja arvostamista.

Kolmanneksi teema-alueeksi nousi oma ammatillisuus, sitoutuminen ja osallisuus yhteisiin asioihin, sillä ilman työntekijän vahvaa ammatillista osaamista alaistaidotkaan eivät voi olla kovin korkeatasoisia (Keskinen 2005, 32-33). Ammatillisuus, sitoutuminen ja osallisuus tuovat alaistaitoihin mukanaan mielestäni ylpeyden omasta työstä ja työyhteisöstä, positiivisen suhtautumisen työn ja itsensä kehittämiseen, resurssien järkevän käyttämisen sekä ammatillisen suhtautumisen mahdollisten ongelmien tai konfliktien ratkaisussa.



KUVIO 1. Alaistaidot lastentarhanopettajan työssä

4 TUTKIMUSONGELMAT

Alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijän toimintaa hyvän esimies-alaisuuden ylläpitämiseksi ja mahdollistamiseksi, vastuunottoa työyhteisöstä ja oman työnsä johtamisesta. Päiväkodin johtajan sanotaan olevan ennen kaikkea työyhteisön pedagoginen johtaja eli hänen vastuullaan on johtamansa päiväkodin pedagogisten linjausten yhdenmukaisuus ja tasokkuus. Opetus- ja kasvatustieteen työntekijät ovat oman alansa asiantuntijoita ja johtajien siirtyessä yhä enemmän hallinnollisiin tehtäviin työntekijöillä saattaa olla hallussaan paljon työhönsä liittyvää tietoa mitä johtaja ei omassa asemassaan näe ja kuule ilman työntekijöiden apua. Opetus- ja kasvatustieteen alalla on pyritty kannustamaan vuorovaikutukselliseen ja jaettuun johtajuuteen ja näkisinkin alaistaitojen merkityksen nousevan tärkeään asemaan tällaisen johtamisen onnistumisen edellytyksenä.

Pro gradu –tutkielmani aiheena on lastentarhanopettajien käsitykset alaistaidoista. Alaistaitojen ollessa melko uusi käsite, tarkoitukseni on selvittää myös onko termi alaistaidot haastattelemilleni lastentarhanopettajille ennestään tuttu ja mitä he ajattelevat kyseisen termin tarkoittavan. Olen lukemani kirjallisuuden pohjalta jaotellut alaistaito-käsitteen kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat 1) yhteistyö ja vuorovaikutus esimiehen kanssa, 2) yhteistyö ja vuorovaikutus työyhteisön kanssa ja 3) oma ammatillisuus ja sitoutuminen. Tutkimukseni tarkoituksena ei ole arvioida yksittäisen työntekijän alaistaitoja vaan pyrin tutkielmassani selvittämään lastentarhanopettajien käsityksiä siitä mikä edistää edellä mainittujen osa-alueiden hyvää toteutumista tai vastaavasti estää niiden toteutumista. Eli toisin sanoen mitkä seikat heidän työssään edistävät hyviä alaistaitoja ja mitkä seikat taas heikentävät alaistaitojen käyttöä.

Tutkimusongelmani ovat:

1. Miten haastateltavat ymmärtävät käsitteen alaistaidot?
2. Millaisia tekijöitä työpaikan arjessa/käytännöissä löytyy mitkä edistäisivät alaistaitojen käyttämistä?
3. Millaisia tekijöitä työpaikan arjessa/käytännöissä löytyy mitkä estäisivät alaistaitojen käyttämistä?

5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tutkimukseeni osallistui kuusi lastentarhanopettajaa viidestä eri työyhteisöstä, kolmen eri kunnan palveluksesta. Halusin mieluummin tutkia alaistaitoja yleisellä tasolla, joten en halunnut haastateltavien olevan samasta työyhteisöstä. Mikäli olisin valinnut kaikki osallistujat samasta työyhteisöstä, olisi tutkielmastani tullut tapaustutkimus, jossa olisin joutunut pohtimaan yksittäisen työpaikan rakenteellisia mahdollisuuksia ja esteitä alaistaitojen hyödyntämiselle. Kun mukana on useampi työyhteisö, uskon että löydän vastauksista enemmän erilaisia käytäntöjä ja syitä sille mikä edistää tai estää alaistaitojen hyödyntämistä. Laajemmalla näkökulmalla on mielestäni myös enemmän arvoa tutkimuksen hyödynnettävyyden kannalta. Eri työyhteisöjen hyväksi koettuja käytäntöjä voidaan mahdollisesti poimia muidenkin työyhteisöjen arkeen ja myös mahdollisia ongelmakohtia voidaan ottaa opiksi varhaiskasvatuksen kentällä.

Tein haastattelut vuoden 2013 helmi- ja maaliskuun aikana. Suostuessaan haastatteluun lastentarhanopettajat eivät vielä tienneet aiheetta, sillä osana tutkimustani halusin selvittää, onko käsite alaistaidot heille entuudestaan tuttu. Ajattelin, että mikäli kerron aiheen etukäteen, yrittävät haastateltavat valmistautua kysymyksiin etukäteen esimerkiksi etsimällä aiheeseen liittyvää tietoa. Suurimman osan haastatteluista suoritin haastateltavan työpaikalla. Yhden haastattelun tein haastateltavan kotona ja yksi haastattelu tehtiin minun kotonani. Haastattelutilanteet sujuivat hyvin ja niissä oli rauha ja yksityisyys vastata kysymyksiin. Kahdessa työpaikalla tehdyssä haastattelussa huoneeseen tuli käymään kesken haastattelun joku muu työyhteisön jäsen hakemaan jotain tavaraa. Tämä ei vaikuttanut kuitenkaan vastauksiin, sillä keskeytimme haastattelu siksi aikaa kunnes henkilö oli poistunut huoneesta. Sain haastateltavat mukaan omien työkokemusteni kautta kertyneiden verkostojen kautta, minkä vuoksi suhtaudun erittäin tarkasti aineiston salassapitoon ja haastateltavien anonymiteetin säilymiseen. Nauhoitin haastattelut, jonka jälkeen siirsin tiedostot tietokoneelleni salasanan taakse. Välittömästi tämän jälkeen poistin nauhurilta äänitetyt tiedostot. Missään vaiheessa tutkimusta tehdessäni en ole käyttänyt haastateltavien nimiä, vaan viittaan heihin vain Ito1, Ito2, Ito3, Ito4, Ito5 ja Ito6 (=lastentarhanopettaja 1, lastentarhanopettaja 2 jne). Tutkimukseen osallistuneilla lastentarhanopettajilla oli työkokemusta kertynyt keskenään hyvin eri määrä. Enimmillään työkokemusta löytyi 24 vuoden ajalta ja vähimmillään työkokemusta oli vuoden verran. En

merkitse työkokemusta suorien lainausten yhteyteen, sillä se saattaisi liikaa heikentää vastaajien anonymiteettiä.

5.1 Kvalitatiivinen lähestymistapa

Valitsin Pro gradu –työhöni laadullisen lähestymistavan, sillä koin sen mielekkäimmäksi aiheen kannalta. Tarkoitukseni on selvittää lastentarhanopettajien käsityksiä ja ajatuksia alaistaidoista ja koin, että laadullisen lähestymistavan myötä saan syvempää ja kokonaisvaltaisempaa tietoa valitsemastani aiheesta.

Kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen ja tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toisiaan ja niiden väliltä on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todistaa jo olemassa olevia väittämiä. Tähän pyritään tutkimalla kohteena olevaa ilmiötä tai käsitettä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kokonaisvaltaisen lähestymistavan lisäksi laadulliselle tyypillistä on myös ihmisen suosiminen tiedon keruun instrumenttina. Eli erilaisten testien sijaan tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa. Laadullisessa tutkimuksessa käytettävissä menetelmissä ominaista on että tutkittavien näkökulma pääsee esille ja osallistujat valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotosten avulla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaan. Tutkija ei määrää sitä, mikä on tärkeää, vaan aineistoa tulee pyrkiä tarkastelemaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti, jotta sieltä voisi paljastua odottamattomiakin seikkoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157-160.)

5.2 Metodien valinta

Empiirisessä tutkimuksessa metodit ovat keskeisessä asemassa työskentelyssä. Metodien valintaa ei tule kuitenkaan suorittaa ilman että pohtii sen soveltuvuutta tutkimusongelmien ratkaisuun. Oma valintani aineiston keruulle oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelu itsessään on hyvin joustava menetelmä ja se soveltuu erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Suurin syy teemahaastattelun valintaan oli se, että halusin antaa tutkimukseen osallistuville lastentarhanopettajille mahdollisuuden tuoda ajatuksiaan esille mahdollisimman vapaasti. Haastattelun avulla pystyin myös kysymään tarkentavia kysymyksiä heiltä, mikä ei olisi ollut yhtä helposti toteutettavissa,

mikäli olisin käyttänyt vastausten keruuseen esimerkiksi kysymyslomaketta tai vapaamuotoisia kirjoitelmia.

Pohdin myös lomakkeen käyttöä sillä haastattelujen tekeminen vie aikaa ja etenkin aineiston litterointi on työlästä ja hidasta puuhaa. Minua mietitytti myös oma osaamiseni haastattelijana ja pelkäsin että olisin liian johdattelleva tai sitten en osaisi tarttua haastatteluissa esiin nouseviin asioihin tarpeeksi hyvin. Olen kuitenkin erittäin tyytyväinen valintaani, sillä haastattelut sujuivat mielestäni hyvin ja sain kasaan hyvän aineiston työtäni varten. Koen myös että pääsin paremmin sisälle aiheeseen haastatteluiden myötä. Uskon, että ymmärrän paremmin tutkimukseen osallistuvien lastentarhanopettajien mielteitä keskusteltuani heidän kanssa kasvotusten kuin että olisin esimerkiksi kerännyt lomakkeiden avulla aineiston. Aiheeni huomioon ottaen uskon että tuosta haastattelujen mukanaan tuomasta ymmärtämyksestä on paljon hyötyä aineiston analyysivaiheessa. Haastattelun valintaa tutkimusmetodiksi helpotti myös se, että sain haastateltavat kokoon melko nopealla aikataululla. Valittuani haastattelun käyttämäkseni metodiksi tarkentui se vielä puolistrukturoiduksi teemahaastatteluksi. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 34-35.)

5.3 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Yleisellä tasolla puolistrukturoidun teemahaastattelun ominaispiirteitä voi kuvailla seuraavasti: 1) haastateltavat on valittu sen mukaan, että heillä tiedetään olevan sanottavaa kyseessä olevaan aiheeseen, 2) Haastattelijalla on etukäteen selvitelty tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia ja näitä osia analysoimalla päätyttyä tiettyihin oletuksiin ilmiön merkityksistä siinä mukana oleville, 3) analyysin perusteella tutkija kehittää haastattelurungon ja 4) haastattelurungon avulla hän pyrkii samaan haastattelussa esille tutkittavien henkilöiden subjektiivisia kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47.)

Oman työni haastatteluprosessi sujui melko pitkälti edellä kuvailun mallin mukaisesti. Haastateltavien löytäminen oli helppoa sillä haastateltavaksi soveltui periaatteessa kuka tahansa lastentarhanopettaja, jolla on työkokemusta. Ennen haastattelurungon laatimista luin alustaitoihin liittyvää kirjallisuutta ja kirjallisuuden avulla jaottelin alustaidot kolmeen osaluokkaan, jotka olivat 1) yhteistyö ja vuorovaikutus esimiehen kanssa, 2) yhteistyö ja vuorovaikutus työyhteisön kanssa ja 3) oma ammatillisuus ja sitoutuminen. Nämä kolme osa-

aluetta muodostivat myös haastattelujen teemat. Mietin jokaisen teeman alle valmiita kysymyksiä, mutta halusin myös antaa haastateltaville mahdollisuuden tuoda omia ajatuksiaan ilmi, mikäli he kokivat tärkeäksi kertoa jotain mitä en itse hoksannut kysyä. Tämä oli hyvä, sillä jo ensimmäisessä haastattelussa nousi esiin asia mitä en ollut itse huomannut kysyä, joten lisäsin sen myös loppuihin haastatteluihin. Muissa haastatteluissa ei esiin noussut mitään kokonaan uusia seikkoja, joten en muokannut runkoa kuin ensimmäisen haastattelun jälkeen eli se oli sama kaikille haastateltaville.

Vaikka koinkin haastattelujen onnistuneen ja olin tyytyväinen haastattelurunkoon, tulee kuitenkin muistaa huomioida myös kielen ja vuorovaikutuksen merkitystä haastattelutilanteessa ja niiden mahdollista vaikutusta saatuun aineistoon. Haastattelu on kahden ihmisen välistä viestintää ja haastattelutilanteessa vuorovaikutus koostuu ihmisen sanoista ja niiden kielellisestä merkityksestä ja tulkinnasta. Pohdinkin vaikuttaako omalla kohdallani näihin tulkintoihin se, että itsellenikin on työkokemusta lastentarhanopettajana ja omakohtaista kokemusta käsitellyistä asioista. Pelkonani on että tulkiten vastauksia ikään kuin tietynlaisten oman kokemuksen mukanaan tuomien lasien läpi enkä olisikaan niin objektiivinen kuin tutkijalta kenties vaadittaisiin. Toisaalta sen lisäksi, että haastattelija pyrkii haastattelutilanteessa selvittämään miten haastateltavan aiheena olevat käsitykset ja merkitykset rakentuvat, voidaan haastattelutilanteessa myös luoda yhdessä uusia yhteisiä merkityksiä. Eli toisaalta siitä, että minulla on itsellenikin kokemusta haastattelussa käsitellyistä aiheista voi olla myös hyötyä sillä pystyn kenties näkemään asioiden välillä yhteyksiä, joita en ilman omaa kokemustani näkisi. Haastattelutilanteeseen voidaankin soveltaa yhteisrakentamisen käsitettä. Sillä tarkoitetaan sitä, että haastatteluvastaus heijastaa aina myös haastattelijan läsnäoloa ja hänen tapaansa kysyä asioita samoin kuin edeltäviä kysymyksiä ja vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48-49.)

5.4 Haastatteluaineiston analyysi ja tulkinta

Lähdin analysoimaan keräämääni aineistoa diskurssianalyttisin keinoin. Olennaista diskurssianalyysissä on, että tekstiä ei analysoida siksi, että löydettäisiin sen takana olevia asenteita, vaan huomio kiinnitetään erityisesti kielen vaihteluun ja haastattelupuheeseen. Aineistosta etsitään eroja ja yhtäläisyyksiä sekä kiinnitetään huomiota myös poikkeustapauksiin. Siihen miten diskurssianalyysi tulisi tehdä, ei ole olemassa yhtä selkeää, oikeata tapaa, vaan olennaiset piirteet etsitään aineistosta. Aineistosta nousseita kuvauksia voidaan sitten tarkastella suhteessa teoreettisiin näkökulmiin ja aiempiin tutkimuksiin. Hirsjärvi ja Hurme (2004, 156)

esittelevät aineistoa ja ideoita, joista oli apua, kun omassa työssäni analyysivaihe tuli ajankohtaiseksi. Heidän oppejaan mukailen oman työni diskurssianalyysin kulku sujui pääpiirteissään näin: Ensin luin menetelmäkirjallisuutta diskurssianalyysistä, jonka jälkeen kuuntelin ja litteroin haastattelunauhoitukset. Tarkistin litteroinnit vielä kuunnellen nauhoja ja sen jälkeen luin litteroituja tekstejä. Näiden vaiheiden avulla tuli aineisto jo melko tutuksi itselle. Seuraavaksi aloin etsimään aineistosta kiinnostavia piirteitä ja kehittelin ja kirjasin mieleenjohtumia. Aloitin erojen ja yhtäläisyyksien etsimisellä eri vastaajien välillä. Tämän jälkeen tein alustavia luokitteluja teemoista ja aineiston diskursiivisista piirteistä. Alustavien luokittelujen jälkeen vertasin mieleenjohtumia ja päätelmiä aineistoon ja yritin löytää vastaesimerkkejä. Analyysien kirjoittamisessa yritin parhaani mukaan olla kriittinen ja luonnostella tekstiä useampaan kertaan kirjoittaen, lukien, ajatellen ja analysoiden. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 156.)

Analyysissä käytin aineiston tiivistämistä eli haastateltavien esiin tuomien merkitysten pukemista lyhyempään sanalliseen muotoon ja aineiston luokittelemista eli pyrin poimimaan eri vastauksista samantyyppisiä asioita. Käytin myös merkitysten tulkintaa, jota usein käytetään juuri laadullisissa analyyseissä. Tulkinnassa tutkija ei tyydy pelkän näkyvässä olevan tarkasteluun vaan pyrkii löytämään piirteitä, jotka eivät ole suoranaisesti tekstissä lausuttuina. Tulkinta on siis spekulatiivista ja tutkijalla on näkökulma tutkittavaan asiaan ja hän tulkitsee haastattelua tästä näkökulmasta. Oma kokemukseni lastentarhanopettajan työstä antaa minulle omaan aiheeseeni näkökulmaa ja auttoi minua merkitysten tulkinnassa. (Hirsjärvi & Hurme 2007, 137.)

5.5 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Hirsjärven ja Hurmeen (2004) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen teossa voidaan puhua laaduntarkkailusta. Laaduntarkkailua tutkijan tulee pohtia tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Laadukkaana tutkimuksen perustana on laadukas aineisto, joka saavutetaan hyvän haastattelurungon, yhteneväisen haastattelutavan ja haastattelujen tarkan tallennuksen ja litteroinnin avulla. Koen, että edellä mainitut seikat toteutuivat tutkimuksessani. Haastattelurunkoon pyrin miettimään kysymyksiä, joiden avulla saisin syvempääkin tietoa haastattelun teemoista sen sijaan, että liikuttaisiin vain yleisellä tasolla. Haastattelutapa oli yhteneväinen sillä suoritin itse kaikki haastattelut. Koska haastatteluja oli melko vähäinen määrä eli kuusi kappaletta ja tein ne lyhyen aikavälin sisällä, en kokenut tarvetta sille, että olisin kuunnellut aikaisempia haastatteluja välillä. Tutkimusoppaissa nimittäin kehoitettiin kuuntelemaan

aiempia haastatteluja, jotta näkisi miten haastattelut ovat mahdollisesti muuttuneet. Litterointeja en tehnyt heti haastattelujen perään. Haastattelut tein keväällä 2013 ja litteroin ne syksyllä 2013. En koe tämän kuitenkaan haitanneen tutkimuksen laatua, sillä pyrin litteroimaan haastattelut mahdollisimman tarkasti. Litteroinnin avulla pääsin taas vauhtiin gradun teossa kesätauon jälkeen, sillä litteroinnin kautta aineisto palautui mieleen tarkasti. Sain yliopistolta lainaan nauhurin, jonka avulla haastatteluiden tallentaminen ja siirtäminen omalle tietokoneelleni kävi vaivattomasti. Äänenlaatu oli erinomainen eikä minun tarvinnut arvailla haastateltavien vastauksia missään vaiheessa. Haastattelujen laadukkuus vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuteen. Hyvät tallennusvälineet ja tarkka litterointi parantavat tutkimuksen luotettavuutta. Tällöin tutkijalla on tarkasti tiedossa haastateltavien vastaukset ja hän pystyy palaamaan niihin tarvittaessa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 184.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös muista näkökulmista. Kvantitatiivisen tutkimuksen puolelta on kvalitatiivisen tutkimuksen pariin siirtyneet käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetillä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä tuottaa ei-sattumavaraisia tuloksia ja validiteetillä tarkoitetaan sitä miten hyvin tutkija on onnistunut menetelmänsä avulla tutkimaan juuri kyseistä aihetta. Nämä käsitteet eivät kenties sovellu aivan täysin kvalitatiiviseen tutkimukseen silloin, kun tavoitteena on tutkia ihmisen käsityksiä ja suhdetta ympäröivään todellisuuteen. Reliabiliudella tarkoitetaan sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä kahdella eri tutkimuskerralla saataisiin sama tulos. En usko, että se omassa tutkimuksessani olisi mahdollista sillä haastateltavat eivät esimerkiksi tiedneet haastattelujen aihetta etukäteen, joten tilanteen uusiminen samoista lähtökohdista olisi jopa mahdotonta. Uskon ja toisaalta toivonkin, että haastattelun myötä myös haastateltavat ovat alkaneet pohdiskella alaitaitokäsitettä työssään, mikäli sitä eivät aiemmin ole vielä tehneet. Joten luulisinkin, että mikäli haastattelin vastaajia uudelleen, saisin hieman erilaisen aineiston. Tähän vaikuttaisi haastateltavien omat pohdiskelut ja huomionkiinnittäminen käsiteltävään asiaan erilalla arjessa. Reliabiliteettiä voidaan myös tutkailla sen kautta, että kaksi eri tutkijaa saisi samasta aineistosta samankaltaisen tuloksen. Haastatteluun ja kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyy aina tietynkaltainen intersubjektivisuus, jossa jokainen yksilö tekee omat tulkintansa omien kokemustensa perusteella, joten tämänkin saavuttaminen on hankalaa. Uskon kuitenkin, että tutkimuksessani olleet melko yksinkertaiset tutkimuskysymykset helpottaisivat tämän toteutumista. Poimin aineistosta käytännön asioita, jotka edistivät tai hankaloittivat alaitaitojen toteutumista lastentarhanopettajan työssä. Luulisin etteivät nämä

seikat ole niin tulkinnanvaraisia, että tulos olisi huomattavan erilainen jonkun muun toimesta. Tutkimuksen reliabiliutta voidaan tarkastella myös sitä kautta, että sama tulos olisi saavutettavissa kahden eri tutkimusmenetelmän kautta. En usko, että olisin saanut samat tulokset esimerkiksi kyselyn kautta. Haastattelu mahdollisti minulle tarkentavien kysymysten esittämisen ja vastaajien paremman ymmärtämisen. En pidä tätä kuitenkaan tutkimuksen laatua heikentävänä seikkana vaan pikemminkin parantavana tekijänä. Menetelmän valinta liittyy myös tutkimuksen validiteettiin. Validiteetissä on kyse siitä kuinka hyvin tutkija onnistuu tutkimaan juuri kyseessä olevaa asiaa. Koen, että teemahaastattelun myötä sain hyvän näköalan lastentarhanopettajien käsityksiin tutkimusaiheeseen liittyen.

Hirsjärven ja Hurmeen (2004) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetin määrittäminen ei ole yksinkertaista, sillä kausaalisuus on etenkin ihmistieteissä systeeminen ja monimutkaisempi kuin kahden muuttujan välinen yhteys. Ihmistieteissä ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa käsitteet muodostuvat haastateltavien, tutkijan ja muiden tutkijoiden määritelmien pohjalta. Näihin määritelmiin vaikuttaa myös yksilöiden arkikokemukset. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tutkija voi vapaasti tehdä tutkimustaan miten hyvänsä. Mikäli tutkija haluaa saavuttaa sen, että hän pystyy tutkimuksensa avulla paljastamaan tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa niin hyvin kuin mahdollista, on hänen tiedostettava oma vaikutuksensa tiedon keräämiseen koko ajan. Tutkijan on oltava tietoinen omista tulkinnoistaan ja pyrittävä mahdollisimman tarkasti dokumentoimaan se miten hän on päätenyt luokittelemaan ja kuvaamaan tutkittavien maailmaa niin kuin on tehnyt. Tähän olen koettanut parhaani mukaan pyrkiä tätä tutkimusta tehdessäni. Tiedostan sen, että omat kokemukseni lastentarhanopettajan työstä saattavat vaikuttaa tulkintoihini haastateltavien kokemusten suhteen, mutta koen että kokemusteni avulla pystyn myös ymmärtämään tutkimaani aihetta syvällisemmin kuin joku, jolla ei ole vastaavia kokemuksia. Olen pyrkinyt kuitenkin siihen etten tulkitse liikaa vastauksia, vaan haluan saada haastateltavien äänen kuuluviin. Aineiston analyysin yhteydessä olen laittanut melko paljon sitaatteja haastatteluista, sillä olen halunnut tuoda ilmi sen että tuloksen pohjautuvat eritoten vastaajien pohdintoihin eikä omiin tulkintoihini.

5.6 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Koen saaneeni nostettua tutkielmani avulla esiin tärkeitä seikkoja, joita huomioimalla työyhteisössä mahdollistetaan paremmin alaistaitojen käyttämistä lastentarhanopettajan työssä.

Tutkielman pienen otoksen vuoksi tulokset toimivat enemmänkin keskustelun herättäjinä kuin yleistettävänä olevina seikkoina. Tutkimuksessa ei porauduta riittävän syväälle työyhteisöjen rakenteisiin, jotta yleistäminen olisi mielekästä. Haastateltavat tulevat myös hyvin erilaisista työyhteisöistä, joten käytänteiden suora siirtäminen työyhteisöstä toiseen lienee siksikin mahdotonta. Se mikä toimii toisessa työyhteisössä, ei välttämättä toimi toisessa. Tutkimuksen ideana olikin nostaa esiin noita alaistaitojen kannalta niin toimiviksi kuin haitallisiksikin osoittautuneita käytänteitä. Tämän tutkimuksen avulla työyhteisöt voivat ottaa vinkkiä toistensa kokemuksista. Tutkimus voi myös herättää varhaiskasvatuksen työyhteisöt pohtimaan omia toimintatapojaan ja sitä miten ne mahdollistavat tai heikentävät alaistaitojen käyttämistä. Tutkimuksella on merkitystä siksi, ettei juuri tästä nimenomaisesta aiheesta ole aiempaa tutkimusta. Alaistaidot on tutkimuskohteena muutenkin suhteellisen uusi, joten jokainen sitä käsittelevä tutkimus tuo aihetta tutummaksi. Jatkossa aihetta voisi tutkia laajemmin niin, että mukana olisi enemmän työyhteisöjä. Näin erilaisia kokemuksia saataisiin enemmän, mikä toisi kenties enemmän yleistettävyyttäkin tutkimustuloksille. Tässä tutkimuksessa ei ole juurikaan huomioitu vastaajien eripituista työkokemusta. Olisi mielenkiintoista selvittää onko työkokemuksen määrällä vaikutusta vastaajien käsityksiin alaistaidoista. Tällä kertaa otos oli kuitenkin niin pieni, ettei kyseiseen seikkaan huomion kiinnittäminen ollut mielekästä. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi myös esimerkiksi jonkinlainen tapaustutkimus työyhteisöstä, jossa alaistaidot valittaisiin kehittämiskohteeksi ja seurattaisiin kuinka erilaisten käytänteiden ja rakenteellisten ratkaisujen avulla niitä mahdollisesti saataisiin kehitettyä.

6 TULOKSET

Esitän aineiston analyysin pohjalta saadut tulokset teema-alueittain. Ensin tarkastelen sitä oliko alaistaidot käsitteenä tuttu haastattelemilleni lastentarhanopettajille ja mitä he ajattelivat käsitteen tarkoittavan. Sen jälkeen tutkailen heidän vastauksistaan esiin nousseita, alaistaitojen käyttöä edistäviä ja estäviä asioita, teema-alue kerrallaan.

6.1 Alaistaidot käsitteenä

Haastattelemistani lastentarhanopettajista kolmelle käsite alaistaidot ei ollut entuudestaan tuttu. Yksi heistä arveli alaistaitojen tarkoittavan sitä miten johtaja kohtelee alaisiaan ja kaksi veikkasi sen liittyvän alaisen taitoihin työssään.

”Varmaan johtajuuteen jollain lailla liittyy... en tiedä... miten (esimies) johtaa tai hoitaa alaisiaan.”

Lto 2:n määritelmä alaistaidoista

”Mulla tulee siis mieleen alaistaidoista, että miten toimia alaisena. Että niinku mulla on johtaja, että miten mä pystyn toimiin esimiehen alaisuudessa”

Lto 4:n määritelmä alaistaidoista

Vaikka termi ei siis ollut tuttu kolmelle vastaajista, vain yksi heistä arveli alaistaitojen olevan jotain aivan muuta kuin mitä sillä tarkoitetaan. Kahden muun vastauksessa löytyy ajatus siitä, että alaiseltakin voidaan vaatia taitoja suhteessa esimieheen. Alaistaitojen muut osa-alueet, kuten yhteistyö ja vuorovaikutus työyhteisön kanssa sekä oman ammatillisuuden sitoutumisen merkitys ei tule ilmi heidän määritelmässään.

Yhdelle vastaajalle käsite oli tuttu, mutta hän ei osannut kertoa missä siihen oli törmännyt. Hän totesi ytimekkäästi alaistaitojen tarkoittavan esimiestaitojen vastakohtaa eli sitä miten olla hyvä alainen. Hänkin käsitti alaistaitojen liittyvän enemmän vain alaisen ja esimiehen väliseen suhteeseen, ei niinkään työyhteisön keskinäisiin suhteisiin.

Kahdella vastaajista oli laajempi ymmärrys käsitteelle alaistaidot. Toinen heistä sanoi tutustuneensa termiin kirjallisuuden kautta toimiessaan itse aiemmin päiväkodin johtajana. Hänenkään määritelmässä ei kuitenkaan noussut esiin työyhteisön välisten suhteiden merkitys mikä sisältyy jaettuun johtajuuteenkin, vaan määritelmässä korostui alaisen ja esimiehen välinen suhde ja työntekijän oma ammatillisuus.

”No mä ajattelen, että ne (alaistaidot) on sellasia työntekijöiden valmiuksia toimia ammatillisesti ja niinku työpainotteisesti työpaikalla. Jossain vaiheessa se oli niin, että kaikki ehkä aatteli, että työpaikalla täytyy olla kivaa ja että tärkeintä on, että viihtyy työpaikassa. Mä ainakin näin, että se (viihtyminen työpaikalla) koettiin johtajan velvollisuudeksi, vaikka kyllähän se niistä työntekijöistä ittestä lähtee enimmäkseen.”

Lto 1:n määritelmä alaistaidoista

Vain yhdessä määritelmässä löytyi alaistaitojen kolme ulottuvuutta eli yhteistyö ja vuorovaikutus niin esimiehen kuin työyhteisön kanssa kuin myös työntekijän oma ammatillisuus. Tälle vastaajalle alaistaidot oli tullut tutuksi työpaikalla palaverissa, jossa oli yhdessä keskusteltu siitä mitä ne pitävät sisällään.

”Mä koen sen sillain, että meillä (työntekijöillä) on tietynlaisia oikeuksia ja velvollisuuksia, jotka meidän tulee myös huomioida, jotta tää työyhteisö toimii. Siis tuoda vaikka epäkohtia julki ja työskennellä niiden eteen, että ne yhdessä saadaan sovittua. Tavallaan ollaan sen johtajan apuvälineenä myöskin.”

Lto 3:n määritelmä alaistaidoista

6.2 Yhteistyö ja vuorovaikutus esimiehen kanssa

Rehnbäck ja Keskinen (2005) toteavat että esimiehen lähestyttävyydellä on merkitystä suhteessa työntekijän alaistaitoihin. Etäinen ja hyvin autoritäärinen esimies nolaa nopeasti työntekijän mahdollisuudet toteuttaa hyviä alaistaitoja (Rehnbäck & Keskinen 2005, 18). Kaikki vastaajat kokivat esimiehensä olevan helposti lähestyttävä. Johtajasta helposti lähestyttävän teki persoona ja se, että hän oli alaistensa helposti tavoitettavissa. Jokainen vastaaja korosti esimiehen kanssa käytävän päivittäisen kanssakäymisen tärkeyttä. Tällaista päivittäistä kanssakäymistä koettiin olevan esimerkiksi se, että johtaja vieraillee ryhmissä joko tuuraamassa tai sitten ihan kyselemässä kuulumisia. Vastauksissa nousi esiin hyvin pieniäkin konkreettisia tekoja, joilla esimies voi

madaltaa alaisen kynnystä lähestyä häntä. Tällaisia olivat esimerkiksi tervehtiminen, henkilökohtaisten kuulumisten kysely ja toimiston oven pitäminen auki. Vastauksista nousi hyvin vahvasti esiin se, että johtajaa, joka arvostaa ja kuuntelee työntekijöiden mielipidettä on helppo lähestyä. Parin vastaajan kohdalla johtaja oli noussut esimiestehtäviin työyhteisön sisällä ja he kokivat sen helpottavan yhteistyötä esimiehen kanssa. Työyhteisöstä noussut johtaja oli heidän mielestään herkempi kuuntelemaan ja huomioimaan työntekijöiden huolia ja murheita.

”No jotenkin sen ihmisen persoona tekee sen, että jos kokee sen ihmisen jotenkin samanhenkiseksi kuin itse on ja sitten hän on ottanut itse puheeksi, sen että hänelle voi tulla kertoon asioita. Se miten hän kohtelee meitä työntekijöitä.”

Lto 4 pohtii mikä tekee hänen esimiehestään helposti lähestyttävän

”Tosi paljon se riippuu siitä johtajasta. Se on kaikista tärkeintä, että tuntee, että sillä on merkitystä eikä pomo pyörittele vaan silmiään.”

Lto 1 kertoo mikä vaikuttaa siihen, että haluaako kertoa huolista ja murheista esimiehelle

Vastaajat kokivat, että esimiehen kanssa on tärkeää pystyä juttelemaan myös muista kuin työhön liittyvistä asioista. Vapaamuotoisemman tutustumisen kautta koettiin olevan merkitystä hyvän esimies-alaisuuden saavuttamiseksi.

Palautteen saaminen ja antaminen nousi esiin tärkeänä yhteistyön ja vuorovaikutuksen muotona esimiehen ja alaisen välillä. Kaikki vastaajat kokivat saavansa jonkin verran palautetta, mutta eivät pistäisi pahakseen, jos sitä saisi enemmänkin. Esimiehelle palautteen antaminen koettiin vaikeammaksi, joskin sitä muutama vastaaja koki pystyvänsä antamaan ainakin kysyttäessä. Palautteen antamisessa nousi esiin se, että sitä koettiin olevan helpompaa antaa, mikäli on henkilökohtaisesti hyvissä väleissä esimiehen kanssa. LMX-teorian mukaan jokaisella työntekijällä voi olla erilainen suhde esimiehen kanssa. Tämä nousi esiin monissa vastauksissa. Usea mainitsi kokevansa, että itse tuli hyvin juttuun johtajan kanssa, mutta kaikki työyhteisössä eivät välttämättä tulleet.

”Mulla on henkilökohtaisesti hyvät välit pomoon, meillä toimii se, mut ei se kyllä kaikilla toimi.”

Lto 1 kertoo palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta

Kaikki vastaajat kokivat kuitenkin, että vaikka itsellä onkin hyvät välit esimiehen kanssa, tulee esimiehen olla ammatillinen, oikeudenmukainen ja tasapuolinen kaikkia työntekijöitä kohtaan. Esiin nousi ajatuksia siitäkin, ettei johtaja voi kaveerata liikaa työntekijöiden kanssa, vaan tietynlainen ammatillisuus tulee säilyttää. Yhdessä vastauksessa nousi esiin myös se, että ammatillisuus on yhteistyön sujumisen kannalta tärkeämpää kuin se, että kohtaako henkilökohtaiset kemiaat esimiehen kanssa.

”Se on sellaista ammattimaista se johtajuus. Ei siinä silloin tarvi sitä, että kemiaat kohtaa, jos sen työn vaan hoitaa hyvin. Ja sama tietysti itelläki työntekijänä, että on ammatillinen.”

Lto 2 pohtii persoonan ja henkilökohtaisten kemioiden vaikutusta esimies-alaisuuteen.

Palautteen antamisen ja saamisen parhaimmiksi väyliksi osoittautuivat kehityskeskustelut ja hetket, jolloin johtaja vierailee ryhmässä joko tiimipalaverissa tai sijaistamassa. Kehityskeskustelut koettiin tärkeäksi, sillä ne olivat usein ainoa hetki, jolloin johtajan kanssa keskusteltiin niin, että sille on varattu selkeä aika ja paikka ja molemmilla osapuolilla on ollut mahdollisuus valmistautua keskusteluun etukäteen. Kehityskeskusteluissa haastateltavat kokivat myös pystyvänsä itse antamaan palautetta johtajalle. Kehityskeskusteluja on kuitenkin vain kerran vuodessa, joten esiin nousi myös käytäntöjä, joissa johtaja vierailee mukana tiimipalavereissa esimerkiksi ryhmän varhaiskasvatussuunnitelmaa laadittaessa.

”Siinä hän on kritisoinut tarvittaessa ja kyseenalaistanut meidän toimia, mutta sitten hän on myös antanut (positiivista) palautetta ja se on tärkeitä. Johtajahan on sitten loppujen lopuksi vastuussa pedagogisista linjauksista ja sellaisesta, että ollaan samoilla linjoilla muiden kanssa samassa talossa.”

Lto 5 kertoo johtajan osallistumisesta ryhmän varhaiskasvatussuunnitelman laadintaan

Yksi vastaaja kertoi johtajan vierailevan joka ryhmässä seuraamassa toimintaa esimerkiksi aamupäivän ajan ja tämän jälkeen antavan palautetta käytännöistä ja muusta toiminnasta. Osassa vastauksia tuli ilmi, että johtaja toimii tarvittaessa sijaisena ryhmissä ja tämän koettiin edistävän vuorovaikutusta ja yhteistyötä hänen kanssaan. Näin johtajalla koettiin olevan parempi käsitys itse

perustyöstä. Kaikki vastaajat mainitsivat tärkeäksi vuorovaikutuksen muodoksi myös pedagogisen ohjausryhmän, johon kokoontuvat kaikki lastentarhanopettajat ja johtaja. Pedagogisessa ohjausryhmässä keskustellaan talon yhteisistä toimintatavoista ja pedagogisista linjauksista.

Vuorovaikutuksellinen johtajuus ja sen mukanaan tullut alaistaitojen merkitys näkyi vastauksissa myös niin, että vastaajat kokivat voivansa omalla toiminnallaan edistää hyvää johtajuutta. Haastatteluissa nousi esiin etenkin palautteen antamisen ja avoimuuden merkitys keinoina edistää hyvää johtajuutta. Avoimuus eli se, että pitää johtajan ajan tasalla siitä, mitä ryhmässä tapahtuu, koettiin tärkeäksi. Palautteen antaminen koettiin erittäin tärkeäksi mikäli ei ole johonkin asiaan tyytyväinen ja haluaa saada muutosta aikaan. Omalla panostuksella yhteisiin asioihin koettiin olevan myös merkitystä hyvän johtajuuden edistämiseksi.

”Ei se oikeesti tiedä, eikä toisaalta voi olettaakaan että se tietää niistä kaikista asioista mitä siellä tapahtuu. Että täytyy sitten kertoa ja varmaan just se avoimuus.”

Lto 2 pohtii miten omalla toiminnallaan edistää hyvää johtajuutta

”No kyllä se on paljon myös itsestä kiinni. Jos toivoo jotain palautetta itselle tai jotain (muutosta) niin ei voi vaan olettaa johtajalta, että sen pitäis aina vaan tietää ja tehdä.”

Lto 4 palautteen antamisen tärkeydestä hyvän johtajuuden edistämiseksi

”Esimerkiksi omalla työpanoksellaan auttaa, että hänellä on aikaa niihin toimistotöihinkin. Ja meillä on omat vastualueet mistä pidetään huolta. Pieniä asioita, mitkä kuitenkin sitten on tärkeitä.”

Lto 3 pohtii miten omalla toiminnallaan edistää hyvää johtajuutta

Aina vuorovaikutus ja yhteistyö esimiehen kanssa ei ole kuitenkaan helppoa. Tähänkin vaikutti johtajan persoonallisuus ja lähestyttävyyys. Vaikka kaikki kokivat tällä hetkellä esimiehensä helposti lähestyttäviksi, oli heillä aikaisempia kokemuksia esimiehistä, joita ei ole ollut helppo lähestyä. Yksi tekijä mikä vaikeutti vuorovaikutusta ja yhteistyötä esimiehen kanssa oli ajalliset resurssit. Vastaajat kokivat, että välillä johtajat ovat niin ylityöllistettyjä, ettei heillä yksinkertaisesti riitä aika kohdata työntekijöitä ja kuunnella sekä huomioida heitä tarpeeksi. Osa johtajista oli täysin

hallinnollisia eivätkä tehneet perustyötä edes satunnaisesti sijaistamalla ryhmissä. Tämä toi mukanaan huomioita siitä, ettei haastateltavat kokeneet saavansa johtajalta tukea ja apua työhönsä, koska eivät kokeneet johtajan edes olevan perillä heidän työstään. Jaetun johtajuuden mukaisesti voisikin siis ajatella työntekijöiden omaavan enemmän tietoa kuin johtajan tietyissä asioissa työhönsä liittyen. Tällöin parhaiden neuvojen ja tuen voidaan ajatella tulevan enemmän kollegoilta kuin esimieheltä. Haastatteluissa nousi esiin myös oman työkokemuksen mukana tuleva varmuus omista näkemyksistä. Vastaajilla joilla oli vähemmän työkokemusta, oli enemmän epävarmuutta palautteen antamisessa esimiehelle.

”Kun johtaja on aika vähän näis ryhmis nykyään niin tavallaan en koe, että se johtaja myöskään osaisi antaa sitä tukea sillain, ku ei se tunne niitä lapsia niin hyvin tänä päivänä.”

Lto 2

”Kun sais lisää työkokemusta ja varmuutta omaan työhön. Mä aattelen niin, että jos on kokemusta, niin on näkemystä.”

Lto 5 miettii miten voisi kehittää yhteistyötä ja vuorovaikutusta esimiehen kanssa

6.3 Yhteistyö ja vuorovaikutus työyhteisön kanssa

Kaikki vastaajat kokivat saavansa apua ja neuvoja työhönsä työkavereiltaan ainakin kysyttäessä. Etenkin oman tiimin kesken auttaminen ja asioiden yhteinen pohdiskelu korostui vastauksissa. Koko päiväkodin kesken ja eri tiimien välillä yhteistyötä ja vuorovaikutusta ei aina koettu onnistuneeksi. Suuri talo, jossa on paljon henkilökuntaa, koettiin haasteeksi ja päiväkotien tilat eivät aina myöskään mahdollista auttamista ja tiedon jakamista parhaalla mahdollisella tavalla. Vastauksissa nousi esiin esimerkiksi se, että talossa on eri osia joiden kesken auttaminen ja yhteistyö on hankalampaa. Kaikkia työkavereita ei edes ehdi nähdä päivän aikana, joten heidän kanssaan keskustelua ei synny niin helposti. Kiire ja arjen hektisyys mainittiin myös yhteistyötä ja vuorovaikutusta hankaloittavina tekijöinä. Toisinaan pelkästä perustyöstä selviäminen vaatii ponnisteluja, joten aikaa ja resursseja muiden auttamiseen ei välttämättä löydy.

”Me kuitenkin ollaan aika tiiviisti niissä omissa ryhmissä. Me ollaan aika vähän tietoisia toistemme tekemisestä ja arjesta. Se hankaloittaa mun mielestä.”

Lto 4 yhteistyön ja vuorovaikutuksen haasteista

”Tää rakennuksen muoto vaikuttaa, kun tässä on tälleen nää eri päät. Sä et välttämättä edes nää kaikkia päivän aikana ja välillä tuntuu, että ollaan liikaa kiinni niissä omissa tiimeissä. Asiat pyörii liikaa niiden (omien) asioiden ympärillä.”

Lto 3 yhteistyön ja vuorovaikutuksen haasteista

Avun pyytämistä ja tarjoamista vastaajat käsittelivät niin käytännöllisten asioiden kannalta kuin työn sisällöllisten asioiden kannalta. Käytännöllisissä asioissa, kuten jos jossain ryhmässä oli vajetta henkilökunnasta avun pyytäminen ja antaminen koettiin melko luontevaksi. Vastauksissa korostui tiedottamisen merkitys käytännön avun tarjoamisessa. Yhdessä päiväkodissa oli esimerkiksi käytäntönä, että kahvihuoneen valkotaululle merkittiin aina, jos joku työntekijä on pois, jotta muut tietävät, että kyseisessä ryhmässä saatetaan kaivata apua. Työn sisällölliseen puoleen eli siihen miten itse työtä tehdään ja miten erilaisia haastavia tilanteita tulisi ratkoa, on apua ja tukea myös vastausten perusteella saatavilla, mutta sen saaminen riippuu pitkälti siitä että on itse aktiivinen ja kysyy. Pedagoginen ohjausryhmä eli lastentarhanopettajien ja johtajan yhteinen säännöllinen palaveri nousi esiin jokaisen vastaajan kohdalla tärkeänä foorumina työn sisällöllisten asioiden pohtimisessa. Lastentarhanopettajat kokivat tärkeäksi sen, että pääsevät säännöllisin väliajoin keskustelemaan pedagogiikasta ja muutenkin työstään nimenomaan toisten lastentarhanopettajien kanssa. Yksi vastaajista kertoi ongelmatilanteita kohdatessaan kysyvän neuvoa myös erityislastentarhanopettajalta. Kaikki vastaajat painottivat yhteisten keskusteluiden ja kollegiaalisen tuen merkitystä työssään. Jaettu johtajuuden mukaisesti näyttäisi siltä, että lastentarhanopettajat neuvovat ainakin tarpeen tullen toinen toisiaan ja työskentelevät yhdessä yhteisiä päämääriä kohden. Neuvojen ja opastuksen suhteen tulee kuitenkin olla itse aktiivinen ja kysyä mieltä askarruttavista asioista.

Tiimipalaverit koettiin myös erityisen tärkeäksi yhteistyön ja vuorovaikutuksen muodoksi työkavereiden kanssa. Sen, että säännöllisesti tiimin kanssa varataan aika, jolloin kaikki ovat paikalla ja keskustellaan yhdessä asioista, koettiin myös ehkäisevän konfliktien syntymistä. Eräs vastaaja kertoi, että heillä on kauden alussa aina tapana kertoa tiimipalaverissa jokaisen vahvuuksista ja siitä missä kokee kaipaavansa apua tiimikavereilta. Näin jokaisen vahvuudet saadaan hyödynnettyä ja kaikki saavat myös kenties helpommin apua ja neuvoja asioissa, joissa eivät koe olevansa vahvoilla. Vastauksista ilmeni, että yhteisesti sovitut pelisäännöt ja niistä kiinni

pitäminen ovat hyvän tiimiyhteistyön perusta. Alaistaitojen lähikäsitem sitoutuminen nousi tässä yhteydessä myös esille. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen tiimin kesken koettiin toimivan, mikäli kaikki ovat sitoutuneita ja toimivat sovittujen pelisääntöjen mukaan.

Koko talon yhteisten palavereiden koettiin edistävän yhteistyötä ja vuorovaikutusta koko henkilökunnan kesken. Nämä palaverit koettiin enemmän palvelevan yhteisistä käytännön asioista sopimista. Vastaukset sen suhteen saavatko kaikki äänensä kuuluviin jakautuivat hieman. Osa koki, että kaikkia kuullaan ja osa, että vahvat persoonat saattavat jyrätä ja jättää aremmat työntekijät paitsioon. Vastaajat kuitenkin kokivat, että kaikilla on mahdollisuus tulla kuulluksi, osa vain jättää tämän mahdollisuuden käyttämättä syystä tai toisesta. Vastauksista ilmeni jonkin verran myös ajatuksia siitä ettei todellinen päätöksenteko aina tapahdukaan virallisten rakenteiden kautta, vaan epävirallisilla piha- ja kahvipöytäkeskusteluilla on myös oma roolinsa. Tämä koettiin ongelmalliseksi, sillä sen koettiin estävän avointa vuorovaikutusta ja asioista keskustelua. Erilaiset palaverikäytännöt saivat osakseen myös kritiikkiä. Eräs vastaaja mainitsi että kaikenlaisia palavereja tuntui olevan jo liikaa ja ne vievät aikaa perustyön tekemiseltä. Myös se, mistä palavereissa keskusteltiin, sai aikaan pohdiskelua. Osa olisi kaivannut enemmän aikaa muustakin kuin käytännön asioista puhumiseen.

”Nyt meillä toimii tällaiset käytännön asiat kuten palaverit ja ollaan yhdessä tää alotettu ja suunniteltu. Ja meillä on täällä sillain päällisin puolin hyvä henki. Tässä huomaa, että sellaiset perusasiat, kun on kunnossa niin se yhteistyö niinku kasvaa ja kantaa hedelmää.”

Lto 4 pohtii yhteistyötä ja vuorovaikutusta työyhteisön kanssa

Erilaisten palaverikäytäntöjen toimivuus koettiin siis pääosin tärkeänä mahdollistajana työyhteisön välisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa. Vastaajat kokivat niiden vaikuttavan myös työtä kohtaan tunnettavaan motivaatioon eli alaistaitojen yhteen lähikäsitteeseen. Palaverien koettiin antavan kaikille mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä ja tämän myötä myös motivaatio pysyy yllä paremmin. Eräs vastaaja nosti motivaation merkityksen esiin myös toisinpäin:

”Mun tulkinta on, että se on vähän sellainen työmotivaatiokysymys. Jos ei oo kauheesti enää sitä motivaatio omaa työtä kohtaan, niin ei sitte varmaan oo kauheesti kiinnostustakaan puhua enää mistään.”

Lto 1 pohtii yhteistyötä ja vuorovaikutusta työyhteisön kanssa

Toimivaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta työyhteisön kanssa edistää myös muutenkin läheiset välit työkavereiden kanssa. Useampi vastaajista koki, että työkavereiden kanssa on hyvä tavata välillä hieman vapaamuotoisemmissa merkeissä. Mikäli työyhteisö oli kovin uusi tai jos vastaaja oli uusi omassa työyhteisössään, koettiin ajan olevan merkittävä tekijä yhteistyön parantumiseksi. Tutustumisen myötä yhteistyö ja vuorovaikutus helpottuu ja muuttuu luontevammaksi. Myös luottamusta, alaistaitojen lähikäsitettä, peräänkuulutettiin avoimen vuorovaikutuksen edellyttäjänä.

”Ite ajattelen niin, että tarvittais myös muutakin yhteistä kuin se työ. Ei välttämättä mitään illanistujaisia, mutta jotain työn ulkopuolelta, että tutustuis toisiin paremmin niin sitten olis helpompi puhua vaikeammistakin asioista. Pystyis luottaan ja avoimemmin kertoon.”

Lto 6 pohtii mikä kehittäisi yhteistyötä ja vuorovaikutusta työyhteisön kesken

Keskustellessani vastaajien kanssa kaikkien työyhteisön jäsenten tasapuolisesta mielipiteiden huomioimisesta, nousi esiin lastentarhanopettajien pedagoginen vastuu. Nykysuuntaus päiväkotimaailmassa on, että kussakin ryhmässä on vain yksi lastentarhanopettaja ja loput henkilökunnasta ovat lastenhoitajia ja avustajia. Koulutuksensa myötä lastentarhanopettajalla on tiimissään pedagoginen vastuu. Tämän huomioiminen ei kaikkien vastaajien mielestä ollut aina itsestään selvää vaan he kokivat joutuvansa puolustelemaan ja perustelemaan oikeuttaan tehdä ryhmää koskevia pedagogisia päätöksiä. Kaikki vastaajat sanoivat kyllä haluavansa huomioida lastenhoitajienkin mielipiteet ja ehdotukset pedagogisissa ratkaisuisissa, vaikka lopullinen päätösvalta olikin heillä. Ammattiryhmien välillä tuntui selvästi olevan skismaa pedagogiseen päätöksentekoon liittyen. Opettajat olivat tästä hieman hämillään ja kaipasivatkin yhteistä keskustelua siitä mikä kuuluu kunkin ammattiryhmän tehtäväkuvaan.

”Mun mielestä on vähän hassua, että lähihoitajan ja lastentarhanopettajan näkemykset pedagogiikasta laitetaan samalle viivalle ja arvostetaan yhtä tärkeinä. Mun mielestä pitäis olla enemmän eriytymistä siinä, että opettaja on se pedagogi ja hoitaja on hoitaja. Siis totta kai molemmilla on oikeus omaan mielipiteeseensä, mut se joka on pedagogiikkaan erikoistunut niin sen mielipidettä pitäis kuunnella enemmän pedagogisissa asioissa.”

Lto 1

”Mun mielestä on hassua, että lastenhoitajat vaikka purnaa, että opettajilla on enemmän palavereja. Koska meidän kuitenkin täytyy suunnitella se pedagogiikka ja meillä on siihen koulutus, joten totta kai me mennään sinne palaveriin, missä niistä asioista päätetään. Jos he haluaa samoihin palavereihin, niin kouluttautukoot sitten itsekin enemmän. Se kuuluu meidän työhön, joten siitä purnaaminen on asiatonta. Pedagoginen päätöksenteko kuuluu opettajille ja johtajille.”

Lto 5

”Mä ajattelen sillain, että kyllä sen koulutuksen tarvii näkyä siinä työssä, että se pedagoginen vastuu on opettajilla. Sitä mä jotenkin kaipaisin, että se tulis jotenkin niinku yhteisesti, että kun mietitään yhdessä asioita niin se näkyis siinä. Kaikkien mielipiteet otetaan huomioon, mutta viimeinen sananvalta on opella.”

Lto 4

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen nousi myös esiin työyhteisön vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä puhuttaessa. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ei tuntunut olevan kovin yleistä työyhteisöissä. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että ottaisivat mielellään työkavereilta enemmän palautetta omasta toiminnastaan. Osa suorastaan kaipasi sitä. Palautteen antaminen työkavereille koettiin taas itselle hankalaksi, etenkin mikäli sen sävy on kriittinen. Vastaajat pitivät kuitenkin tärkeänä, että palautetta opeteltaisiin antamaan ja vastaanottamaan. Avoimuuden ja palautteen antamisen avulla yhteistyön ja vuorovaikutuksen koettiin voivan kehittyä parempaan suuntaan.

”Mä kuitenkin ajattelen, että se lähtee minusta itsestä kuitenkin. Mä voin sanoa rakentavasti sen mitä ajattelen ja voin pyytää sitä palautetta (itselle). Omasta persoonasta ja asenteesta se lähtee.”

Lto 4

Eräs vastaaja näki yhteyden oman ammatillisuuden ja työyhteisön kanssa tehtävän yhteistyön välillä. Hän koki, että oman ammatillisen kasvun myötä muiden auttaminen ja myös muilta oppiminen helpottuu. Hänen pohdinnoissaan näkyy yhteys alaistaitojen eri osa-alueiden välillä.

”Mä ajattelen sen niin, että jos on epävarma siitä omasta ammatillisuudestaan ja ei oikein tiedä miten tehdä sitä työtä (niin yhteistyö ja muilta oppiminen hankaloituu)... niin, että jos on sinut itsensä kanssa niin on ehkä valmis antamaan itsestään ja myös ottaan toisilta. Sillain mä koen sen. Ammatillisuus on siinä se juttu.”

Lto 6

6.4 Oma ammatillisuus, sitoutuminen ja osallisuus

Vastaajien oma motivaatio työtään kohtaan vaihteli hieman. Osa koki olevansa motivoituneita työhönsä ja siihen he kokivat syyksi muun muassa sen, että opittavaa löytyi niin paljon vielä. Mukavat työkaverit ja helppo lapsiryhmä koettiin myös motivaatiota lisääviksi seikoiksi, sillä silloin on helpompaa toteuttaa kivoja juttuja. Palautteen saamisen omasta työstä eri tahoilta ja onnistumisen kokemusten ja hyvän esimiestyön koettiin pitävän yllä motivaatiota sekä lisäävän sitoutumista. Uuden oppiminen ja suuret vaikutusmahdollisuudet omaan työhön mainittiin myös motivaatiota lisäävinä seikkoina. Myös työn arvostus ja merkitys nostettiin esiin positiivisena seikkana. Yhdessä päiväkodissa oli kokeiltu myös tulospalkkausta, jonka avulla työntekijöitä pyrittiin motivoimaan ja sitouttamaan. Kokemukset siitä oli kuitenkin ristiriitaisia. Vastaaja koki sen ehkä hieman motivoivan, mutta samalla hän koki sen myös säästökeinoksi, jolla pyrittiin lisäämään nytkin jo jatkuvaa henkilökunnan joustamista ja venymistä.

”Se haasteellisuus pitää motivaatioo yllä. Kun tietää, että ite pystyy hirveesti vaikuttaan työhönsä niin se tuo innostusta. Koko ajan sitä mieltii miten tän asian vois tehdä erilalla ja miten se kannattais tehdä ja niin edelleen.”

Lto 4

”Löytää toimivia käytäntöjä tai päästään jonkun lapsen tavoitteisiin, ne arjen onnistumiset. Ja motivoi myös se, että tiimi toimii, sillä on merkitys ja esimiestyölläkin on merkitys. Ja se, että kokee oman työnsä arvostetuksi ja tärkeäksi.”

Lto 6

”Mä oon aina ollut sitä mieltä, että lastentarhanopettajan työ on tosi tärkeätä ja kokemu, että siinä voi tosi hyvin vaikuttaa ja saanu siitä sellasta positiivista potkua, mut nyt se on vähän sellasessa harkintavaiheessa.”

Lto 1

Kaikki vastaajat kokivat koulutusten ja kouluttautumisen lisäävän ammatillisuutta ja motivaatiota työtä kohtaan. Vastaajat kokivat työnantajan tarjoamien koulutusten sitouttavan ihmisiä työhön paremmin. Motivaatio ja sitoutuminenhan liittyvät läheisesti myös alaistaidot käsitteeseen. Koulutusten avulla sekä kokeilemalla uusia toimintatapoja vastaajat kokivat myös kehittyvänsä ammatillisesti. Ammatillisuus auttaa perustehtävän tekemisessä ja luo myös parempia alaistaitoja (Keskinen 2005, 32-33.)

”Paikalleen jämähtäminen on pahinta. Irtiotot ja työnkierrot on silmiä avaavia ja se, että sä edes vähän näät jotain muuta niin se herättelee sua. Uudet tavat tehdä työtä pakottaa pohtimaan sitä miten tätä työtä tehdäänkään ja mikä on hyvää tai huonoa.”

Lto 3

”Mielellään kyllä kouluttaudun lisää ja koko ajan on sellainen halu kehittyä.”

Lto 6

Työmotivaatiota heikentäviksi tekijöiksi esiin nousivat liian haastavat työtilanteet, kokemus siitä, ettei pääse käyttämään kaikkea tietotaitoaan työssä ja kokemukset lastentarhanopettajan työn aliarvostuksesta sekä omassa työyhteisössä että yleisellä tasolla. Myös nekin vastaajat, jotka kokivat oman motivaation hyväksi, mainitsivat kokevansa aliarvostusta työhönsä liittyen.

”Meillä oli tossa muutama haastavampi tilanne ja tapaus ja tuntu, että nyt mä lyön hankat tiskiin.”

Lto 3

”Se (motivaation puute) johtuu siitä, että kaikki tekevät kaikkea ja lähihoitajakin on pedagogi. Opettajien työtä ei mun mielestä päiväkodeissa arvosteta tarpeeksi. Ja suunnitteluajan venkuloinnit.”

Lto 1

”Onhan se sillain yleisesti ottaen aliarvostettu työ. Siis jos miettii sitä koulutustaustaa ja sitä työtä. Sellainen joka ei tiedä niin ajattelee, että joo se on lastentarhantäti...”

että ne pitää niitä lapsia siellä ja leikittää. Se yleinen arvostus on liian heikkoa, siis työn ja koulutuksenkin.”

Lto 6

Koulutusten ja työn kehittämisen koettiin tuovan uutta näkökulmaa työhön ja sen tekemiseen. Suhtautuminen tähän oli siis erittäin positiivista. Kaikki vastaajat mainitsivat menevänsä mielellään koulutuksiin ja kokivat työn kehittämisen tärkeäksi. Työnantajan tarjoamat koulutusmahdollisuudet saivat kuitenkin kritiikkiä vastaajilta. Työnantajan taholta tulevat koulutukset koettiin melko yksipuolisiksi, eivätkä ne välttämättä vastanneet niitä tarpeita joita lastentarhanopettajat kokivat työssään tarvitsevan. Itseään kiinnostaviin muihinkin koulutuksiin sai toki osallistua, mutta silloin ne on ovat vastaajien mukaan yleensä omakustanteisia.

”No kyllä mä silleen pääsen koulutuksiin, mut se millasia koulutuksia on tarjolla. Haluaisin erityispedagogiikan koulutusta, mut ei sellasia oo ollu. Itse pystyy kehittään itseään työssään, mut kauheesti sellasta ulkopuolista apua ei oo ollu.”

Lto 4

Koulutuksiin tai työn kehittämiseksi perustettuihin työryhmiin osallistuminen ei lastentarhanopettajille ole aina yksinkertaista, sillä niihin osallistuminen on pois perustyöstä. Eli jos joku ryhmän aikuisista lähtee esimerkiksi koulutukseen, tarkoittaa se sitä että muut joutuvat tulemaan toimeen vajaalla miehityksellä.

”Itsekin jäin pois sellaisesta asiantuntijaryhmästä, kun tuntu, että se alko viedä liikaa aikaa siitä perustyöstä. On hienoa, että kehitetään (työtä), mutta sitten se, että ramppaat jatkuvasti jossain ja työkaverit on pulassa.”

Lto 2

Arvostelua sai osakseen myös työn kehittämistä varten perutettujen työryhmien määrä ja se, mistä kehittämistarpeet tuodaan. Vastaajat mainitsivat kehittämishankkeiden syntyvän esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyiden pohjalta ja toisinaan myös työnantajan taholta. Koko kunnan varhaiskasvatukselle oli saatettu päättää yhteinen kehittämiskohde, johon kaikkien tuli sitoutua.

Tällaisia kehittämishankkeita vastaajat eivät kokeneet erityisen toimiviksi, vaan kannattivat enemmän omaa yksikköä tai tiimiä koskevia tavoitteita työn kehittämiseksi.

”Se oli jossain vaiheessa pinnalla se kehittäminen ja perustettiin kaiken maailman työryhmiä, mut nyt se on vähän rauhoittunu. Mikä on ihan hyvä, ku se oli aina sit pois siitä oman ryhmän toiminnasta, ku aina joku oli jossain työryhmässä. Jossain kohtaa tuntu, että niitä työryhmiä oli ihan liikaa perustettu joka asialle.”

Lto 2

”Ne ehkä vähän tuntuu velvoitteelta (eikä mahdollisuuksilta), kun sitten tuntuu, että niitä on niin paljon. Ja se tuntuu niin hankalalta, kun se kehittämisjuttu on aina kalenterivuosi, eikä se oo niinku sen kulloisenkin ryhmän kokonainen vuosi.”

Lto 4 kertoo kunnan taholta tulevista kehittämishankkeista

Alaistaitoihin kuuluu myös erilaisten vastuutehtävien ottaminen oman perustyön lisäksi. Vastaajat kokivat, että heidän työpaikoillaan erilaiset vastuualueet jakautuvat tasaisesti ja kaikki osallistuvat omien kykyjensä mukaan. Melkein jokaisen vastaajan työpaikalle oli kehitetty jonkinlainen systeemi minkä avulla varmistettiin vastuun tasainen jakautuminen. Vastuualueissa pyrittiin huomioimaan henkilökohtaisia mieltymyksiä ja vastuualueita oli tapana myös kierrättää, jonka koettiin lisäävään tasapuolisuutta sekä reilua työnjakoa entisestään. Kaikki myös kokivat, että näistä vastuualueista huolehditaan hyvin eikä eripuraa hommista luistamisesta ole syntynyt. Vastuualueiden hoitamista edisti myös niiden kirjaaminen ylös ja yhdessä läpi käyminen.

”Meillä on sellanen systeemi, että kaikki saa jonku vastuun erimerkiksi huolehtii liikuntavarastosta tai jotain muuta vähä omienki intressien mukaan. Kaikki osallistuu niihin.”

Lto 2

Osa alaistaitoja on resurssien järkevästä käytöstä huolehtiminen. Vastauksista ilmeni joustamishalukkuutta ja esimerkiksi ryhmän työntekijät pyrkivät pitämään omia lomiaan ja vapaapäiviään silloin, kun lapsiakin on paljon poissa. Halukkuutta venyttää päiviä kiireisenä aikana löytyi myös. Halukkuutensa tällaiseen joustamiseen ja venymiseen vastaajat kertoivat syntyvän siitä, että muutkin ovat valmiita toimimaan näin. Joustaminen puolin ja toisin koettiin tärkeäksi.

Näin toimimalla he kertoivat perustyön helpottuvan ja toiminta pysyy laadukkaana, kun lomina ei pidetä silloin kun kaikki lapset ovat paikalla vaan hiljaisempina aikoina. Sijaisia ei juurikaan vastaajien mukaan palkata, joten he kertoivat usein joutuvansa turvautumaan jonkinlaiseen varasuunnitelmaan selviytyäkseen esimerkiksi yllättävistä poissaoloista. Tällaisen toiminnan he kokivat kuitenkin luonnolliseksi osaksi työtään.

”Jos lapsia on paljon pois niin yritetään sitä omaakin lomaa siihen ja sit jos mulla on ylityötunteja niin kyllä mä mietin, että missä kohtaa mä sen otan. Sitten taas oon valmis tekeen toisinkin päin eli tekemään niitä (ylitöitä), venymään ja joustamaan siinä tilanteessa, kun joku on pois. Kyllä meillä on niin, että jos sulla on jotain, että tarvit vapautta tai muuta niin se pyritään järjestämään ja tehdään se sisäisellä siirrolla eli autetaan osastojen välillä tai muuta sellasta.”

Lto 3

Nimenomaan resurssit ja niiden riittämättömyys mainittiin myös vastaajien pohtiessa sitä mikä itsensä tai työn kehittämistä estää tai hankaloittaa. Aiemmin ilmi tulikin jo se, että erilaiset kehittämissryhmät ja koulutukset saattavat heikentää oman ryhmän toimintaa yhden työntekijän ollessa poissa. Kun sijaisia ei juurikaan oteta säästösyistä, saattaa esimerkiksi koulutukseen pääseminen olla hankalaa jo käytännön järjestelyiden kannalta. Koulutukset vastaajat kokivat pääasiassa jonkin mahdollisesti ulkopuolisen asiantuntijatahon tarjoamiksi tai järjestämiksi eikä työyhteisössä tapahtuvaa, jaettuun johtajuuteen liittyvää, toisilta oppimista juurikaan mainittu. Vain yhdessä vastauksessa mainittiin, että heidän työpaikallaan on tapana järjestää sisäisiä koulutuksia. Eli jos jollakulla työntekijällä on tietoa tai taitoa johonkin asiaan liittyen, kouluttaa hän työkavereitaankin siihen. Yksi toinen vastaaja mainitsi, että aiemmissa työyhteisöissä tällaisia oli ollut, mutta nykyisessä työyhteisössä henkilökunta oli sen verran nuorta ja kokematon ettei henkilöitä koulutuksia pitämään tahtonut löytyä oman väen parista. Haastateltavien vastauksista nousi esiin myös tietynlaisen armollisuuden merkitys itseään ja työtä kohtaan. Vaikka kaikki olivat valmiita oppimaan uutta ja kehittämään työtä, muistuttivat he kuitenkin siitä, että kaikkea ei voi osata eikä täydellisyyteen voi aina pyrkiä.

”Oon tosi paljon sen (oman työn kehittämisen) kannalla ja varmasti hyppäisin kaikissa koulutuksissa, jos ois vaan resursseja. Toisaalta pitää olla myös itselle armollinen eikä vaatia liikaa.”

Lto 5

”Kun ei oo aikaa ja resursseja niin mä oon miettiny tosi paljo sitä, että onko se sitten oikein, että oletetaan, että me sitten tehdään sitä työtä yhtä hyvin sillä vajaamiehityksellä koko ajan, että kyllä siinä parhaimmallakin voi pinna napsahtaa, kun tilanne on mitä on.”

Lto 1

Ammatillisuus nousi esiin myös työpaikan ristiriitatilanteista ja konflikteista keskusteltaessa. Kaikki vastaajat kokivat, että ammatillisuus ei niinkään ole sitä etteikö tunteenpurkauksia tai –kuohahduksia koskaan pääsisi syntymään, vaan ennemminkin sitä kuinka niihin suhtautuu ja kuinka ne selvitetään. Jokainen vastaaja koki, että on tärkeää ettei asioita ota henkilökohtaisesti, mutta samalla jokainen totesi kyseisen asian olevan myös vaikeaa itselleenkin. He kokivat kuitenkin, että ensireaktion jälkeen he kykenevät kyllä keskustelemaan asioista ammatillisesti ja rakentavasti.

”Kyllä ne kuuluu tähän työhön ne tunteenpurkauksetkin. Musta se olis ihan luonnotonta, jos niitä ei olis ja ja olis jotenkin täydellinen ja ammatillinen ja ikinä ei tulis tunteet pintaan. Hienoohan se olis, jos kaikki menis aina täydellisesti, mut ei se musta oo elämää. Ja onhan sekin sitä ammatillisuutta, että osaa jättää ne purskahdukset omaan arvoonsa ja pääsee niitten yli. Seki pitää hyväksyä, että ne kuuluu tähän, että ei liikaa asetettais sellasen täydellisen ammattilaisen paineita, vaan se että osaa antaa itelleen anteeks ja myös niille työkavereille anteeks.”

Lto 2

7 POHDINTA

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni oli selvittää miten haastateltavat ymmärtävät käsitteen alaistaidot. Käsite ei ollut kovinkaan tuttu haastateltaville ja vain yksi vastaajista ymmärsi sen merkityksen myös suhteessa työyhteisöön ja omaan ammatillisuuteen eikä vain esimieheen. Uskon, että mikäli olisin käyttänyt alaistaitojen synonyymina käytettävää termiä työyhteisötaidot, olisi haastateltavien vastauksetkin olleet erilaisia. Olen törmännyt tutkielmaani tehdessä muissakin yhteyksissä siihen ettei käsite alaistaidot ole kovin tunnettu ainakaan tavallisten pulliaisten keskuudessa. Monet aihettani kysyneet ovat kuvitelleet minun tutkivan sitä miten esimies hoitaa suhteitaan alaisiin. Käsitteen avaamisessa ja ihmisille tunnetuksi tekemisessä riittää siis vielä työsarkaa. Idea alaistaitojen takana ei mielestäni toteudu mikäli termi on tunnettu esimerkiksi vain alan kirjallisuuteen perehtyneiden ihmisten parissa. Termi tulisi saada tunnetuksi laajemminkin. Johtajuuden uusi tutkimus ja kirjallisuus käsittelevät jo paljon vuorovaikutuksellista johtajuutta ja moni johtaja niistä varmasti poimiikin itselleen oppia. Mikäli johtaja oikeasti haluaa olla ajan hermolla ja saada hyödyn irti vuorovaikutteisesta johtajuudesta tulee mielestäni myös alaisten tietämystä aiheesta ja odotuksista heidän roolinsa suhteen lisätä. Alaistaidot -käsitettä olisi varmasti hyvä avata enemmän ja pohtia sen sisältöä yhdessä myös kasvatusalan työyhteisöissä, joissa esimerkiksi alaistaitojakin onnistuakseen vaativan jaetun johtajuuden teesit olisivat erinomainen tapa toimia.

Yhteistyötä ja vuorovaikutusta esimiehen kanssa näytti edistävän erityisesti johtajan lähestyttävyyden ja persoona. Myös Rehnbäckin ja Keskisen (2005) saamien tulosten mukaan esimiehen lähestyttävyydellä on merkitystä suhteessa työntekijän alaistaitoihin. Johtajakin on olemassa hyvin eri persoonallisuuksia, joten kaikille itseään helposti lähestyttävän kuvan antaminen alaisille ei varmastikaan ole helppoa tai itsestään selvää. Joillakin johtajilla se tulee varmasti luonnostaan, mutta niiden joille se on hankalampaa, kannattaisi varmasti kiinnittää siihen tietoisesti huomiota. Pienilläkin seikoilla näytti olevan merkitystä haastateltavien vastausten perusteella. Kuulumisten kysely, tervehtiminen, toimiston oven auki jättäminen ja säännölliset vierailut ryhmissä nousivat esiin konkreettisina keinoina sille, mikä tekee esimiehestä helposti lähestyttävän. Päivittäinen vuorovaikutus esimiehen ja alaisten välillä tuntuisi siis olevan arvokasta hyvän esimies-alaisuuden luomiseksi. Päiväkodin johtajien työn muutos enemmän hallinnollisiksi

johtajiksi luo omat haasteensa tuon vuorovaikutuksen ylläpitämiseksi. Samalla johtajalla saattaa olla useampi yksikkö johdettavanaan, joten fyysisestikään hän ei ole välttämättä läsnä joka päivä. Johtaja ei siis olekaan paikalla ongelmia ratkomassa ja mikäli hän ei ole mukana perustyössä ei hänellä edes välttämättä ole parasta tietoa yksittäisen lapsen asioihin liittyen. Tämä edellyttää siis mielestäni työntekijöiltä uudenlaista vastuunkantoa päivittäisten ongelmien ratkomisessa sekä toistensa opastamista ja auttamista. Eli työntekijöiltä vaaditaan alaitaitoja ja jaettava johtajuutta.

Vastauksissa nousi esiin myös LMX-teorian mukaisia näkemyksiä siitä, että jokaisella alaisella on oma henkilökohtainen suhde esimiehen kanssa. Vastaajat saattoivat itse kokea vuorovaikutuksen ja yhteistyön olevan luontevaa ja helppoa esimiehen kanssa, mutta huomauttivat, ettei näin välttämättä ollut jokaisen työntekijän kohdalla. Vastaajat kokivat myös, että he voivat omalla toiminnallaan edistää hyvää johtajuutta. Tämä osoittaa mielestäni vastaajien ymmärrystä siitä, että työn sujuvuuden takaaminen ja toimivan työyhteisön luominen ei ole vain johtajan harteilla vaan vastuu siitä kuuluu jokaiselle.

Vastauksissa nousi esiin myös palautteen saamisen ja antamisen merkitys. Vastaajat kaipasivat palautetta itselleen niin esimieheltä kuin työkavereiltakin. Esimieheltä palautetta sai ainakin kehityskeskusteluissa ja ne olivat tilaisuuksia, joissa vastaajat antoivat myös itse palautetta esimiehelle. Kehityskeskusteluja tuntui olevan kuitenkin vain noin kerran vuodessa, joten palautteen antaminen ja saaminen voi olla melko vähäistä. On mielestäni kuitenkin hyvä, että on olemassa kehityskeskustelujen kaltainen väylä, jossa palautteen saaminen ja antaminen onnistuu luontevasti edes harvoinkin. Aloinkin miettimään olisiko mahdollista luoda jokin vastaava keino, jonka avulla palautteen antaminen työkavereiden keskenkin helpottuisi ja muuttuisi luontevammaksi. Se nimittäin tuntui olevan melko harvinaista ja varsinkin kriittisen palautteen antamisen ja saamisen vastaajat kokivat vaikeaksi. Toisaalta olen sitä mieltä, että palaute olisi kaikkein tehokkainta, mikäli sitä opittaisiin antamaan heti tilanteen niin vaatiessa. Tällöin jonkinlainen palautekeskustelu vaikkapa kerran vuodessa kuulostaa melko teennäiseltäkin. Jotenkin palautteen antaminen ja vastaanottaminen tulisi kuitenkin mielestäni arkipäiväistä. Taidon tietoisesta harjoittelusta ja siitä myös avoimesti keskustelemalla työyhteisön kanssa voisi olla apua asiaan. Tällöin palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta tulisi työyhteisön luonteva tapa toimia eikä sitä välttämättä otettaisi liian henkilökohtaisesti.

Työyhteisön kesken tapahtuvaa auttamista ja toisilta oppimista tuntui estävän niinkin konkreettinen asia kuin päiväkodin tilat. Vastaajat mainitsivat talon jakautuvan esimerkiksi kahteen päähän ja työntekijät saattoivat olla aika tietämättömiä toisen pään arjesta ja tapahtumista. Tämä seikka tulisi mielestäni huomioida uusia päiväkoteja rakennettaessa. Tiloista tulisi tehdä mahdollisimman muunneltavat ja sellaiset, jotka mahdollistavat luonnollisen yhteistyön eivätkä eristä ryhmiä omiin koloihinsa. Toki merkitystä on varmasti työntekijöiden omalla aktiivisuudella ja halulla tehdä yhteistyötä. En usko, että mikään rakennus sinänsä voi täysin estää yhteistyön tekemisen, jos siihen halua henkilökunnalta löytyy.

Tärkeä vuorovaikutuksen ja yhteistyön muoto tuntui vastausten perusteella olevan erilaiset palaverikäytännöt. Vastaajat kokivat tärkeäksi niin tiimipalaverit kuin talon yhteiset palaverit. Niissä keskusteltiin vastaajien mukaan melko paljon käytännön asioita, mikä tietysti on tärkeää sujuvan arjen takaamiseksi. Tiimipalaveriinkin vastaajat toivoivat lisää aikaa, jotta pystyttäisiin paremmin keskustelemaan lasten asioista ja pohtimaan yhdessä ratkaisuja haastaviin tilanteisiin. Opettajien pedagogiset ohjausryhmät tuntuivat olevan kokoontumisia, joissa päästiin hyödyntämään jaetun johtajuuden periaatteita. Vastauksista välittyi kuva, että näissä ohjausryhmissä tietoa jaettiin ja kollegiaalista tukea oli tarjolla. Ne koettiin tärkeiksi tapaamisiksi, joissa määriteltiin yhteisiä tapoja toimia eli luotiin siis yhteisiä päämääriä, mikä jaetun johtajuuden onnistumisessakin on merkityksellistä.

Luottamuksen ja vuorovaikutuksen työyhteisön kesken koettiin vahvistuvan, mikäli työkavereiden kanssa kokoonnuttiin myös vapaammassa merkeissä. Vastaajat kokivat, että tutustuminen myös työroolien ulkopuolella olisi tärkeää. Tämä lienee seikka mihin ketään työntekijää tuskin voi pakottaa. Työllä ja työyhteisöllä on jokaisella ihmisellä omanlaisensa merkitys elämässään. Jos joku ei koe tarvetta tai halua viettää aikaansa työkavereiden kanssa työpaikan ulkopuolella, häntä tuskin voi vaatia niin tekemään. Tämä on kuitenkin seikka, joka työnantajan kannattaisi mielestäni ottaa huomioon. Kunta-alalla melko vähän järjestetään mitään yhteistä aktiviteettia tai virkistyspäiviä työntekijöille, vaan tällainen aktiivisuus jää usein työyhteisöjen omille hartioille. Voisin kuvitella, että työnantajan panostus tällaiseen toimintaan voisi kuitenkin kantaa hedelmää paremmin voivina ja toimivampina työyhteisöinä.

Hieman yllättäväkin tulos oli mielestäni se, että haastatellut lastentarhanopettajat kokivat jossain määrin joutuvansa puolustelemaan ja perustelemaan työyhteisössään omaa rooliansa

pedagogisen vastuun kantajana. Vastaajat kokivat, että työnteon tavat ovat luisuneet jossain määrin siihen suuntaan, että kaikki tekevät kaikkea koulutuksesta riippumatta. Tämä tuntuu hieman kummalliselta, sillä lastentarhanopettajan koulutus ja lähihoitajan koulutus eroavat melkoisesti toisistaan niin sisällöllisesti kuin vaatimuksienkin tasolla. Lastentarhanopettaja on varhaiskasvatuksen ja pedagogiikan asiantuntija. Suomessa on kansainvälisen tarkastelunkin mittapuulla erittäin koulutettu henkilöstö varhaiskasvatuksessa. Tuntuu hieman haaskaukselta, mikäli tämä henkilöstö ei sitten saa ansaitsemaansa arvostusta ja mahdollisuuksia toteuttaa osaamistaan, vaan aikaa käytetään kinasteluun tai valtataisteluun työpaikoilla. Työyhteisöissä olisi varmasti paikallaan keskustella yhdessä kunkin ammattiryhmän työnkuvauksista ja -velvollisuuksista. Tällaisen keskustelun alullepanijana ja puheenjohtajana päiväkodin esimiehellä on mielestäni tärkeä rooli. Jokaisella ammattiryhmällä on oma osaaminen ja niiden valjastaminen hyvin käyttöön tukee jaettua johtajuutta ja sitä kautta työntekijät pystyvät hyödyntämään alaistaitojaankin. Jaetun johtajuuden onnistuminen sekä alaistaitojen hyvä hallitseminen, kun käsittääkseni edellyttää sitä, että jokaisella työntekijällä on oma perustehtävä ymmärrettynä ja kirkkaana mielessä.

Vastaajien suhtautuminen itsensä ja työnsä kehittämiseen oli hyvinkin positiivista. Kiinnostusta lisäkoulutukseen löytyi, tosin koulutusmahdollisuudet saivat osakseen kritiikkiä. Intoa ottaa ylimääräisiä vastuutehtäviäkin löytyi ja useammassa päiväkodissa tuntui olevan käytössä jonkinlainen systeemi, jonka avulla pyrittiin jakamaan näitä vastuualueita tasapuolisesti ja reilusti. Työnsä kehittämiseen vastaajat kokivat löytävän kohteita itsekin eikä ulkopuolelta, kuten kunnan taholta tulleet kehittämis ehdotukset saaneet kovin positiivista vastaanottoa. Niiden organisointi tuntui olevan ontuvaa eikä niitä välttämättä koettu mahdollisuuksiksi vaan enemmänkin jopa riesaksikin. Ymmärrän vastaajien kritiikin jossain määrin, sillä työn kehittämisen idea kai olisi, että se toisi lisäponnista ja eväitä perustyöhön sen sijaan, että se vaikeuttaisi sen hoitamista ja veisi liikaa resursseja.

Resurssit nousivat esiin useassakin yhteydessä. Koulutuksiin tai työn kehittämisen asiantuntijaryhmiin saattoi joskus olla hankala päästä, sillä sijaisia ei juurikaan ole tarjolla säästöyistä ja yhden työntekijän poissaolo ryhmästä edellyttää siis venymistä ja joustoa muiltakin työntekijöiltä. Tätä venymistä ja joustoa tuntui vastausten mukaan kyllä löytyvän etenkin, jos perusarki muuten on kunnossa. Vastauksista välittyi myös tietynlainen solidaarisuus työkavereita kohtaan. Heidän vuokseen oltiin valmiita joustamaan, sillä se koettiin vastavuoroiseksi ja toisaalta

kaveria ei haluttu jättää pulaan, vaan peruttiin enemmän vaikka osallistuminen johonkin koulutukseen. Tämä osoittaa mielestäni alaistaitojen hyvää hallintaa. Vaikka osana alaistaitoihin kuuluu oman ammatillisuuden ja työn kehittäminen niin tärkeämpää alaistaitojenkin kannalta on kuitenkin perustehtävän laadukas hoitaminen. Tällainen solidaarisuus on mielestäni osoitus myös työkavereiden välisestä luottamuksesta ja sitoutumisesta, jotka molemmat ovat alaistaitojen lähikäsitteitä.

Riittävät resurssit perustyössä ovat mielestäni siis avainasemassa alaistaitojen laadukkaalle toteutumiseen ja hyödyntämiselle. Kasvatusalan työ voi olla toisinaan hektistä ja rankkaa. Tämä luo omat haasteensa työyhteisön yhteistyölle ja vuorovaikutukselle. Henkilökunnan poissaolot ja suuret lapsimäärät uuvuttavat työntekijöitä eikä kiinnostusta tai kykyä mihinkään ylimääräiseen löydy. Alaistaitojen on ajateltu olevan eräänlainen ekstrarooli oman perustyön hoitamisen lisäksi (Organ, 1988; Organ & Ryan, 1995). Lieneekin syytä kysyä, kuinka paljon henkilökunnan voidaan edellyttää olevan valmiita venymään? Jos toisinaan pelkkä perustyön tekeminen edellyttää jo joustoa ja venymistä, joten enempi ei vain voi olettaakaan löytyvän rahkeita. Eräs vastaajista kertoi raadollisen kuvauksen päiväkodin arjesta ja siitä kuinka uuvuttavaa se voi olla.

”Ainakin on ollut ihan hirveen sekava vuosi joillain ryhmillä, kun on ollut vaihdoksia henkilökunnassa, paljon sijaisia ja ylipäätään paljon lapsia. Se arjen rytmittäminen on ollut niille jo haastavaa, niin en usko, että ne sitten pystyy enää ylimääräistä venymään. Niillä on melkein henkiinjäämistäisteluista osa päivistä.”

Lto 5

Edellä kuvatussa tilanteessa ei ole mahdollistakaan ottaa mitään ylimääräisiä vastuita tai keskittyä muiden auttamiseen tai tiedon jakamiseen. Uskon, että takaamalla riittävät resurssit perustyöhön luotaisiin työntekijöille paremmat mahdollisuudet työn ja itsensä kehittämiseen, toisilta oppimiseen sekä erilaisten vastualueiden hoitamiseen. Kuntien heikentyvän rahatilanteen vuoksi resurssit ovat kuitenkin rajalliset ja väistämättä eteen tulee tilanteita, jotka vaativat henkilöstöltä joustoa ja venymistä. Omien voimavarojen tunnistaminen ja tietynlainen armollisuus omaa työtä kohtaan on kuitenkin tärkeää, ettei työ uuvuta liikaa. Eräs haastateltavista pohti, mielestäni hyvinkin aiheellisesti kysymystä siitä, voidaanko työn laadun olettaa yltävän samoihin mittoihin, kun siihen satsattavista resursseista vähennetään jatkuvasti. Väheneviä resursseja ei voida paikata

pelkästään henkilöstön venymisellä, vaan on kenties kehitettävä täysin uudenlaisia tapoja tehdä työtä niin, että saatavilla olevat resurssit riittävät.

Resurssien vähentyessä voisi olettaa henkilöstön jaksamisen hankaloituvan ja työhön uupumisen yleistyvän. Mielestäni tällöin on merkityksellistä muistaa tutkimusten osoittamat yhteydet hyvien alaistaitojen ja työhyvinvoinnin välillä (Rehnbäck & Keskinen 2005). Vaikeinakin aikoina työssä jaksamista voisi siis edistää toisten auttaminen ja yhteen hiileen puhaltaminen sekä se, että jokainen huolehtii laadukkaasti omista työtehtävistään helpottaen näin muidenkin työntekoa. Tätä on tuskin mahdollista toteuttaa ilman, että pohditaan miten alaistaitojen hyvää hallintaa mahdollistettaisiin. Vaikka vastaajat korostivatkin työntekijän oman ammatillisuuden ja asenteen merkitystä useaan otteeseen, luulen etteivät nekään pelkästään riitä, vaikka niistä apua varmasti onkin. Lisäksi tarvitaan myös rakenteellisia ratkaisuja yhteistyötä mahdollistamaan. Työpaikalla tulee huolehtia toimivista palaverikäytännöistä, palautteenannon mahdollisuuksista, säännöllisistä kehityskeskusteluista, perustehtävän selkiyttämisestä, reilusta työnjaosta, resurssien järkevästä käytöstä ja riittävästä kouluttautumismahdollisuuksista. Työyhteisön vapaamuotoiseen kanssakäymiseen kannattaa myös panostaa. Näiden asioiden kautta pystytään kehittämään myös alaistaitojen kolmea tasoa eli yhteistyötä ja vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä, yhteistyötä ja vuorovaikutusta työyhteisön kesken sekä työntekijän omaa ammatillisuutta. Näin lopputuloksena voisi olla toimiva ja toisiltaan oppiva työyhteisö, jossa kaikkien vahvuudet on valjastettu parhaalla mahdollisella tavalla yhteisen päämäärään eteen.

LÄHTEET

Alaistaitojen perusta – luottamus, sitoutuminen ja motivaatio. Työturvallisuuskeskuksen internetsivut.

http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/alaistaitojen_perusta.

Luettu 15.12.2013

Alasoini, T. 2012. Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.

Alvassalo, L. 2006. Alaistaito-termistä. Saatavilla www-muodossa.

<http://www.kotus.fi/?s=766>. Kielitoimiston sanakirjan toimitus. Julkaistu 6.2.2006.

Luettu 13.11.2013.

Bateman, T. & Organ, D. 1983. Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, vol. 26 (4), 587-595.

Chattopadhyay, P.1999. Beyond direct and symmetrical effects: the influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal* 42(3), 273-287.

Heikka, J. & Waniganayake, M. 2011. Pedagogical leadership from a distributed perspective within the context of early childhood education. *International Journal of Leadership in Education*.

Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2012. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala & L. Turja 2012. *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. Jyväskylä: PS-kustannus, 287 - 299.

Jokivuori, P. 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus* 4, 284-294.

Katz, D. 1964. The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, vol. 9, 131-133.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan alan kehittämissäätöön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammala: Pole-Kuntatieto Oy.

Keskinen, S. 2010. Yliopiston hallintohenkilöstön alaistaidot ja johtamisen haasteet. Teoksessa Turja, L. & Fonsen, E. (toim) 2010. Suuntana laadukas varhaiskasvatus. Professori Eeva Hujalan matkassa.

Kupila, P. 2012. Varhaiskasvatuksen asiantuntijuus oppivassa työyhteisössä. Teoksessa E. Hujala & L. Turja 2012. Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä: PS-kustannus, 300 - 311.

MacBeath, J. 2005. Leadership as distributed; a matter of practice. *School Leadership and Management* 25 (4), 349 - 366.

Manka, M. 2012. Työnilo. Helsinki: Sanoma Pro.

Mayrowetz, D. 2008. Making sense of distributed leadership: exploring the multiple usages of the concept in the field. *Educational Administration Quarterly* 44, (3), 424 - 435.

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Saatavilla www-muodossa. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>. Luettu 6.11.2013.

Organ, D. 1988. *Organizational citizenship behavior: the Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington books.

Organ, D. & Ryan, K. 1995. A meta-analytical review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, vol. 48 (4), 775-802.

Peltonen, T. 2007. *Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita*. Helsinki: KY-palvelu.

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. & Bachrach, D. 2000. Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, vol.26 (3), 513-563.

Rehnbäck, K. & Keskinen, S. 2005. *Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla*. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T., Koivunen, N. 2005. *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki: Talentum.

Spillane, J.P., Halverson, R. & Diamond, J.B. 2004. Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies* 36 (1), 3 - 34.

Tammi Outi. *Esimies tukee muutoksessa*. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa).

https://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx?fileName=KEVA_9115_Esimies_tukee_muutoksessa.pdf . Luettu 9.12.2013.

Uhl-Bien, M. 2006. Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654–676.

Vigoda-Gadot, E. 2007. Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business & Psychology*, vol. 21 (3), 377-405.