

TAMPEREEN YLIOPISTO

”Kaikessa ollaan matkalla, koko ajan.”

Johtajuus ja työyhteisö varhaiskasvatuksen
hajautetussa organisaatiossa.

Kasvatustieteiden tiedekunta

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma

ANNA-LIISA MÄNTYSSALO

Toukokuu 2018

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden tiedekunta

ANNA-LIISA MÄNTYSALO: ”Kaikessa ollaan matkalla, koko ajan.” Johtajuus ja työyhteisö varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa.

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma, 88 sivua, 10 liitesivua

Toukokuu 2018

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää johtajuuteen ja työyhteisöön liittyviä merkityksenantoja varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa sekä johtajan että työntekijöiden näkökulmat huomioiden. Tutkimuksen viitekehys muodostui käsitteiden johtajuus, työyhteisö ja yhteisöllisyys sekä hajautettu organisaatio ympärille.

Johtajuus näyttäytyi tässä tutkimuksessa varhaiskasvatuksen hajautetun organisaation johtajan positiossa toimivan henkilön hallinnollisiin johtamistehtäviin liittyvänä toimintana ja vuorovaikutukseen ja luottamukseen perustuvana prosessina esimiehen ja yksittäisen työntekijän sekä esimiehen ja työyhteisön välillä. Työyhteisöllä tarkoitettiin työntekijöiden ryhmää, joka muodostaa työyhteisön kuuluessaan samaan hallinnolliseen varhaiskasvatuksen organisaatioon. Yhteisöllisyyttä lähestyttiin ulottuvuutena, joka ilmenee vuorovaikutuksena, luottamuksena, ryhmään kuulumisen tunteena ja yhteisinä toimintatapoina. Käsitteet yhdistävänä tarkastelun kontekstina oli hajautettu organisaatio, jolla tässä tapauksessa viitattiin organisaatiomalliin, jossa hallinnollisella johtajalla on alaisuudessaan vähintään kaksi varhaiskasvatussyksikköä eli päiväkotia.

Tutkimuksen tavoitteena ei ollut teorianmuodostus tai yleisten lainalaisuuksien löytäminen vaan pyrkimyksenä oli lisätä ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Keskeisenä tutkimuskohteena olivat merkitykset ja ilmiötä lähestyttiin fenomenologisen paradigman kautta laadullisen tapaustutkimuksen keinoin. Tutkimusyksiköiksi valittiin kaksi varhaiskasvatuksen hajautettua organisaatiota kahdesta pirkanmaalaisesta kunnasta. Molemmat organisaatiot koostuivat kahdesta erillisestä päiväkotiyksiköstä. Aineisto kerättiin tammi-helmikuussa 2018 aineistotriangulaatiota hyödyntäen ja se koostui johtajien kanssa toteutetuista teemahaastattelusta sekä työntekijöille suunnatuista avoimista kysymyksistä koostuvista kyselylomakkeista. Lisäksi työntekijät piirsivät luottamusta ja vuorovaikutusta kuvaavat verkostokartat. Kysely ja verkostokartta jaettiin viidelle työntekijälle kummassakin organisaatiossa. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin hyödyntäen Milesin ja Hubermanin kolmivaiheista analyysimallia.

Tutkimuksen mukaan yhteisöllisyys merkityksellistetään varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa prosessina. Yhteisöllisyys on voimakkaasti yksikkökohtainen ilmiö ja sen muodostuminen organisaation yhteiseksi vaatii tietoista yhteistä rakentamista ja ennen kaikkea toimivaa viestintää ja vuorovaikutusta. Johtajan koetaan työntekijöiden kokemuksissa kuuluvan työyhteisöön mutta johtajat itse erottavat rooliinsa kuuluvaksi myös työyhteisön ulkopuolisen ulottuvuuden. Työyhteisön merkitys erityisesti voimavarana ja sitä kautta varhaiskasvatuksen perustehtävän toteuttamisen mahdollistajana korostuu sekä johtajien että työntekijöiden kokemuksissa ja painottuu selkeästi enemmän henkiseen kuin aineelliseen ulottuvuuteen. Johtajuuden merkitys korostuu työn toteuttamisen mahdollistavien rakenteiden luomisessa sekä vuorovaikutuksen mahdollistamisessa. Hajautettu organisaatio kontekstina jää erityisesti työntekijöille taustatekijäksi. Sen paremman tiedostamisen tunnistetaan olevan toivottavaa liittyen erityisesti muutoksessa oleviin vastuukysymyksiin, mikä edellyttää johtajilta toimenpiteitä vuorovaikutuksen toimivuuden kehittämiseksi ja työntekijöiltä uusien toimintakäytänteiden hyväksymistä.

Avainsanat: johtajuus, työyhteisöt, yhteisöllisyys, triangulaatio, sisällönanalyysi

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
2	TEORIATAUSTA JA KESKEISET KÄSITTEET	6
2.1	JOHTAJUUS	6
2.1.1	<i>Johtajuus varhaiskasvatuksessa</i>	8
2.1.2	<i>Johtajan monet roolit</i>	11
2.2	TYÖYHTEISÖ JA YHTEISÖLLISYYS	13
2.2.1	<i>Työyhteisö ja tiimit varhaiskasvatuksessa</i>	16
2.2.2	<i>Luottamus, vuorovaikutus ja toimintakulttuuri</i>	19
2.3	HAJAUTETTU ORGANISAATIO	23
3	TUTKIMUSKYSYMYKSET	27
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	28
4.1	METODOLOGISET RATKAISUT JA TAUSTAOLETUKSET	28
4.2	LAADULLINEN TAPAUSTUTKIMUS	30
4.3	TUTKIMUKSEN AINEISTO JA TUTKIMUSORGANISAATIOT	32
4.3.1	<i>Haastattelu</i>	35
4.3.2	<i>Kysely ja verkostokartta</i>	36
4.4	ANALYYSI	39
4.5	TUTKIMUSETTISET NÄKÖKOHDAT JA LUOTETTAVUUS.....	41
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	44
5.1	JOHTAJIEN YHTEISÖLLISYYSTULKINNAT	44
5.1.1	<i>Yhteisöllisyys hajautetussa organisaatiossa</i>	44
5.1.2	<i>Johtaja työyhteisössä</i>	49
5.2	TYÖYHTEISÖMERKITYKSET	52
5.2.1	<i>Työyhteisöön liitetyt merkitykset johtajanäkökulmasta</i>	52
5.2.2	<i>Työyhteisön merkitykset työntekijöiden kokemuksissa</i>	55
5.2.3	<i>Työntekijöiden välinen luottamus ja vuorovaikutus</i>	60
5.3	JOHTAJAN ROOLI	63
5.3.1	<i>Johtajien omalle roolilleen antamat merkitykset</i>	63
5.3.2	<i>Johtajuuden merkitys työntekijöiden kokemuksissa</i>	68
5.3.3	<i>Johtajan ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus ja johtajaan kohdistuva luottamus työntekijöiden näkökulmasta</i>	71
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	73
7	POHDINTA	78
	LÄHTEET	82
	LIITTEET	89

1 JOHDANTO

”Miten voi tutkia jotain, joka on niin tuttua?”

Sitaatti on suora lainaus varhaiskasvatuksen professori Kirsti Karilalta eräästä graduseminaarista helmikuulta 2018 ja se kiteyttää omat ajatukseni tämän gradumatkan alusta edelliseltä syksyltä, kun pohdin, miten muotoilla tutkimus työyhteisöstä ja johtajuudesta. Molempia on tutkittu paljon ja molemmista tiedetään jo paljon mutta erityisesti varhaiskasvatukseen tällä hetkellä kohdistuvat muutokset tuottavat jatkuvasti myös paljon uusia kysymyksiä. Varhaiskasvatus on voimakkaasti näkyvillä eri medioissa paitsi valmisteilla olevan varhaiskasvatustilain myös erilaisten tasa-arvokysymysten puitteissa. Keskustelua käydään myös alan työoloista ja työntekijöiden jaksamisesta. Varhaiskasvatuksen johtajuus jatkaa samalla muuttumistaan yhä voimakkaammin hallinnolliseksi johtajuudeksi, mikä sekin väistämättä aiheuttaa muutoksia myös työyhteisön toimintaan.

Tämä tutkimus käsittelee varhaiskasvatuksen johtajuutta ja työyhteisöä hajautetussa organisaatiossa sekä johtajan että työntekijöiden näkökulmat huomioiden. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää johtajan ja työntekijöiden tulkintoja työyhteisöstä ja hallinnollisesta johtajuudesta osana työyhteisöä sekä työyhteisöön ja johtajuuteen liitetyjä merkityksiä. Tutkimuksen lähtökohtana on oma kiinnostukseni työyhteisöilmiöihin sekä hajautettujen organisaatioiden muodostamisen ajankohtaisuus kaupungissa, jonka varhaiskasvatusorganisaatiossa itsekin työskentelen.

Hajautetut organisaatiot alkoivat muodostua varhaiskasvatuksen kentälle 1990-luvulla ja ovat siinä jatkuvasti yleistynyt organisaatiomalli (Halttunen, 2009, 13; Soukainen 2015, 5). Huolimatta ko. organisaatiomallin merkittävästä vaikutuksesta johtajuuteen varhaiskasvatuksen hajautettuihin organisaatioihin liittyvä väitöskirjatasoinen tutkimus on toistaiseksi vähäistä (Soukainen 2015, 5). Olemassa oleva tutkimus liittyy johtajuuden erityispiirteisiin, kokemuksiin hajautetussa organisaatiossa työskentelystä, laadunarvioinnista ja tuesta (Soukainen 2015) sekä johtajan ja työntekijöiden kokemuksiin työstään, suhteistaan ja asemastaan, näkemyksiin johtajuuden toteutumisesta ja johtajuuteen kohdistuviin odotuksiin (Halttunen 2009). Soukaisen tutkimus (2015, 174) tuo esiin erilaisia keinoja johtajan läsnäolovaikutuksen lisäämiseksi mutta korostaa samalla johtajan erillisyyttä kaikista yksiköistään myös ajatuksen tasolla. Onko hallinnollinen johtajuus siis

erillistä myös työyhteisöstä? Sekä Halttusen että Soukaisen tutkimukset varhaiskasvatuksen johtajuudesta hajautetussa organisaatiossa tuovat esille työyhteisöön ja tiimiin liittyviä, organisaation toiminnan kannalta merkityksellisiä tekijöitä mutta muodostavat samalla kuvaa johtajasta ikään kuin työntekijöistään erillisenä yksikkönä. Millaiseksi johtajuuden merkitys muodostuu työntekijöille?

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016 (OPH 2016, 29) tukee työyhteisönäkökulman ajankohtaisuutta ja sen nostamista tarkasteluun korostamalla yhteisötekijöiden merkitystä laadukkaana varhaiskasvatuksen perustana. Esimerkiksi Nislinin (2016) tutkimus työn vaatimuksista ja voimavaroista suhteessa pedagogisen työn laatuun tukee puolestaan yhteisönäkökulman tärkeyttä työssä jaksamisen kannalta, koska varhaiskasvatustyön yhteisöllinen luonne ja työhön kohdistuvat vaatimukset ja muutokset korostavat yhteisöllisyyttä työn voimavarana. Varhaiskasvatustyöyksiköiden johtajat ovat aiemmin toimineet enemmän joko koko- tai osa-aikaisesti myös lapsiryhmissä ja kuuluneet siten itsestään selvästi myös työyhteisöön mutta kokevatko johtajat ja työntekijät yhteisöllisyyden muuttuneen siirryttäessä hallinnollisuuteen ja hajautettuihin organisaatioihin? Millaisia merkityksiä muodostuu työyhteisölle tai johtajuudelle?

Työntekijänäkökulman ottamista mukaan tutkimukseen tukee myös Eskelisen ja Hujalan (2015) analyysi Suomessa 2000 -luvulla toteutetusta johtajuustutkimuksesta, minkä mukaan valtaosa tutkimuksista on tehty johtajilta suoraan tai välillisesti kerättyjen aineistojen perusteella. Tarpeelliseksi nähdään myös tutkimus, jossa johtajuutta tarkastellaan suhteessa työyhteisöön eikä ainoastaan yksittäiseen työntekijään (ks. esim. Halttunen 2013, 105). Kun nämä huomiot yhdistetään hajautettuja organisaatioita koskevan tutkimuksen vähyyteen, voidaan sanoa molempien näkökulmien huomioimisen tässä tutkimuksessa olevan perusteltua.

Tutkimusraporttini alkuosassa, luvussa 2, muodostan tutkimukseni viitekehyksen sen keskeisten käsitteiden eli johtajuuden, työyhteisön ja yhteisöllisyyden sekä hajautetun organisaation ympärille. Käsitteitä määritellään aluksi yleisesti ja sitten varhaiskasvatuksen kontekstiin tarkentaen. Luvussa 3 esittelen tutkimuskysymykset. Luku 4 sisältää kuvauksen tutkimuksen taustalla vaikuttavista metodologisista valinnoista ja tutkimusorganisaatioista sekä tutkimuksen etenemisestä käytännössä. Viidennessä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä ja luvussa kuusi tarkastelen tuloksia suhteessa olemassa olevaan teoria- ja tutkimustietoon. Seitsemäs luku sisältää omia pohdintojani sekä koko tästä tutkimusmatkasta että erityisesti muutamista yksittäisistä ajatuksia herättäneistä huomioista ja asioista matkan varrelta.

2 TEORIATAUSTA JA KESKEISET KÄSITTEET

Tässä luvussa tuon esiin tutkimukseni taustateoriaa sekä tärkeimmät käsitteet, jotka ovat johtajuus, yhteisöllisyys ja työyhteisö sekä hajautettu organisaatio. Käsittelen niitä aluksi yleisemmällä tasolla ja sitten varhaiskasvatuksen kontekstiin tarkentaen. Käsitteet luottamus, vuorovaikutus ja toimintakulttuuri saavat oman alalukunsa tämän tutkimuksen olennaisimpina yhteisöllisyyttä määrittelevinä tekijöinä.

2.1 Johtajuus

Johtajuus käsitteenä on vaikeasti määriteltävissä. Waniganayaken (2014, 65) mukaan käsitteen abstraktisuutta lisää yhteisen, universaalisti tunnistetun määrittelyn puuttuminen. Ympäristön vaatimusten tulisikin voida määritellä johtajuutta aina uudelleen (Halttunen 2009, 23). Johtajuus voidaan nähdä prosessina, jossa yksi henkilö vaikuttaa muihin ryhmää ohjaamalla, auttamalla ja rakentamalla tai jossa vaikutetaan muiden ymmärrykseen ja samanmielisyyteen tavoitteiden saavuttamisessa tarvittavista toimintatavoista. Tällöin johtajuudeksi katsottavassa toiminnassa korostuu vaikuttaminen. Johtajuus on ihmisten välistä toimintaa, johon liittyy myös kiinteästi vuorovaikutus. Vuorovaikutus sekä kehittää että muokkaa johtajuutta ja mahdollistaa osapuolten vaikuttamisen, mistä seuraa johtamisen muokkautuminen yhteiseksi, jaetuksi toiminnaksi. (Halttunen 2009, 24; Juuti 2013, 24)

Johtajuustutkimus erottaa toisistaan johtajuuden ja johtamisen käsitteet. Johtajuudessa näyttäytyy paikka- ja tilannesidonnaisuus, koska johtajuus rakentuu kulttuuri- ja ryhmäsidonnaisesti mm. toimintakulttuurin, asenteiden ja arvojen muodostamista elementeistä ja koska ympäristö toimii johtajuuden synnyttäjänä, säätelijänä ja edistäjänä (Aaltonen 2013, 254; Fonsén 2014, 28). Johtaminen on tavoitteiden saavuttamiseen liittyvää toimintaa, jolla ryhmää koordinoidaan ja hallitaan. Juuti (2013, 61) näkee johtajuusajattelussa esimiehen symboloivan ihmisille tiettyä ajatustapaa, jota nämä vapaaehtoisesti seuraavat. Johtajuuteen liitetään englanninkieliset termit *administration*, *leadership* ja *management*. *Administration* tarkoittaa hallinnointia, johon kuuluvat

johtamiseen perinteisesti liitetyt ns. paperityöt liittyen erilaisiin kirjanpidollisiin, hallinnollisiin ja muihin kirjallisiin tehtäviin. *Management* mielletään johtajan asemaan liittyväksi asioiden johtamiseksi ja päivittäisjohtamiseksi, johon liittyy asioiden aikaansaamista sekä vastuiden ja velvollisuuksien hoitamista johtamiseen liittyvissä tilanteissa. *Leadership*, johtajuus, kohdentuu ihmisten johtamiseen eli esimiestyöhön ja siihen liittyy johonkin suuntaan kohdistuva vaikuttaminen, ihmisten kanssa toimiminen ja edelläkävijyys. *Leadershipiin* liitetään myös tulevaisuusulottuvuus, koska se sisältää mm. visiointia ja kriittistä arviointia tulevaisuuden tarpeiden näkökulmasta. (Aaltonen 2013, 254; Fonsèn 2014, 28-29; Halttunen 2009, 25, Nivala 2006, 134)

Asioiden johtaminen on ihmisten kautta tapahtuvaa toimintaa, mikä viittaa siihen, että käsitteitä *leadership* ja *management* ei voida täysin erottaa toisistaan vaan painotuksen tulee olla tilannekohtaista. Toiminnan tavoitteiden ja arvojen mahdollisesti muodostamat ristiriidat ja toimintaympäristöjen monimutkaisuus lisäävät molempien johtajuusulottuvuuksien yhtäaikaista tarpeellisuutta ja tilanteeseen liittyvää painottamista. Johtamistapa vaikuttaa ihmisten motivoitumiseen ja työhön kohdistettuun panostukseen, jolloin syntyy vaikuttavaa johtajuutta. (Nivala 2006, 134; Ropo 2012, 18.) Johtamisulottuvuuden tilannekohtaisen painottamisen merkitystä tukee myös Juutin (2013, 124) käsitys, jonka mukaan *management* ei säilyttävän luonteensa vuoksi ole paras tapa johtamiselle muuttuvissa ympäristöissä eikä tue demokraattista ihannetta.

Johtamiseen liittyy aina kontekstisidonnaisuus, joka liittyy johtamisen ryhmän tai organisaation substanssiin eli perustehtävään, jonka toteutuminen ja kehittymisen mahdollistuminen on johtamisen keskeinen tarkoitus. Kontekstuaalisuus korostaa johtamisen tilannesidonnaisuutta eli sitoutumista toimintaympäristöön ja kulttuuriin ja huomioi näiden kahden ulottuvuuden vastavuoroisuuden eli johtamisen vaikuttavuuden toimintaympäristöön mutta myös toimintaympäristön aseman johtamisen onnistumisen määrittäjänä. Kontekstuaalisuus syntyy ryhmän tai organisaation jäsenten muodostamista tulkinnoista ja pyrkimyksistä, jäsenten välisistä suhteista sekä niiden muodostamasta todellisuudesta, jolloin johtaminen rakentuu sosiaalisesti eli ihmisten välisistä suhteista. (Hujala 2004, 53; Juuti 2013, 24, 42; Nivala 2006, 129)

Ropo (2011) tunnistaa tämän päivän johtajuuteen liittyvän johtajuuden jakamisen, eettisyyden, henkisyyden, autenttisuuden ja kokemuksellisuuden ulottuvuudet. Johtajuuden jakamisen tarve liittyy työn luonteen muuttumiseen ja moninaistumiseen esimerkiksi tiimi- ja etätyön lisääntyessä, jolloin korostuu tilannelähtöisen toiminnan ja yhdessä tekemisen merkitys. Eettiseen johtajuuteen kuuluu arvojen toteutuminen käytännön toiminnassa ja siihen liitetään johtajan piirteitä ja käyttäytymistä kuvaavia määritelmiä kuten luotettavuus ja vastuun ottaminen. Eettistä johtajuutta voi tarkastella myös johtajuuden kokemuksellisuuden, symbolisuuden ja kokonaisvaltaisuuden

ilmentymänä sekä esimerkkinä johtajuuden olemukseen liittyvästä ymmärryksen muutoksesta. Henkinen johtajuus on käsitteenä hyvin lähellä eettistä johtajuutta, koska molempien taustalla vaikuttaa arvojen mukainen toimiminen. Henkinen johtajuus saattaa viitata tunnustuksellisiin arvoihin mutta voimakkaammin se näyttää korostetun myönteisenä aspektina painottaen hyvinvointia, yhteisöllisyyttä ja toiminnan merkityksellisyyttä. Henkisen johtajuuden olennaisia elementtejä ovat kutsumus, ystävällisyys ja kärsivällisyys. Autenttisen johtajuuden ulottuvuus liittyy kokemukseen ”*todellisesta minästä*” (Ropo 2011, 207), joka voi näyttää ihmisen sisällä ikään kuin valmiina olevana tai rakentua yhteisessä prosessissa ympäristön kanssa. Kokemuksellinen johtajuus muodostuu esteettisestä ja kehollisesta kokemuksesta. Keho ja aistit toimivat tietoa muodostavana tekijänä ja yhdessä kokemusten ja merkitysten kanssa ne muodostavat johtajuuden esteettisen ulottuvuuden. Johtajuuden esteettisyys on uudehko näkökulma (ks. esim. Ropo 2005) mutta sen yhtymäkohdat työntekijöiden subjektiiviseen kokemukseen johtajuudesta liittyvät esteettisyyden esimerkiksi muutosjohtajuuden ja visionäärisen johtajuuden ulottuvuuksiin. (Ropo 2011, 201-209)

Johtajuusajattelu ns. kantaa mukanaan omaa historiaansa ja muutokset ajattelussa tapahtuvat hitaasti. Johtajuuteen liittyvän ajattelun taustalla on nykyäänkin nähtävissä ihmisten taipumus hahmottaa johtajuutta sankarimyyttien kautta. Ropon, Erikssonin, Sauerin, Lehtimäen, Keson, Pietiläisen ja Koivusen (2005, 40) mukaan johtaja rinnastetaan helposti yhä edelleen sankariin, joka ei itse nosta itseään sankarin asemaan vaan sen tekevät muut mm. hänen vastuuntuntonsa, uhrautuvuutensa ja työteliäisyytensä perusteella. Sankaruuteen ei kuulu epävarmuus vaan visionäärisuus ja kyky toimia oikein yhteisön hyväksi (Onnismaa & Kiander 2012, 31). Sauer (2012, 29) huomauttaakin, että huolimatta siitä, että sankarijohtaja-ajattelun aika on virallisesti ohi, ilmiö elää edelleen epävirallisesti vahvana, mitä osaltaan selittää julkisuuden ja median kiinnostus rahaan ja valtaan ja siitä johtuva sankarijohtajien näkyviksi tekeminen.

Tässä tutkimuksessa johtajuus nähdään sekä päiväkodin johtajan positiossa toimivan henkilön hallinnollisiin johtamistehtäviin liittyvänä toimintana että vuorovaikutukseen ja luottamukseen perustuvana prosessina sekä esimiehen ja yksittäisen työntekijän välillä että esimiehen ja työyhteisön välillä. Tutkimuksen ulkopuolelle on tietoisesti rajattu johtajuuden suhde perheiden sekä ylemmän hallinnollisen tahon kanssa tehtävään yhteistyöhön.

2.1.1 Johtajuus varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatuksessa johtajuus on perinteisesti liitetty päiväkodin johtajan työhön ja asemaan mutta nykyajattelun mukaan varhaiskasvatuksen johtajuus rakentuu toimintakulttuurin käsitteelle (Hujala

2004, 53; Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 288). Tällä viitataan johtajan rooliin sellaisten työolosuhteiden luomisessa, että ammatillisen osaamisen hyödyntäminen, oppiminen, kehittäminen, pedagogiikka ja vuorovaikutus mahdollistavat lapsen oppimista ja hyvinvointia edistävän ympäristön rakentumisen (OPH 2016, 28-29). Taustalla vaikuttaa mm. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, jossa johtajuus nähdään laajemmin kuin yhden esimiehen johtamistyönä ja jossa korostuu pedagogiikan johtaminen, ”*joka on varhaiskasvatuksen kokonaisuuden tavoitteellista ja suunnitelmallista johtamista, arviointia ja kehittämistä*” (OPH 2016, 28).

Varhaiskasvatuksen perustehtävän johtamista käytännössä kuvataan päivittäisjohtamisen ja hallinnoinnin käsitteillä mutta samanaikaisesti tunnustetaan tulevaisuuteen suuntaavan, visionäärisen *leadership*-johtajuuden tarve (Hujala ym. 2017, 291). Rodd (2006, 11) kiteyttää varhaiskasvatuksen johtajuutta termeillä näkemys ja vaikuttaminen, joilla hän viittaa tavoitteiden asettamisen ja niiden saavuttamisen muodostamaan, vaikuttamiseen perustuvaan prosessiin.

Varhaiskasvatuksen johtajuudessa korostuu johtajuuden monisäikeinen tulkinnallisuus, mikä koostuu paitsi johtajan omista myös varhaiskasvatuksen työntekijöiden, asiakasperheiden ja ylempään hallinnon johtajuuteen liittämistä merkityksistä. Johtajuuden muotoutumiseen varhaiskasvatuksen perustehtävän ja sosiaalisen tilanteen kautta nähdään vaikuttavan kolme näkökulmaa, jotka ovat varhaiskasvatuksen kehittäminen ja arviointi, työntekijöiden hyvinvoinnin kehittäminen ja varhaiskasvatuksen merkityksen ja arvostuksen vahvistaminen. (Hujala 2004, 55, 59)

Varhaiskasvatuksen esimiehiltä edellytetään pedagogista johtajuutta (Fonsén 2013, 182). Pedagogisella johtajuudella tarkoitetaan henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista sekä varhaiskasvatuksen perustehtävän kehittämisestä huolehtimista ja se on toiminnan laadukkaan pedagogiikan toteutumisen edellytys (Fonsén 2014, 36; Hujala ym. 2017, 298). Fonsénin (2014, 27) mukaan ”*pedagoginen johtajuus on katsomista arjen käytänteitä laajemmalla perspektiivillä ja talouden haasteista huolimatta toimimista varhaiskasvatuksen laadun ylläpitäjänä ja hyvän lapsuuden puolestapuhujana*”.

Fonsén ja Parrila (2016, 24-25) perustelevat termien pedagoginen johtaminen ja pedagoginen johtajuus huomioimista eri tason ilmiöinä varhaiskasvatuksessa. Heidän mukaansa pedagoginen johtajuus käsittää sekä työntekijöiden oppimisen johtamisen että organisaation toimintakulttuurin johtamisen pedagogiselta arvopohjalta. Tavoitteisiin pyrkivät johtamistoimet ovat heidän mukaansa pedagogista johtamista. Pedagogiseen johtajuuteen liittyy pedagogisen kompetenssin käsite, joka viittaa sekä esimiehen kykyyn ja haluun kehittää itseään ja työntekijöitään että työntekijöiden edellytyksiin jaetun pedagogisen johtajuuden toteutumiselle (Fonsén 2013, 187). Fonsén ja Parrila

(2016a, 137) kuvaavat pedagogisen johtajuuden voivan tarkoittaa myös johtajuuden laajempaa arvopohjaa, jota he vertaavat ”*johtajan työn silmälaseihin*”, millä he tarkoittavat hallinnollisiin ja henkilöstöjohtamisen johtamistoimiin liittyvien valintojen perustumista pedagogiselle pohjalle.

Pedagogiseen johtajuuteen liittyy jaetun johtajuuden käsite viitaten mm. yhteiseen, vuorovaikutukseen perustuvaan prosessiin ja vastuuseen laadukkaasta pedagogiikasta (Fonsén 2014, 36). Heikan (2016, 44) mukaan työntekijöiden osallistaminen kehittämiseen ja yhteiseen päätöksentekoon määrittelee johtajuuden tehokkuutta. Hänen mukaansa jaettu johtajuus on työväline johtajuuden tarkasteluun ja muotoutuu erilaiseksi eri organisaatioissa. Jaettu johtajuus voidaan nähdä myös tehtävien jakamista syvemmän tason toimintana, joka ilmenee työntekijöiden välillä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja joka on tulosta kaikkien työyhteisön jäsenten osaamisen ja taitojen hyödyntämisestä prosessissa. (Heikka, Waniganayake & Hujala 2012, 34; Juuti 2013, 145)

Ropo ym. (2005, 19-20) lähestyvät jaettua johtajuutta kahdesta eri suunnasta. Heidän mukaansa jaettu johtajuus voi tarkoittaa johtajan tehtävien ja vastuiden jakamista osiin delegoimalla ja organisoimalla tai se voi tarkoittaa asioiden yhteiseksi tekemistä, jolloin jokaisen työntekijän kokemukset ja tulkinnat jaetaan ja otetaan mukaan yhteiseen prosessiin. Olennaista on halu osallistua omalla persoonalla ja prosessin vuorovaikutuksellisuus. Ropo (2011, 202) kuvaa jaettua johtajuutta piirakkametaforan avulla, jossa valmis piirakka eli työ tai vastuu jaetaan valmiisiin osiin, joista jokainen hoitaa omansa tai jossa kaikki osallistuvat yhdessä piirakan leipomiseen, jolloin työstä muodostuu vuorovaikutteinen ja tasa-arvoinen kokonaisuus esimiehen ja työntekijöiden kesken.

Varhaiskasvatuksen johtajuutta on aikaisemmin nähty vaivaavan varhaiskasvatukseen liitettyjen mielikuvien kaksijakoisuus päivähoito -nimityksen korostaessa toiminnan hoidollista ja sosiaalista puolta taloudellisten tekijöiden vaatiessa samalla oman huomionsa (ks. esim. Nivala 2002, 19-20). Tällä hetkellä varhaiskasvatusta lähestytään yhä enemmän ns. ”*investointinäkökulmasta*” (Karila, Kosonen & Järvenkallas 2017, 11), mikä viittaa varhaisvuosien kehityksen ja oppimisen tukemisen pitkälle tulevaisuuteen ulottuvien vaikutusten tunnistamiseen. Varhaiskasvatuksen hallinnonalan siirtyminen sosiaalipalvelusta osaksi kasvatus- ja koulutusjärjestelmää sekä valmisteilla oleva varhaiskasvatuslaki korostavat osaltaan enenevässä määrin toiminnan pedagogisuutta. Johtajalta muutos edellyttää hallinnollisen johtamisen lisäksi vahvaa näkemystä hyvästä pedagogiikasta ja ymmärrystä varhaiskasvatuksen kehityssuunnista. (Fonsén & Parrila 2016, 33; Karila ym. 2017, 17)

Varhaiskasvatuksen johtajuudesta tekee Nivalan (2002, 19) mukaan omaleimaista johtajan omistautuminen nimenomaan kasvatusalalle, mitä hän kuvaa termillä ”*kasvattajan sydän*”. Sims ja

Waniganayake (2015, 190) korostavat laadukkaan johtajuuden syntyvän seurauksena vahvasta ammatti-identiteetistä ja omiin vahvuuksiin uskomisesta. Vahva tietoisuus itsestä, omista arvoista ja persoonasta on itsensä johtamisen edellytys, mikä Fonsénin ja Parrilan (2016a, 129) mukaan mahdollistaa muiden ja muiden työn johtamisen. He käyttävät termiä ”*integriteetti*” (Fonsén & Parrila 2016a, 135) kuvaamaan johtajan omiin arvoihinsa sitoutunutta toimintaa valinnoissa ja päätöksenteossa.

2.1.2 Johtajan monet roolit

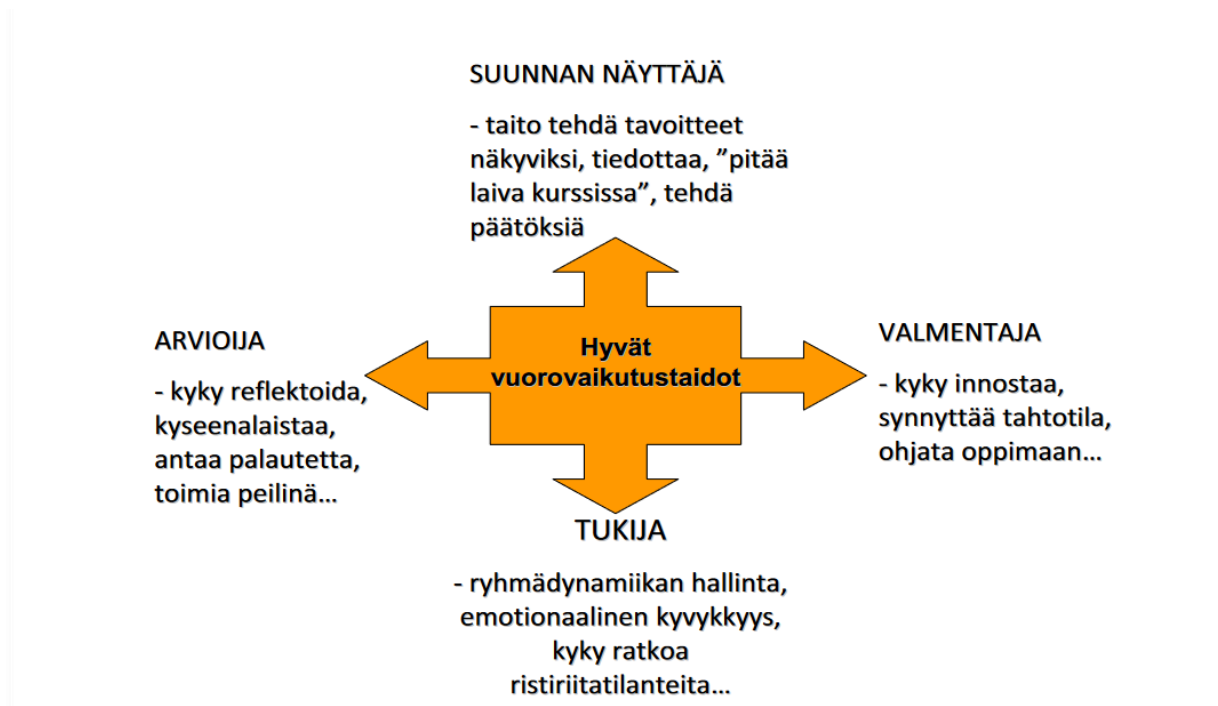
Varhaiskasvatuksen johtajuutta voi luonnehtia johtamis- ja esimiestehtävien sekä henkilökuntaan, vanhempiin ja mahdollisiin muihin tahoihin liittyvien tehtävien holistiseksi kokonaisuudeksi (Hujala & Eskelinen 2013, 214). Se voidaan nähdä tasa-arvoon ja vuorovaikutukseen perustuvana vaihtosuhteena, joka pohjautuu muiden huomiointiin ja palvelemiseen sekä aitoon läsnäoloon ja kuuntelemiseen (Vesterinen 2006, 142). Päiväkodinjohtajan johtamistehtävät muodostuvat palveluorganisaation sekä työyhteisön ja -organisaation johtamisesta, kasvatus- ja opetustoiminnan johtamisesta, työntekijöiden ja työyhteisön osaamisen kehittamisestä ja varhaiskasvatuksen asiantuntijana toimimisesta (Puroila 2004, 21).

Varhaiskasvatusyksikön johtamisessa palveluorganisaationa keskeistä on asiakasnäkökulma. Palveluiden tulee olla asiakkaan saavutettavissa ja niiden tulee vastata asiakkaan tarpeita (Hujala & Eskelinen 2013, 220). Rodd (2006, 221) näkee asiakkaissa mahdollisuuden kehittää laajemminkin ymmärrystä varhaiskasvatuksen tehtävistä ja sisällöstä ja samalla vahvistaa laajempaa tietoisuutta myös varhaiskasvatuksen merkityksestä. Hän luonnehtii varhaiskasvatuksen ja vanhempien suhdetta yhteistyön, jatkuvuuden ja tuen käsitteillä, jolloin korostuvat varhaiskasvattajien sensitiivisyys ja responsiivisuus yhteistyön onnistumisen tekijöinä (Rodd 2006, 222, 231). Haltusen (2009, 126) mukaan työntekijät kokevat esimiehen tuen tärkeäksi perheiden kanssa tehtävässä yhteistyössä.

Työyhteisön johtamista Nivala (2002, 19) kuvailee tiimin rakentamiseksi. Tiivis työyhteisö jakaa arvonsa ja ajattelutapansa sekä muodostaa samalla oman yksilöllisen ryhmänsä, mikä vaatii johtajalta joustavuutta ja ryhmätyökykyä. Avoin, kunnioittava ja luottamuksellinen vuorovaikutus on merkittävä tekijä niin työskentelylle kuin yhteiselle ongelmanratkaisulle ja sosiaaliselle tuelle (Juuti 2006, 110). Haltusen tutkimuksessa (2009, 125-126) johtajan läsnäolo arjessa mm. tukijana, keskustelukumppanina ja hyvinvoinnista huolehtijana sekä ristiriitojen ratkaisijana ja hyvän ilmapiirin luojana korostuu työntekijöiden toiveissa.

Pedagogisen johtajan rooli sisältää niin kasvatus- ja opetustoiminnan kuin osaamisen kehittämisen johtamisen (Hujala ym. 2017, 297-298). Parrila (2011, 85) kuvaa pedagogista

johtamista neljällä ulottuvuudella, jotka ovat suunnannäyttäjää, arvioijaa, valmentajaa ja tukijaa (kuviot 1). Suunnannäyttäjää auttaa työntekijöitä tiedostamaan odotukset ja tavoiteltavan työsuorituksen. Arvioija peilaa toimintaa ja suunnitelmia eri tasojen varhaiskasvatussuunnitelmiin, reflektoi ja kyseenalaistaa sekä antaa palautetta, mikä on oppimisen, hyvinvoinnin ja kehittymisen edellytys. Valmentaja motivoi oppimiseen ja kehittymiseen sekä pyrkii avaamaan ja purkamaan rutinoituneita toimintatapoja ja mahdollistamaan uusien työtapojen syntymistä. Tukijan rooli korostaa emotionaalisia ja vuorovaikutustaitoja, koska tukijan tehtävä on auttaa työyhteisön ja tiimien muodostumisessa sekä yhteisten pelisääntöjen ja toimintaperiaatteiden laatimisessa. (Parrila 2011, 85-86)



KUVIO 1. Pedagogisen johtajan roolit ja osaamisalueet. (Parrila 2011, 85)

Varhaiskasvatuksen johtajuus on muutoksessa. Opetusalan ammattijärjestö OAJ:n ja Lastentarhanopettajaliitto LTOL:n viimeaikaisten selvitysten, vuosina 2013 ja 2017, mukaan varhaiskasvatuksen palvelumuotoja, joiden johtajana päiväkodinjohtajat toimivat, on yli kymmenen. Selvitysten mukaan työorganisaation, kasvatus- ja opetustoiminnan sekä osaamisen kehittämisen johtamiseen käytetty työaika on viime vuosina pienentynyt vaikka myös johtajien lapsiryhmässä toimiminen on vähentynyt huomattavasti. Ilmiötä selittää johtajuuden monimuotoistuminen. (Vesalainen, Cleve & Ilves 2013, 7-10; OAJ 2017, 9)

Monimuotoistumisen vaikutukset peilautuvat myös varhaiskasvatuksen työyhteisöihin, mikä näyttäytyy esimerkiksi Halttusen tutkimuksessa (2009, 129), jonka mukaan johtajat odottavat

työntekijöiltä lisääntyvää vastuullista itsenäisyyttä. Työntekijöiden vastuusta toiminnan sujuvuuden ja työyhteisön vuorovaikutuksellisuuden edistämiseksi käytetään nimitystä alaistaito (Kariluoma, Heinonen, Rehnback & Keskinen, 2010, 259). Keskinen (2005, 26-33) määrittelee alaistaitoja sitoutuneisuuden, samaistumisen, motivoituneisuuden ja ammatillisen osaamisen käsitteiden avulla. Sitoutuneisuus on vastuuta omasta työpanoksesta ja organisaatiolle merkityksellisestä suoriutumisesta, jota esimiehen oikeudenmukainen toiminta ja hyvät työolosuhteet vahvistavat. Samaistumiseen kuuluu solidaarisuuden ja organisaatioon kuulumisen tunne, lojaalisuus ja organisaation tavoitteisiin kohdistuva kiinnostus. Motivoituneisuus on tietoisuutta työn tavoitteista, omien resurssien tarkoituksenmukaista käyttämistä tavoitteiden toteuttamisessa ja työhön liittyvien muutosten sietämisestä. Ammatillinen osaaminen tarkoittaa perustehtävän hallintaa ja kehittymiseen tähtäävää työtettä. Vastuiden jakaminen ja selkiyttäminen vahvistavat organisaation toimintaa ja hyvinvointia (Hujala & Eskelinen 2013, 229-230). Keskinen (2005, 15) mukaan ”*esimiestaito ei ole ainut, jonka turvin selvittää entistä vaativammista tehtävistä entistä vähemmän henkilöstön avulla, vaan olennaista on myös se, miten henkilöstö kykenee ymmärtämään muuttuvat toimenkuvat tai lisääntyvät työpaineet*”.

2.2 Työyhteisö ja yhteisöllisyys

Tämän tutkimuksen toinen keskeinen käsite tai pikemminkin käsitepari on työyhteisö ja yhteisöllisyys. Sana yhteisö perustuu suomen kielessä sanaan ”yhdistää” ja sen voidaan tulkita tarkoittavan sitoutumiseen ja solidaarisuuteen perustuvaa, yksilöiden ja ryhmien välistä suhdetta, jonka sen jäsenet kokevat arvokkaana. Yhteisöt voidaan jaotella muodolliseen, toiminnalliseen ja symboliseen yhteisöön, joista muodollinen yhteisö ei perustu yhteenkuuluvuuden tunteeseen vaan sen perustana voi olla esimerkiksi yhdistys tai ammattiliitto. Toiminnallisessa yhteisössä toiminta perustuu vuorovaikutukseen ja yhteisöön kuulumisen tunteeseen esimerkiksi kansalaisliikkeessä. Symbolisen yhteisön jäseniä yhdistää aatteellinen ajatusmaailma. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 9-10)

Työyhteisö on ryhmä, joka koostuu saman työpaikan henkilöistä ja jota yhdistävänä tekijänä toimivat työ ja siihen liittyvät tehtävät. Työyhteisöä voidaan kuvata virallisesti ja epävirallisesti muodostuneiden työroolien verkostojen kokonaisuutena, joka ohjaa ja säätelee ihmisten yhteistyötä ja vuorovaikutusta (Järvinen 2017, 80; Zani & Cicognani 2012, 1). Paasivaara ja Nikkilä (2010, 16) näkevät työyhteisön syntyvän virallisesta tarkoituksesta ja olevan ”*selkeä rakenteellinen ja toiminnallinen kokonaisuus, jolla on omat tavoitteet, toimintamallit ja kehittämistyö, määrätty johtaja ja henkilöstö*”. Työyhteisö voidaan nähdä myös ammatti-identiteetin ja kehittymisen edellytyksenä (Onnismaa & Kiander 2012, 44).

Työpaikan työntekijät muodostavat työyhteisön, joka määrittää työpaikan normeja ja sääntöjä samalla, kun jokaisen työyhteisön jäsenen valinnat vaikuttavat koko yhteisön toimivuuteen. Työyhteisö jakautuu usein tiimeihin, joita Sivunen (2007, 24) määrittelee hyvin samankaltaisesti kuin Paasivaara ja Nikkilä edellä työyhteisöä. Tiimin määritelmään kuuluu Sivusen mukaan jaettu johtajuus, yhteisvastuu, yhteinen päämäärä ja tavoite sekä yhteinen toimintamalli. Sivusen tutkimus (2007) käsittelee enimmäkseen hajautettuja tiimejä virtuaalisessa eli teknologian keinoin viestivässä merkityksessä. Sivunen (2007, 172-176) huomioi, että hajautetussa tiimissä näkemys tiimistä eroaa ns. perinteisestä käsityksestä ja tiimi voi muodostua esimerkiksi osaamisperustaisesti tietyn projektin ympärille tai perustua organisaation taholta tapahtuvaan määrittelyyn. Tiimiin samastuminen näyttää myös yhteisöllisen luonteensa tietoisuutena tiimiin kuulumisesta, tukea antavina vuorovaikutussuhteina ja yhteisinä tavoitteina.

Yhteisöllisyyttä Paasivaara ja Nikkilä (2010, 11) määrittelevät yhteisön ei-materiaaliseksi puoleksi ja selventävät näkemystään englannin kielisten termien *community* ja *sense of community* avulla. *Community* on vakiintunut ilmaisu suomen kieliselle vastineelle yhteisö, johon liitetty *sense* – voidaan suomentaa mm. sanoilla järki, vaisto ja merkitys – ilmaisee käsitteen henkistä, ei-aineellista puolta. Työyhteisön yhteisöllisyys on Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 12-14) mukaan henkinen tila, joka on ihmisten vapaaehtoisuuteen perustuva tunnetila ja joka perustuu yhteisille arvoille ja määrittää ihmisten käyttäytymistä toisiaan kohtaan. Arvot muodostavat työyhteisön toiminnan perustana olevat periaatteet ja auttavat kokonaisuuksien hahmottamisessa. Yhteisöllisyyden perustana olevat arvot ovat ymmärrettäviä, uskottavia, työyhteisöä kiinteitä ja ne tuotetaan yhdessä. Lisäksi ne toteutuvat jokapäiväisessä työssä. Yhteisöllisyys on rinnastettavissa me-henkeen ja ryhmäkoheesioon eli ryhmän jäsenten toisiaan kohtaan tuntemaan vetovoimaan ja pitämiseen ja se ilmenee yksilölle tunteena kuulumisesta johonkin ryhmään ja omasta merkityksellisyydestä ryhmän muille jäsenille. (Koivumäki 2008, 108; Zani & Cicognani 2012, 2)

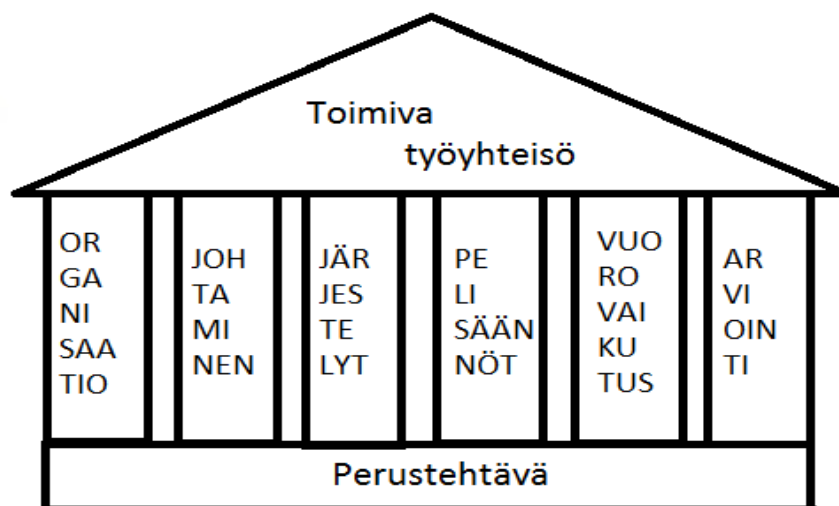
Koivumäki käsittelee tutkimuksessaan (2008) mm. luottamusta ja yhteisöllisyyttä, niiden merkitystä ja seurauksia sekä niihin vaikuttavia tekijöitä valtion asiantuntijaorganisaatioissa sosiaalisen pääoman näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan luottamus vahvistaa yhteisöllisyyttä. Esimieheen kohdistuva luottamus vahvistuu tältä saadun tuen seurauksena ja esimiehen on tärkeätä luottaa alaiseensa. Yhteisöllisyyttä lisäävät tutkimuksen mukaan myös mm. roolien selkeys sekä yleinen tyytyväisyys. (Koivumäki 2008, 246)

Yhteisöllisyys voidaan nähdä työyhteisön sosiaalisena ulottuvuutena, koska ihmiset tuovat työyhteisöön kokemuksensa, toimintatapansa ja ajattelunsa. Yhteisöllisyys ilmenee tavassa kohdella muita mm. äänenkäyttönä, ilmeinä, eleinä, välittämisenä tai välinpitämättömyytenä. Ajan kuluessa työyhteisöön muodostuu myös oma kieli, joka ilmenee esimerkiksi slangisanoina tai tietyn

tyyppisenä huumorina ja joka on yhteisöllisyyden merkittävimpiä tekijöitä. Yhteisen kielen kautta ihminen saa mahdollisuuden tuntea kuuluvansa johonkin. Työyhteisön yhteisöllisyys voidaan nähdä myös ulottuvuutena, joka voi olla kielteinen tai myönteinen. Liian tiivis tai kiinteä työyhteisö saattaa pitää yllä illuusiota harmonian tärkeydestä. Erimielisyyttä on vähän mutta työntekijät luopuvat samalla omasta identiteetistään sulautuakseen ryhmään. Erilaisten toimintatapojen ehdottaminen vaikeutuu ja ristiriidoista vaietaan. Myönteinen yhteisöllisyys sallii erilaisuuden ja näkee sen rikkautena sekä mahdollistaa luovaa toimintaa. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12, 16-17, 49-50)

Yhteisöllisyyden merkitys tulee esiin myös Nislinin (Nislin, Sajaniemi, Suhonen, Sims, Hotulainen, Hyttinen & Hirvonen, 2015, 42, 58, 59) tutkimuksessa varhaiskasvatuksessa työskentelevien henkilöiden työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja niiden vaikutuksesta pedagogisen työn laatuun. Tutkimuksen mukaan työssä koettu sosiaalinen tuki työtovereilta ja erityisesti esimieheltä on merkittävä työssä jaksamiseen edistävästi vaikuttava tekijä. Johtajan sensitiivisyys työntekijän tarpeille, organisaation oikeudenmukainen toiminta, työn sopiva haasteellisuus ja toimiva vuorovaikutus on lisäksi todettu suoraan yhteisöllisyyttä vahvistaviksi elementeiksi (Zani & Cicognani 2012, 2).

Järvisen (2017, 85) mukaan työyhteisön ammatillisuus ja työssä onnistuminen perustuvat toimiviin rakenteisiin (kuvio 2), joiden lähtökohtana on työyhteisön perustehtävä. Järvinen kuvaa rakenteita pilareina, joiden yhteisenä jalustana toimii perustehtävä ja jotka yhdessä kannattelevat toimivaa työyhteisöä.



KUVIO 2. Työyhteisön peruspilarit (mukaillen Järvinen 2017, 85)

Organisaation tehtävä on mahdollistaa yhteistyön sujuvuus ja toiminnan tavoitteellisuus, johtamisella viitataan työn tekemisen edellytyksistä huolehtimiseen ja järjestelyiden avulla selkeytetään työntekijöiden tehtävät ja vastuut. Pelisäännöt tarkoittavat paitsi yhteisiä käytäntöjä ja toimintamalleja myös vastuuta niiden noudattamisesta. Vuorovaikutuksen avoimuus ja toimivuus edellyttävät keskittymistä työhön liittyviin asioihin niiden kanssa, joita asiat kulloinkin koskevat sekä rakentavaa puhetapaa ja viestin tulemistä oikein ymmärretyksi. Arviointi kohdistuu kaikkiin muihin pilareihin. (Järvinen 2017, 86-103)

Nivala (2011, 170-171) korostaa rakenteiden merkitystä organisaation toiminnan taustatekijänä sekä ihmisiä ja toimintaa ohjaavana voimana. Rakenteiden tehtävä on Nivalan mukaan mahdollistaa erilaisten työprosessien yksinkertaistaminen ja luoda toimivat puitteet tiedonkululle työyhteisössä myös mahdollisten eri työpisteiden välillä. Hän korostaa laajojen komentoketjujen tarpeettomuutta ja työntekijöiden mahdollisuutta luovuuteen sekä selkeään työnjakoon ja vastuuttamiseen, minkä voi tulkita viittaavan jaettuun johtajuuteen organisaatio- ja työyhteisörakenteena.

Työyhteisöllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työntekijöiden muodostamaa ryhmää, joka muodostaa työyhteisön kuuluessaan hallinnollisesti samaan varhaiskasvatuksen organisaatioon. Tutkimuksesta on tietoisesti rajattu ulkopuolelle vanhempien ja lasten kanssa muodostuva kasvatusyhteisö. Yhteisöllisyyttä lähestytään ulottuvuutena, joka ilmenee vuorovaikutuksena, luottamuksena, ryhmään kuulumisen tunteena ja yhteisinä toimintatapoina.

2.2.1 Työyhteisö ja tiimit varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatustyö näyttäytyy perusolemukseltaan yhteisöllisenä (Halttunen 2009, 40; Karila & Nummenmaa 2001, 32). Nummenmaa, Karila, Joensuu ja Rönnholm (2007, 22) kuvaavat päiväkodin varhaiskasvattajia perustehtävän eli opetuksen, kasvatuksen ja hoidon ympärille muodostuvana yhteisönä. Heidän mukaansa *”päiväkoti kasvattajien yhteisönä toimii kasvatuksellisena kenttänä, joka on syntynyt yhteisön yhteisesti neuvottelemasta ja jakamasta perustehtävän tulkinnasta ja siihen sitoutumisesta, työtä ohjaavasta arvoperustasta sekä kasvatuksen tavoitteista ja vuorovaikutuskäytännöistä”* (Nummenmaa ym. 2007, 22).

Vaikka varhaiskasvatustyö on voimakkaasti ihmistenvälistä ja vuorovaikutteista nähdään työyhteisöön kuulumisen kokemuksellisena (Nislin 2016, 6; Nummenmaa ym. 2007, 27). Varhaiskasvattajien muodostama työyhteisö on tyypillisesti moniammatillinen, mistä johtuen sen jäsenten suhde työyhteisöönsä on lähtökohdiltaan erilainen ja myös työyhteisön merkitys muodostuu erilaiseksi eri henkilöille (Nummenmaa ym. 2007, 27; Rodd 2006, 152). Moniammatillisessa

yhteisössä erilaisen koulutustaustan omaavat henkilöt jakavat tietojaan ja osaamistaan yhteistyössä muiden kanssa, minkä nähdään kirkastavan eri henkilöiden erityisosaamista ja mahdollistavan osaltaan varhaiskasvatustyön kehittämisen (Karila & Nummenmaa 2001, 41; Nislin 2016, 11). Kupila (2017, 305) näkee moniammatillisen työyhteisön vahvuutena olevan myös ”yhteisten päämäärien luominen ja käyttöönotto sekä laaja-alainen ja kokonaisvaltainen kasvatustyö”.

Kupila (2017, 301) lähestyy varhaiskasvattajien muodostamaa työyhteisöä ammatillisen oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta. Hänen mukaansa osaamisen kehittäminen edellyttää yhteisöä, jonka luoman tiedon ja jolta saadun tuen varassa oppiminen tapahtuu jaettujen sosiaalisten prosessien kautta. Hän korostaa jaetun asiantuntijuuden, ymmärryksen ja tietämyksen merkitystä arkikokemusten, ongelmatilanteiden ja käytäntöjen arvioinnin ja pohdinnan hyödyntämisessä liittyen oppimiseen ja kehittämiseen. Toimiva työyhteisö yhdistetään varhaiskasvatuksessa laatuun laajasti juuri kehittämisen, koulutus- ja pätevyysvaatimusten mutta myös sitoutumisen ja pysyvyyden näkökulmista (ks. Soukainen 2015, 40; Rodd 2006, 146-147; Sims & Waniganayake 2015).

Varhaiskasvatukselle on tyypillistä työyhteisön jakautuminen tiimeihin, jotka muodostuvat luontevasti tietyn lapsiryhmän aikuisista ja joille on tyypillistä tiivis päivittäinen vuorovaikutus ja yhteistyö, joiden tärkeyttä varhaiskasvatustyön muuttuva luonne vielä osaltaan korostaa (Soukainen 2015, 61; Waniganayake 2014, 71). Varhaiskasvattajista muodostuvan tiimin luonnetta kuvaa Airan (2012, 78) kiteyttämä tiimien määritelmä jäsenten yhteisestä tavoitteesta ja heidän tehtäviensä riippuvuudesta toisistaan. Vennisen (2007, 23-24) mukaan yhteinen päämäärä antaa tiimille virallisen ryhmän luonteen. Tiimin vastuualue muodostuu yleensä tietystä lapsiryhmästä perheineen sekä siihen liittyvästä toiminnan suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Kupila (2017, 307) käyttää kasvattajien yhteisöstä nimitystä käytäntöyhteisö.

Yhteisestä tavoitteesta huolimatta tiimiä kuvaa aina myös jonkin asteinen heterogeisuus ja erilaiset tiimien sisäiset roolit. Tiimin toiminta ja energisyys edellyttävät tiimin jäsenten tietoisuutta omasta kapasiteetistaan tiimin toiminnan edistäjänä. (Venninen 2007, 24-25.) Oman roolin tiedostaminen osana tiimiä ja siihen liittyvä sitoutuminen yhteisiin arvoihin ja tunneympäristöön lisää henkilön kykyä oma-aloitteisuuteen ja vastuullisuuteen tiimissä. Roolien selkeys auttaa henkilöitä ymmärtämään omat tehtävänsä ja vastuunsa suhteessa muiden tiimin jäsenten tehtäviin sekä hahmottamaan oma osuutensa toiminnan kokonaisuudesta. (Garcia-Prieto, Bellard & Schneider 2002, 8; Hujala & Eskelinen 2013, 229; Kupila 2017, 306)

Toimiva tiimi on merkittävä sosiaalinen tuki työntekijälle ja vaikuttaa hyvinvointia edistävästi mm. vähentämällä stressiä ja kuormittumista. Työntekijän hyvinvoinnin nähdään muodostavan

myönteisen kierteen, joka vaikuttaessaan positiivisesti koko työyhteisöön saa aikaan sitoutumista ja viihtyvyyttä sekä lisää entisestään yleistä hyvinvointia. (Nislin 2016, 13; Rodd 2006, 148)

Varhaiskasvatustyön luonne asettaa myös haasteita tiimien ja yhteisön toiminnalle. Päiväkodin työntekijöiden työvuorot määrittelevät heidän läsnäoloaan ja eri ryhmien toiminta tapahtuu toisistaan erillään olevissa tiloissa. Henkilökunta ja lapset ovat paikalla samanaikaisesti eikä keskustelulle ole helppoa löytää aikaa päiväkodin äänimaailman, vanhempien kohtaamisen, valvonnan sekä pienryhmä- ja muun toiminnan keskellä. Varhaiskasvatukselle on tavallista myös henkilöstön vaihtuvuus, mitä osaltaan selittää alan naisvaltaisuus. Tiimin tai yhteisön jäsenen vaihtumisella on aina vaikutusta mm. rooleihin ja vuorovaikutukseen, mikä edellyttää huomion kiinnittämistä mm. erilaisiin keskustelun mahdollistaviin palaveri- ym. järjestelyihin. (Kupila 2017, 307; Rodd 2006, 73; Venninen 2007, 25)

Varhaiskasvatus yhteisöllisenä ja tiimityönä perustuu ihmissuhteiden toimivuuteen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen (Venninen 2007, 23). Työn emotionaalinen ulottuvuus näkyy mm. Karilan ja Nummenmaan (2001, 74) tutkimuksessa, jossa varhaiskasvatustyön tunneulottuvuus painottuu ammatillisuutta enemmän esimerkiksi työyhteisön kuvaamisessa metaforisesti ”perheenä”. Erilaisten ihmisten kanssa työskentely johtaa kuitenkin myös väistämättä tilanteiden tulkittamisen eroihin. Tulkinnalliset erot ovat usein pääsyy konflikteihin, jotka kuuluvat päiväkotityön psyykkiseen ilmastoon sen luonnollisena osana ja jotka muodostuvat ongelmiksi vain, ellei niitä käsitellä avoimesti, jolloin niiden oppimista, kehittymistä ja muutosta tukeva ulottuvuus ei pääse esille (Garcia-Prieto ym. 2002, 16; Rodd 2006, 106, 184).

Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 120) mukaan ”*ongelmana ei ole ristiriita vaan sen käsittelytapa*”. Ristiriitojen käsittelemättä jättäminen, niistä vaikeneminen ja niiden piilottelu saattavat johtaa kielteiseen yhteisöllisyyteen. Tällöin näennäinen harmonia ja samanmielisyyden paine sivuuttavat yksilön oman identiteetin ja häivyttävät halun esittää erilaisia tapoja toimia, jolloin tosiasiaassa ”*yhteisössä leikitään yhteisöllisyyttä*” (Paasivaara & Nikkilä 2010, 49). Kupilan (2017, 307) mukaan kasvattajien tiimin ammatillisuuteen kuuluu myös konfliktien selvittely ja sen hyväksyminen, että erimielisyys ei estä toisen kanssa työskentelyä. Järvinen (2017, 81-82) näkee tiimiajattelun ongelmana käsityksen keskinäisestä kaveruudesta toimivan tiimin tuntomerkinä ja korostaa työtiimiin kuuluvien henkilöiden ensisijaista roolia työntekijöinä, minkä tiedostaminen hänen mukaansa mahdollistaa työ- ja ihmissuhteiden pitämisen erillään sekä avoimen mielipiteen ilmaisun, asioiden kyseenalaistamisen ja kriittisyyden.

2.2.2 Luottamus, vuorovaikutus ja toimintakulttuuri

Tässä tutkimuksessa johtajuuteen, työyhteisöön ja yhteisöllisyyteen liittyvien tulkintojen ja merkitysten tarkastelun keskeisen kehyksen muodostavat luottamus, vuorovaikutus ja toimintakulttuuri, joita käsitteinä sovelletaan niin aineiston keräämisessä kuin tulosten tarkastelussa. Nämä kolme ulottuvuutta kietoutuvat toisiinsa ja yhteisöllisyyden olennaisina elementteinä rajaavat luontevalla tavalla johtajuuden ja yhteisöllisyyden tarkastelua.

Vesterinen (2011, 110-111) kutsuu luottamusta metaforisesti organisaation ja sen johtamisen kivijalaksi, millä hän viittaa luottamukseen perusturvallisuuden tunteen edellytyksenä ja jonka hän yleisellä tasolla näkee tarkoittavan uskomusta toisen henkilön toimintaan sovittujen sitoumusten mukaan. Vesterisen mukaan luottamusta voidaan pitää yhteistyön edellytyksenä. Airan (2012, 56) mukaan luottamus on ihmisten välille rakentuva, tiettyyn henkilöön kohdistuva interpersoonallinen ilmiö, jossa Vesterinen (2011, 110) näkee olevan ”*pohjimmiltaan kyse henkilön odotuksista toisen ihmisen toimintaa kohtaan*”.

Koivumäki (2008, 104) erottaa vuorovaikutukseen liittyen toisistaan kaksi luottamuksen tyyppiä, joista toinen liittyy aikomusten moraalisuuteen eli siihen, että ihminen luottaa toisen ihmisen käyttäytyvän ennalta sovitulla tavalla. Toinen luottamustyyppi liittyy kompetenssiin eli ammattitaitoon ja kykyihin, millä Koivumäki tarkoittaa ihmisen luottamusta toisen työntekijän selviytymiseen tehtävistään. Vesterinen (2011, 114) määrittelee luottamukselle työyhteisössä kahdeksan tehtävää. Luottamus pitää yllä solidaarisuutta ja mahdollistaa toiminnan ennakoitavuuden ja sujuvuuden. Se luo edellytykset moraaliselle toiminnalle ja lisää resursseja – tietoa ja sosiaalista tukea – niin yhteisö- kuin yksilötasolla. Luottamus myös lisää suvaitsevaisuutta ja pienentää yhteisymmärrykseen vaadittavia ponnistuksia helpottamalla tiedonkulkua. Se sitouttaa ihmisen osaksi työyhteisöä ja valaa uskoa organisaation erilaisia toimintoja kohtaan sekä synnyttää ja pitää yllä turvallisuudentunnetta. Koivumäen (2008, 104) mukaan luottamukselliset ihmissuhteet voi nähdä identiteetin rakentumiseen ja yhteisöllisyyteen liittyvinä itseisarvoina, joiden muodostumisen motiivi voi olla ekspressiivinen tai instrumentaalinen. Instrumentaalisenä motiivina toimii henkilökohtaisen hyvinvoinnin – usein materiaalisten hyötyjen tai etujen – tavoittelemisen. Ekspressiivinen motiivi liittyy ihmiselle luonnollisiin, ihmissuhteisiin kiinnittyviin tunnepohjaisiin arvoihin.

Luottamuksen vaikutukset voivat olla myös kielteisiä. Luottamuksen on todettu vähentävän tarvetta tiedon hankkimiseen, mikä voi aiheuttaa virheitä päätöksenteossa. (Aira 2012, 57; Vesterinen 2011, 113.) Koivumäki (2008, 104) tuo esiin opportunistin käsitteen, jolla hän tarkoittaa luottamuksen kohteena olevan henkilön puutteellista omistautumista tehtävään tai tahallista oman

edun tavoittelua. Luottamukseen liittyy myös ihmisen toiselle antama valtaresurssi, joka mahdollistaa luottamuksen hyväksikäyttöä ja sisältää riskin petetyksi tulemisesta (Vesterinen 2011, 113).

Hajautetussa organisaatiossa yhteistyö edellyttää luottamusta, koska toisen tekemän työn konkreettinen näkeminen ja kontrollointi on vaikeaa (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 135). Koivumäki kytkee tutkimuksessaan (2008, 179-180) luottamuksen arjen sujuvuuteen ja työn kuormittavuuteen sekä avoimuuteen niin työntekijöiden kuin työntekijän ja esimiehen välillä. Arjen sujuvuudella Koivumäki viittaa vuorovaikutuksen avoimuuteen ja välittömyyteen. Kuormittavuudella hän tarkoittaa luottamuksen kuormittavuutta helpottavaa ulottuvuutta eli *"ei toisaalta tarvitse huolehtia, etteikö ... delegoitu tehtävä tulisi hoidetuksi"* (Koivumäki 2008, 180). Luottamus esimieheen mahdollistaa hankalistakin asioista puhumisen ja toimii ikään kuin varsinaiseen työhön keskittymisen mahdollistajana. Työntekijöiden välisen luottamuksen ja avoimuuden Koivumäki (emt.) yhdistää henkilösuhteisiin ja ihmisen ominaisuuksiin.

Vartiainen ym. (2004, 136) puhuvat pikaluottamuksesta työntekijöiden rooliodotuksiin ja toimintaan liittyvänä luottamuksen mallina silloin, kun tehtävän suorittaminen vaatii luottamusta mutta sitä ei ole mahdollista rakentaa kokemukselle toisen ihmisen motiiveista, toimintatavoista, arvoista ja näkemyksistä. Aira (2012, 59) näkee pikaluottamuksen hauraana mutta yhteistyön alkuvaiheen onnistumisen kannalta välttämättömänä. Aira (2012, 58) korostaa kokemukseen perustuvan luottamuksen rakentuvan toistuvassa vuorovaikutuksessa ja muotoutuvan tiimissä omanlaisekseen tiimin sisäisten vuorovaikutussuhteiden mukaan. Heikka (2013, 84) tiivistää luottamuksen merkityksen työyhteisön sosiaalisena pääomana ja luovan ja kehittyvän organisaation mahdollistajana.

Luottamus kehittyy vuorovaikutuksessa (Paasivaara & Nikkilä 2010, 87). Vuorovaikutus on varhaiskasvatuksen perusta paitsi kasvattajan ja lapsen välisenä ilmiönä myös kasvatusyhteisön sosiaalisena rakenteena, mitä korostaa varhaiskasvatustyön asiakkaan kohtaamiseen liittyvä ulottuvuus (Nummenmaa 2006, 23; Soukainen 2015, 65). Työyhteisössä tieto ja yhteinen ymmärrys perustuu vuorovaikutukseen, joka on optimaalisimmillaan kahdensuuntaista puhumista, kuuntelemista ja palautteen antamista, minkä yhteydessä tapahtuu tunteiden ja merkitysten vaihtoa (Paasivaara & Nikkilä 2010, 46, 95; Soukainen 2015, 57).

Vuorovaikutuksella nähdään olevan merkitystä myös yhtenä vaikuttavan johtajuuden mahdollistajana. Toimiva vuorovaikutus mahdollistaa yhteiset arvot, vision ja tavoitteet, rohkaisee avoimeen kommunikointiin, kehittää yhteisöllisyyttä ja edistää kehittymistä, minkä lisäksi yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen pyrkivien yhteisön jäsenten välinen syvempi vuorovaikutus mahdollistaa jaettua johtajuutta (Heikka ym. 2012, 34; Rodd 2006, 12). Kariluoma ym. (2010, 257)

lähestyvät johtajan ja työntekijän kohtaamista sekä johtajan ja työntekijöiden välisiä, yksilöllisiä vuorovaikutussuhteita työyhteisön johtamisen edellytyksinä. Karila (1997, 81-82) tarkastelee vuorovaikutuksen merkitystä varhaiskasvattajan asiantuntijuuden kehittymisen näkökulmasta. Karilan tutkimuksen mukaan varhaiskasvattajan ja hänen toimintaympäristönsä välisen vuorovaikutuksen laatu voidaan nähdä staattisena, dynaamisena tai ristiriitoja sisältävänä ja heijastavan varhaiskasvattajan vuorovaikutukseen kohdistamia odotuksia, joiden perusteella henkilö suuntautuu itselleen ja omalle kehittämiselleen merkittävään toimintaympäristöön.

Tehtäväkeskeisyys on olennaista työelämän vuorovaikutuksessa, mikä Airan (2012, 52,63) mukaan tarkoittaa vuorovaikutussuhteiden eli säännöllisesti toistuvan vuorovaikutuksen rakentumista työtehtävien ympärille. Tällöin vuorovaikutussuhteiden jatkuvuus, merkityksellisyys ja ylläpito eli vuorovaikutuksen edellytykset määräytyvät työtehtävien ja kasvatusyhteisöjen toimintakäytäntöjen luomissa kehyksissä (Karila & Nummenmaa 2006, 34). Karila, Alasuutari, Hännikäinen, Nummenmaa ja Rasku-Puttonen (2006, 7-9) käyttävät ammattikasvattajien työhön eri tasoilla kuuluvasta vuorovaikutuksesta nimitystä kasvatusvuorovaikutus. He korostavat tunteita ihmisten välisen yhteydenpidon välineinä niin sosiaalisessa kuin kognitiivisessa merkityksessä ja näkevät tunteiden mahdollistavan kasvattajien yhteisöllisyyden kehittymistä tekemällä ymmärtämistä ja toimintaa yhteiseksi. Juutin (2013, 102) mukaan tunnetasolla tapahtuva samaistuminen vuorovaikutuksen toiseen osapuoleen on edellytys toisen aidolle kuulemiselle, mikä edesauttaa myönteisten tunteiden voimistumista ja päämäärähakuisen käyttäytymisen vahvistumista.

Yhteisölliseen vuorovaikutukseen kuuluu dialogisuus, jonka olennainen osa on toisen aito ja aktiivinen kuunteleminen sekä hiljentyminen ja oman vuoron odottaminen (Paasivaara & Nikkilä 2010, 96). Juuti (2013, 137) kutsuu dialogia ”yhteiseksi tutkimusmatkaksi”, jonka perusta on ihmisten erilaisuuden ja erilaisten kokemusten kunnioittaminen ja arvostaminen. Yhteisössä dialogisuuden toteutuminen edellyttää henkilöiden itseensä ja kokemuksiinsa liittyvää hyväksymistä, mikä mahdollistaa heittäytymisen keskusteluun ja keskustelun muodostumisen eläväksi ja vilkkaaksi (Juuti 2013, 138). Työyhteisön keskustelussa voidaan erottaa looginen eli argumentteihin ja niiden suhteisiin liittyvä taso, psykologinen eli emotionaalisesti vaikuttava taso sekä sosiaalinen eli keskustelijoiden keskinäisiin suhteisiin liittyvä taso. Eri tasoista nähdään muodostuvan haasteellinen kokonaisuus ja dialogi voikin muuttua uskottavuus- ja tunnetekijöiden seurauksena helposti oikeisiin ja väärin näkemyksiin takertuvaksi väittelyksi. Dialogisuuden periaate korostaa jokaisen jäsenen tasapuolista osallistumisoikeutta mutta koska tiimit ja yhteisöt toimivat usein hierarkisesti ja epädemokraattisestikin, ei kaikilla yhteisön jäsenillä välttämättä ole

tasapuolista mahdollisuutta näkökulmien esittämiseen. (Heikka ym. 2012, 34; Paasivaara & Nikkilä 2010, 97)

Juuti (2013, 102) liittää vuorovaikutuksen tunneympäristön organisaatioilmapiirin käsitteeseen. Ilmapiirillä tarkoitetaan henkilöiden mielikuvia ja kuvausta sosiaalisen ympäristönsä ominaispiirteistä sekä kokemusta työympäristön toimintatavoista (Juuti 2006, 232-234; Juuti 2013, 105). Mielikuvien ja kuvausten avulla muodostuu kokemus organisaation – yhteisön - olemuksesta ja siinä ilmenevistä tärkeiksi koetuista tekijöistä. Juutin (2013, 105-106) mukaan ilmapiiri on hyvin lähellä kulttuurin käsitettä ja hän tarkentaa niiden välistä eroa määrittelemällä ilmapiirin työntekijöiden kokemuksena organisaatiosta ja organisaation toimintatavoista. Kulttuuri on Juutin mukaan ryhmään liittyvien ilmiöiden tarkastelun näkökulma sekä ilmapiiriä abstraktisempi ja vähemmän tietoinen käsite, jota voidaan tarkastella yhtenä kulttuurin ilmenemisen muotona.

Schein (2004, 14) luonnehtii kulttuuria pysyväksi, tiedostamattomaksi ja kokonaisvaltaiseksi ihmisen toimintaa tietyssä ympäristössä sääteleväksi tekijäksi. Organisaation kulttuuri muodostuu yhteisesti jaetuista ajattelun ja toiminnan malleista, jotka voivat olla konkreettisia tai ei-konkreettisia; näkyviä tai näkymättömiä. Mallit voivat ilmetä eri tavoin esimerkiksi arvoina, rituaaleina tai vuorovaikutustapoina. Ne ohjaavat ajattelua, toimintaa käyttäytymistä ja tavoitteita ja ne opitaan tietyn organisaation tai ryhmän jäseneksi tulemisen kautta. (Mauno & Ruokolainen 2005, 144.) Scheinin (2004, 25-26, 28) mukaan organisaatiokulttuuri ja sen näkyvyys jakautuu kolmelle tasolle. Hän kutsuu ensimmäistä tasoa artefakteiksi ja viittaa sillä organisaation näkyviin rakenteisiin ja prosesseihin kuten esimerkiksi fyysiseen ympäristöön, ryhmän puhetapaan ja pukeutumistyyliin, julkituotuihin arvoihin, rituaaleihin, jne. Artefaktit sisältävät myös kulttuurin ilmapiirin, sen jäsenten näkyvän käyttäytymisen ja organisaation rutiinit. Toista tasoa Schein kutsuu arvojen ja uskomusten tasoksi, johon kuuluvat organisaation tavoitteet ja toimintamallit. Arvot ja uskomukset ovat tiedostettuja ja vaikuttavat toimintaa organisoivina ja ohjaavina tekijöinä (Nummenmaa ym. 2007, 29). Kolmas taso viittaa kulttuurin tiedostamattomaan osaan, jota Schein (2004, 26, 30) nimittää perusoletusten tasoksi. Se sisältää itsestään selviksi muodostuneet uskomukset, ajatusmallit ja tunteet, joista muodostuu arvojen ja toimintakäytäntöjen perusta. Mauno & Ruokolainen (2005, 151) viittaavat perusoletuksilla kulttuurin ytimeen, jossa uskomukset ja oletukset ”*kertovat siitä, millainen toiminta ja käyttäytyminen johtavat ... menestykseen ja ovat tehokasta, toivottavaa ja arvostettua*”. Nummenmaa (2006, 23) soveltaa Scheinin (emt.) käsitteitä päiväkotikulttuuriin ja näkee sen tiedostamattoman osan koostuvan ”*lapsen ja lapsuuden olemusta, kehitystä, oppimista, kasvatusta ja kasvatuksen yhteistyösuhteita*” koskevista perusolettamuksista. Tiedostettua kulttuurin osaa ovat Nummenmaan mukaan kasvatustyötä tekevien ammattilaisten toimintaa ohjaavat

tavoitteet ja arvot. Kasvatustyön näkyväksi osaksi hän määrittelee varsinaisen kasvatustoiminnan kuten esimerkiksi vuorovaikutuskäytännöt ja tilojen käytön.

Päiväkodin organisaatiokulttuurista voidaan käyttää käsitettä toimintakulttuuri (Nummenmaa ym. 2007, 30). Toimintakulttuuri on mm. arvojen, periaatteiden, ilmapiirin, johtamisrakenteiden ja toiminnan organisoinnin sekä toimintatapojen yhdessä muodostama vuorovaikutuksessa muovautuva, historiaan ja kulttuuriin perustuva tapa toimia, jolle myös varhaiskasvatuksen johtajuuden katsotaan nykyajattelun mukaan rakentuvan (Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 288; OPH 2016, 28). Karila (1997, 68) kuvaa päiväkodin toimintakulttuuria kasvatus- ja työkulttuurien muodostamana kokonaisuutena. Yhteisössä työskentelevien henkilöiden toimintaan liittyvistä päätöksistä syntyy käytäntöjä, jotka muodostavat kullekin yhteisölle ominaisia kulttuureja (Karila & Nummenmaa 2006, 34-35). Kulttuuria pidetään perinteisesti vakaana, vahvana ja yhdenmukaisena mutta huomioitavaa on, että kulttuurin syvyys on suhteessa ryhmän yhteisen historian pituuteen. On mahdollista, että hajautetussa organisaatiossa kulttuuri ei muodostu sen kaikille jäsenille yhteiseksi, mikä tarkoittaa hajautetun organisaation toimimista rakenteena, joka ei muodosta yhtä yhteistä toimintakulttuuria vaan jonka osat muodostavat omia kulttuureitaan. (Halttunen 2009, 21-23.)

2.3 Hajautettu organisaatio

Vartiainen ym. (2004, 14) mukaan hajautetusta organisaatiosta on kyse silloin, kun toisistaan erillään toimivat ihmiset työskentelevät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja keskinäinen vuorovaikutus ja kommunikointi ovat merkittävä väline tavoitteen saavuttamisessa. Hajautetun organisaation käsite on perinteisesti liitetty yleensä suuriin, kansainvälisiin organisaatioihin. Halttunen (2009, 53-54) kuvaa hajautettua organisaatiota ja sen yksiköitä Vartiainen ym. (2004, 21) mukaan neljän pääulottuvuuden eli ajan, paikan, moninaisuuden ja vuorovaikutustavan avulla. Paikka viittaa työntekijöiden työskentelyyn joko samassa tai eri paikassa pysyvästi tai paikkaa vaihdellen. Ajallisesti työ voi olla saman- tai eriaikaista ja jatkuvaa tai määräaikaista. Moninaisuudella viitataan mm. työntekijöiden koulutus- ja kulttuuritaustojen vaihtelevuuteen ja vuorovaikutuksen tavoilla joko kasvokkain tai erilaisten teknologiavälineiden välityksellä tapahtuvaan kommunikointiin. Sivunen (2007, 25) huomioi käsitteen hajautettu problematiikkaa kuvatessaan termin suomenkielistä merkitystä, jonka hän näkee ainakin osittain viittaavan alun perin yhdessä toimineen ryhmän jonkun ulkopuolisen toimesta tapahtuneeseen maantieteelliseen hajauttamiseen.

Varhaiskasvatuksessa hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, jossa yhden johtajan alaisuudessa toimii vähintään kaksi fyysisesti erillään toimivaa yksikköä (Halttunen 2009,

13). Toiminnallisesta hajautuneisuudesta on kyse silloin, kun yksi esimies johtaa samanaikaisesti montaa varhaiskasvatuspalvelun muotoa, esimerkiksi päiväkoteja ja perhepäivähoitoa (Soukainen 2015, 60). Hajautetut organisaatiot alkoivat muodostua varhaiskasvatuksen kentälle 1990-luvulla (Halttunen, 2009, 13). Organisaatiomalli yleistyy koko ajan ja niiden muodostamiseen vaikuttavat kuntien erilaiset tarpeet (Soukainen 2015, 60). Varhaiskasvatuksessa hajautettujen organisaatioiden muodostamisen alku liittyy taloudellisen laman aiheuttamaan säästöjen etsimisen pakkoon ja organisaatioiden uudelleen tarkasteluun. Myöhemmin muita perusteita yksiköiden yhdistämiselle on todettu olevan mm. töiden uudelleen organisointi tai palvelujen saatavuus yhdeltä toimijalta silloin, kun johtajan alaisuudessa toimii erilaisia varhaiskasvatuspalveluita, esimerkiksi päiväkotia- ja perhepäivähoidon toimintaa. (Halttunen 2009, 52; Soukainen 2015, 60.) Tässä tutkimuksessa hajautettu organisaatio viittaa organisaatioon, jossa hallinnollisella johtajalla on alaisuudessaan vähintään kaksi varhaiskasvatusyksikköä eli päiväkotia. Tutkimuksen ulkopuolelle on jätetty perhepäivähoito ja muut mahdolliset varhaiskasvatusmuodot.

Varhaiskasvatusta ja sen johtajuutta hajautetuissa organisaatioissa on tutkittu tähän mennessä vähän. Väitöskirjatutkimuksia on Suomessa tehty kaksi, joista Halttunen (2009) tutkii johtajan ja työntekijän välistä suhdetta, johtajuuden toteutumista ja johtajuuteen kohdistuvia odotuksia hajautetussa organisaatiossa. Soukaisen tutkimus (2015) liittyy varhaiskasvatuksen hajautetun organisaation johtajuuteen laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta ja sitä tarkastellaan johtajanäkökulmasta kuvattujen ko. organisaation johtamisen erityispiirteiden sekä työntekijäryhmäkohtaisten ko. organisaatioon liittyvien työskentelykokemusten perusteella. Halttusen tutkimuksen (2009) mukaan hajautetussa organisaatiossa korostuu tiimityön merkitys. Yksikön itsenäinen työskentely rinnastetaan tiimin työskentelyyn. Eri toimintayksiköiden työskentelytavoissa koetaan olevan eroja ja omaleimaisuutta pidetään toivottavana vaikka yksiköiden välistä samankaltaisuuttakin kaivataan. Hajautettu organisaatio rakenteena jää taustatekijäksi eikä sen koeta juurikaan vaikuttavan päivittäiseen työhön. Johtajan merkitys korostuu eri yksiköiden välisen yhteistyön mahdollistajana. Arjen perustyössä johtajan suora vaikuttaminen näkyy vähäisenä mutta korostuu tilannekohtaisesti esimerkiksi ongelmatilanteiden ratkaisemiseen ja muutoksiin tai henkilökohtaiseen tukeen liittyvissä tilanteissa. Johtajan työssä painottuu hallinnollisuus. (Halttunen 2009, 84, 94, 98, 103-106)

Sivusen tutkimuksessa (2007, 106, 109, 112) vuorovaikutuksesta hajautetuissa tiimeissä johtajuuden merkitys korostuu tavoitteiden asettamisen selkeydessä, vuorovaikutuksessa ja tuen tarjoajana. Hajautettu organisaatio haastaa varhaiskasvatuksen johtajuutta niin työntekijöiden koulutustaustan kuin fyysisen työskentely-ympäristön ja työaikojen vaihtelun moninaisuudella, mikä heijastuu helposti mm. johtajan ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen määrään ja laatuun

(Soukainen 2015, 61). Hujala ym. (2017, 295-296) näkevät fyysisesti erillään olevien yksiköiden haastavan erityisesti yhteisten visioiden luomista mutta saavan toisaalta aikaan myös myönteisiä ilmiöitä kuten esimerkiksi työnkierron helpottumista. Hallinnollinen johtajuus selkeyttää henkilökuntarakennetta ja henkilöiden välisiä suhteita, joihin koko- tai osa-aikainen johtajan lapsiryhmävastuu saattaa aiheuttaa jännitteitä ja johtajan työn vaatimista poissaoloista johtuvaa muiden työntekijöiden epätasaista kuormittumista. Hallinnolliseen johtajuuteen liittyy myös työn määrän muutoksen ja siihen käytettävissä olevan ajan ristiriitaisuus. Toisaalta johtajien lapsiryhmävastuun vähentäminen voi nähdä kertovan varhaiskasvatuksen johtajan työn vaatiman aikaresurssin entistä paremmasta tiedostamisesta. Toisaalta johtajan tehtäviä on lisätty ja yksikkökokoja suurennettu, jolloin perustehtävän hoitamiseen käytettävä aika on tosiasiaa vähentynyt. (Soukainen & Keskinen 2010, 248; Vesalainen ym. 2013, 7-10)

Hujalan ym. (2017, 296) mukaan hajautetussa organisaatiossa syntyy herkästi alakulttuureja. Paasivaara ja Nikkilä (2010, 70-72) käyttävät epävirallisten ryhmien käsitettä viitatessaan henkilökohtaisten suhteiden kautta työyhteisössä suunnittelematta syntyviin ryhmiin. He näkevät epävirallisten ryhmien olevan positiivisessa mielessä ”*työpaikan henkireikä*” (emt.), mutta niillä voi olla myös yhteisöä lamauttava vaikutus. Epävirallisten ryhmien tavoitteena saattaa olla oma etu ja suhtautuminen muihin saattaa saada jopa aggressiivisen luonteen. Tällaisilla ryhmillä voidaan myös pyrkiä vastaamaan tietyn tai tiettyjen työntekijöiden sosiaalisiin tarpeisiin, jolloin esimerkiksi ystävyys-suhteisiin liittyvä lojaliteetti saattaa syrjäyttää työyhteisön tavoitteet. Äärimmillään epävirallinen ryhmä saattaa muodostua kuppikunnaksi, jonka kautta työyhteisön sanomiset ja tekemiset tulkitaan ja jonka syntyyn ovat vaikuttamassa esimerkiksi arvoriitit tai epävarmuus muutoksessa. Kuppikunnille on tyypillistä juonitteleva toiminta ja arvostelu sekä jopa väheksyminen ja juoruilu. Kuppikuntaisuus ei ole merkki tiiviistä ryhmästä tai yhteisöstä vaan työyhteisön vakavasta klikkiytymisestä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 114-115)

Hajautetun organisaation eri yksiköiden fyysinen erillisuus toisistaan mahdollistaa epävirallisen johtajuuden syntymistä (Keskinen & Soukainen 2010, 275). Soukainen (2015, 64) määrittelee hajautettuun organisaatioon liittyvät varajohtaja- ja vastuulastentarhanopettajajärjestelmät hajautetuksi johtajuudeksi. Näiden järjestelmien voi nähdä yhteisesti sovittuna olevan yksikölle hyödyllisiä mutta ongelmallista epävirallisesta johtajuudesta tulee silloin, ”*jos valta- tai vastuujaako on epäselvä, epäoikeudenmukainen, jatkuvasti vaihtuva tai sellainen, jota ryhmä ei lainkaan hyväksy*” (Keskinen & Soukainen 2010, 275). Epävirallinen johtajuus voi joko haastaa tai täydentää virallista johtajuutta ja sitä ottavan henkilön on tyypillisesti todettu olevan mm. vuorovaikutuksellisesti aktiivinen ja muita osallistuvampi sekä omaavan muita laajemmin tieto- ja

taitopohjan. Tällaisia henkilöitä on kutsuttu myös piilo- tai mielipidejohtajiksi. (Juuti 2006, 143; Palonen 2012, 235).

Halttunen (2009, 17) kuvaa työyhteisön ihmisiä ja heidän suhteitaan sekä asemaansa organisaation sosiaalisena rakenteena. Rakenteita muodostuu usein sekä virallisesti että epävirallisesti. Palonen (2012, 220, 222) nimittää organisaation virallisen rakenteen rinnalle sosiaalisesti rakentuvaa epävirallista rakennetta piilo-organisaatioksi. Hän kuvaa piilo-organisaatiota uteliaisuuteen ja luontaiseen sosiaalisuudentarpeeseen sekä yksilön vapaudenhaluun ja omien toiveiden ja tarpeiden toteuttamiseen perustuvana ilmiönä, joka voi olla virallisen organisaation mukainen tai toimia sitä vastaan. Piilo-organisaatioon liittyvää epävirallista viestintäkanavaa Palonen (2012, 226) kutsuu puskaradioksi, jolle on tyypillistä puhutun informaation nopea levittäminen etenkin epävarmoiksi koettuina aikoina. Palonen (2012, 235) korostaa, että organisaation epäviralliset ilmiöt voivat toimia myönteisellä tavalla organisaatiossa silloin, kun johtaja on niistä tietoinen ja osaa hyödyntää epävirallisia rakenteita ja niissä tapahtuvaa tiedonkulkua.

3 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Varhaiskasvatuksessa korostuu johtajuuden määrittelyn monisäikeinen tulkinnallisuus, joka koostuu paitsi johtajan itsensä myös muiden tahojen, kuten työntekijöiden, johtajuudelle antamista merkityksistä (Hujala 2004, 55). Kuitenkin työntekijöiden ”ääni” erityisesti varhaiskasvatuksen johtajuustutkimuksessa on vähäistä (Eskelinen & Hujala 2015, 91). Työyhteisö on varhaiskasvatustyön perusyksikkö tai -käsite ja koska yhteisönäkökulmaa varhaiskasvatuksen johtajuustutkimuksessa on tutkittu vasta vähän, on johtajan työn luonteen muuttuminenkin huomioiden työyhteisöä ja sen yhteisöllisyyttä koskeva tutkimus erityisesti toistaiseksi vähäisen tutkimuksen kohteena olevassa hajautetun organisaation kontekstissa perusteltu. Tämä tutkimus käsittelee varhaiskasvatuksen johtajuutta hajautetussa organisaatiossa työyhteisön ja yhteisöllisyyden näkökulmasta sekä johtajan että työntekijöiden näkemykset huomioiden. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää johtajan ja työntekijöiden tulkintoja työyhteisöstä ja hallinnollisesta johtajuudesta osana työyhteisöä sekä työyhteisöön ja johtajuuteen liitettyjä merkityksiä varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa.

Tutkimuskysymyksiksi muodostuvat:

Minkälaisia ovat johtajien tulkinnat yhteisöllisyydestä ja omasta kuulumisestaan työyhteisöön varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa?

Minkälaisia merkityksiä johtajat ja työntekijät liittävät työyhteisöön varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa?

Minkälaisia merkityksiä johtajat ja työntekijät liittävät johtajan rooliin varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa?

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni taustalla vaikuttavia tieteenfilosofisia näkökulmia ja esittelen tutkimuksen metodisia valintoja sekä avaan omia taustaoletuksiani liittyen tutkimusaiheeseen. Esittelen myös aineistonkeruuta ja analyysiä ja tuon lopuksi esille tämän tutkimuksen tekemiseen liittyviä eettisiä ja luotettavuuteen liittyviä kysymyksiä.

4.1 Metodologiset ratkaisut ja taustaoletukset

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan johtajuuteen ja työyhteisöön liittyviä merkityksiä varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa sekä johtajan että työntekijöiden näkökulmat huomioiden. Koska tutkimuksen keskeinen kohde ovat merkitykset, lähestytään ilmiötä fenomenologisen paradigman kautta laadullisen tutkimuksen keinoin. Fenomenologinen lähestymistapa keskittyy ihmisen kokemus- ja merkitysmaailmaan.

Fenomenologia tutkii ihmisen kokemuksellista todellisuutta ja on kiinnostunut merkityksistä yksilöllisenä ilmiönä (Perttula 1995, 54). Merkityksistä koostuu kokemus ja merkitys nähdään kokemisen erityisenä keinona (Giorgi, 2008, 82). Fenomenologiassa keskeistä on kokemuksen merkityssisältö rakenteineen. Kokemusta voi kuvata merkityssuhteeksi, jonka avulla ihminen ymmärtää kokemuksellisesti jonkin elämässään olevan asian. (Laine 2015, 31; Perttula 2012, 324.) Merkityksiin liittyy niiden moniulotteinen käsitteellisyys, mikä viittaa tarpeeseen erottaa ns. jokapäiväinen, luonnollinen asenne yksilön henkilökohtaisesta merkitysmaailmasta, jossa vaikuttajina toimivat mm. toiveet ja pelot (Giorgi 2008, 80-81).

Fenomenologinen lähestymistapa pohjautuu useiden tieteenhistorian tuntemien filosofien näkemyksiin, joista keskeisimpinä mainitaan usein Edmund Husserl ja Martin Heidegger (Perttula 2012, 319; Virtanen 2006, 153). Husserl olettaa kokemuksen tajunnallisena ilmiönä olevan kaiken tiedon perusta, jolloin keskeistä on ihmisen tajunta ja sen toimiminen ulkoisen maailman rakentajana. Husserlin näkemyksen mukaan ”objektiivinen tieto on mahdollista löytää puhtaasta kokemuksesta. Ihmisen subjektiivinen kokemus on totuuden lähtökohta” (Virtanen 2006, 155). Heideggerin näkemyksen mukaan ihminen ja ulkoinen todellisuus yhdessä muodostavat suhteen, johon tieto perustuu. Heideggerin fenomenologiassa olennaisimpia käsitteitä on täälläolon käsite,

joka tarkoittaa ihmisen historiallisen, kulttuurisen ja sosiaalisen ympäristön muodostamaa tilannetta, jossa hän on. Ihmisen maailmassa olemisen tapa määrittää ymmärtämisen ja tulkinnan saamaa merkitystä. (Virtanen 2006, 154-156)

Fenomenologia näkee ihmisen yhteisöllisyyteen perustuvana yksilönä, mikä viittaa yhteisöön merkitysten syntysijana. Yksilön kokemusten tutkiminen tuo esiin myös yleistä, koska yhteisöön kuulumisen sitoo itse omaa maailmaansa kokevan yksilön yhteisölleen ja kulttuurilleen yhteisiin piirteisiin ja merkitysperspektiiveihin. Merkitysten ihmisten välistä ja ihmisiä yhdistävää ulottuvuutta kutsutaan intersubjektiivisuudeksi. (Laine 2015, 31-32; Vilkka, 2015, 161.) Tässä tutkimuksessa selvitetään ihmisten merkitysmaailmaa siinä elämysympäristössä, jossa he työskentelevät ja jonka muodostamaan työyhteisöön he kuuluvat. Tarkoitus ei ole yleistää vaan tapaustutkimuksen periaatteita noudattamalla muodostaa mahdollisimman kattava kuvaus tutkittavana olevien kohteiden kokemuksellisesta tulkinnasta juuri tässä kontekstissa.

Fenomenologiseen lähestymistapaan perustuvalla tutkimuksella on tyypillistä soveltava muoto, joka tarkoittaa, että tutkimuksen ratkaisut määrittyvät tutkijan ja tutkittavien sekä tilanteen mukaan. Tutkittavan ilmiön tarkastelu tapahtuu tutkittavan henkilön elämäntodellisuuteen liittyen ja sen taustalla vaikuttaa tutkijan oma esiyymmärrys tutkittavana olevasta kohteesta, mikä edellyttää tutkimuskohteen elämäntodellisuuden kuvausta sekä tutkijan omien ennako-oletusten ja -käsitysten tiedostamista ja kuvailua. Tutkijan oman ymmärryksen kyseenalaistaminen ja ennakoasenteiden tiedostaminen sekä reflektiivinen asenne mahdollistavat aineiston tutkimisen ns. uusien silmin ja uusien asioiden huomaamisen. (Laine 2015, 35-36; Vilkka 2015, 171-172)

Virtanen (2006, 169) korostaa fenomenologiaan liittyviä käsitteitä deskriptio ja reduktio. Deskriptio on kaksimerkityksinen käsite viitaten sekä tutkittavan henkilön tapaan kuvata kokemustaan ja tuottaa aineistoa että tutkijan kuvaukseen tutkittavan antamasta kokemuksensa kuvailusta, joiden molempien tulee vastata toisiaan. Reduktio tarkoittaa irrottautumista asenteista ja epäolennaisuuksista, jolloin ilmiön puhdas kokeminen ja moninaisuus on mahdollista kohdata. Fenomenologiseen lähestymistapaan perustuvassa tutkimuksessa tutkija kuuluu ”*saman koetun todellisuuden piiriin*” tutkittaviensa kanssa (Perttula 2012, 333) ja tuo avoimesti esille tutkimuksen kohteeseen liittyvät lähtökohtansa (Vilkka 2015, 172).

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on oma kiinnostukseni tutkimuksen kohteena oleviin ilmiöihin. Kiinnostukseni nousee omasta, tässä vaiheessa reilun kymmenen vuoden mittaisesta työhistoriastani, johon kuuluu työskentelyä useassa erilaisessa ja eri kokoisessa varhaiskasvatyüksikössä, joissa jokaisessa olen kuulunut myös erilaiseen työyhteisöön. Työhistoriaani kuuluu myös työskentelyä yksittäisen yksikön varajohtajana, mikä herätti kiinnostukseen johtajuuteen erityisesti ihmisten välisten ilmiöiden näkökulmasta. Lisäksi

työnantajani – kaupunki – on viime vuosina siirtänyt varhaiskasvatyüksiköitään järjestelmällisesti isommiksi hallinnollisiksi yksiköiksi, mikä on herättänyt paljon keskustelua ja minkä näen lisäävän tutkimusaiheeni ajankohtaisuutta. Oma ennakkokäsitykseni on, että työyhteisö ja yhteisöllisyys perinteisimmillään – luvussa 2.2 kuvatulla tavalla - toteutuu yksittäisten yksiköiden sisällä mutta puhuttaessa hallinnollisista kokonaisuuksista yhteisöllisyyden muoto muuttuu. Hallinnollinen yksikkö ehkä mielletään työyhteisöksi mutta aidon me-hengen syntyminen vie aikaa. Ajattelen myös vuorovaikutus- ja luottamussuhteiden eri yksiköiden välillä olevan vähemmän kiinteitä kuin yksittäisen yksikön sisällä. Johtajuuteen liittyvä ennako-oletukseni on, että johtaja mielletään työyhteisön jäseneksi mutta etäisemmin kuin oman yksittäisen yksikön työntekijät. Johtajan näkökulmasta ajattelen korostuvan halun kuulua yhteisöön. Johtajuuteen liitettyjen merkitysten ajattelen liittyvän luvun 2.1.2 mukaisesti työntekijöiden tukemiseen niin arjen työssä kuin ristiriitatilanteissa, käytännön asioista huolehtimiseen ja pedagogiseen johtajuuteen.

4.2 Laadullinen tapaustutkimus

Tämä tutkimus noudattaa laadullisen tutkimuksen periaatteita. Laadullinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen: ”*Mistä tässä on kyse?*” (Kananen 2017, 32). Se ei pyri löytämään totuutta vaan tuomaan esiin jotain, joka ei ole välittömästi havaittavissa tai joka on jotain odottamatonta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 164; Vilka 2015, 120). Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista todellisen elämän kuvaamista sekä ilmiön syvällistä ymmärtämistä ja tulkintaa, jolle on tyypillistä ilmiön tarkastelu eri suunnista ja eri tasoilta (Alasuutari 2011, 83; Hirsjärvi ym. 2009, 161; Kananen 2017, 35). Creswell (2007, 37) painottaa laadullista tutkimusta prosessina, joka etenee alkuoletuksista taustafilosofisten ja teoreettisten näkökohtien kautta tutkimushenkilöiden äänen ja tutkijan reflektion näkyväksi tekevään raportointiin.

Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä ovat Creswellin (2007, 37-38) mukaan mm. ihmisten tutkiminen niin, että aineisto kerätään tutkimushenkilöille luonnollisissa ympäristöissä sekä tutkijan toimiminen itse aineiston kerääjänä. Aineisto koostuu usein erilaisista materiaaleista, esimerkiksi sekä haastatteluista että havainnoinnista, ja tutkittavan kokemukset säilytetään koko ajan (deskriptio, ks. Virtanen 2006, 169). Lisäksi Creswell (2007, 39) korostaa laadulliselle tutkimukselle ominaista tutkimussuunnitelman muuttumista tutkimuksen edetessä, tutkijan omaa subjektiivista tulkintojen tekijänä sekä tutkimuksen kokonaisvaltaista, holistista ja moninäkökulmaista lähestymistapaa tutkittavaan ilmiöön.

Tällä tutkimuksella ei pyritä yleistykseen eikä teorian muodostamiseen vaan mahdollisimman tarkkaan työyhteisöön ja johtajuuteen liitettyjen merkitysten löytämiseen ja tulkintaan ja sen kautta

uuden tiedon saamiseen. Ilmiöitä lähestytään tapaustutkimuksen keinoin. Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu merkitysten ymmärtämiseen liittyvä tulkinnallisuus ja koska tutkimuksella pyritään lisäämään ymmärrystä paitsi tutkittavista ilmiöistä yleensä myös löytämään niiden ainutlaatuisia ilmenemisen tapoja (Perttula 1995, 53), on tässä tutkimuksessa myös fenomenologisen tutkimuksen piirteitä.

Metsämuurosen (2006, 91-92) mukaan tapaustutkimus on yksi keskeinen laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategia ja sen avulla pyritään ilmiön entistä syvällisempään ymmärtämiseen. Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2015, 181, 189) mukaan tapaustutkimusta ei voi yksiselitteisesti määrittellä johtuen sen monista toteutusmahdollisuuksista eikä menetelmäksi määrittäminen riitä kuvaamaan tapaustutkimuksen luonnetta. He kuvaavatkin tapaustutkimusta lähestymistapana, jolle on tyypillistä käyttää useita tiedonhankintatapoja. Myös Yin (2014, 17) näkee tapaustutkimuksen laajempänä kokonaisuutena kuin vain esimerkiksi aineistonkeruun menetelmänä. Hänen mukaansa tapaustutkimus on ”*kaiken kattava metodi*” (Yin 2014, 17) sisältäen niin tutkimuksen suunnittelun, aineiston keräämisen kuin analyysin.

Staken (2003, 136-138) mukaan tapaustutkimukset voidaan jakaa kolmeen tyyppiin. Sisäsyntyinen (*intrinsic*) tapaustutkimus on kyseessä silloin, kun tutkija on kiinnostunut tietystä tapauksesta itsestään. Välineellisellä (*instrumental*) tapaustutkimuksella Stake viittaa tapauksen tutkimiseen tarkoituksena lisätä tietoa jostain muusta. Kollektiivisella (*collective*) tapaustutkimuksella etsitään ymmärrystä laajemmasta joukosta samanlaisia tapauksia. Näin määritellen tämän tutkimuksen voi nähdä sijoittuvan välineellisen ja kollektiivisen tapaustutkimuksen välimaastoon. Tutkimuksen kohteena olevat organisaatiot, ”*tyypilliset tapaukset*” (Crowe, Cresswell, Robertson, Huby, Avery & Sheikh, 2011, 6), tuottavat aineistoa työyhteisöön ja johtajuuteen liitetyistä merkityksistä eivätkä esimerkiksi omista toimintatavoistaan. Tutkimusorganisaatioiden voidaan myös nähdä edustavan useita samankaltaisia kokonaisuuksia esimerkiksi omien kaupunkiensä konteksteissa.

Tapaustutkimuksessa, lukuun ottamatta joitakin sisäsyntyisen tapaustutkimuksen lajeja, tutkijan on aina valittava tapauksensa muiden joukosta (Stake 2003, 151). Tutkimuskohteena olevia tapauksia voi olla yksi tai tapaus voi muodostua pienestä joukosta tapauksia. Tapaus tai tapauksen muodostava ns. osatapaus voi olla esimerkiksi yksittäinen ihminen, organisaatio, prosessi, tapahtuma tai yritys. (Crowe ym. 2011, 5; Kananen 2013, 75; Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 181.) Yin (2014, 64) korostaa yhden tapauksen tutkimusten olevan haavoittuvia ja näkee useammasta tapauksesta koostuvan tutkimuksen olevan mm. analyysin kannalta suositeltavampi. Hänen mukaansa jo kahden tapauksen tutkimus mahdollistaa toiston ja vähentää tutkimuksen uskottavuuteen kohdistuvaa kritiikkiä. ”*Tarkoituksenmukainen näyte*” (Creswell 2007, 75)

mahdollistaa erilaisia perspektiivejä ilmiöön, mikä viittaa tapauksen muodostavien ns. osatapauksen ominaisuuksiin tavallisina, epätavallisina tai toisistaan erottuvina.

Saarela-Kinnunen & Eskola (2015, 184) korostavat tapauksen perusteltua rajaamista. Tässä tutkimuksessa tapaus koostuu kahdesta, eri kunnissa toimivasta, varhaiskasvatuksen hajautetusta organisaatiosta. Sijainnilla eri kunnissa pyritään eliminoimaan tutkimuksesta tietyille kunnalle tyypillisen yhteisen varhaiskasvatuskulttuurin piirteitä ja mahdollistamaan organisaatioiden ainutlaatuisuuden esille tulemistä sekä vahvistamaan tutkimuksen luotettavuutta. Pitäytyminen tapausten pienessä määrässä - kahdessa tapauksessa - mahdollistaa myös organisaatioiden tuottaman aineiston yksityiskohtaisemman käsittelyn ja ehkäisee olennaisen aineksen huomaamatta jäämistä.

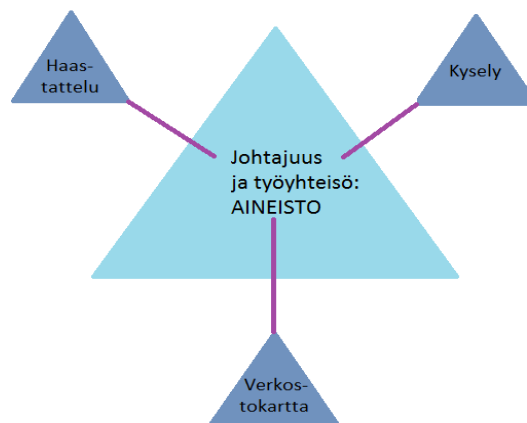
4.3 Tutkimuksen aineisto ja tutkimusorganisaatiot

Laadulliselle aineistolle on Alasuutarin (2011, 84) mukaan tyypillistä monenlaisten tarkastelujen mahdollistaminen. Hän luonnehtii laadullista aineistoa mm. kompleksiseksi ja monitasoiseksi sekä huomii aineiston ilmaisullisen rikkauden. Alasuutari määrittelee laadullisen aineiston olevan ”näyte tutkimuksen kohteena olevasta ... kulttuurista” ja käyttää siitä ilmaisua ”pala tutkittavaa maailmaa” (Alasuutari 2011, 87-88). Tässä tutkimuksessa maailma muodostuu varhaiskasvatuksen hajautetusta organisaatiosta ja tutkimuksen kohteena ovat johtajuuteen ja työyhteisöön liittyvät merkitykset. Merkityksistä muodostuu yksilöllinen kokemus, jota voi kuvata merkityssuhteeksi, joka mahdollistaa ihmiselle kokemuksellisen ymmärtämisen jostakin elämässään olevasta asiasta (Laine 2015, 31; Perttula 1995, 62; Perttula 2012, 324). Tutkimuksessa pyritään kohdallisuuteen eli kokemuksen esille saamiseen mahdollisimman aidosti, mikä edellyttää sellaisia aineistonhankkimisen menetelmiä, jotka on mahdollista toteuttaa niiden vaikuttamatta tutkittavien esiintuomiin asioihin. Merkityksiä onkin mahdollista ilmaista paitsi kielellisesti myös kuvallisesti ja kuvallisen materiaalin nähdään soveltuvan sekä täydentämään esimerkiksi haastattelua että toimimaan tutkimuksen kohteena sellaisenaan. (Giorgi 2008, 77; Vilkka 2015, 174; Virtanen 2006, 167, 170)

Tapaustutkimukselle on tyypillistä tiedon kerääminen monella tavalla käyttäen aineistonkeruuseen useita menetelmiä. (Metsämuuronen 2006, 91; Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 181; Yin 2014, 118.) Kananen (2013, 77) kuvaa tapaustutkimuksen aineistoa palapeliksi, jota kokoamalla ”muodostetaan suuri ja syvälinen kuva tapauksesta”. Erilaisten menetelmien ja useamman lähestymiskulman yhtenäisen hyödyntäminen mahdollistaa tarkempien johtopäätösten syntymistä pyrittäessä ilmiön kokonaisvaltaisempaan ja tarkempaan hahmottamiseen kuin vain yhtä aineistonkeruun menetelmää käytettäessä (Crowe ym. 2011, 6; Yin 2014, 120). Olennaista on

aineiston muodostama kokonaisuus (Saarela-Kinnunen & Eskola, 2015, 181). Kananen (2017, 48) näkeeikin tapaustutkimuksen sijoittuvan lähelle triangulaatiota, jota moninäkökulmaisuuksiensa ansiosta pidetään yleisesti tutkimuksen tulkintoja kirkastavana ja varmistavana prosessina (Stake 2003, 148). Yin (2014, 119) määrittelee triangulaation ”perusteluksi eri lähteistä saatavan tiedon käyttämiselle”. Sen voidaan nähdä tarkoittavan myös ”erilaisten metodien, tutkijoiden, tiedonlähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa” (Tuomi & Sarajärvi 2009, 143). Triangulaatio mahdollistaa myös laadullisen ja määrällisen tutkimusotteen yhdistämisen ja tutkijan irrottautumisen vain yhdestä näkökulmasta, mistä seuraa, että tutkijan omat ennako-oletukset ja suuntautuneisuus eivät vaikuta tai vaikuttavat vähemmän tutkimuksen tulokseen esimerkiksi menetelmävalinnan kautta (Kananen 2013, 35; Tuomi & Sarajärvi 2009, 143).

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin eri henkilöiltä haastatteluina, kyselyinä ja verkostokarttina (kuvio 3), jolloin kysymyksessä on aineistotriangulaatio (Tuomi & Sarajärvi 2009, 144). Tavoitteena oli varmistaa sekä johtajien että työntekijöiden näkökulmien esiintulo ja saada muodostettua erilaisia tarkkailukulmia luottamuksen, vuorovaikutuksen ja toimintakulttuurin kautta johtajuuteen ja työyhteisöön.



KUVIO 3. Tutkimuksessa käytetty aineistotriangulaatio (mukailen Yin 2014, 121).

Aineistotriangulaatiossa informaatio kerätään useista lähteistä tavoitteena vahvistaa ja varmistaa tuloksia (Yin 2014, 120-121). Aineisto myös koostuu erilaisilla keruumenetelmillä, esimerkiksi kyselyllä, haastattelulla tai havainnoinnilla, saatavasta materiaalista tai siihen voi kuulua valmista aineistoa, kuten erilaisia tilastoja (Kananen 2013, 34).

Laadullisessa tutkimuksessa aineistossa olennaista on ”aineiston sisällöllinen laajuus pikemminkin kuin aineiston määrä kappaleina” (Vilkkä 2015, 129). Tuomi ja Sarajärvi (2009, 85)

korostavat laadullisen tutkimuksen pyrkimystä kuvaamiseen, ymmärtämiseen ja tulkintaan tilastollisten yleistysten sijasta ja näkevät tutkimuksen kannalta määrää tarpeellisemmaksi tutkimushenkilöiden valinnan harkinnan ja tarkoituksenmukaisuuden perusteella, jolloin voidaan olettaa, että pienemmällä määrällä tutkittavia saadaan tarvittava ja tarkoituksenmukainen aineisto. Stake (2003, 152) korostaa harkinnanvaraisuutta suurempaa populaatiota edustavien tutkimushenkilöiden valinnassa erityisesti tapaustutkimuksessa sen onnistumisen edellytyksenä.

Tämän tutkimuksen tutkimusorganisaatioiksi valikoitui kaksi varhaiskasvatuksen hajautettua organisaatiota, jotka sijaitsevat kahdessa pirkanmaalaisessa kunnassa. Tutkimuksen mielenkiinto kohdistuu johtajuuteen ja työyhteisöön liittyviin ilmiöihin, joista näissä kahdessa organisaatiossa työskentelevien henkilöiden avulla kerättiin tietoa. Tutkimus ei siis kohdistu kyseisiin organisaatioihin vaan niiden tehtävä oli toimia tiedonhankinnan välineenä eikä organisaatioiden nimiä, sijaintia, tarkkaa henkilökuntarakennetta, tms. ole tästä syystä tarpeellista eritellä tarkemmin. Tutkija on myös sitoutunut turvaamaan tutkimukseen osallistuneille henkilöille täydellisen anonymiteetin.

Tutkija otti joulukuun 2017 alussa yhteyttä kyseisten kuntien varhaiskasvatuksen hallintoihin ja pyysi tutkimusta varten yhteystietoja sellaisiin varhaiskasvatusyksiköihin, jotka koostuvat kahdesta tai kolmesta erillisestä päiväkodista ja toimivat yhden johtajan alaisuudessa hajautettuna organisaationa. Saamistaan yhteystiedoista tutkija valitsi osallistuvat organisaatiot sattumanvaraisesti ja tiedusteli molempien organisaatioiden johtajilta sähköpostitse halukkuutta osallistua tutkimukseen. Johtajien suostumuksen jälkeen haettiin tutkimuslupia molemmista kunnista ja ne myönnettiin joulukuussa 2017. Tammikuussa 2018 tutkija lähetti molemmille johtajille henkilökuntaa varten tiedotteen tutkimuksesta (liite 2), minkä jälkeen puhelimitse sovittiin aineistonkeruun aikataulusta ja toimintakäytännöistä. Niistä tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

Sattuman kautta molemmat tutkimukseen osallistuneet organisaatiot koostuivat kahdesta erillisestä päiväkotiyksiköstä, joista toinen oli isompi henkilökunnan jakautuessa niin, että isommissa yksiköissä toimi noin 2/3 henkilökunnasta ja pienemmissä noin 1/3. Henkilökunnan kokonaismäärissäkään ei ollut mainittavaa eroa (molemmissa <40). Organisaatioista toinen oli toiminut hajautettuna jo muutaman vuoden (>3 vuotta) ja toinen huomattavasti vähemmän aikaa (<2 vuotta). Molemmissa organisaatioissa johtaja oli aikaisemmin, ennen yhdistymistä, toiminut yksiköistä isomman johtajana.

4.3.1 Haastattelu

Haastattelu soveltuu monenlaisiin tutkimusasetelmiin ja sitä pidetäänkin yhtenä aineiston keräämisen perusmenetelmänä (Metsämuuronen 2006, 113). Haastattelun etuna pidetään joustavuutta, koska suora kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus haastattelijan ja haastateltavan välillä mahdollistaa mm. tilanteen vaatiman säätelyn koskien esimerkiksi kysymysten aiheiden järjestystä (Hirsjärvi ym. 2009, 204-205). Hirsjärvi ym. (2009, 205) mainitsevat haastattelun valintaa aineiston hankkimisen keinoksi perusteltavan mm. sillä, että haastattelu sallii vastaajalle hyvin vapaan mahdollisuuden asioiden esille tuomiseen. Haastattelutilanteessa on myös mahdollista tarvittaessa selventää vastauksia ja pyytää perusteluja tietojen syventämiseksi. Haastattelu toimii myös tilanteissa, joissa vastausten suuntaa on hankala ennakoita esimerkiksi aiheen tuntemattomuuden tai sen monitahoisuuden vuoksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 205)

Hirsjärven ym. (2009, 206) mukaan haastateltavat suostuvat tutkimukseen yleensä helposti. Eskola & Vastamäki (2015, 28) näkevät suostumukseen vaikuttavia, motivoivia, tekijöitä olevan oman mielipiteen esille tuomisen mahdollisuus, omien kokemusten jakaminen ja mahdollinen aikaisempi myönteinen kokemus tutkimukseen osallistumisesta. Yin (2014, 110) korostaa tutkijan kykyä työskennellä ikään kuin kahdella tasolla vieden keskustelua eteenpäin huolehtien samalla hyvästä tunnelmasta kuitenkin aineiston keräämisen tavoitteet muistaen, mikä hänen mukaansa on miellyttävän ja keskustelunomaisen tilanteen onnistumisen lähtökohta.

Haastattelujen keräämisessä on myös ongelmalliset kohtansa. Haastattelun tekeminen, johon kokonaisuutena kuuluvat tarvittavat valmistelut, itse haastattelutilanne ja sen jälkeen aineiston käsittely ja yleensä litterointi, vie runsaasti aikaa. Haastatteluaineistoon tulee aina mukaan myös tutkimuksen kannalta epäolennaista tietoa, jonka karsiminen vaatii aineiston huolellista lukemista ja siis myös aikaa. Haastateltavat saattavat antaa ns. ”*sosiaalisesti suotavia*” (Hirsjärvi ym. 2009, 206) vastauksia, mikä haastaa tutkijan tulkintataidot. Tutkijan ennakkokäsitys saattaa heijastua haastattelun kysymyksistä, mikä myös ohjaa vastaajaa ja saattaa aiheuttaa hänen omien kokemustensa jäämisen taka-alalle. (Hirsjärvi ym. 2009, 206-207; Vilka 2015, 127)

Tätä tutkimusta varten haastateltiin kahta hajautetun varhaiskasvatusorganisaation johtajaa. Organisaatioiden kuvaus on tehty edellisessä yläluvussa. Päädyin haastatteluihin mahdollisimman laajan aineiston saamiseksi, koska kohdehenkilöitä oli vain kaksi ja toisaalta koin haastattelumäärän sopivaksi käytössäni olevaan aikaresurssiin nähden, koska tutkimuksen aineistotriangulaatio kokonaisuudessaan tuli vaatimaan paljon aikaa. Molemmat johtajat suhtautuivat haastattelupyyntöni hyvin myönteisesti ja haastatteluajankohdat sovittiin heidän aikataulujensa mukaisesti ja haastattelut tapahtuiviksi heidän työpaikoillaan. Eskolan & Vastamäen (2015, 30)

mukaan haastattelupaikan valintaa voi pitää yhtenä onnistuneen haastattelun tekijänä ja korostavat sen sopivaa neutraaliutta mutta samalla mukavuutta sekä haastateltavalle että haastattelijalle. Molemmat tämän tutkimuksen haastattelut tehtiin päiväkodin toimistossa tai toimistoa vastaavassa tilassa, joka rauhallisena tilana mahdollisti yhtä poikkeusta lukuun ottamatta häiriöttömän keskustelun.

Haastattelut toteutettiin teemahaastattelun keinoin eli ”*tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa*” (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Metsämuurosen (2006, 115) mukaan teemahaastattelu sopii haastattelun menetelmäksi silloin, kun aiheet ovat intiimejä tai heikommin tiedostettuja kuten esimerkiksi ihanteet tai arvostukset. Teemahaastattelu rakentuu etukäteen mietittyjen aihealueitten ympärille ja aihealueiden kysymysmuoto ja järjestys voivat vaihdella tilanteen mukaan. Olennaista on pitkien, kertomuksenomaisten vastausten mahdollistaminen ja tilanteen keskustelunomaisuus, jolloin tutkija kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa pyrkii saamaan esille tutkimuksensa kannalta olennaiset asiat. (Eskola & Vastamäki 2015, 27; Hirsjärvi ym. 2009, 208; Kananen 2013, 93)

Teemahaastattelun kysymykset voivat Eskolan & Vastamäen (2015, 35) mukaan syntyä intuitiivisesti tai perustua kirjallisuuteen tai teorioihin. Tässä tutkimuksessa haastatteluteemat (liite 3) rakentuivat tutkimuksen kolmen pääkäsitteen eli johtajuuden, työyhteisön ja hajautetun organisaation ympärille niin, että niiden muotoilua ohjasivat luottamukseen, vuorovaikutukseen ja toimintakulttuuriin liittyvät näkökulmat sekä suorina kysymyksinä että mm. erilaisiin toimintatapoihin liittyen. Kysymysten muoto oli kuvailuun pyrkivä ja siinä vältettiin tietoisesti vain kyllä tai ei -vastaukset mahdollistavaa kysymyksenasettelua.

4.3.2 Kysely ja verkostokartta

Paperille tehty kyselylomake on tutkimuksen aineistonkeruun perinteisimpiä tapoja ja vaikka se mielletään usein enemmän määrällisen kuin laadullisen tutkimuksen aineiston hankkimisen menetelmäksi se on kuitenkin käyttökelpoinen myös laadullisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74; Valli 2015, 84). Kyselyn etuna pidetään sen luomaa mahdollisuutta suurempien aineistojen keräämiseen maantieteellisesti laajallekin alueelle hajautuneelta tutkimushenkilöiden joukolta sekä sen soveltumista yhdistettäväksi muihin aineiston keräämisen menetelmiin. Etuja on myös kyselyn tarpeen mukaan vaihteleva muoto sekä mahdollisuus kerätä pienelläkin aikaresurssilla laajempi aineisto. (Hirsjärvi ym. 2009, 195; McGuirk & O’Neill 2016, 246; Valli 2015, 84.) Aikaresurssiin liittyvä näkökulma vaikutti osaltaan kyselylomakkeen valintaan yhdeksi tämän tutkimuksen aineistonkeruun menetelmäksi. Kyselyn avulla oli mahdollista kerätä aineistoa

useammalta henkilöltä kuin haastattelun avulla olisi ollut, mikä mahdollisti laajemman työntekijänäkökulman saamisen tutkimukseen mukaan.

Aineistonkeruun onnistuminen kyselylomakkeen avulla edellyttää tutkijalta onnistumista kysymysten muotoilussa. Kyselyn heikkouksina pidetään mm. epävarmuutta vastaajien huolellisuudesta ja rehellisyydestä vastauksissaan, katoa ja kysymysten väärinymmärtämisen kontrollointia. Kyselylomakkeen avulla tapahtuvan aineiston keräämisen perustana onkin kysymysten huolellinen laatiminen, mikä viittaa paitsi kysymysten sisältöön, perusteltavuuteen ja merkitykseen tutkimuksen kannalta myös niiden harkittuun muotoiluun niin, että kysyjä ja vastaaja ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 195; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75; Valli 2015, 85)

Laadullisessa tutkimuksessa kysely rakentuu avoimien ja strukturoimattomien kysymysten varaan. Avoimien kysymysten vahvuutena nähdään mm. vastaajan vapaus kuvata omin sanoin ja itselleen luontevalla tavalla omakohtaista ymmärrystään sekä kokemuksiaan ja mielipiteitään sekä tuoda esille tietämystään, tunteitaan, motivaatiotaan ja itselleen olennaisia ja tärkeitä asioita. (Hirsjärvi ym. 2009, 201; McGuirk & O'Neill 2016, 249; Virtanen 2006, 170.) Valli (2015, 106) löytää avoimien kysymysten käytöstä sekä hyviä että huonoja puolia. Hänen mukaansa avoimien kysymysten etuna voi pitää vastauksista nousevia yllättäviä ideoita ja näkökulmia ja mahdollisuutta monenlaiseen luokitteluun. Heikkouksina Valli pitää mahdollisuutta vastausten epätarkkuuteen ja ylimalkaisuuteen sekä vastaamatta jättämistä ja vastaamista ns. asian vierestä, jolloin vastaus yleensä on tutkimuksen kannalta hyödytön. Laine (2015, 39) korostaa lisäksi kertomuksenomaiset vastaukset mahdollistavia kysymyksiä, jotka houkuttelevat esimerkiksi kokemukselliseen tai toiminnalliseen kuvailemiseen.

Tässä tutkimuksessa kysely tehtiin kontrolloituna kyselynä (Hirsjärvi ym. 2009, 196) viidelle työntekijälle kummassakin organisaatiossa. Kysely koostui avoimista, kuvailuun pyrkivistä kysymyksistä. Kontrolloitu kysely tarkoittaa tässä tutkimuksessa sitä, että tutkijan oli tarkoitus jakaa kyselyt vastaajille henkilökohtaisesti organisaatioissa esimerkiksi viikkopalaverin tai muun erikseen sovittavan tilanteen yhteydessä ja kertoa samassa yhteydessä tutkimuksesta sekä vastata kysymyksiin. Tätä toimintatapaa Hirsjärvi ym. (2009, 196) kutsuvat informoiduksi kyselyksi.

Vallin (2015, 86-87) mukaan kyselyyn vastaamisen mielekkyyteen vaikuttaa olennaisesti kyselylomakkeen rakenne, pituus ja käytetty kieli eli lomakkeen ”*puhetapa*”. Tätä tutkimusta varten tekemäni lomake (liite 4) alkoi lyhyellä selvityksellä kyselyn tarkoituksesta. Koko lomaketta valmistellessani pyrin vastaajaa puhuttelevaan ilmaisuun, jonka tarkoituksena oli korostaa vastausten henkilökohtaisuutta ja tuoda esille arvostustani vastaajaa kohtaan. Pyrin lomakkeen rakenteessa aihealueiden selkeyteen, mitä varten tein aiheisältöjen väliin pienet johdattelevat

huomiot, ns. välitsemppaukset. Kysymyksiä varten oli varattu kahdesta kolmeen viivaa vastaustilaa, millä pyrin osoittamaan, ettei vastauksen tarvitse olla kovin pitkä. Vastausta sai tarvittaessa jatkaa lomakkeen kääntöpuolelle. Lomakkeen ulkonäössä pyrin ilmavuuteen eli lomakkeen väljään täyttöön, minkä ajattelin muodostavan vastaajalle vähemmän ”urakkamaisen” vaikutelman. Taustakysymykset sijoitin kyselyn loppuun niiden helpon vastattavuuden vuoksi.

Kyselyn tukena tässä tutkimuksessa käytettiin piirtämällä toteutettua visuaalista verkostokarttaa, joka kerättiin viideltä työntekijältä kummastakin organisaatiosta. Pinkin (2004, 391) mukaan visuaaliset menetelmät – muun kuin tekstimuodossa olevan aineiston kerääminen – mahdollistavat sellaisen aineiston luomisen ja käyttämisen, jota on vaikea sanallistaa. Jokinen & Pirskanen (2015, 46) näkevät visuaaliset menetelmät käyttökelpoisina erityisen sensitiivisiä, intiimejä tai eettisesti haastavia aiheita tutkittaessa. Visuaalisen aineiston etuihin kuuluu myös sen ajankäytöllinen tehokkuus, mikä viittaa isompien aineistojen keräämisen vaatimaan suhteessa vähäiseen aikaan ja aineiston analyysivalmiiseen muotoon (Jokinen & Pirskanen 2015, 47). Pinkin (2004, 400) mukaan visuaalinen tutkimusmateriaali palvelee tutkimusta niin tutkimusaineistona kuin tutkimuskokemuksen representaationa ja kulttuurisena materiaalina. Hänen mukaansa visuaaliseen muotoon tuotettua aineistoa, kuten laadullista aineistoa yleensäkin, tulee tarkastella liittyen siihen kontekstiin, jossa se on tuotettu. Pink (2004, 401) muistuttaa, että myös visuaalinen aineisto on aina subjektiivista ja ilmentää tuottajansa kokemusta todellisuudesta.

Verkostokartan piirtämiseen sovellettiin Seikkulan (1994, 21-22) sosiaalisen verkoston nelilohkoa (liite 5) kuvaamaan työyhteisöjen luottamus- ja vuorovaikutussuhteita ja johtajan sijoittumista niihin. Verkostokartta mahdollistaa mm. ihmissuhdekokonaisuuksien, niiden syvyyden ja ristiriitojen tarkastelua (THL 2017). Pinkin (2004, 401) mukaan visuaalisen materiaalin käyttöön ei ole olemassa tiettyä mallia vaan menetelmä tulee muotoilla kunkin tutkimusprojektin yhteydessä siihen sopivaksi. Tässä tutkimuksessa kartan muodostivat luottamuksen kehät, joilla tavoiteltiin mahdollisimman selkeätä kolmitasoista luottamuksen kuvaamista. Työntekijöitä pyydettiin verkostokartan avulla kuvaamaan kokemustaan luottamuksestaan ja vuorovaikutuksensa määrästä siinä varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa, jossa he työskentelevät (ks. ohjeet liite 4). Jokisen & Pirskasen (2015, 47) mukaan visuaalinen aineisto riittää sellaisenaankin tutkimusmateriaaliksi mutta toimii myös ”hyvänä tausta- ja oheismateriaalina muilla tavoilla kerätyille aineistoille”. Visuaalinen aineisto on mahdollista yhdistää ja sisällyttää tutkimuksen aineistokokonaisuuteen eikä sitä ole tarpeen käsitellä muista aineistoista erillisenä (Pink 2004, 401). Tässä tutkimuksessa visuaalisen verkostokartan tarkoitus oli toimia muuta aineistoa tukevana ja näkökulmien monipuolisuutta mahdollistavana mutta aineistotriangulaation luonteen mukaisesti selkeästi oman kokonaisuutensa muodostavana aineistona.

Jaoin kyselyt ja verkostokartat kirjekuorissa vastaajille yksiköiden palavereiden yhteydessä. Toisen organisaation yksiköissä kävin koko yksikön yhteisissä palavereissa, jolloin ajatukseni kontrolloidusta kyselystä toteutui täysin, kun jaoin kirjekuoret henkilökohtaisesti jokaiselle vastaajalle, jotka antoivat suostumuksensa osallistumisesta palaverin yhteydessä suoraan minulle. Toisessa organisaatiossa osallistuin yksiköiden viikkopalavereihin, joissa käytännön syistä kaikki työntekijät eivät voineet olla päiväaikaan paikalla, mistä syystä ja myös palaverin yhteydessä tutkimuksen esittelyyn käytettävissä olevan ajan rajallisuuden huomioiden sovimme organisaation johtajan kanssa etukäteen, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt sovittaisiin yksiköissä jo ennalta. Toisesta ko. organisaation yksiköstä osallistujat tulivat vapaaehtoisina, toisessa osallistujat arvottiin. Johtuen organisaatioiden yksiköiden kokoeroista, tutkimukseen osallistui yksiköistä eri määrä työntekijöitä. Määrät suhteutettiin yksiköiden henkilökunnan kokonaismääriin niin, että isompiin yksiköihin jaettiin noin 2/3 ja pienempiin noin 1/3 aineistonkeruumateriaalista. Vastaajat saivat halutessaan ja tilanteen niin salliessa valita kyselyn tai verkostokartan, muuten kirjekuoret jaettiin satunnaisessa järjestyksessä. Jätin palavereiden yhteydessä yksiköihin nimelläni varustetun ison kirjekuoren, johon vastaajat jättivät vastauksensa suljetuissa kirjekuorissa jokaisessa yksikössä erikseen sovittuun päivämäärään mennessä, jolloin kävin noutamassa kuoren. Toisen organisaation vastausprosentti sekä kyselyssä että verkostokartoissa yhteensä oli 100 %, toisessa se oli 60 % eli molempien yhteenlaskettu vastausprosentti oli 80 %. Palautetuissa vastauksissa kaikkiin kysymyksiin oli vastattu ja verkostokartat oli pääosin piirretty ohjeen mukaan.

4.4 Analyysi

Laadullisen aineiston luonteeseen kuuluu monipuolisuus ja mahdollisuus erilaisiin lähestymistapoihin ja näkökulmiin. Aineiston analyysiin on olemassa paljon vaihtoehtoja ja niiden hyödyntämisen nähdään riippuvan tutkijan tekemistä valinnoista. (Alasuutari 2011, 88.89; Hirsjärvi ym. 2009, 224) Yin (2014, 168) esittää onnistuneelle analyysille neljä kriteeriä liittyen aineistoon, tulkintaan, näkökulmiin ja tutkijan asiantuntijuuteen. Hänen mukaansa aineistoa tulee käsitellä mahdollisimman perinpohjaisesti tutkimuskysymysten ohjaamana sekä tulkinnan mahdollisimman laajaan kattavuuteen sekä olennaisimpien näkökulmien löytämiseen pyrkien. Lisäksi tutkijan tulee tiedostaa oma asiantuntijuutensa ja mahdollisuus sen käyttämiseen analyysin välineenä.

Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Analyysiprosessissa noudatettiin väljästi Milesin ja Hubermanin (1994, 10, 12) kolmivaiheista analyysimallia, jossa aineiston analysointi tapahtuu pelkistämisen, ryhmittelyn ja käsitteellistämisen kautta kuitenkin niin, että mallin vaiheet eivät ole toisistaan täysin erillisiä analyysin osia vaan ne

ovat yhteydessä toisiinsa ja muodostavat interaktiivisen, kehämäisen kokonaisuuden. Aineiston käsittely aloitettiin litteroimalla haastattelutallenteet kirjalliseen muotoon. Puheen äänenpainot, tauot, yms. eivät ole tälle tutkimukselle olennaisia joten ne jätettiin litteroimatta. Samoin jo alussa karsittiin tekstistä epäolennaisia täytesanoja sekä vahvoja tunnisteita sisältäviä ilmaisuja. Litterointi voidaan tehdä myös esimerkiksi teema-alueittain (Hirsjärvi ym. 2009, 222), mitä hyödynnettiin litteroimalla kyselyt niin, että kysymyksen alle kirjoitettiin kaikki siihen saadut vastaukset. Kyselyvastaukset litteroitiin sanatarkasti. Verkostokartat olivat valmiiksi analysointiin sopivassa muodossa ja niistä poistettiin vain mahdolliset tunnisteet kuten nimet. Jokainen kyselyvastaus ja verkostokartta sekä molemmat haastattelut saivat jokainen omat kirjaimista ja numeroista koostuvat koodit, minkä tarkoituksena oli tarvittaessa mahdollistaa vertailu. Lopullinen aineisto käsitti litteroitua haastattelua (Calibri 12, rv 1,5) 20 sivua, kyselykoontia 12 sivua sekä 8 verkostokarttaa.

Kaikkia kolmea aineistoa käsiteltiin erikseen. Analyysin ensimmäinen vaihe eli aineiston reduktio, pelkistäminen (*data reduction*), tarkoittaa Milesin ja Hubermanin (1994, 10) mukaan mm. aineiston yksinkertaistamista, valikointia ja epäolennaisen aineksen karsimista. Kuten edellä mainittu, haastatteluista oli jo litteroinnin yhteydessä poistettu epäolennaisimpia kohtia ja litteroidun aineiston lukemisen aikana ja sen jälkeen haastatteluista koodattiin – järjesteltiin - olennaiset ilmaisut tutkimuksen kahden pääkäsitteen, johtajuuden ja työyhteisön, perusteella. Pitkiä ilmaisuja tiivistettiin ja pyrittiin tuomaan ilmaisun olennainen ajatus esiin. Johtajuus ja työyhteisö osoittautuivat kuitenkin liian suppeaksi jaoksi miltei heti ja käytännössä haastattelujen ensimmäinen koodaaminen tapahtui neljän selkeän aihekokonaisuuden - yhteisöllisyystulkinnat, työyhteisömerkitykset, johtajuusmerkitykset ja johtaja työyhteisön jäsenenä – perusteella. Myös tutkimuskysymykset ohjasivat aihekokonaisuuksien muodostamista. Myös kyselyvastauksista poistettiin tutkimuksen kannalta epäolennaista ainesta. Vastaukset koodattiin käyttäen apuna pääkäsitteitä johtajuus ja työyhteisö, mikä koettiin analyysin alkuvaiheessa riittäväksi jaotteluksi alun perinkin kirjallisessa muodossa olevien vastausten selkeyden ja tutkimuskysymysten perusteella.

Milesin ja Hubermanin (1994, 11) mallin toinen vaihe on aineiston ryhmitteleminen (*data display*). Ensimmäisessä vaiheessa sekä haastattelu- että kyselyvastauksista aihekokonaisuuksittain listatut ilmaisut ryhmiteltiin ajatuskokonaisuuksiksi ja muodostuneet kokonaisuudet nimettiin. Pelkistäminen jatkui vielä tässäkin vaiheessa, kun ryhmittelyn ohessa poistettiin vielä muutamia epäolennaisia ja päällekkäisiä ilmaisuja. Ryhmittelyvaiheessa ajatuskokonaisuuksien nimeämisen yhteydessä alkoi myös aineiston käsitteellistäminen eli abstrahointi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111), joka on Milesin ja Hubermanin (1994, 11) mallin kolmas vaihe (*conclusion drawing and verification*) ja jossa alkuperäisestä materiaalista muodostetaan teoreettisia käsitteitä ja

johtopäätöksiä. Haastattelu- ja kyselyaineistot abstrahoitettiin ja ryhmiteltiin kolmeen kertaan, minkä tuloksena aineistoista oli muodostunut yksi tai kaksi selkeän kokonaisuuden muodostavaa johtopäätöstä. Esimerkki haastatteluaineiston ryhmittelystä ja abstrahoinnista on liitteessä 6.

Verkostokarttoihin visuaalisena aineistona Milesin ja Hubermanin analyysimalli ei sellaisenaan soveltunut. Aineisto oli jo valmiiksi hyvin analysoitavassa muodossa, joten sen tulkinta ei vaatinut erillisten mittareiden luomista vaan analysointi tapahtui erottamalla vuorovaikutus ja luottamus omiksi teemoikseen. Vuorovaikutusta ja luottamusta kuvaavat merkinnät käsiteltiin erikseen ja niistä muodostettiin vuorovaikutuksen määrää ja luottamuksen laatua kuvaavat taulukot. Luottamuksen laadusta piirrettiin lisäksi verkostokartta, joka sisälsi kootusti kaikki luottamuksen laatua kuvaavat vastaukset ja jonka tarkoituksena oli visuaalisesti selventää luottamusta kuvaavan taulukon tietoja.

4.5 Tutkimuseettiset näkökohdat ja luotettavuus

Hyvä tieteellinen käytäntö korostaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta toimintatapoina tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Sen noudattaminen varmistaa tulosten uskottavuutta ja lain pykälien toteutumista. Hyvä tieteellinen käytäntö korostaa tutkimuseettikan näkökulmasta mm. kriteerit täyttäviä ja eettisesti kestäviä menetelmiä, muiden tutkijoiden tekemän työn huomiointia ja avoimuutta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tämän tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan oma kiinnostus työyhteisöilmiöihin. Varhaiskasvatuksen hajautettu organisaatio on tutkijalle tuttu työympäristö ja tutkijan on kokemuksen kautta mahdollista tunnistaa itselleen muodostuneita oletuksia liittyen tutkimusaiheeseen sekä tutkimuksen tuloksiin. Tästä syystä tutkimuksessa tulee kiinnittää erityistä huomiota objektiivisuuteen. Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan ei ”*kenenkään ole mahdollista irrottautua itsestään ja sulkea pois omaa ajatteluaan*”. Tällä he tarkoittavat, että tutkijan tulee hyväksyä kyvyttömyytensä täydelliseen objektiivisuuteen – puolueettoman sivustakatsojan rooliin – ja pyrkiä tunnistamaan omat asenteensa, uskomuksensa ja oletuksensa. Heidän mukaansa näin toimien on mahdollista ehkäistä liika subjektiivisuusvaikutus tutkimuksessa. Objektiivisuutta pyritään tässä tutkimuksessa vahvistamaan mm. tutkimuskohteen valinnalla niin, että aineistoa kerätään kahdesta eri kunnasta.

Aineistonkeruu kahden eri kunnan alueelta vahvistaa myös tutkimukseen osallistuvien henkilöiden anonyymiteettia. Koska aineiston koko on pienehkö, ei edellä mainitulla tavalla toimien esimerkiksi aineistosta tehtyjen suorien lainausten perusteella voi päätellä niiden alkuperää silloinkaan, kun tutkimuskohteena olevien varhaiskasvatusyksiköiden työntekijät mahdollisesti

vaihtavat keskenään ajatuksia tutkimukseen osallistumisesta esimerkiksi vapaa-ajallaan. Myöskään tutkimuksen kohteena olevien yksiköiden kuvailu ei tällöin mahdollista päätelmiä siitä, mikä yksikkö on kyseessä. Yksiköiden kuvailun muoto ja tarkkuus samoin kuin henkilöiden ammattinimikkeiden mahdollinen käyttö muotoutuu tutkimuksen edetessä, kun tutkimusluvut sekä osallistuvien henkilöiden ja yksiköiden valinta ovat varmistuneet. Aineisto anonymisoidaan, koska tässä tutkimuksessa ei yksittäisen vastaajan tunnistaminen ole tarpeellista ja koska ”*nimettömyys ja tunnistamattomuus otetaan itsestään selvinä lähtökohtina tutkittavien kanssa aineiston ja sen otteiden esittämisestä tutkimusjulkaisuissa*” (Kuula 2006, 201).

Kolmas etiikan kannalta tärkeä tekijä tässä tutkimuksessa on tiedottaminen. Hyvä tieteellinen käytäntö painottaa tutkimuksessa avoimuutta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan tutkimushenkilöille tulee mahdollistaa tutkimuksen kulkuun ja aiheeseen perehtyminen ennen suostumusta osallistumisestaan. Perehtymisellä he tarkoittavat tutkittavalle annettavaa kaikkea oleellista tietoa tutkimukseen osallistumisesta ja siitä, mitä käytännössä tulee tapahtumaan. Kuula (2006, 104) korostaa huolellista tutkittavien informointia joko suullisesti tai kirjallisesti ja informointiin, tietoon, perustuvaa suostumusta mm. tutkimusaineiston käyttöoikeuksien edellytyksenä.

Kuulan (2006, 101) mukaan tutkijan tapa kertoa tutkimuksestaan vaikuttaa tutkimukseen osallistuvien henkilöiden suostumuksen saamiseen. Huolellisen tiedottamisen tärkeys korostuu avoimuuden toteutumisen lisäksi siis myös tutkimukseen osallistumiseen motivoivana tekijänä. Tänä päivänä varhaiskasvattajat osallistuvat monenlaisiin projekteihin, tekevät ja päivittävät erilaisia suunnitelmia, kouluttautuvat, jne. varsinaisen perustyön ohessa. Huolehtimalla hyvästä tiedottamisesta etukäteen mahdollistetaan tämän tutkimuksen tarpeellisuuden perusteleva ja ymmärtäminen sekä vähennetään mahdolliseen kyselyyn osallistumisen katoa.

Neljäs tähän tutkimukseen erityisesti liittyvä eettinen näkökulma on aineiston säilytys. Kuulan (2006, 87) mukaan tätä edellyttää huolellisuusvelvoite, joka painottaa aineiston ja henkilötietojen käsittelyä niin, ettei tutkimukseen osallistuvien henkilöiden yksityisyydensuojaa vaaranneta. Tässä tutkimuksessa tutkijalla ei ole käytössään erillisiä työtiloja vaan aineiston käsittely tapahtuu tutkijan kotona, jolloin on huone-, ym. järjestelyin taattava aineiston pysyminen muilta perheenjäseniltä, vierailijoilta, ym. ulottumattomissa. Käytännössä tämä tapahtuu säilyttämällä aineisto lukitussa kaapissa ja sijoittamalla tutkijan työpiste kodin vähemmän käytössä oleviin tiloihin.

Tutkimuksen tekemiseen kuuluu aina tutkimuksen luotettavuuden arviointi, joka yleensä tapahtuu validiteetin ja reliabiliteetin käsittein eli onko tutkimus pätevä; onko tutkittu sitä, mitä pitikin tutkia ja onko se toistettavissa eli kykeneekö tutkimus antamaan ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Tuomi & Sarajärvi 2013, 136). Käsitteisiin on liitetty laadullisen

tutkimuksen yhteydessä kritiikkiä siitä, että ne vastaavat määrällisen tutkimuksen tarpeita ja sivuuttavat ihmistä ja kulttuuria koskevan ainutlaatuisuuden (Hirsjärvi ym. 2009, 232; Tuomi & Sarajärvi 2013, 136). Tutkimuksen luotettavuutta ei voida laadullisessa tutkimuksessa pitää erillään tutkimuksen toteuttamisesta vaan luotettavuuden kriteerinä toimivat tutkijan omat teot, valinnat ja ratkaisut. Käytännössä tämä tarkoittaa tarkkaa selostusta tutkimuksen kaikista vaiheista. (Hirsjärvi ym. 2009, 232; Vilka 2015, 196)

Tuomi ja Sarajärvi (2013, 140-141) painottavat tutkimuksen arvioinnin koskevan tutkimusta kokonaisuutena, millä he tarkoittavat tutkimuksen eri osien suhdetta toisiinsa. He listaavat yhdeksän kohtaa liittyen tutkimuksen etenemiseen tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen kuvaamisesta mm. aineistonkeruu ja analyysin kautta raportointiin ja korostavat joka kohdassa asioiden auki kirjoittamista ja arviointia. Auki kirjoittamisen tärkeys korostuu tässä tutkimuksessa luotettavuuden lisääjänä myös siksi, että tutkija on itse jäsenenä tutkimuskohdettaan vastaavassa yhteisössä. Vilkan (2015, 198) mukaan tutkijan arvot vaikuttavat tutkimusta koskeviin valintoihin mutta paljastamalla arvonsa ja tekemällä asioista läpinäkyviä tutkija tekee tutkimuksestaan arvovapaan. Toinen luotettavuutta lisäävä tekijä tässä tutkimuksessa on triangulaatio aineistonkeruussa, mikä ehkäisee tutkijan sitoutumista vain yhteen näkökulmaan (Tuomi & Sarajärvi 2013, 143).

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitän tutkimukseni tulokset tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastelen johtajien yhteisöllisyyteen liittyviä tulkintoja sekä heidän kokemustaan liittyen omaan asemaansa työyhteisössä. Toinen alaluku keskittyy työyhteisön ja yhteisöllisyyden merkityksiin johtajan ja työntekijöiden näkökulmista. Kolmannessa alaluvussa esitän johtajan rooliin johtajan ja työntekijöiden näkökulmista liitetyt merkitykset. Tekstissä ilmaisulla yksikkö viitataan fyysisesti yksittäiseen päiväkotiin ja ilmaisulla organisaatio koko hajautettuun kokonaisuuteen. Toisen ja kolmannen alaluvun keskeisimmät tulokset on esitetty tiivistetysti taulukossa 1.

	Johtajuuteen liitetyt merkitykset	Työyhteisömerkitykset
Johtajan kokemus	Tuen antaja Kokonaisuuden hallinta	Voimavara Vastuunkantaja
Työntekijän kokemus	Sitoutuminen Käytännön johtamistehtävät	Voimavara Työn mahdollistaja

TAULUKKO 1. Johtajuuden ja työyhteisön merkitykset.

5.1 Johtajien yhteisöllisyystulkinnat

5.1.1 Yhteisöllisyys hajautetussa organisaatiossa

Yhteisöllisyys varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa näyttäytyy johtajille prosessina. Voimakkaasti päiväkotikohtaisesti painottuva yhteisöllisyys muodostuu monen tekijän vaikutuksessa ja vaatii tietoista rakentamista muodostuakseen koko organisaation yhteiseksi. Yksiköiden fyysinen erillisuus koetaan yhteisöllisyyden kehittymiselle hidasteena. Johtajat näkevät organisaatioiden muodostuvan paitsi kahdesta fyysisesti toisistaan erillään olevasta yksiköstä myös kahdesta erillisestä työyhteisöstä.

”Ei nää kyllä vielä muodosta (yhtä työyhteisöä).”

”Talojen välillä ei kyllä oo juurikaan vuorovaikutusta.”

Molemmat johtajat tunnistavat **yhteisöllisyyden yksikkökohtaisena ilmiönä**. Yksikkökohtaisuutta vahvistaviksi tekijöiksi nousevat työntekijöiden keskinäinen toistensa tunteminen sekä yksikön sisäisen vuorovaikutuksen ja viestinnän helppouteen liittyvät tekijät.

”Tuntuu, että se väki ihan tuntee toisensa paremmin ja sen kautta, se että tuntee toisen niin se lisää ymmärrystä myös siitä niinkun toisesta työntekijästä ja se taas auttaa niinku edistämään sitä työtä.”

”Ja täällä on siis kaikki niin tossa käden ulottuvilla ... viestintä on paljon helpompaa.”

Yksiköissä työskentelevien henkilöiden pitkien yksikkökohtaisten työurien ja niihin liittyvien pitkien työtoveruussuhteiden nähdään vahvistavan osaltaan yksikkökohtaista yhteisöllisyyttä. Pitkä yhteinen työhistoria synnyttää kiintymystä ihmisten välille, mikä saa aikaan myös työn ulkopuolelle ulottuvia ystävyysuhteita. Työntekijöiden nähdään olevan vahvasti omaan yksikköönsä sitoutuneita, mikä kuitenkin saattaa myös hidastaa koko organisaation yhteisöllisyyden syntymistä, mistä viitteitä näkyy esimerkiksi haluttomuutena henkilövaihdoksiin ja äkillisiin lyhyempiin siirtymisiin organisaation yksiköiden välillä.

”Ihmiset on kovin kiintyneitä omiin nurkkiin ja omiin tiimeihin ... tää klassinen juttu tässä meidän päiväkotimaailmassa, että se omat nurkat ... että tarviiko mun lähteä tai pitääkö mun...”

Huolimatta voimakkaasta yksikkökohtaisen yhteisöllisyyden kokemuksesta viitteitä organisaation yhteisöllisestä hengestäkin löytyy. Varhaiskasvatukseen kuuluvat kesäajan toiminnan supistukset aiheuttavat henkilökunnan siirtämistä vieraisiin yksiköihin ja organisaatioihin, jolloin saman organisaation työntekijöiden kesken on havaittavissa me-henkeä.

”... näissä on semmosta yhteistä vuorovaikutusta kun on päivystysaika, kun tavallaan me ollaan sitten yhdessä jossain vieraassa paikassa niin silloin meille tulee se, että me ollaan me.”

Yhteisöllisyys näyttäytyy johtajille kokemuksissa **monen tekijän** tuloksena, jonka yhtenä keskeisenä tekijänä aineistosta nousee vuorovaikutus. Johtajat kuvaavat vuorovaikutusta yksiköissä yleisesti toimivana, mistä kertovat mm. ilmaisut ”ihan hyvä”, ”lämmiin” ja ”ystävällinen”. Johtajille vuorovaikutus näyttäytyy yhteisöllisyyden keskeisenä osana ja sen laadun pientenkin muutosten koetaan heijastuvan yhteisöllisyyteen. Vuorovaikutuksen haasteeksi mielletäänkin sen alttius ongelmille. Normaalista arjesta poikkeavien stressaavien tilanteiden, henkilökohtaisen

kuormittumisen ja voimakkaasti toisistaan eroavien näkökulmien nähdään heijastuvan vuorovaikutussuhteisiin ja vaikuttavan niihin heikentävästi.

”Kaikki lähtee kuitenkin sit työyhteisöstä ... niin se mikä siihen vaikuttaa on se yksittäisten ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet ... jos siellon muutamia sellasia pulmia joidenkin ihmisten vuorovaikutussuhteissa niin se valitettavasti sit heijastuu jonkin verran myös siihen yhteisöllisyyteen.”

Toinen keskeinen yhteisöllisyystekijä on yksilö. Yksittäisen työntekijän rooli yhteisöllisyyteen vaikuttajana nousee selkeästi esiin. Hyvä ilmapiiri ja sen ylläpitäminen koetaan kaikkien yhteiseksi tehtäväksi. Johtajat tunnistavat yhteisöjen muodostuvan erilaisista persoonista ja varsinkin mielipiteissään erityisellä tavalla vahvat persoonat vaikuttavat voimakkaasti koko yhteisöön. Negatiivinen vaikutus syntyy voimakkaasta vastustamisesta ja toiminnan kyseenalaistamisesta ja näkyy yhteisön epävarmuutena ja epävakautena. Positiiviseksi vaikutukseksi mielletään voimakkaiden mielipiteiden aikaansaama yleinen virittyminen, oman toiminnan perusteleva ja keskustelun herääminen.

”... tullaan sanomaan, et eikö ne nyt saanu päättää ja taas noi sanoo sitä ... sanotaanko sitä päiväkodissa hämmäntämiseksi ... joka aiheuttaa just sitä sellasta pientä epävakautta ja semmosta pientä epämiellyttävää kuplintaa sinne työyhteisöön.”

”... se myös hyvällä tavalla haastaa, koska kyl näit ... tarvitaan myös siihen, et asiat menee eteenpäin. Kun ne sanoo jotain vähän kärkkäästi ja siinä valpastuu kaikki muut ja sitte rupee ehkä perustelevaan ja sit lähetäänkin johonkin ja päästäänkin johonkin, johonkin hyvään ...”

Kolmantena yhteisöllisyyteen vaikuttavana tekijänä nousee esiin työntekijöiden tasa-arvoisuus. Johtajat liittävät tasa-arvoisuuden niin työntekijöiden kokemukseen tasavertaisesta kohtelusta kuin tasapuoliseen vastuunkäyttöön työyhteisössä. Tasavertaisuuden kokemuksen nähdään pitävän yllä myönteistä ilmapiiriä. Tasapuolisuus vastuunkäytössä mahdollistaa myös jokaisen työntekijän oman osaamisen hyödyntämisen.

”... kaikki on kuitenkin samanarvoisia ihmisiä, tasa-arvoisia työntekijöitä, niin saadaan se ... toiminta tavallaan loistamaan ja olis hienoa, että sitten ihmisetkin kokis niitä loistamisen tunteita myös itse.”

” ... ton vastuunkin kanssa ja näitten kanssa et jokainen sais loistaa jokainen työntekijä siinäkin omalla osaamisellaan ...”

Yhteisöllisyys varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa näyttäytyy johtajien näkökulmasta yhteisöllisyyden **rakentamisena**. Yhteisöllisyyttä ei koeta staattisena vaan elävänä ja muuttavana

tilana, joka näyttäytyy yhteisenä asiana mahdollistaen perustehtävän toteuttamisen ja tuottaen parhaimmillaan ryhmärajat ylittävää toimintaa ja vastuuta.

”Kyllä se on semmosta, et kaikki miettii miten vois sen oman korren kantaa kekoon, et se on sitä yhteisöllisyyttä ... et käydään kysymässä naapurista, et hei tarvitteko apua ...”

”Kyl mä aattelen et kaikki tällanen niinku hyvä näkyy sen työn sujuvuutena ja loppupeleissä kaikella on se vaikutus sinne lasten hyvinvointiin.”

Yhteisöllisyys yhteisenä asiana edellyttää sitoutumista yhdessä sovittuihin asioihin ja luottamusta muiden sitoutuneisuuteen. Sitoutuminen ja siihen liittyvä luottamus näkyvät johtajien mukaan arjen tilanteissa ja niiden erilaisissa tulkinnoissa, jotka saattavat aiheuttaa väärinymmärrystä tai muita haasteita. Sitoutumisen ja luottamuksen nähdään edellyttävän oikeanlaista asennetta ja avoimuutta toisen ihmisen tavalle tehdä työtä.

”Se tulee siitä et sä haluat tutustua toiseen ihmiseen ja sen tapaan tehdä työtäkin ja sekin et miten ihmiseen suhtautuu ja työhönsä niin sekin ...”

Johtajien näkemyksissä korostuu organisaation yhteisöllisyyden kehittymisen hitaus. Johtajat huomioivat muutoksen vaatiman sopeutumisen yleensä minkä lisäksi fyysisesti erillisten talojen yhdistäminen tarkoittaa myös erilaisten toimintakulttuurien yhdistämistä. Yhteisöllisyyden kehittymiselle nähdään luontevana sen tapahtuminen kiirehtimättä omassa tahdissaan. Pakkokeinoja johtajat eivät pidä toimivina.

”... tää (x) vuotta, se on aika lyhyt aika tämmösessä työkuulttuurin kehittämisessä ... ne on lähentyny toisiaan pienin askelin mutta ei ne edelleenkään niinkun vielä ihan samanlaisia oo ...”

”... ylipäätänsä, että on tullu kaks yksikköä niin onhan se ihan kulttuurinmuutos ... myös näiden meidän työntekijöiden kannalta ... ja sitten kuitenkin mennään pikkuhiljaa kohti semmosta yhteisöllistä kuviota mutta aika pikkuhiljaa kuitenkin ...”

Yhteisöllisyys rakentuu yhteisillä toimilla. Toiminnan yhteisen jäsentämisen nähdään vahvistavan yhteisöllisyyttä sekä luovan edellytyksiä sen kehittymiselle edelleen. Vertaispalaute ja yhteisöllisyyden merkityksen sanallistaminen näyttäytyvät tärkeinä ja hyödyllisinä. Molemmat johtajat viittaavat myös uuteen vasuun yhteisöllisyyden huomioimisen edellyttäjänä ja mahdollistajana.

”... pidetään sitä tapetilla et puhutaan siitä miten tärkeätä se on se yhteisöllisyys mut sehän tulee vähän myös uuden vasunkin kautta että kun se tulee lapsille mut se tulee sitä kautta myös meille aikuisille ...”

”... kylhän se on sitten sitä vartaispalautteen antamista ja siihenhän on nyt uuden vasun myötä välineitäkin ...”

Yhteisöllisyyden rakentumiseen koko organisaation yhteisenä ulottuvuutena johtajat suhtautuvat eri tavoin. Yhteisöllisyys nähdään sekä itsestään, omilla ehdoillaan ja omassa tahdissaan kehittyvänä mutta myös tietoisia kehittämistoimia vaativana ilmiönä. Organisaation yhteisöllisyyteen suhtautumisessa on tulkittavissa näkemysten eroavaisuutta liittyen johtajan rooliin yhteisöllisyyden rakentamisessa.

”Toivois tietysti, et sitä olis enemmän mut en mä pysty sitä väkisin synnyttään. Alkuun niinkun yritin mutta sitten mä totesin että se on turhaa väkisin et ehkä se tulee sitten ajan myötä.”

”... yrittäny tätä omaa työtä jäsentää, että miten mä tätä teen niin nyt mä jotenkin ajattelen, että mennään seuraava steppi elikä nyt järjestetään tässä ... yhteinen ilta ja otetaan koko porukka ... ja mietitään, lähdetään rakentamaan sitä yhdessä et mä en rakenna sitä vaan nyt mä opettelen sitä koko ajan johtajana et mä en tee puolesta ... et se ei sitouta ihmisiä vaan me tehdään se sitten yhdessä.”

Johtajat tunnistavat tiedonkulun rakenteet sekä yhteisöllisyyttä vahvistavien menetelmien kehittämisen yhteisöllisyyden rakentamisen olennaisiksi elementeiksi. Menetelmien kehittäminen viittaa tarvelähtöiseen erilaisten tiimien tai työryhmien luomiseen, millä pyritään esimerkiksi etsimään ratkaisuja havaittuun ongelmaan, kehittämään työskentelytapoja tai parantamaan työhyvinvointia. Tiedonkulun kannalta palaverirakenteet nähdään tärkeimmiksi kasvokkain tapahtuvan tiedottamisen väyliksi. Organisaatioiden viikkopalaverit pidetään yksikkökohtaisesti, koska se on todettu käytännössä toimivimmaksi ratkaisuksi. Suunnitelmia yhteisistä palavereistakin on toisessa organisaatiossa. Tiedonkulussa on käytössä sekä sähköisiä että ei-sähköisiä menetelmiä, joista ei-sähköiset liittyvät lähinnä yleiseen tiedottamiseen ja sähköiset nopeaa tiedonkulkua vaativaan tiedotukseen ja vuorovaikutukseen. Johtuen työntekijöiden erilaisista tavoista hyödyntää sähköpostia se mielletään hitaaksi tiedonkulun menetelmäksi eikä sen nähdä soveltuvan nopeaa reagointia vaativaan viestintään. Toimivimpana tiedonkulun menetelmänä näyttäytyy matkapuhelimen kautta tapahtuva viestintä, jossa organisaatioiden käytännöt vaihtelevat tekstiviesteistä mobiilisovelluksiin kuntien ohjeistuksen mukaisesti.

” Ihmiset on tottunu, ne kattoo siinä viestin ja siinä mä saatan sit kysyä jotain et en oo varma miten tää menee niin sieltä tulee sit samantien vastaus juu hoidettu ja siis se ... kulkee päivän aikana varsinkin tossa ... niin se kulkee ja elää siellä...”

Johtajilla on myös visioita siitä, mitä yhteisöllisyys hajautetussa organisaatiossa voisi olla. Henkilövaihdokset yksiköiden välillä helpottavat arjen haasteita ja vaikka ne ovat haastaviakin toteuttaa on niiden yhteydessä saatu myös positiivisia kokemuksia. Toisessa yksikössä toimimisen ja toimivan tiedonkulun avulla ideat ja käytännöt on mahdollista jakaa ja tehdä yhteisiksi. Myös tietoisuus toisesta yksiköstä ja siellä työskentelevistä ihmisistä nähdään henkisellä tasolla yksiköitä lähentäväksi tekijäksi.

”... oikeestaan ihan mukavasti luontaista avun antamista näiden kahden yksikön kesken eli just sitä, että jos on ollu mahdollisuus lähteä avittamaan niin on lähdetty päiväksi ja sitte esimerkki yks hyväkin niin tuolta joku sano, että siellähän oli ihan kivaakin siellä toisessa talossa ...”

5.1.2 Johtaja työyhteisössä

Johtajien työyhteisöön kuulumisen näyttäytyy voimakkaasti kaksijakoisena. Toisaalta tunne työyhteisön jäsenyydestä on vahva ja toisaalta johtajan rooli koetaan työyhteisön ulkopuoliseksi. Työyhteisöön kuulumisen ilmenee erilaisina tunnekokemuksina ja asioiden hoitamisen avoimuutena. Irtaantuminen perustyöstä ja hallinnollisten tehtävien painottuminen synnyttää tunteen työyhteisön ulkopuolisuudesta, minkä lisäksi erottuu johtajien tietoisuus asemaansa kuuluvasta työyhteisön ulkopuolisesta ulottuvuudesta.

”Kyl mä koen vahvasti olevani osa tätä työyhteisöä sillä tavalla, et me ollaan niinkun me ja yhdessä ja silloin mä oon niinkun vahvasti täällä sisällä. Mut sitten mun roolini on olla päiväkodinjohtaja ... siis haluan tarkastella sitä työyhteisöä niinku ulkopuolelta ja sieltä rajapinnalta ...”

Hajautetun organisaation muodostaminen on yksiköille muutos. Molemmat johtajat ovat muutoksen yhteydessä saaneet johdettavakseen myös itselleen aiemmin vieraamman yksikön ja heidän näkemyksensä mukaan työyhteisön sopeutuminen muuttuneeseen tilanteeseen tarvitsee aikaa.

”... on pitäny tutustua tähän ... yksikköön nyt tän (x) vuotta ihan rauhassa.”

”Et mulla on kyllä se tunne, et mä oon sinne tervetullut tänä päivänä.”

Johtajien tunnetta työyhteisöön kuulumisesta ja me-hengestä vahvistavat myös erilaiset työntekijöiden epäviralliset, varsinaisen työajan ulkopuoliset tapahtumat, joiden nähdään häivyttävän ammatillisten asemien eroja. Me-henkeä vahvistavana näyttäytyy lisäksi kuulumisen erilaisiin työhön liittyviin tiedottamista ja tiedonkulkua varten perustettuihin sähköiseen viestintään

perustuviin ryhmiin, jotka mahdollistavat ajantasaisen yhteisissä asioissa vaikuttamisen fyysisestä olinpaikasta huolimatta.

”No varmaan kaikki tämmönen tyhytoiminta ... et vietetään vapaa-aikaa yhdessä niin siellä mä nyt koen olevani niinkun kuka tahansa enkä mä nyt siellä oo sillä tavalla siinä esimiehen roolissa.”

”... mutta mä oon siinä (sähköinen viestiryhmä) tosi vahvasti mukana missä tahansa mä kuljenkin niin mä aina osallistun siihen.”

Me-hengen kokemisen lisäksi johtajien työyhteisöön kuulumisen tunnetta vahvistavat keskinäinen luottamus ja asioiden käsittelyn avoimuus. Luottamus näkyy mm. toimivana keskusteluyhteytenä. Työntekijöiden ammatillisen tuntemisen nähdään olevan yksi ymmärrystä lisäävä sekä johtajaa ja työntekijöitä lähentävä tekijä. Myös kuulluksi tuleminen yhteisissä asioissa nähdään yhteishenkeä lujittavana ja hallinnollinen johtajuus näyttäytyykin aikuisten välisen vuorovaikutuksen mahdollisuuksia lisäävänä.

”Mä koen, että mä tuun kaikkien työntekijöiden kanssa toimeen ja mä pystyn ihan silmiin katsoen juttelemaan kaikesta ... siis kaikesta saa tulla puhumaan ja kertomaan ...”

”... toki mä sitten kuulostelen ihmisiltä aina, että mitä he tai sillain kyselen, että mites meidän kannattais tässä nyt tehdä ...”

Johtajan sijoittuminen työyhteisön ulkopuolelle näyttäytyy perustyöstä irtautumisena ja johtajan rooliin kuuluvaksi miellettyinä osittaisena ulkopuolisuutena. Perustyöstä irtautuminen viittaa päivittäiseen lapsiryhmissä tapahtuvaan työhön. Johtajien mukaan heillä ei ole eksaktia käsitystä ryhmien arjesta, mikä viittaa paitsi ryhmän toimintaan, kuten suunnitelmiin ja aikatauluihin, myös lasten ja perheiden tuntemiseen. Johtajien näkemyksissä liittyen perustyöstä irtautumiseen on nähtävissä eroa johtajakohtaisesti siitä, minkä verran johtajan on oltava tietoinen ryhmäarjesta. Tämä on tulkittavissa erilaisista käytännöistä käydä fyysisesti ryhmissä keskustelemassa, joissa oli vaihtelua pyrkimyksestä kuulumisten vaihtoon päivittäin tai lähes päivittäin tietoiseen valintaan ryhmissä käymisestä luopumiseen. Johtajat tuovat esiin myös hajautetun organisaation ja hallinnollisen johtajuuden ilmiöiden uutuuden tai vierauden myös asiakkaille, mikä näyttäytyy mm. lapsikohtaisia arjen järjestelyjä koskevinä yhteydenottoina lapsiryhmän sijasta johtajalle.

”Kyllähän sitä irtaantuu ihan selkeesti tosta ihan tosta ydinarjesta, siis niistä ihan arkisista tilanteista mutta sit se on taas omalla vastuulla pitää itsensä jollakin tavalla ettei liikaa vieraannu.”

”Sit mull’on tapana kiertää fyysisesti siellä talossa tietysti, katsella, että mitä kuuluu ja miten menee ... ja se mitä talossa tapahtuu lasten kautta perheiden kanssa niin kyllähän mulle tulee sillä tavalla suht’ mukavasti myös perheiltä niinku palautteen muodossa.”

”Sillon, kun mulla oli vaan yks yksikkö niin mulla oli tapana ... mä kävin aina jossain ryhmässä niinku vähän päivittäin vaihtelin, ihan vaan sillain juttelemassa ja katselemassa, kyselemässä kuulumisia mut siitä mä luovuin heti kun mulle tuli nää kaks yksikkö ... siihen mä en enää pysty.”

”Samoin huoltajat saattaa sitten soittaa, et voidaanks me tulla huomenna tutustuun. Sitten aina täytyy ohjata et mä en osaa sanoo tän ryhmän aikatauluista et voitteko soittaa sinne.”

Johtajat mieltävät rooliinsa kuuluvaksi tietynlaisen etäisyyden työyhteisöstä. Hajautettu organisaatio ei mahdollista johtajan jatkuvaa fyysistä paikallaoloa, mikä vaatii johtajalta järjestelyjä. Johtajien kokemuksissa vaihtelevat läsnäolon jakaminen yksiköiden välillä päivä- ja puolipäiväkohtaisesti ja he kokevat oman käytäntönsä omassa organisaatiossaan toimivaksi. Ulkopuolisuus mahdollistaa havainnointia ja tarkkailua, minkä koetaan lisäävän tietoisuutta yksiköiden toiminnasta. Hallinnollisten tehtävien ja päätöksenteon nähdään myös vaativan työyhteisön ulkopuolista roolia.

”... tää päivittäisjohtaminen, että mä oon siellä ulkopuolella, koska mun täytyy kattoo sitä kokonaisuutta, että tää homma toimii.”

Hajautetun organisaation johtajalle on tyypillistä kuulua moneen erilaiseen yhteisöön. Organisaation ulkopuoliset verkostot toisaalta korostavat työyhteisön ulkopuolista roolia mutta näyttäytyvät johtajille myös vertaistuen ja voimavarojen lähteinä. Myös organisaation sisäisen johtoryhmän, johon johtajan lisäksi kuuluvat varajohtajat ja vastuuopettajat, koetaan muodostavan oman yhteisöllisen piirinsä.

”Mulla on nää varajohtajat, että he on semmonen vahvuus, että meillä on semmonen kiva tällanen kolmen henkilön tiimi.”

”On se muiden esimiesten verkosto ja hallinnon verkosto, joka antaa sen vahvuuden myös siihen sen yksikön toimintaan, et hakee laajemmin perspektiiviä siihen työhön.”

5.2 Työyhteisömerkitykset

5.2.1 Työyhteisöön liitetyt merkitykset johtajanäkökulmasta

Johtajat liittävät työyhteisöön varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa selkeän kaksoisroolin. Toisaalta työyhteisö näyttäytyy hyvin hoidetun työn vastuunkantajana ja toisaalta koko organisaation tärkeänä voimavarana. Molemmat johtajat käyttävätkin työyhteisöstä suoraan ilmaisuja **voimavara** ja se toistuu aineistossa useaan kertaan.

”Meiän työntekijät on tän meiän varhaiskasvatustyöyksikön tärkein voimavara, ihan ykkösiä.”

”Ihmiset. Hehän on meiän suurin voimavara ... henkilöstö on kaikkein tärkeintä.”

Työyhteisön merkitys voimavarana on pääteltävissä myös johtajien käyttämistä metaforisista ilmauksista ”kivijalka” ja ”peruspilari”. Johtajat liittävät työyhteisöön voimavarana työntekijöiden ammatillisen orientoitumisen sekä osaamisen.

”... se, että miten työyhteisö, millä tavalla ammatillisesti orientoitunut työyhteisö on että siellon se semmonen ammatillisuus sekä se semmonen osaaminen.”

Työyhteisöön varhaiskasvatustyön voimavarana liittyy johtajien mukaan mahdollistamisen ulottuvuus, mikä viittaa niin perustehtävän toteutumisen kuin hyvinvoinnin mahdollistamiseen. Perustehtävän toteutuminen näyttäytyy työyhteisön aikaan saamana toimintana, jonka sujuvuus liitetään yhteisöllisyyteen ja työyhteisön toimivuuteen ja jonka vaikutus heijastuu yleisesti työhyvinvointiin.

”Ne (työntekijät) mahdollistaa sitte sen kaiken, mitä oikeestaan tehdään koko talossa elikä se mahdollistaa sen meiän pääasian eli sen meidän lasten hyvinvoinnin ja sen semmosen tulevaisuustyön mitä me tehdään kasvatuksen ja opetuksen saralla ja sitten se mahdollistaa sen työyhteisön hyvinvoinnin ja totta kai sen esimiehenkin hyvinvoinnin.”

Johtajat liittävät työyhteisön voimavarana myös omaan johtajan rooliinsa. Toimiva työyhteisö on johtamista helpottava tekijä ja toisaalta johtajan työn tärkein kohde. Hallinnollisen johtajan työn luonne lapsiryhmästä erillisenä korostaa toimivan työyhteisön merkitystä ja hyvinvoivan työyhteisön nähdään mahdollistavan johtajan lapsia varten tekemän työn välittymisen konkreettisesti arkeen.

”... vaikka mä teen niinku lasten hyväksi työtä mut se tapahtuu mun kohdalla niinku henkilöstö on se isoin juttu, et mä teen välillisesti henkilöstön kautta ... et se henkilöstön hyvinvointi heijastuu lapsiin ja perheisiin ... huomioida heidät ja mahdollistaa heille, et he pystyy tekeen työnsä mahdollisimman hyvin, et he tietää miks me täällä ollaan.”

Työyhteisön rooli **vastuunkantajana** liitetään ammatilliseen asenteeseen, päätöksentekoon ja vastuun ottamiseen liittyviin ulottuvuuksiin. Ammatillinen asenne näyttäytyy orientoitumisena yhdessä tekemiseen, kehittymishalukkuutena sekä avoimuutena ja sen nähdään kuuluvan myös uuden vasun kriteereihin. Yhdessä tekemiseen nähdään tarvittavan tietoista asennetta ja rohkeutta, jotka mahdollistavat myös yhteistä oppimista. Oppiminen ja kehittyminen liitetään paitsi työhön liittyvään ammattitaitoon myös taitoon toimia työyhteisön jäsenenä.

”... semmoista vasun mukaista ammatillista semmoista ammattiroolia, siis sen käyttämistä siellä opetus- ja kasvatustilanteissa siellä ryhmässä ja sitten totta kai huoltajien kanssa myös ...”

” ... et ihminen haluaa toimia työyhteisössä ja pyrkii kehittämään itseään siis ylipäättään työssään mutta siinä myös siinä työyhteisönsä jäsenenä.”

Avoimuuteen ammatillisen asenteen osana liittyy avoin tiedonkulku yleisesti sekä vuorovaikutuksen avoimuus. Avoimuuteen nähdään kuuluvan tietoinen asioiden esille tuominen, mikä mahdollistaa myös suoran palautteen ja vertaispalautteen antamista. Avoimuus näyttäytyy myös yhtenä edellytyksenä johtajan ajantasaiselle tietoisuudelle organisaation kuulumisista.

”... siis asioiden kertomista ja sanallistamista, ei sitä, että ne asiat hautoo itselleen vaan semmosta avointa vuorovaikutusta ...”

Johtajat luottavat työyhteisöjensä ammatillisuuteen ja osaamiseen. He kuvaavat luottamuksensa kohdistuvan jokaiseen työntekijään henkilökohtaisesti. He näkevät työntekijöiden toiminnan pontimena halun tehdä työnsä hyvin vaikka toteutustavat vaihtelevat. Esille nousevat myös johtajien näkemykset työntekijöiden ammatillisuuteen liittyvästä lähtökohtaisesta luottamuksesta, joka näyttäytyy ammattirooliin ns. automaattisesti kuuluvana.

”Hyvä esimies luottaa aina ihmiseen kunnes toisin todistetaan niin mä allekirjotan sen, että mä haluan aina niinkun luottaa kunnes jotain ilmenee.”

”Et kyl mulla on täys luotto meidän yksikössä, että ihan joka ikinen työntekijä haluaa lapsille hyvää, haluaa tehdä työnsä hyvin ja ne tavat tottakai vaihtelee siis riippuen lapsista ja riippuen siitä ihmisestäkin, siitä ammattiroolistakin toki. Mä siis lähtökohtaisesti, jos mä oikein mietin jokaista tällain yksilönä, kyllä luotan siihen ihmiseen ja hänen tekemäänsä työhön.”

Johtajien luottamus työntekijöiden ammatillisuuteen tekee työyhteisöstä päätöksentekoon oikeutetun kokonaisuuden. Päätöksenteko nähdään sekä työyhteisöön kuuluvien henkilöiden oikeutena että velvollisuutena. Työyhteisön jäsenillä on johtajien näkemyksen mukaan oikeus tehdä päätöksiä työyhteisön konkreettiseen toimintaan, kuten käytännön työhön lapsiryhmässä, liittyvissä asioissa. Päätöksentekoon velvoittavina tilanteina nähdään perusarkeen kuuluvat, vaihtelevat ja suunnitelmien muuttamista vaativat tilanteet. Työntekijöiden vastuu oman lapsiryhmänsä arjesta näyttäytyy päätöksentekoon oikeuttavana tekijänä ja sen nähdään sekä vahvistavan että edellyttävän eri ammattiroolien vahvuuksien esille tuloa työyhteisössä.

”He on sen oman lapsiryhmänsä ja sen talon niinku kasvatus- ja opetustyön vartijoita niin kyl heillä on niinku siihen päätösvalta.”

”Mä haluan jotenkin, että varhaiskasvatuksessa niinku jotenkin nostetaan sitä asiantuntijuutta, et täällon niinku lähihoitajat, joill’ on se omanlaisensa asiantuntijuus ja opettajat, joill’ on se omanlaisensa niin he on täysin kykeneviä tekeen tämmösiä arjen päätöksiä ilman esimiehen semmosta leimaa.”

”... vaikka työvuoroihin liittyvissä, että aivan täys valta heillä on siis siihen, että mulle ei tarvii erikseen soittaa ja ilmottaa jotain 15 minuutin, et jos lapsia on kamalasti täällä pihossa niin siinä kohtaa on ihan se oma järki ... ja nyt se on menny sillai päin, että sanotaan, et eilen oli tosi paljon lapsia, jäin vielä vartiks ja mä oon, että todella hyvä ratkaisu ...”

Yksikkökohtaisen johtajuuden muuttuminen hallinnolliseksi johtajuudeksi edellyttää työntekijöiltä vastuun ottamista arjen tilanteiden ratkaisemisessa. Vastuun nähdään kuuluvan kaikille ja sen ottamisen olevan osa ammatillisuutta. Pedagogiikan korostuminen varhaiskasvatustyössä näyttäytyy johtajien kokemuksissa kaikkien yhteisenä vastuuna pedagogisen toiminnan toteutumisesta. Pedagogista vastuuta sijoitetaan toimintaa toteuttaville tahoille eli yksiköiden työntekijöille ja tiimeille.

”Määhän en voi tarttua jokaiseen asiaan, että sitä mä toivon työntekijöiltä, et he on itseohjautuvia ja järjestävät, koska he osaavat kyllä ja he tuntee ton ryhmän arjen paljon paremmin kuin minä ja tietää mikä on järkevää ja mikä on lasten kannalta järkevää.”

”... olis semmonen, että tehdään niitä arjen päätöksiä, että on aina semmonen joku perustelu, joka on mielellään pedagoginen perustelu ja joka vie kohti hyvää.”

Johtajat kokevat, että halu ottaa vastuuta vaihtelee työntekijöiden kesken. Vastuuta ei aina nähdä mielekkäänä mutta lapsiryhmässä työskentelevän johtajan puuttuminen edellyttää tiimeiltä kokonaisuuden hallintaa ja jokaisen tiimin jäsenen osallistumista. Johtajat näkevät vastuun

ottamisessa ja jakamisessa myös mahdollisuuden työntekijän oman osaamisen ja vahvuuksien hyödyntämiseen.

”Suurin osa ihmisistä nauttii siitä, että he saavat olla vastuussa asioista kuitenkin ... mut on myös ihmisiä, jotka eivät nauti siitä ja ovat tottuneet siihen, että joku muu sanoo, ettei tarvii tavallaan, et mä nyt tässä sitten vaan meen tätä päivää eteenpäin, joku muu ikään kuin huolehtii siitä siinä ympärillä mut se ei oo sit taas nykypäivää ...ton vastuunkin kanssa ja näitten kanssa et jokainen sais loistaa jokainen työntekijä siinäkin omalla osaamisellaan ...”

Arjen päätösten tekemisen ja vastuun ottamisen ohella johtajat tunnistavat työyhteisössä syntyvän myös epävirallista vallan ottamista. Pitkä työkokemus ja vahva näkemys asioiden hoitamisesta saattavat synnyttää työntekijälle kuvitelman muita suuremmasta päätösvallasta. Ilmiön koetaan näkyvän suorasti voimakkaana pyrkimyksenä ohjailta työyhteisön tai oman tiimin toimintaa tai epäsuorasti pyrkimyksenä vaikuttaa johtajaan.

”... mut niinku yrittäny työyhteisöö vähän jyrätä.”

”... mulle tullaan sanomaan, et se nyt täällä määräälee et se jotenkin vaikuttaa suhunkin (johtajaan) et se vie jotenkin johtajaa ja sitten mä siinä mietin, et tää taitaakin olla just päinvastoin, et se joka tulee kertomaan niin se yrittää niinku ...”

Epävirallisen vallan ottamisen taustalla saattaa näyttäytyä tarve vahvistaa omaa asemaa työyhteisössä. Johtajat tunnistavat myös tiettyyn tilanteeseen liittyvää epävirallista vallan ottamista, jonka nähdään syntyvän työntekijän tilanteeseen liittyvistä omista tarkoituksista.

”Et vähän ehkä semmosta oman aseman pönkitystä niin valitettavasti tämmöstä vähän ilmenee.”

”On semmosia ... piilojohtajia, jotka syntyä johonkin tilanteeseen liittyen, mikä liittyy usein sen ... omaan agendaan siinä tilanteessa et jos tulee joku itselle läheinen asia niin siinä sitte ryhtyykin piilojohtajaksi.”

5.2.2 Työyhteisön merkitykset työntekijöiden kokemuksissa

Työyhteisö näyttäytyy työntekijöiden kokemuksissa työn peruselementtinä. Työyhteisö on niin voimavara kuin työn tekemisen mahdollistaja. Työyhteisö koetaan voimakkaasti yksikkökohtaisena ulottuvuutena, mikä ilmenee työntekijöiden vastauksissa ilmauksina ”samassa talossa” ja ”omassa päiväkodissa” työskentelevistä ihmisistä. Yhdessä vastauksessa työyhteisöksi määritellään koko organisaatio.

”Toimimme vielä kuin kaksi erillistä yksikköä ... Suurin osa työntekijöistä ei vielä miellä, että myös (x:n) päiväkotia on osa työyksikköämme.”

Työyhteisö **voimavarana** näyttäytyy tuen lähteen, yhteenkuuluvuuden ja työn mielekkyyden ulottuvuuksien kautta. Työyhteisöstä saatu tuki on sekä konkreettista apua ja tukea arjen tilanteissa että henkistä kannustusta. Konkreettisenä apuna nähdään kasvatusasioista keskusteleminen, erilainen tuki käytännön toiminnassa ja apu ongelmatilanteissa. Henkisen kannustuksen kokemus syntyy omana itsenään ymmärretyksi tulemisen tunteesta, oman työpanoksen merkityksellisyyden havaitsemisesta sekä muiden taholta tulevan luottamuksen havaitsemisesta.

”Luottamuksellisessa ilmapiirissä saa olla oma itsensä, tulla ymmärretyksi ja ymmärtää.”

”... sitä, että myös minun työpanosta ja ammattitaitoa arvostetaan ...”

Työyhteisön tuottamaksi voimavaraksi mielletään myös työyhteisössä syntyvät myönteiset tunteet. Luottamuksellinen ilmapiiri näyttäytyy kehyksenä, joka saa aikaan positiivisen tunnelatauksen ja jonka koetaan synnyttävän myönteisiä tunteita ja lisäävän yhteenkuuluvuutta.

”Luottamus antaa tilaa ilolle, luovuudelle ja yhteisöllisyydelle.”

”Luottamus näkyy ilona ja energiana, luovuutena.”

Olellaisen osan yhteenkuuluvuuden ulottuvuudesta muodostaa kokemus yhteisöön kuulumisesta. Siihen liitetään näkemys arvojen ja toimintatapojen yhtenäisyyden tärkeydestä. Yhteisöön kuulumisen tunne näyttäytyy myös ilmaisuihin ”työoveruus”, ”läheisyys”, ”mukana olo” ja ”vertaisryhmä”. Pitkät työoveruussuhteet vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja me-henkeä sekä luottamusta.

”Meidän talon henkilökunta on vuosien myötä hitsaantunut yhteen, joten luottamus on kunnossa.”

Työn mielekkyys muodostaa yhden työn voimavarojen ulottuvuuden, jota työyhteisöön kuulumisen koetaan lisäävän. Työn mielekkyyttä lisääviksi tekijöiksi työntekijät mieltävät ammatillisen asenteen ja toisten kunnioittamisen, joita he kuvaavat ilmaisuilla ”puhutaan kauniisti”, ”sitoutuminen lämpimään vuorovaikutukseen”, ”joustavuus” ja ”keskusteluyhteys”. Myös tasa-arvoisuus näyttäytyy olellaisena työn mielekkyyttä lisäävänä tekijänä liittyen niin asioista päättämiseen kuin kohteluun työtovereiden ja esimiehen tahoilta.

”Mukavampaa oloa, kun koen olevani tasavertainen. Tekee työstä mieluisaa.”

”(Kehittäisin) toisen kuuntelua, pysähtymistä aika ajoin miettimään missä mennään.”

Työn mielekkyyttä lisäävänä tekijänä näyttäytyy myös ristiriitojen rakentava käsittely. Esimerkiksi luottamussuhteiden laatu eri henkilöiden välillä tunnistetaan erilaiseksi, mikä saattaa synnyttää kitkaa työntekijöiden välille ilmeten mm. kuppikuntien syntymisenä ja epäluottamuksena toisten toimintatapoja kohtaan. Syntyneiden ristiriitojen rakentavan ja avoimen käsittelyn sekä keskustelun nähdään voivan toimia tilannetta korjaavina tekijöinä. Rakentavan käsittelyn voi tulkita viittaavan myös kykyyn erottaa työ- ja yksityisasiat osana ammatillisuutta.

”Rakentavaa keskustelua vaikeista (yleensä työntekijöiden väliset suhteet) asioista. Ei vouthkattaisi turhaan vaan opittaisiin puhumaan asioista asioina ... aina löytyy jotain henkilökohtaista kaunaa menneisyydestä.”

Työntekijöiden vastauksista nousee esille myös työn mielekkyyttä vähentäviä tekijöitä. Lapsiryhmien kasvun nähdään kärjistävän henkilökunnan vajaan vaikutuksia, mikä lisää kuormittumisen tunnetta. Henkilökunnan siirtäminen organisaation yksiköiden välillä koetaan niin ikään stressaavana ja hajautettuna organisaationa toimimista kohtaan ilmenee yhteisössä myös vastustusta.

”Henkilökuntavaje stressaa enemmän nyt, kun ryhmät ovat suurentuneet ja väkeä siirretään kahden talon välillä.”

”Aika vahvasti tuntuu, että meillä moni työntekijä vastustaa tätä yhdistymistä eikä halua mitenkään edesauttaa yhtenäisyyden syntymistä.”

Työn mielekkyys on altis muutoksille. Muutos erityisesti heikompaan suuntaan voi tapahtua yhden työntekijän vaikutuksesta, koska jokaisen työyhteisön jäsenen toiminnan nähdään peilautuvan koko yhteisön toimintaan. Tällaisena vaikutuksena nousee yhteisistä päätöksistä lipsuminen erityisesti, jos se tapahtuu harkitusti ja tahallisesti.

”(ongelmatilanteita syntyy, kun) joku aikuinen sooloilee, ei kuuntele ja toimi siten kuin on isommalla porukalla sovittu jo toimittavan ...”

Asioiden yhteiseksi tekeminen, arjen työn toteuttaminen ja tiedonkulun toimivuus muodostavat työyhteisöstä **työn tekemisen mahdollistajan**. Asioiden yhteiseksi tekemisen nähdään edellyttävän osallisuuden toteutumista. Osallisuus näkyy työntekijöiden kokemuksissa sekä työyhteisöön kuulumisen yhtenä ulottuvuutena että kehitettävänä osana työyhteisön toimintaa. Osallisuuteen nähdään kuuluvaksi yhteinen ja tasa-arvoinen asioista päättäminen, mikä viittaa kaikkien tasapuoliseen mahdollisuuteen esittää mielipiteitä ja tulla kuulluksi yhteisössä. Tasa-arvoisuuden ei

koeta toteutuvan tilanteissa, joissa kommunikointi on epätasaista tai joissa mielipiteitä ei voida esittää tasapuolisesti.

”Yhdessä päätetään, mitä voidaan. Niin ehkä, että nopeat syövät hitaat. Jokainen saa tuki sanansa kuuluviin.”

Osallisuuden toteutumisen osatekijöinä ilmenevät myös asioiden avoin käsittely sekä ammatillinen luottamus. Varhaiskasvatyüksiköiden arki ei mahdollista kaikkien läsnäoloa jokaisessa päätöksentekotilanteessa, mikä korostaa asioiden jakamisen merkitystä ja luottamusta siihen, että päätöksenteko tapahtuu yhteisesti sovittujen normien mukaisesti. Ammatillinen luottamus näyttäytyy myös luottamuksena siihen, että kaikki tekevät oman osansa.

”Kaikki tekevät hommansa ja siihen voi luottaa. Koen luottamuksen erittäin tärkeänä, rikottu luottamus on vaikea korjata.”

”Voin luottaa, että tiimi keskustelee asiat läpi ennen kuin tehdään.”

Työyhteisö työn mahdollistajana on altis erilaisille ryhmädynamiikan muutoksille ja ongelmille. Työyhteisön tiiviiden ja toimivuuden nähdään olevan riippuvainen jokaisesta työyhteisön jäsenestä, minkä voi tulkita tarkoittavan sitä, että työyhteisön ilmapiiri reagoi yhdenkin sen jäsenen aiheuttamaan epävarmuuteen. Epäammatilliseksi koettu toiminta ja epäluotettavuus nähdään ilmapiiriä heikentävinä tekijöinä.

”Epäluottamus näkyy viileinä väleinä henkilöiden välillä, siitä kärsivät lapset ja vanhemmatkin.”

Työyhteisön avoimuus mielletään olennaisen tärkeäksi tekijäksi erityisesti ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Asioiden yhteinen läpi käyminen nähdään toivottavana tapana toimia mutta käytännössä ongelmien käsittely alkaa usein pienissä ryhmissä, joista asia etenee yleisempään keskusteluun esimerkiksi palaverin yhteydessä. Työntekijöiden näkemyksissä asioiden käsittelyn lopputulos painottuu käsittelytapaa voimakkaammin, mikä näkyy ongelmatilanteiden tunnistamisesta huolimatta pääosin myönteisen ilmapiirin kokemuksena.

”Yleensä henkilökunta pohtii ongelmia ns. selän takana eli pienissä porukoissa aluksi. Kuitenkin joku tai porukka rohkenee tuoda asian esille ja yleiseen keskusteluun. Ehkä silloinkaan ei puhuta asioista aivan suoraan mutta ei mitään suurempia asioita ole jäänyt hampaan koloon.”

Työyhteisö työn tekemisen mahdollistajana näyttäytyy konkreettisimmillaan arjen työn toteuttamisen ulottuvuutena. Työntekijöiden kokemuksissa arjen työn toteuttamisen käytännön

ratkaisut tehdään työyhteisössä, mikä viittaa suunnitteluun, työnjakoon, arjen järjestelyihin ja aikatauluihin. Työyhteisön nähdään toimivan myös ylemmän hallinnollisen tahon määrittämien toiminnan kehysten välittäjänä käytännön toimintaan.

”Ylemmältä taholta tulee paljon asioita, jotka määrittävät ... suunnittelua ja toteutusta osittain ihan toiminnan taholle asti ...”

”Toiminnan tarkempi suunnittelu. Raamit tulee ylhäältä.”

”Voimme itse päättää päiväkodin käytänteistä ja pitää kiinni omista arvoistamme.”

Arjen toimintaan ja siihen kuuluvien ratkaisujen tekemiseen liittyy työntekijöiden kokemuksissa myös epävirallisen päätösvallan ottamista. Työyhteisöistä tunnustetaan voimakkailla mielipiteillä vaikuttavia henkilöitä, joiden koetaan epätasapainottavan yhteisön demokraattisuutta. Epävirallisen päätösvallan nähdään olevan tilanne- tai henkilösidonnaista, mikä viittaa voimakkaaseen yhteisön ohjailuun joko tilannekohtaisesti tai epävirallista päätösvaltaa ottavan henkilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyen.

”Koen omapäisenä ja itsevaltaisena toimimisena, jota perustellaan, ”kun on ennenkin tehty” tai ”olen sanonut”.”

”Yhden ... tapana on sanella ohjeita muille ... hän käy vain ilmoittamassa, että näin tehdään.”

Tiedonkulku työyhteisössä muodostuu olennaiseksi osaksi työn mahdollistamisen ulottuvuutta. Työyhteisö näyttäytyy sekä tiedonkulun edellytyksenä että tiedonkulusta riippuvaisena. Tiedonkulku edellyttää työyhteisössä tapahtuvaa vuorovaikutusta, joka nähdään luonnollisimmillaan erilaisina keskustelutilanteina.

”Asiat hoituu viimeistään yleensä kun päästään nokatusten puhumaan asioista.”

”Pienessä yksikössä tieto kulkee hyvin suusta suuhun työntekijöiden välillä.”

Hajautettu organisaatio työympäristönä asettaa omat haasteensa vuorovaikutustilanteille ja -mahdollisuuksille, mikä synnyttää tilausta yksikkökohtaisten ja tarpeenmukaisten tiedonkulun menetelmien käyttämiseen. Sähköinen tiedonkulku mielletään toimivaksi etenkin tekstiviesti- tai mobiilisovellusmuodossa sen ajantasaisuuden ja hyvän saavuttavuuden ansiosta. Kirjallisia muistioita ja tiedotteita hyödynnetään myös eri tavoin mutta niiden kirjaamisessa nähdään olevan eroja ja olennaista tietoa koetaan jäävän usein puuttumaan.

”Ja aina jää jotain kirjaamatta, jolloin ne, jotka eivät olleet ..., ovat ”pihalla” asiasta, myöskään kaikkea yleistä tai päätökseen johtavaa keskustelua ei kirjata ja taas poissaolleet ovat ”pihalla”.”

Työyhteisön toiminta siis säätelee tiedonkulkua mutta samalla se näyttäytyy tiedonkulusta riippuvaisena. Tiedonkulun perusteellisuus ja toimivuus heijastuvat työyhteisön toimivuuteen, mikä edellyttää yhteisön jäsenten sitoutumista sovittuihin käytäntöihin. Suunnitelmien muutoksista tiedottamatta jättäminen koetaan epävarmuutta aiheuttavana tekijänä samoin kuin tavoittamattomissa oleminen. Vuorovaikutukseen perustuva tiedonkulku organisaation yksiköiden välillä nähdään olemattomana.

5.2.3 Työntekijöiden välinen luottamus ja vuorovaikutus

Työntekijät kuvasivat kokemustaan muihin organisaation työntekijöihin kohdistuvasta luottamuksesta sekä vuorovaikutuksensa toistuvuudesta sijoittamalla muut työntekijät luottamusta kuvaavaan verkostokarttaan (liite 5) ja piirtämällä vuorovaikutuksen useutta kuvaavat viivat itsensä ja muiden työntekijöiden välille. Vuorovaikutuksella viitataan tässä kasvokkain, puhelimitse tai sähköisesti tapahtuvaan molemminpuoliseen viestintään, ei yksisuuntaiseen tiedottamiseen. Taulukoihin on laskettu kaikki verkostokarttoihin tehdyt merkinnät eikä niitä ole eroteltu organisaatiokohtaisesti.

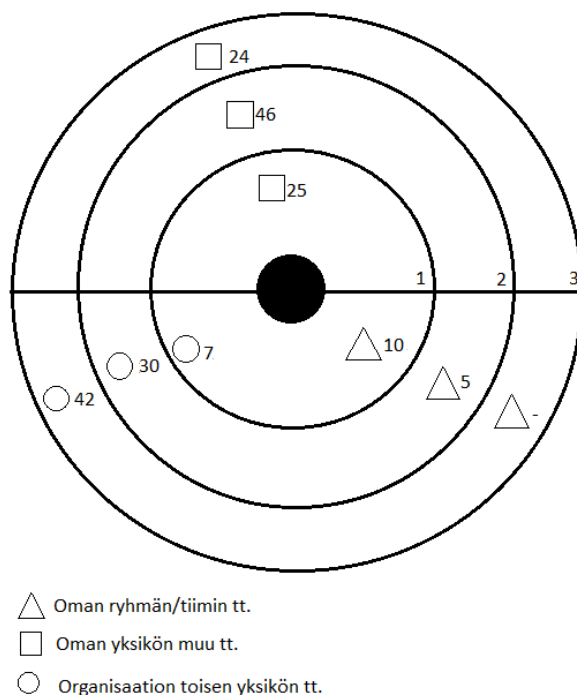
Työntekijöiden toisia kohtaan kokema luottamus näyttäytyy melko selkeästi ryhmä- ja yksikkökohtaisesti. Luottamuksen laatua on kuvattu taulukossa 2.

Luottamuk- sen laatu Luottamuk- sen kohde	Luotan täysin ja voin mielestäni kertoa myös henkilökohtai- sia asioitani. (kehä 1)	Luotan työasioissa mutta joille en halua kertoa henkilökohtai- sia asioitani. (kehä 2)	Luotan hyvin vähän tai en ollenkaan. (kehä 3)
Oman ryhmän / tiim- in työntekijä.	10	5	-
Oman yksikön muu työntekijä.	25	46	24
Organisaatioon kuuluvan toisen yksi- kön työntekijä.	7	30	42

TAULUKKO 2. Työntekijöiden muita työntekijöitä kohtaan tunteman luottamuksen laatu.

Taulukossa olennaista on työntekijään kohdistuvan luottamuksen laadun jakautuminen eli yhdellä vaakarivillä näkyvien lukujen suhde toisiinsa. Toiseen työntekijään kohdistuva luottamus näyttää voimakkaimpana omassa ryhmässä tai tiimissä. Kymmeneen samassa ryhmässä työskentelevään henkilöön luotetaan täysin ja henkilökohtaisellekin tasolle yltäen. Viisi saman ryhmän työntekijää koetaan luotettaviksi työasioissa. Epäluottamusta samassa ryhmässä työskenteleviä ihmisiä kohtaan ei ilmene. Omassa yksikössä työskenteleviin, oman ryhmän tai tiimin ulkopuolisiin henkilöihin kohdistuva luottamus näkyy voimakkaimmin työasioihin liittyvänä luottamuksena, joka kohdistuu 46:een henkilöön. Täysin luotettuja oman ryhmän ulkopuolisia työntekijöitä on kaksikymmentäviisi. Vähäinen tai epäluottamus kohdistuu 24:ään oman ryhmän ulkopuolella työskentelevään henkilöön omassa yksikössä.

Vähiten luottamusta kohdistetaan saman organisaation toisen yksikön työntekijöihin, joista 42:een kohdistuu vähäistä tai epäluottamusta. Toisen yksikön työntekijöistä kolmekymmentä koetaan luotettaviksi työasioissa ja täysin luotettavina nähdään seitsemän työntekijää. Kuviossa 4 on luottamukseen liittyvät vastaukset kuvattu verkostokarttapohjaan sijoitettuna kokonaisuutena.



KUVIO 4. Työntekijöiden kokemus luottamuksesta muita työntekijöitä kohtaan.

Työntekijöiden vuorovaikutus muiden työntekijöiden kanssa ilmenee jyrkästi yksikkökohtaisena. Vuorovaikutuksen määrää on kuvattu taulukossa 3. Olennaista taulukossa on työntekijään kohdistuvan vuorovaikutuksen määrä vaakariveittäin. Tiimin tai ryhmän keskinäinen vuorovaikutus ilmenee kokonaan päivittäisenä. Harvemmin tapahtuvaa vuorovaikutusta ei ryhmässä ole. Oman yksikön sisällä tapahtuva vuorovaikutus jakautuu melko tasaisesti päivittäin ja viikoittain tapahtuvaksi. Päivittäistä vuorovaikutusta omassa yksikössä oman ryhmän ulkopuolelle kohdistuu 27:ään ja viikoittaista kolmeenkymmeneen henkilöön.

Vuorovaikutus puuttuu kokonaan kahdeksan omassa yksikössä muussa kuin omassa ryhmässä työskentelevän ihmisen kanssa. Huomionarvoista on, että kahdessa verkostokartassa vuorovaikutusta kuvaavat viivat oli jätetty piirtämättä kokonaan tai lähes kokonaan. Nämä kaksi karttaa jätettiin vuorovaikutuksen osalta analyysin ulkopuolelle, koska niitä ei voitu tulkita. Jos ne otetaan analyysiin mukaan, on kyseinen puuttuvan vuorovaikutuksen määrä 29.

Vuorovaikutus organisaation toisen yksikön työntekijöiden kanssa on vähäistä tai sitä ei ole työntekijöiden välillä lainkaan. Harvemmin kuin viikoittain vuorovaikutusta tapahtuu 36:n toisen yksikön työntekijän kanssa. 42:n toisen yksikön työntekijän kanssa vuorovaikutus puuttuu kokonaan.

Määrä Kohde	Vuorovaikutuk- sessa päivittäin. ()	Vuorovaikutuk- sessa viikoittain. (-----)	Vuorovaikutuk- sessa < viikoit- tain. (vvvvv)	Ei lainkaan vuo- rovaikutusta. ()
Oman ryhmän / tiimin työntekijä.	13	-	-	-
Oman yksikön muu työntekijä.	27	30	2	8
Organisaatioon kuuluvan toisen yksikön työntekijä.	-	-	36	42

TAULUKKO 3. Työntekijöiden vuorovaikutuksen määrä.

5.3 Johtajan rooli

5.3.1 Johtajien omalle roolilleen antamat merkitykset

Johtajan rooli varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa näyttäytyy johtajille tuen ja kokonaisuuden hallinnan ulottuvuuksina. Johtajan rooli **tuen antajana** liittyy sekä henkiseen tukeen että konkreettisen - toiminnan sujumiseen liittyvän - avun antamiseen työntekijöille. Henkiseen tukeen liitetään johtajan ja työntekijöiden luottamukselliset suhteet, jotka näyttäytyvät yhteistyön perustana. Luottamuksellisten suhteiden nähdään tukevan avoimuutta, joka puolestaan näyttäytyy edellytyksenä sille, että johtajan on mahdollista huomioida työntekijöiden erilaisia elämäntilanteita ja niiden mahdollisia vaikutuksia työhön.

”Välillä tottakai on ihmisillä erilaisia esimerkiksi hetkiä elämässä tai muuta ... et jos huomaa, et on hirveen kuormittunu tai jotain tavallaan niin vähän sitä miettii, et voinks mä luottaa siihen, että tää ihminen jaksaa nyt olla tässä ... mut se lähtökohta jotenkin mun mielestä on se luottamus, jolle sit rakennetaan.”

Henkisen tuen ulottuvuuteen liittyy työntekijöiden tietoisuus siitä, että johtajalla on tarvittaessa aikaa henkilökohtaiseen kohtaamiseen ja työntekijän kuuntelemiseen sekä keskusteluun. Johtajan saatavilla oleminen fyysisesti vaihtelee organisaatiokohtaisten käytäntöjen mukaan niin, että johtaja on yksikössä joko osan päivästä tai osan viikosta. Näkyvämmän fyysisen paikallaolon, kuten

ryhmissä käymisen, käytännöissä on organisaatiokohtaisia eroja. Fyysinen saatavilla olo näyttäytyy paitsi johtajaa työntekijöihin lähentävänä myös johtajan saamaa käytännön työhön liittyvää informaatiota lisäävänä tekijänä.

”Ihmiset kaipaavat hirveesti sitä, et se esimiehen ovi on auki ja se on siinä fyysisesti läsnä ja voi tulla ihan jutteleen ... et se on niinku tosi tärkeitä ihmisille ... jokaiselle työntekijälle on tärkeitä, et hänet huomataan, et esimies huomaa hänet ja huomioi jollain tavalla.”

”Sit mull’ on tapana kiertää fyysisesti siellä talossa tietysti, katsella, että mitä kuuluu ja miten menee.”

Yhtenä johtajuuden ulottuvuutena näyttäytyy varhaiskasvatuksen perustehtävän toteuttamisen mahdollistaminen ja siihen liittyy sekä tuen henkinen että konkreettinen ulottuvuus. Perustehtävän toteutumisen tukemisen nähdään perustuvan johtajan kunnioittavaan ja arvostavaan asenteeseen työntekijöitä kohtaan sekä työntekijöiden riittävään arjen ratkaisuja koskevaan toiminnan vapauteen.

”Niin kun antaa vapautta tehdä niitä arjen ratkaisuja ja kunnioittaa niitä ... Kyl mä jotenkin aattelen, että ... kunnioittaa ja arvostaa näitä ihmisiä, jotka tekee ihan älyttömän hienoa työtä, siis oikeesti rankkaa työtä. Aina mä sanon, että tää on niin suurta tulevaisuustyötä että ei oo tosikaan.”

Perustehtävän toteutumiseen kuuluu pedagoginen johtajuus, joka näyttäytyy yhteisvastuullisena. Toisaalta johtajat tuovat esiin vastuun toiminnan pedagogisuudesta koko työyhteisöä koskettavana asiana ja tarkemmin sitä kohdistetaan tiimien lastentarhanopettajien rooliin. Toisaalta pedagogisen johtajuuden vetovastuuta kuvataan selvästi johtajan rooliin kuuluvana ja pedagogisen toiminnan toteutumista johtajan ja työyhteisön yhteistyön tuloksena.

”Ja sitten todella tärkeänä asiana mutta vahvasti yhteisvastuullisena, joka on mulla nyt siis se talojen pedagogiikan vahvistaminen. Se on se, mitä mä oon nyt oikein kovasti pohtinu ja sen siihen tavallaan kannustaminen ... et lähetään sitä kohti työyhteisön kanssa yhdessä.”

”Opettajilta odotan oman tiimin pedagogista johtajuutta ja sitä tosiaan, että asioihin tartutaan itse ...”

Perustehtävän toteuttamisen konkreettinen tuki liittyy työskentelyolosuhteiden muokkaamiseen työn suorittamista mahdollistaviksi ja helpottaviksi. Tätä muokkausta on erilaisten rakenteiden ja toimintamallien luominen avuksi tilanteisiin joissa johtaja ei ole tavoitettavissa. Konkreettisena tukena näyttäytyy myös työn peruspuitteista huolehtiminen lähtien lapsiryhmien asianmukaisesta muodostamisesta toimiviin työvuoroihin.

”Onhan se tietysti, että mä hoidan ne tietyt raamit sille heidän työnsä siinä tarkottaen nyt ihan ensin sitä lasten sijoittamista ja sitten tämmöstä järjestelmien huolenpitoa ... ja on paikka tehdä työtä ja on lapsiryhmät muodostettu ... työvuorot rullaa ja vuosilomia ja vapaita voi toivoa.”

Johtajien näkemysten mukaan konkreettinen tuki liittyy voimakkaasti erilaisiin arjen ongelmatilanteisiin ja niiden ratkaisemiseen. Arkeen liittyvät ongelmalliset tilanteet näyttäytyvät paitsi päivittäisjohtamisen nopeita ratkaisuja vaativina toimina, kuten sijaisjärjestelyinä, myös erilaisina henkilökuntaa koskevinä yhdessä toimimiseen liittyvinä pulmatilanteina, joiden ratkaisemiseen tarvitaan johtajan apua.

”Sitten jonkin verran tulee näitä sitten vuorovaikutukseen liittyviä, siinä henkilöiden siinä työyhteisössä henkilöiden välillä ... ollaan eri mieltä asioista ja sitten se menee tohon henkilökohtaiseksi et sitä ei voida tavallaan edes toimia yhdessä ... se (selvittäminen) ei oo aina helppoa ja sitä jos se ei onnistu niin sitä siinä kohtaa niinku esimies totta kai auttaa.”

Ongelmatilanteisiin liittyvä konkreettinen tuki liittyy myös työyhteisöön ulkopuolelta kohdistuviin haasteellisiin tilanteisiin, joilla viitataan perheissä ilmeneviin äkillisiin ja nopeata toimintaa vaativiin kriiseihin. Tällöin johtajan tuki näyttäytyy tilanteen vaatimina konkreettisina toimina mutta myös henkisenä tukena kuuntelun ja keskustelun muodossa. Nopeata toimintaa vaativia tilanteita saattaa syntyä myös työntekijöiden henkilökohtaisen kuormituksen heijastuessa voimakkaasti työyhteisön arkeen.

”No välillä on tullu semmosia kriisitilanteita talossa siinä joku semmonen yhteinen asia mikä liittyy lapseen tai perheeseen ja jossa on tarvittu nopeata toimintaa ja semmosta keskustelutukea ja apua.”

Konkreettisen tuen muotona näyttäytyy myös pulmallisten tilanteiden sanallistaminen ja esiin tuominen, minkä koetaan edistävän tilanteen ratkaisemista. Ongelmalliset tilanteet koetaan johtajan voimavaroja kuluttavina, mikä näkyy ilmaisuissa ”kädetön ja avuton olo” sekä ”riittämättömyyden tunne” mutta myös normaalina osana ihmisten parissa tehtävää työtä ja mahdollisuuksina yhdessä kehittymiseen.

”Mä en näe asioita sellain ongelmina vaan mä näen ne asioita sellain kun joku ei mee niinkun strömsöössä niin mä näen ne mahdollisuuksina tehdä asioita toisin ja ratkasta ...”

Hallinnollisen johtajuuden koetaan toimivan lapsiryhmävastuista johtajuutta paremmin erityisesti työyhteisön tukemisen ja sitä kautta perustehtävän toteuttamisen näkökulmasta. Lapsiryhmävastuun

puuttumisen nähdään selkeyttävän johtajan tehtäväkenttää ja mahdollistavan paremmin työyhteisön tarpeiden huomioimista.

”Se on se vahvuus, että on vain sitä aikuisten, vain sen työyhteisön johtamista varten. Jää enemmän aikaa ensinnäkin hoitaa nää tämmöset peruskonehommat eli ihan tota hallinnon tätä tämmöstä perussettiä ja sitten on paremmat mahdollisuudet kehittää tätä työtä ja se tarkoittaa siis tätä varhaiskasvatustyötä ylipäätään ... ja on kuitenkin paremmat mahdollisuudet keskittyä niihin työntekijöihin versus se, että olis siellä ryhmässä.”

Varhaiskasvatuksen hajautetun organisaation johtajan roolin toinen ulottuvuus näyttäytyy **kokonaisuuden hallintana**. Kokonaisuuden hallinta perustuu organisaation kokonaisuuden hahmottamiseen liittyen sekä oman organisaation päivittäiseen toimintaan että laajemmin omaan organisaatioon suuremman järjestelmän osana. Päivittäisen toiminnan hahmottaminen viittaa arjessa nopeasti vaihtuviin tilanteisiin, kuten erilaisiin henkilökunnan poissaoloihin, joihin reagointi vaatii kokonaisuuden tarkkailua ikään kuin etäämmältä. Oman organisaation hahmottaminen osana suurempaa kokonaisuutta mahdollistuu johtajien näkemysten mukaan verkostoitumalla muiden organisaatioiden esimiesten kanssa.

”... sitten myös näitä arjen tilanteiden järjestämistä, niinku sitä kokonaishallintaa.”

”... kun sillon kun mulle tuli nää kaks yksikköä niin mun kollega mua itse asiassa neuvo näin ...”

Johtajat mieltävät oman esimerkkinsä muodostavan osan kokonaisuuden hallinnasta. Työyhteisön luottamuksen nähdään perustuvan johtajan luotettavuudelle, minkä lisäksi johtajan olemuksen, asenteen ja tavan toimia koetaan näyttäytyvän mallina työntekijöille. Johtajuuden olemukseen liitetään työntekijöiden innostaminen ja kannustaminen, minkä toteuttamisen nähdään sisältyvän johtajan omiin toimintatapoihin.

”... mut sill'on kyllä merkitys, et millanen se on se esimies, et jos se tulee mutru suussa töihin aamusin niin ei se ainakaan edistä ilmapiiriä tai jos kohtelee toisia epäkunnioitavasti niin ei sekään et kyllä se esimies tietynlaisen esimerkin antaa koko ajan ja siitä miten toivoisi, et täällä toimitaan.”

Kokonaisuuden hallintaan liitetään olennaisena osana päätöksenteko. Päätöksenteon ulottuvuuteen liittyvät selvästi johtajan rooliin kuuluvaksi mielletyt hallinnolliset asiat sekä työyhteisön johtaminen ja erilaiset päivittäisjohtamisen tilanteet. Päätöksentekoon nähdään liittyvän myös yhteistyö työntekijöiden kanssa, mikä viittaa työntekijöiden kuuntelemiseen ja heidän mielipiteidensä huomioimiseen mahdollisuuksien mukaan. Johtajien vastauksissa näyttäytyy

kuitenkin myös hajautetun organisaation laajuuden mukanaan tuoma haaste kaikkien mielipiteiden huomioimiseen, mikä osaltaan painottaa johtajan roolia lopullisen päätöksen tekijänä.

”Mä en tosiaan voi kuunnella kaikkien ... ihmisen mielipidettä joka ikisestä asiasta ... et he on varmaan ruvennu nyt huomaa et se ei oo niinkun mahdollista enää samalla lailla kun heillä oli siinä oma johtaja aikasemmin ...”

Päätöksentekoon liittyvistä haasteista huolimatta johtajan roolin kokonaihallinnan ulottuvuuteen liitetään myös vastuun jakaminen. Hallinnollisen johtajan tehtävänä ei koeta olevan organisaation kaikki päätöksenteko, vaan perustehtävän toteuttamiseen liittyvät päivittäiset käytännön ratkaisut koetaan toimivimmiksi tehdä arjen asiantuntijuuteen perustuen eli käytännössä ryhmissä. Vastuun jakamisen nähdään myös vähentävän johtajan ns. automaattisesti tapahtuvan asioihin vaikuttamisen tarvetta.

”... et mä en olis se semmonen, että mua tarvitsi joka arjen liikauduksessa, koska mä uskon, että nää ihmiset täällä on paljon pätevämpiä kun minä siinä omassa, siinä työssä mitä he tekevät.”

”... mut se vähenee koko ajan ... et se esimies olis se, joka tekis aina kaikissa asioissa sen viimesen, sanois aina kaikissa asioissa sen viimesen sanan ... se ei ole nykyaikasen johtajuuden juttu olla siis tämmönen kontrolleri.”

Ajan tasalla pysyminen tunnistetaan tärkeäksi niin johtajan kuin työyhteisön kannalta ja selkeän osan kokonaisuuden hallinnasta johtajan rooliin liittyen muodostaakin viestinnästä ja tiedonkulusta huolehtiminen. Viestinnän perustana näyttäytyy asioiden hoidon avoimuus ja mahdollisimman selkeä tiedonkulku, joiden koetaan vähentävän tulkinnallisuutta ja sen aiheuttamia näkemyseroja.

”... tulkitaan jotenkin, et siellä olis vielä jotain vähän piilomerkityksiä siel takana mutta se ei oo mun mielestä taas hyvää johtamista, että johtaa jotenkin kiertolauseita tai jollakin tavalla, että kyllä sen pitää olla sit ihan semmost suoraa ja avointa ja yhteistä se asioiden hoito.”

Hajautetulle organisaatiolle tyypillisen yksiköiden fyysisen erillisyyden koetaan asettavan johtajan yksiköiden väliseen tiedonkuljettajan rooliin, mitä korostaa vielä yksiköiden välisen vuorovaikutuksen vähäisyys. Roolia kuvataan ilmaisuilla ”viestinviejä ja viestintuoja” sekä ”se vuorovaikutteinen yhdistävä tekijä näitten talojen välillä”. Toisen yksikön kuulumisten välittämisen nähdään kuitenkin vähitellen kasvattavan tuttuuden tunnetta ja siten kehittävän mahdollisuuksia yhteisöllisyyden synnyttämiseen.

”Semmosta rikastusta, semmosia hyviä asioita ja samaten esimerkiksi talojen palavereissa mä sanon aina, et siellä päädyttiin tällaseen ratkasuun et mitäs te

aattelette ... mut siis en vertaile vaan semmosta teaseria, semmosta hyvänlaista yritän tuoda sitä kautta ja puhun ihmisistä nimellä ja jännästi silläkin on vaikutuksensa et ihmiset välillä sitten jo kysyy, et mites siellä ...”

Tiedotusluonteinen viestittäminen näyttäytyy johtajan rooliin vahvasti kuuluvana alueena. Viestintäkanavat vaihtelevat organisaatiokohtaisesti mutta molemmissa johtajat tuntevat olevansa erityisesti koko työyhteisöä koskevan tiedottamisen keskiössä. Johtajan rooliin liitetään myös velvollisuus järjestää työyhteisölle vuorovaikutuksen mahdollistavia tilanteita, joista säännölliset palaverit näyttäytyvät merkittävänä osana. Palavereiden merkitys painottuu työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen mahdollistamiseen, minkä voi tulkita entisestään lisäävän tiedotuksessa käytettävien muiden kanavien merkitystä.

”Yritän mahdollistaa niin paljon kun pystyn niitä aikuisten välisiä vuorovaikutushetkiä mut sehän on varhaiskasvatuksessa rajallista ... että ne hetket sit kun on joku vaikka ... palaveri et ei oikeasti käytettäis niin paljon aikaa näihin tiedotusasioihin vaan ne olis sitten niitä keskustelun hetkiä.”

5.3.2 Johtajuuden merkitys työntekijöiden kokemuksissa

Työntekijöille johtajuus näyttäytyy käytännön johtamistehtävien hoitamisen ja työntekijöihin sitoutumisen ulottuvuuksina. **Käytännön johtamistehtävien** hoitaminen perustuu tietoisuuteen johtajan asemasta ja johtajan oman asemansa hahmottamiseen. Johtajaan henkilönä kohdistuu tasavertaisuuden kokemus suhteessa työyhteisöön mutta samalla johtajan rooli muodostuu omaksi selkeäksi kokonaisuudekseen.

”Tasavertainen vaikka selvästi kuitenkin johtaja. Työntekijät uskaltavat olla omia itsejään vaikka johtaja olisikin läsnä.”

” Johtajan asema on kuitenkin omansa.”

Pedagoginen johtajuus ja päätöksenteko sijoitetaan voimakkaasti johtajan asemaan. Pedagogisen johtajuuden nähdään ilmenevän henkilökunnan opastamisena, tukena ja kannustamisena mutta edellyttävän samalla johtajalta tilanteen tasalla olemista ja selkeää kuvaa perustehtävän hoitamiseen liittyvästä lapsiryhmien arjesta. Työntekijät näkevät myös ajallisen resurssin rajallisuuden aiheuttavan ristiriitaa pedagogisen johtajuuden toteutumiseen. Päätöksenteossa johtajan asema korostuu asioiden yhteisen käsittelyn jälkeen lopullisen päätöksen tekijänä.

(Johtajan tärkeimpiä tehtäviä on) ”pedagoginen johtajuus: opastaa, tukea, kannustaa henkilökuntaa varhaiskasvatukseen liittyvissä asioissa.”

”Hänen kanssaan neuvotellaan päätöksistä ja ratkaisuista ja hän ”siunaa” ne viimeisellä sanallaan.”

Johtajan asemaan liitetään useita ominaisuuksia, joiden voi tulkita olevan sidonnaisia johtajan rooliin mutta myös johtajan positiossa työskentelevään henkilöön itseensä hänen henkilökohtaisina ominaisuuksinaan. Voimakkaimmin johtajan rooliin liitettyjä ominaisuuksia ovat kyky nähdä tilanteet kokonaisvaltaisesti, ”tasapuolisuus” ja ”oikeudenmukaisuus”, jotka liitetään niin arjen toimintaan kuin taloudellisiin ratkaisuihin liittyvään päätöksentekoon ja työntekijöiden kohteluun. Enemmän henkilökohtaisen vivahteen sisältäviä ominaisuuksia ovat ”kuunteleva korva”, ”empaattisuus”, ”luotettavuus”, ”helposti lähestyttävyyys” ja ”rehellisyys”. Tärkeänä johtajan ominaisuutena erottuu myös kyky tarttua epäroimättä hankaliksikin koettuihin asioihin, mikä ilmenee ilmaisuissa ”rivakka ote” ja ”jäämäkkyys”.

”Johtajalla on oltava näkemys, miten homma toimii!”

”... ottaa tosissaan kaikki ”valitukset” eli yrittää muuttaa tarvittaessa toimintatapoja parempaan päin.”

”Kyky toimia, ottaa vaikeatkin asiat / ongelmat puheeksi.”

Osana käytännön johtamistehtäviä näyttäytyy johtajan merkitys ongelmanratkaisijana. Työntekijöiden kokemuksissa erilaiset ”sotkut ja sähläykset” edellyttävät johtajan puuttumista asiaan joko mielipiteen tai asioiden järjestelyn kautta. Johtajan nähdään olevan myös merkittävä tekijä arjessa syntyvien ristiriitatilanteiden ratkaisijana. Käytännöllisimmillään johtajan merkitys ongelmanratkaisussa näyttäytyy ajatuksena johtajan mahdollisuudesta sijaistaa ryhmissä tarvittaessa.

”Tarpeen vaatiessa on hyvä, että johtajasta on apua arjen hoitotilanteissakin, jos on hetkellinen henkilökuntavaje.”

Käytännön johtamistehtävänä näyttäytyvät myös arjen sujumisen mahdollistavat toimet, jotka viittaavat lapsiryhmän ulkopuolelta hoidettaviin mutta perustehtävän toteuttamisen kannalta olennaisiin tehtäviin. Voimakkaimmin tällaisina tehtävinä ilmenevät työntekijöiden riittävään määrään ja sijaisjärjestelyihin liittyvät toimet sekä niihinkin osittain liittyen työhyvinvoinnista huolehtiminen.

”Alaisten työhyvinvoinnista huolehtiminen ... turvallisuus työpaikalla = sijaiset, lomajärjestelyt -> henkilökunnan määrä.”

Osansa arjen sujumisen mahdollistavista toimista muodostavat myös hallinnolliset toimet ja tiedottaminen, joissa molemmissa painottuu ajantasaisuus ja aikatauluissa pysyminen. Hajautettu organisaatio korostaa johtajan merkitystä yksiköiden välisen tiedottamisen toteuttajana. Työntekijöiden kokemuksista voi tulkita tietoisuuden siitä, että hallinnollisuuteen ja tiedottamiseen liittyvät asiat tulevat hoidetuiksi ajallaan, olevan yksi työntekijän johtajaa kohtaan tunteman luottamuksen rakentumiseen vaikuttava tekijä.

”Luotettavuus, hoitaa myös työntekijän asiat ajoissa, kuten palkkaussasiat.”

”Hoitaa hallinnolliset asiat aikataulujen mukaisesti. Tiedottaa asioista välittömästi henkilökunnalle.”

Toisena työntekijöiden johtajuuteen liittämien merkitysten dimensiona näyttäytyy johtajan **sitoutuminen työntekijöihin**. Olennaisena osana sitoutumista on johtajan tavoitettavuus, jonka voi tulkita viittaavan sekä konkreettiseen tavoitettavissa olemiseen että tavoitettavuuden henkiseen ulottuvuuteen. Konkreettinen tavoitettavissa oleminen nähdään johtajan fyysisenä läsnäolona, mikä mahdollistaa keskustelun, kysymyksiin vastaamisen ja mielipiteiden vaihtamisen, sekä työntekijöiden tietoisuutena johtajan tavoitettavuudesta esimerkiksi puhelimen välityksellä tämän ollessa muualla. Tavoitettavuus henkisenä ulottuvuutena näyttäytyy johtajan helppona lähestyttävyytenä sekä tämän virittäytymisenä työntekijöiden kanssa samalle ajattelun taajuudelle. Lähestyttävyyden helppoutta lisää työntekijöiden näkemyksissä heidän kokemuksensa johtajan empaattisuudesta sekä halusta ja kyvystä kuunnella työntekijöitä.

”Hän (johtaja) nauttii meidän onnistumisista ja elää tavallaan mukana päiväkodin arjessa ja pitää sitä tärkeänä.”

”Työyhteisö on johtajalle tärkeä asia ja hän kokee yhteenkuuluvuuden.”

Tavoitettavuuden nähdään olevan myös johtajan ja työntekijöiden yhteenkuuluvuudentunnetta vahvistava tekijä. Yhteenkuuluvuudentunteesta kertoo työntekijöiden näkemys johtajasta työyhteisön jäsenenä, mikä ilmenee työyhteisöön kuuluvien henkilöiden määrittelyssä ilmaisuin ”*oman taloni väki ja johtaja*” ja ”*päiväkotien koko henkilöstö esimies mukaan lukien*”. Keskinäistä yhteenkuuluvuudentunnetta lisää kokemus johtajan tasavertaisuudesta työntekijöiden kanssa sekä työntekijöiden havaitsema johtajan halu pysyä tietoisena ryhmien arjesta. Myös kokemus johtajan toimimisesta ”*työntekijöiden puolella*” näyttäytyy työntekijöitä ja johtajaa lähentävänä.

Yhteenkuuluvuuden ja tasavertaisuuden kokemuksista kertovat seuraavat työntekijöiden ajatukset työyhteisön merkityksestä johtajalle:

”Ihmisiä, jotka hoitaa hommansa ja mitä lupaavat. Toivottavasti myös mukavia ihmisiä, joiden kanssa soutaa venettä ajan virrassa.”

”Yhteisöllisyyttä, kuulumista porukkaan. Arjen realiteetit todentuvat työyhteisön kautta.”

Sitoutumiseen liittyvät myös toimet, joilla johtaja mahdollistaa työyhteisön kehittämistä. Kehittämiseen liitetään ilmapiirin luominen, joka tiedostetaan yhteisvastuulliseksi mutta johon johtajalla nähdään olevaan suuri vaikutus. Ilmapiirin luominen näyttäytyy myönteisten tunteiden ilmentämisenä ja kannustamisena mutta myös napakkana asioihin tarttumisenä ja omien sanojen takana seisomisena.

”Luoda mahd. hyvällä ja toimivalla johtamiskulttuurilla kannustava ja eteenpäin menevä ilmapiiri ja juuri avoimen luottamuksellinen – tottakai myös meillä jokaisella alaisella ja yhteisön jäsenellä – työntekijällä – on ihan sama vastuu.”

”Ilmapiirin luominen: jämäkkyyttä tarvittaessa, iloa.”

Työyhteisön kehittämiseen mielletään kuuluvaksi yhteisen linjan luominen ja toimintatapojen muokkaaminen tarpeen mukaan ja näissä johtajan rooli nähdään perustavalla tavalla merkittävänä. Hallinnollisen organisaation osana toimimisen nähdään aiheuttavan sekavuutta toiminnan linjaamiseen ja johtajan rooliin liitetään odote toiminnan linjan selkeyttämisestä. Kehittämiseen kuuluu myös käytettävissä olevien materiaalien ajantasaisuus ja tarkoituksenmukaisuus ja materiaalien hankinta käytännössä liitetään johtajan tehtäviin. *”Käytännön asiat, esim. ostokset, korjaukset ... eivät etenisi”* (ellei johtaja olisi fyysisesti paikalla yksiköissä).

5.3.3 Johtajan ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus ja johtajaan kohdistuva luottamus työntekijöiden näkökulmasta

Työntekijät kuvasivat verkostokartoissa myös johtajaan kohdistuvaa luottamustaan ja vuorovaikutuksensa määrää. Tulokset on koottu taulukkoon 4.

VUOROVAIKUTUKSEN TOISTUMINEN		JOHTAJAAN KOHDISTUVAN LUOTTAMUKSEN LAATU	
Päivittäin.	-	Luottaa täysin, voi kertoa myös henkilökohtaisia asioita.	7
Viikoittain	6	Luottaa työasioissa mutta ei kerro henkilökohtaisia asioita.	1
Harvemmin kuin viikoittain	-	Luottaa hyvin vähän tai ei lainkaan.	-
Ei lainkaan.	-		

TAULUKKO 4. Johtajaan liittyvä vuorovaikutus ja luottamus.

Johtajan kanssa tapahtuva vuorovaikutus näyttäytyy viikoittain tapahtuvana. Kahdeksasta vastaajasta kuusi kokee olevansa vuorovaikutuksessa johtajan kanssa joka viikko. Huomionarvoista on, että kahdesta verkostokartasta puuttuivat osittain tai kokonaan vuorovaikutusta kuvaavat piirrokset, joten niitä ei voitu tulkita vuorovaikutuksen osalta.

Johtajaan kohdistuva luottamus näyttäytyy vahvana. Seitsemän työntekijää kokee voivansa luottaa johtajaan täysin. Yksi työntekijä määrittelee luottamuksensa työasioihin liittyväksi. Vähäistä tai epäluottamusta ei ilmene.

Verkostokartoista tulkitut johtajaan kohdistuvaa luottamusta ja vuorovaikutusta kuvaavat tulokset vahvistavat kyselyistä saatua vaikutelmaa siitä, että työntekijät mieltävät johtajan kuuluvan työyhteisöön yhtenä sen jäsenenä. Yhteisöllisyys ei vuorovaikutuksen ja luottamuksen perusteella näyttäydy yhtä tiiviinä kuin tiimi- tai ryhmäkohtainen yhteisöllisyys mutta kuitenkin selkeästi johtajaa työyhteisöön kiinnittävänä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen mukaan johtajien yhteisöllisyystulkinnoissa korostuu yhteisöllisyyden prosessinomaisuus. Tutkimuksen perusteella työyhteisö ja yhteisöllisyys näyttäytyvät johtajille varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa yksikkökohtaisina ilmiöinä, mikä tukee sekä Halttusen (2009, 96) että Soukaisen (2015, 154) tutkimuksissaan tekemiä johtopäätöksiä. Samaan yksikköön liittyvät pitkät työurat pitävät sisällään pitkiä työoveruussuhteita, jotka puolestaan vahvistavat työntekijöiden keskinäistä toistensa tuntemista, minkä voi nähdä lähentävän ja sitouttavan työntekijöitä toisiinsa sekä ryhmäänsä ja yksikköönsä. Tämän yhteyden vahvistavat myös Zani ja Cicognani (2012, 2). Hajautettu organisaatio edellyttää lisäksi työntekijöiltä lisääntyvää vastuun ottamista, minkä Halttunenkin (2009, 96) näkee painottavan omaan lähiyhteisöön – ryhmään tai tiimiin – keskittyvää työpanosta ja minkä voi samalla nähdä toimivan yksikkökohtaista yhteisöllisyyttä vahvistavana tekijänä.

Organisaatiokohtainen yhteisöllisyys tunnistetaan hitaasti kehittyväksi ja se näyttäytyy johtajien kokemuksissa toivottavana vaikka sen osatekijöitä kuvataankin yksikkökohtaisesti painottaen ja vaikka ajatukset sen rakentumisesta vaihtelevat johtajilla toiveesta konkreettisten toimenpiteiden suunnitteluun asian edistämiseksi. Yhteisöllisyyden rakentumiseen liittyy näkemys yksilön vastuusta yhteisöllisyyden kehittäjänä. Tämä tutkimus ei kokonaisuutena tue ajatusta, että hajautetun organisaation yksiköiden toivottaisiin olevan toisiinsa nähden samanlaisia mutta eräiden yhteisöllisten ja yhteiseksi muodostettavien elementtien, joista merkittävimäksi nousee toimiva vuorovaikutus, koetaan helpottavan arkityön sujuvuutta, parantavan ilmapiiriä ja mahdollistavan tiedonkulkua koko organisaatiossa.

Johtajan rooli rakentuu tässä tutkimuksessa osittain työyhteisön jäsenyyden ja osittain sen ulkopuolisuuden kautta. Johtajat itse tunnistavat roolissaan työyhteisöön kuulumisen lisäksi ulkopuolisuutta korostavia tekijöitä kun taas työntekijöille johtaja on lähes poikkeuksetta osa työyhteisöä. Tutkimuksen tulos heijastaa hajautetun varhaiskasvatusorganisaation hallinnollisen johtajan roolin määrittelyyn liittyvää laajemminkin tunnistettua epämääräisyyttä. Halttunen (2013, 97, 107) huomauttaakin, että johtajuuden rakenteiden muutos vaatii johtajuutta määrittävien tekijöiden huomioimista ja tuo esille hallinnollisen johtajuuden mahdollistamat erilaiset johtamisen tavat ja tyylit, joita on tunnistettavissa myös tähän tutkimukseen osallistuneiden johtajien

toimintaansa koskevinä erilaisina tietoisina valintoina. Valintoihin sisältyy aina myös vastuu niiden tarkoituksenmukaisuudesta juuri tietyssä organisaatiossa ja yksikössä. Alan tutkimus tukee selkeästi näkemystä, että uudenlaiset organisaatiot edellyttävät luopumista vanhoista johtamistavoista, koska yhden yksikön johtamisen menetelmien ei nähdä toimivan enää organisaatiotasolla (ks. esim. Halttunen 2013, 103; Parrila 2006, 21).

Työyhteisö nousee tässä tutkimuksessa varhaiskasvatuksen perustehtävän toteuttamisen peruselementiksi, mitä kuvaa sekä johtajien että työntekijöiden kokemus työyhteisöstä voimavarana. Tähän kokemukseen liittyy työn käytännön toteuttaminen mutta erityisesti voimakas henkinen ulottuvuus, koska voimavaran kokemus rakentuu vahvasti ei-aineellisista tekijöistä. Nämä ei-aineelliset tekijät, kuten kokemukset tuesta ja kumppanuudesta, ovat tunnistettavissa yhteisöllisyyttä vahvistaviksi elementeiksi, jolloin voidaan päätellä, että työyhteisön yhteisöllisyys on työyhteisön ominaisuuksista merkittävässä roolissa suhteessa työssä jaksamiseen ja työstä saatuihin myönteisiin kokemuksiin. Päätelmä saa tukea Nislinin (2016) tutkimuksesta, jonka mukaan voimavaroilla niiden aineettomassa merkityksessä on työssä jaksamista ja työn laatua parantava vaikutus.

Merkittäväksi tämän tutkimuksen tekee sen sijoittuminen varhaiskasvatuksen hajautettuun organisaatioon. Hajautettu organisaatio työkontekstina näyttäytyy eri tavoin johtajien ja työntekijöiden tietoisuudessa. Johtajat mieltävät yksikkönsä hallinnolliseksi kokonaisuudeksi, kun taas työntekijöille se jää suurimmalta osin taustatekijäksi. Tietoisuuden tasojen eroja voidaan selittää johtajan työn konkreettisella jakautumisella eri yksiköihin, jolloin yksiköiden työntekijät, toiminta ja asiakkaat ovat ainakin jollakin tasolla kosketuksissa johtajaan. Työntekijöiden arkeen hajautetussa organisaatiossa työskentely ei sinänsä vaikuta, mikä todentuu jo Halttusen (2009, 94) tutkimuksessa.

Toimintakulttuuri, vuorovaikutus ja luottamus näyttäytyvät yhteisöllisyyden elementteinä myös varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa. Toimintakulttuurin kannalta tiettyihin tilanteisiin liittyvät toimintatavat ilmenevät samankaltaisina yksikkö- ja organisaatiokohtaisestikin mutta enemmän painottuu toimintakulttuurin aineeton ulottuvuus, joka ilmenee toisen kohtelemisena, toiselle puhumisen tapana ja yhteisinä arvoina. Juuri toimintakulttuurin aineeton ulottuvuus tekee siitä osaltaan yksikkökohtaista yhteisöllisyyttä vahvistavan tekijän, koska se painottuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen.

Vuorovaikutuksen laatu näyttäytyy tässä tutkimuksessa yleisesti melko hyväksi koettuna mutta samalla se nähdään alttiina erilaisille yksilötasolta lähteville tekijöille. Vuorovaikutuksen laadun nähdään olevan kahdensuuntaisessa suhteessa työyhteisön ilmapiiriin sekä ilmapiiriin vaikuttavana että siihen reagoivana tekijänä. Vuorovaikutus keskittyy työntekijöiden välisenä omiin yksiköihin ja vahvistaa osaltaan yksikkökohtaista yhteisöllisyyttä. Vuorovaikutus johtajan ja työntekijöiden välillä ei ole yhtä aktiivista ja usein toistuvaa kuin työntekijöiden keskinäinen

vuorovaikutus mutta riittävää kuvatakseen johtajan ja työntekijöiden välillä ilmenevää yhteisöllisyyttä.

Vuorovaikutuksen laatu ja tiiviys koetaan myönteisenä asiana mutta samalla vuorovaikutus vaatii myös ammatillisen orientoitumisen huomioimista. Aira (2012, 134) tuo esille vuorovaikutustutkimuksen näkökulman, jonka mukaan merkityksellisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyy henkilökohtaistenkin asioiden jakamista, mutta painottaa oman tutkimuksensa perusteella kuitenkin työkeskeisen vuorovaikutuksen suurempaa merkityksellisyyttä. Hän ottaa kantaa myös vuorovaikutussuhteiden sopivaan etäisyyteen ja argumentoi liian läheisten vuorovaikutussuhteiden tosi asiassa hankaloittavan päätöksentekoa ja puolueetonta suhtautumista luomalla liiallista samanmielisyyden painetta (Aira 2012, 135). Tämä näkökulma korostaa ammatillisen orientaation tärkeyttä työyhteisössä ja tukee samalla tulkintaa, jonka mukaan tässä tutkimuksessa todetun johtajan ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen voi nähdä olevan johtajuutta vahvistavaa.

Myös luottamukseen liittyvät näkökulmat tässä tutkimuksessa vahvistavat yhteisöllisyyden yksikkökohtaisuutta sekä johtajan roolia osana työyhteisöä. Johtajaan kohdistuu vähintään työasioissa täydellinen luottamus ja johtajan lähtökohtana puolestaan on työntekijöihin kohdistuva ammatillinen luottamus. Ammatillisuuteen ja osaamiseen kohdistuva luottamus paitsi lujittaa työntekijöiden keskinäisiä suhteita myös vähentää johtajan työntekijöihin kohdistaman kontrollin tarvetta (ks. Soukainen 2013, 133). Koivumäki (2008, 246) näkee työn valvonnassa myös johtajaan kohdistuvan luottamuksen vahvistumista tukevan ulottuvuuden silloin, kun valvonta on tulkittavissa työntekijään kohdistuvaksi kiinnostukseksi ja arvostukseksi. Työntekijöiden keskinäisessä luottamuksessa koetaan vaihtelua yksikön sisällä mutta erityisen selkeästi luottamus vaihtelee organisaation tasolla oman ja toisen yksikön työntekijöiden välillä. Ilmiötä selittää osaltaan se, että toisen yksikön työntekijät koetaan vieraksi ja osaltaan Soukaisenkin (2013, 131) huomioima luottamuksen rakentamisen vaikeus muualla ikään kuin itselle näkymättömänä työskenteleviin henkilöihin.

Tässäkin tutkimuksessa tulee esiin, että hajautettu organisaatio haastaa perinteisiä yhteisöllisyyttä muodostavia ja sitä ylläpitäviä menetelmiä. Näkyvimpänä näistä ovat vuorovaikutuksen keinot, jotka yksikkökohtaisesti ovat edelleen toimivia mutta jotka pyrittäessä organisaatiokohtaisen vuorovaikutuksen toteutumiseen ja sitä kautta laajemman yhteisöllisyyden vahvistamiseen eivät kuitenkaan ole riittäviä. Tässä tutkimuksessa nouseekin selkeästi esille sähköisen viestinnän merkitys vuorovaikutuksen mahdollistajana, mitä tukee Airan (2012, 144) tutkimus, jonka mukaan toimiva ja asioita edistävä vuorovaikutus hajautetussa organisaatiossa vaatii tuekseen toimivaa ja aktiivisessa käytössä olevaa sähköistä viestintäteknologiaa.

Sähköisen viestinnän käytäntöjä sitovat eri kuntien erilaiset ohjeistukset, jotka määrittelevät käytettävissä olevat menetelmät. Tutkimuksessa tulee kuitenkin esille myös yksittäisten ihmisten erilainen suhtautuminen sähköisten viestintävälineiden käyttöön, minkä koetaan hankaloittavan viestinnän toteutumista erityisesti silloin, kun käytössä on rajatumpi määrä sähköisen viestinnän menetelmiä ja suhtautuminen on kielteistä tai välinpitämätöntä. Myös muissa tutkimuksissa (Aira 2012, 140; Sivunen 2007, 101) on todettu ihmisten osallistuvan sähköiseen viestintään vaihtelevasti – eikä välttämättä ollenkaan - ja suhtautuvan sähköisiin viestintämenetelmiin ikään kuin vapaavalintaisena mahdollisuutena. Passiivisen suhtautumisen on kuitenkin todettu jopa estävän toimivan vuorovaikutuksen syntymisen. Sen voi tulkita johtuvan yleisestä kielteisestä suhtautumisesta sähköisten menetelmien käyttöön mutta myös omissa taidoissa koettujen puutteiden aiheuttamasta epävarmuudesta. Sivunen (2007, 171) korostaakin tutkimuksessaan yhteisten pelisääntöjen luomisen tärkeyttä sähköisten viestintävälineiden käyttöön. Pelisääntöjen ja toimintatapojen selkeyttäminen sitouttaa työntekijöitä ja sen voi nähdä myös kirkastavan sähköisen viestinnän merkitystä.

Vuorovaikutuksella on merkittävä asema tämän tutkimuksen muodostamissa johtajuusmerkityksissä. Johtajuus muodostuu tuen, kokonaishallinnan, työntekijöihin sitoutumisen ja käytännön johtamistehtävien muodostamaksi kokonaisuudeksi, josta jokainen osatekijä vaatii toteutuakseen toimivaa vuorovaikutusta koko hajautetussa organisaatiossa. Johtajuus siis sekä edellyttää vuorovaikutusta että muodostuu keskeiseksi myös sen mahdollistajana. Myös Aira (2012, 140) näkee vuorovaikutuksen hajautetun organisaation johtajuuden tärkeimpänä elementtinä.

Hajautettu organisaatio korostaakin johtajan roolia vuorovaikutustilanteiden mahdollistajana, mikä näkemys saa tukea Halttusen (2009, 98) tutkimuksesta, jonka mukaan harvoinkin toteutuvat kasvokkain tapahtuvat vuorovaikutustilanteet toimivat muuta erilaisin tavoin toteutuvaa vuorovaikutussuhdetta kannattelevana tekijänä. Halttusen tutkimus tukee myös näkemystä, jonka mukaan johtaja on avainasemassa yhteisten tapaamisten järjestämisessä erityisesti aloitteentekijänä. Halttusen päätelmä saa tukea Soukaisen (2015, 154, 166) tutkimuksesta, jonka mukaan organisaation johtajan toteuttama yksiköiden tietoinen erillään pitäminen ja sosiaalisen kohtaamisen puuttuminen paitsi korostaa yksikkökohtaista yhteisöllisyyttä myös tekee mahdottomaksi työntekijöille tiedostaa ja hahmottaa työyksikkönsä osana suurempaa organisaatiokokonaisuutta. Kokonaisuuden hahmottamisen ongelmien voi tulkita osaltaan korostavan tässäkin tutkimuksessa tunnistettua työntekijöiden tunnetasoistakin kiinnittymistä omaan fyysiseen yksikköön ja näkyvän niin ikään tässäkin tutkimuksessa havaittuna toisen yksikön työntekijöihin suuntautuvan luottamuksen ja vuorovaikutuksen vähäisyytenä, epätietoisuutena toisen yksikön asioista ja haluttomuutena siirtymisiin yksiköiden välillä.

Soukainen (2015, 159) korostaa, että hajautetun organisaation johtajuus edellyttää tietoisuutta siitä, että ”johtajan ei tarvitse tietää kaikkea eikä hänen tarvitse tehdä kaikkea” ja nostaa yhdeksi johtamisen keinoksi jaetun johtajuuden (ks. myös Parrila 2006, 23). Tietoisuus jaetun johtajuuden tarpeellisuudesta tulee esille tässä tutkimuksessa johtajien työntekijöihin kohdistamasta vastuun ottamisen odotteesta, mikä viittaa sekä pedagogisiin ratkaisuihin että kykyyn tehdä tarvittavat arjen ratkaisut itsenäisesti ilman johtajan vahvistusta. Vastuuseen suhtautuminen koetaan yleisesti mielekkääksi ja omien vahvuuksien hyödyntämistä mahdollistavaksi mutta myös poikkeuksia, jopa vastuun välttelyä, tunnistetaan. Samansuuntaiseen johtopäätökseen on tutkimuksessaan tullut myös Halttunen (2009, 95), joka kuvaa vastuunottamista omassa työssä pääsääntöisesti myönteisenä kokemuksena.

Vastuukysymykset ovat varhaiskasvatuksessa laajemminkin yksi tämän hetken puhuttavimpia aiheita. Pedagogiikan merkityksellisyyden tunnistaminen on lisännyt varhaiskasvatuksen ammattikunnista erityisesti lastentarhanopettajan työn vastuuta ja merkitystä pedagogiikan asiantuntijana. Suomalainen varhaiskasvatuskulttuuri on kuitenkin harmoniaan ja tasa-arvoon vedoten ns. tasapäistänyt eri ammattikuntien asiantuntijuutta ja muokannut vahvan yleisen käytännön, jonka mukaan kaikki tekevät kaikkea esimerkiksi työvuorojen puitteissa. (ks. esim. Heikka, Halttunen & Waniganayake 2016, 292-293.) Tätä käytäntöä pyritään nyt julkisella keskustelulla ja toimenpiteillä muuttamaan mutta jo sen aiheuttama julkinen – epävirallinenkin – keskustelu on omiaan kertomaan, kuinka syvällä opitut arvot ja asenteet ihmisissä ovat ja kuinka hidaskin muutos on odotettavissa.

Tässä tutkimuksessa on löydettävissä tietoisuutta entistä paremman eri ammattikuntien oman asiantuntijuuden voimakkaammasta esille tuomisen tarpeesta liittyen juuri vastuukysymyksiin. Erityisesti johtajat korostavat työntekijöiden omaa asiantuntijuutta ja omia vahvuuksia vastuun ottamisen työkaluina, mikä voidaan tulkita näkemyksenä vastuun tietoisesta jakamisesta asiantuntijuuden mukaan. Toisaalta työntekijöiden näkemyksissä korostuu tasa-arvoisuuden kokemisen tärkeys, mikä pääosin näyttäytyy ihmisten keskinäisenä tasa-arvoisuutena mutta on myös ainakin osittain tulkittavissa edellä mainittuun ammattikuntien tasapäistämisen odotteeseen. Voitaneen siis ajatella, että näiden näkemysten kohtaaminen on yksi lähitulevaisuuden merkittävistä tavoitteista varhaiskasvatuksessa niin organisaatio- kuin valtakunnallisellakin tasolla.

7 POHDINTA

Tutkimukseni on tapaustutkimus kahdesta varhaiskasvatuksen hajautetusta organisaatiosta. Tapaustutkimuksen luonteeseen ei kuulu teoreettinen yleistäminen ja tämän tutkimuksen tarkoitus onkin lisätä ymmärrystä johtajuuden ja työyhteisön merkityksistä omassa kontekstissaan. Tutkimuksessa olennaista on omakohtainen kokemus ja niinpä tutkimuskohteena eivät ole ihmisten käsitykset, koska käsitykset ovat yleensä mm. sosialisointia, viestintää, koulutuksen ja median kautta muodostuneita eivätkä välttämättä perustu omakohtaiseen kokemukseen (Laine 2015, 40). Myöskään tutkittavan tuottama puheen tai tekstin muoto, painotukset tai yksittäiset sanat eivät ole olennaisia tälle tutkimukselle vaan tutkimus keskittyy omakohtaiseen kokemukseen liittyviin merkityksiin ja merkitysyhteyksiin.

Juuri omakohtainen kokemus ja sen kautta kuuluva varhaiskasvatustyön kentän ääni tekevät tästä tutkimuksesta merkityksellisen. Se konkretisoi varhaiskasvatustutkimuksen tunnistamia ilmiöitä omassa, hajautetun organisaation kontekstissaan ja todistaa omalta osaltaan yhteisöllisyyden merkitystä niin käytännön työn toteuttamisen kuin työn mielekkyyden kannalta. Lisäksi uskon tutkimukseni muuttavan sanalliseen muotoon muidenkin kuin vain tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden ajatuksia, minkä ajattelen synnyttävän kokemuksen laajemmassa mielessä yhteisistä asioista ja parhaassa tapauksessa herättävän ideoita oman toiminnan rikastamiseen. Tutkimus paitsi tuo ajankohtaista tietoa kentältä myös auttaa hahmottamaan eri kuntien toimintakäytäntöjen eroja ja niiden vaikutusta käytännön toimintaan. Vaikka kuntien varhaiskasvatustoiminnan suuntaviivat perustuvat samoihin valtakunnallisiin asiakirjoihin ja niissä on paljon yhteneväisyyttä, voidaan jo tässäkin mittakaavassa toteutetun tutkimuksen avulla löytää myös niitä toiminnan sävyeroja, jotka muodostuvat niin kunnan ohjaaman kulttuurin kuin johtajien ja työntekijöiden henkilökohtaisenkin orientaation eroavaisuuksien tuloksena. Parhaimmillaan tämä tutkimus voi toimia apuvälineenä erityisesti hajautettujen organisaatioiden toiminnan muokkaamiseen niiden alkutaipaleella tai myöhemmin tukena erilaisissa muutostilanteissa.

Tämä tutkimusmatka vahvisti osin omia ennako-oletuksiani mutta pääsi samalla myös yllättämään. Yhteisöllisyys yksikkökohtaisena ilmiönä pääasiassa vahvisti omaa näkemystäni mutta odotin ennalta työntekijöiden vahvemmin näkyvää tietoisuutta omaa yksikköä suurempaan organisaatioon kuulumisesta. Yksiköiden välisen me-hengen vähäinen ilmeneminen ei yllättänyt

kun taas yksiköiden välisen vuorovaikutuksen vähäisyys sen sijaan yllätti. Itselleni muodostunut ennakkokäsitys yksiköiden välisestä jonkin asteisesta ”perusvuorovaikutuksesta” työasioissa osoittautui vääräksi. Johtaja sen sijaan miellettiin kiinteämmin työyhteisön jäseneksi kuin oletin, mikä hämmästytti siinäkin mielessä, että johtajat olivat vanhastaan tuttuja toisessa yksikössään ja uusia toisessa. Lisäksi heidän kokemuksensa uuden yksikön kanssa toimimisen alkutaipaleen helppoudesta tai haasteellisuudesta erosivat toisistaan, mikä mielestäni lisää työntekijöiden varsin poikkeuksettoman johtajan työyhteisöön liittämisen yllättävyyttä. Johtajien näkemyksistä ei ollut tulkittavissa myöskään ajatustani halusta kuulua työyhteisöön vaan molemmilla oli selkeä näkemys oman roolin edellyttämästä johtajuuden jakautumisesta sekä työyhteisön sisä- että ulkopuolelle. Oletukseni johtajuuden merkityksestä arjen työn ja ristiriitatilanteiden tukijana, käytännön asioista huolehtijana sekä pedagogisena johtajana puolestaan saivat tutkimuksen kautta vahvistusta.

Yhtenä tämän matkan suurena antina itselleni pidän tutustumista tutkijan näkökulmasta kahteen toisaalta samanlaiseen ja toisaalta erilaiseen organisaatioon sekä kontaktia organisaatioiden johtajiin. Vaikka tutkimukseni aineistonkeruun eri osat aiheuttivat yksiköissä lisätyötä ja jonkin verran myös aikatauluihin liittyvää säätöä, koin itseni tervetulleeksi kaikkiin yksiköihin ja tutkimusaiheeni herättävän kiinnostusta myös johtajissa. Tämä myönteinen kokemus konkretisoitui erityisesti toisen haastattelutilanteen yhteydessä, kun haastattelun aluksi käteeni ilmestyi kahvimuki. Työntekijöille jäin varmasti etäisemmäksi vaikka suunnitelmani jokaisen kyselyyn ja verkostokarttaan vastaajan kasvokkain tapahtuvasta kohtaamisesta suurimmalta osin toteutui ja muutamien vastaajien kanssa kävimme myös lyhyitä sähköpostikeskusteluja. Myös minuun kohdistunut luottamus yllätti sekä haastattelutilanteissa että kyselyitä ja karttoja lukiessani. Tutkimuksen aihe on kuitenkin sellainen, että se on mahdollista kokea hyvinkin henkilökohtaisena ja vaikka pyrin joka käänteessä tuomaan esille takuun anonymiteetistä, vastausten suoruus yllätti silti.

Aineiston kokonaisuutena koen toimineen tässä tutkimuksessa riittävän hyvin. Siitä saamani informaatio oli laaja, mikä toisaalta toi kokemuksen asian perusteellisen käsittelyn mahdollistumisesta, mutta sai samalla miettimään, olisiko pienemmän mittakaavan aineistollakin kuitenkin pärjätty. Erityisesti teemahaastattelun kysymyksissä ilmeni jonkin verran päällekkäisyyttä, mikä luettakoon tutkijan noviisiuden piikkiin. Toisaalta aineistotriangulaatio mahdollisti aineistossa mahdollisesti esiintyvien puutteiden korjaantumisesta toisen aineiston avulla.

Kysely- ja haastatteluaineistoja analysoidessa niiden konkreettisimmaksi eroksi nousi haastattelun suoma mahdollisuus täsmentäviin kysymyksiin, mikä taas kyselystä puuttui. Kyselyiden osalta niiden suurempi lukumäärä tosin hieman kompensoi tuota puutetta. Verkostokarttaa kuvaisin aineistonkeruun menetelmänä sanalla hauska. Se oli tässä tutkimuksessa

muodoltaan varsin yksinkertainen ja myös helppo analysoida mutta toi silti aineistoon sitä lisävahvistusta, joka sen käyttämisen tarkoitus alun perin olikin. Milesin ja Hubermanin analyysimallia pidän onnistuneena valintana sen joustavuuden vuoksi. Malli salli analyysiluokkien liikkuvuuden ja uudelleen muotoilemisen ja sen avulla oli mahdollista muodostaa melko selkeä tulosrakenne. Olin valmistautunut tarvittaviin vertailuihin koodittamalla aineiston vastaukset niin, että minun olisi mahdollista vertailla yksikkökohtaisia aineistoja keskenään. Analyysivaiheessa kävi kuitenkin selväksi, ettei varsinaista vertailua tarvita, mistä syystä jätin tulosluvun lainauksistakin koodit pois. En kokenut niitä tutkimuksen kokonaisuudenkannalta tarpeellisiksi, koska olennaista tässä tutkimuksessa on sen luoma kokonaiskuva, eivät yksittäisten vastausten erot.

Kato aineistonkeruun yhteydessä jäi tässä tutkimuksessa suhteellisen pieneksi. Se ilmeni kokonaisuudessaan siinä yksikössä, jossa tutkimukseen osallistujat arvottiin ja jossa en tavannut henkilökohtaisesti kaikkia heitä. Kokemuksena tämä vahvistaa käsitystäni sekä vapaaehtoisuudesta että tutkijan ja tutkimushenkilön kasvokkain tapahtuvasta kohtaamisesta tutkimukseen sitoutumista vahvistavina tekijöinä.

Kato ja sen ilmenemisen tapa vahvistavat mielestäni myös tutkimuksen eettisiin periaatteisiin liittyvän tiedottamisen merkitystä. Tiedotuskäytäntöni oli molemmissa organisaatioissa samanlainen lukuun ottamatta minun ja muutamien tutkimushenkilöiden välistä lyhyttä keskinäistä sähköpostitse tapahtunutta vuoropuhelua. Tiedottaminen tapahtui keskitetysti palaverien yhteydessä, mikä aiheutti epätasa-arvoa suhteessa niihin henkilöihin, joiden ei ollut mahdollista osallistua ko. palaveriin. Heihin pyrin olemaan yhteydessä myös sähköpostitse, mikä ei kuitenkaan täysin poista tiedottamisen käytäntöjen epätasaisuutta.

Tutkimuseettisistä periaatteista tai haasteista voimakkaimpana koin tässä tutkimuksessa anonymitteetistä huolehtimisen. Pyrin alusta lähtien tekemään selväksi, että vastaajien henkilöllisyydet ja tutkimusyksiköiden sijainti jäävät vain minun tietooni. Kuntahallinnollisista syistä jouduin kuitenkin tutkimuslupia anoessani nimeämään tutkimusorganisaationi, joista toinen on nimettyä myös ko. kunnalta saamassani tutkimusluvassa. Tästä syystä sekä sen vuoksi, että tutkimuslupalomakkeet ovat kuntien virallisia lomakkeita tunnisteineen, tutkimuslupia ei ole lisätty tämän raportin liitteiksi.

Mielestäni tapaustutkimus tällaisessa muodossa edellyttää ehdotonta anonymiteettiä tutkimushenkilöille mutta koen sen samalla vaikuttaneen tutkimustuloksiin niitä tasoittavalla tavalla, koska tulosten yleisluonteisempi käsittely jättää yksikkö- ja organisaatiokohtaiset persoonalliset piirteet suurelta osin piiloon. En kuitenkaan koe tutkimuksen menettäneen mitään anonymiteetin kustannuksella vaikka tutkijana tunnistaninkin itsessäni halun korostaa joitakin asioita.

Eräs tämän tutkimusmatkan suurimmista haasteista olikin tutkijan roolissa pysyminen ja liiallisen subjektiivisuuden pitäminen ns. kurissa. Kuten aiemminkin tässä raportissa olen todennut, tutkimusaihe on minulle erittäin läheinen oman työni kautta ja erityisesti haastatteluiden yhteydessä koin suoranaista tarvetta purra itseäni huuleen, etten olisi lipsunut tutkijan roolista ja alkanut esittää kommentteja, kun haastateltavani puki sanoiksi omaksikin tunnistamiani ajatuksia. Samoin aineistojen luku- ja analyysivaiheessa tunnistin aineistosta useita itsellenikin tuttuja ja ajatuksia herättäviä ilmiöitä sekä pyrkimystä lukea ns. rivien välistä, minkä koin haastavan aineistossa pysymistäni. Myönteisenä koen kuitenkin sen, että tunnistan nämä piirteet itsessäni, jolloin uskallan olettaa, etteivät ne sittenkään vaikuttaneet lopputulokseen. Tutkimuksen luotettavuutta olen lisäksi pyrkinyt lisäämään ja pitämään yllä pyrkimällä mahdollisimman tarkkaan selostukseen tutkimuksen kulusta. Myös aineistotriangulaatio ja tutkittavan ilmiön lähestyminen kahdesta eri näkökulmasta ovat mielestäni vahvistaneet tutkimuksen luotettavuutta.

Varhaiskasvatuksen hajautettu organisaatio tarjoaa tutkijalle loputtomasti tutkimusaiheita. Tämän tutkimuksen pohjalta yhteisöllisyyttä koskevaa tutkimusta voisi jatkaa esimerkiksi selvittämällä, miten yhteisöllisyys näyttäytyy vanhemmille tai miten se näyttäytyy sellaisessa organisaatiossa, joka koostuu erilaisista varhaiskasvatusmuodoista. Myös johtajuuden merkitys saattaisi näyttäytyä erilaisena organisaatiossa, joka muodostuu muistakin varhaiskasvatusmuodoista kuin perinteisistä päiväkodeista. Tutkimusta voisi myös tarkentaa koskemaan sähköisen viestinnän ulottuvuuksia varhaiskasvatuksen hajautetun organisaation kontekstissa.

Tämäkin tutkimus osoittaa, että hajautetun organisaation mallin yleistyminen varhaiskasvatuksen kentällä vaatii toimintatapojen kriittistä tarkastelua ja kehittämistä. Yhteisöllisyys yksikkökohtaisena ilmiönä tuottaa paljon hyvää mutta myös sen kehittäminen kohti organisaation yhteiseksi koettua yhteisöllisyyttä poistaisi varmasti niin ennakkoluuloja kuin ainakin joitakin yksiköiden välisen yhteistoiminnan kompastuskiviä. Muutos vaatii kuitenkin avoimuutta ja ennen kaikkea aikaa. Toisen tutkimusorganisaationi johtajan sanoin: ”Kaikessa ollaan matkalla, koko ajan”.

LÄHTEET

Aaltonen, T. 2013. Henkisen johtajuuden dramaturgia. Artikkelin verkossa systemsintelligence.aalto.fi/elamanfilosofi/Aaltonen_HenkisenJohtajuudenDramaturgia.pdf. Viitattu 17.4.2018.

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä, University Printing House.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Riika, InPrint.

Creswell, J.W. 2007. Qualitative inquiry & research design. Choosing among five approaches. 2nd edition. Sage Publications.

Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A. & Sheikh, A. 2011. The case study approach. Julkaisussa *Medical Research Methodology*, 11:100. BioMed Central.

Eskelinen, M. & Hujala, E. 2015. Early childhood leadership in Finland in light of recent research. Artikkelin verkossa ilrfec.org/wp-content/uploads/2017/09/thinking-about-leadership-2015-07.pdf. Viitattu 26.4.2018.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Juva, Bookwell Oy. 27-44

Fonsén, E. 2013. Dimensions of pedagogical leadership in early childhood education and care. Teoksessa Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. (toim.) *Researching leadership in early childhood education*. Tampere, Juvenes Print. 181-191

Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampere, Juvenes Print.

Fonsén, E. & Parrila, S. 2016. Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön*. Juva, Bookwell Oy. 23-41

Fonsén, E. & Parrila, S. 2016a. Johtaja oman työnsä johtajana. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön*. Juva, Bookwell Oy. 129-148

- Garcia-Prieto, P., Bellard, E. & Schneider, S.C. 2002. Experiencing diversity, conflict and emotions in teams. Artikkeleli verkossa <http://archive-ouverte.unige.ch>. Viitattu 11.4.2018.
- Giorgi, A. 2008. The phenomenological movement and research in the human sciences. Julkaisussa *Nursing Science Quarterly*. Vol. 18, No. 1. Sage Publications. 75-82
- Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä, University Printing House.
- Halttunen, L. 2013. Determination of leadership in a day care organization. Teoksessa Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. (toim.) *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere, Juvenes Print. 97-111
- Heikka, H. 2013. Monimuotoistuvan työyhteisön johtamisen haasteita. Julkaisussa Honkanen, H. & Kiviniemi, L. (toim.) *Yhdessä mukana muutoksessa*. Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 9/2013. 81-86
- Heikka, J. 2016. Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus*. Käsikirja käytännön työhön. Juva, Bookwell Oy. 43-57
- Heikka, J., Halttunen, L. & Waniganayake, M. 2016. Investigating teacher leadership in ECE centres in Finland. Julkaisussa *Varhaiskasvatuksen Tiedelehti Jecer*, Vol. 5, No. 2. 289-309
- Heikka, J., Waniganayake, M. & Hujala, E. 2012. Contextualizing distributed leadership within early childhood education: Current understandings, research evidence and future challenges. Julkaisussa *Educational Management Administration & Leadership*, Vol.41, No.1. Sage. 30-44
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna, Kariston Kirjapaino Oy.
- Hujala, E. 2004. Dimensions of leadership in the childcare context. Julkaisussa *Scandinavian Journal of Educational Research*, Vol. 48, No. 1. Carfax Publishing.
- Hujala, E. & Eskelinen, M. 2013. Leadership tasks in early childhood education. Teoksessa Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. (toim.) *Researching leadership in early childhood education*. Tampere, Juvenes Print. 213-233
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2017. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. (toim.) *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. Juva, Bookwell Oy. 288-300
- Jokinen, K. & Pirskanen, H. 2015. Verkostokartta ja aikajana lasten moninaisten perhesuhteiden tutkimisessa. Teoksessa Mustola, M., Mykkänen, J., Böök, M-L. & Kärjä, A-V. (toim.) *Visuaaliset menetelmät lapsuuden- ja nuorisotutkimuksessa*. Helsinki, Unigrafia. 46-54
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva, Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Turenki, Hansaprint Oy.

- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143. Juvenes Print.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234. Juvenes Print.
- Karila, K. 1997. Lastentarhanopettajan kehittyvä asiantuntijuus – lapsirakkaasta opiskelijasta kasvatuksen asiantuntijaksi. Akateeminen väitöskirja. Helsinki, Oy Edita Ab.
- Karila, K., Alasuutari, M., Hännikäinen, M., Nummenmaa, A. R. & Rasku-Puttonen, H. (toim.) 2006. Kasvatusvuorovaikutus. Vaajakoski, Gummerus.
- Karila, K., Kosonen, T. & Järvenkallas, S. 2017. Varhaiskasvatuksen kehittämisen tiekartta vuosille 2017-2030. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:30, Helsinki.
- Karila, K. & Nummenmaa, A. R. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Kuvauskohteena päiväkotii. Juva, Bookwell Oy.
- Karila, K. & Nummenmaa, A. R. 2006. Kasvatusvuorovaikutus ja yhteisöllinen työkuultuuri. Teoksessa Karila, K., Alasuutari, M., Hännikäinen, M., Nummenmaa, A. R. & Rasku-Puttonen, H. (toim.) Kasvatusvuorovaikutus. Vaajakoski, Gummerus. 34-47
- Kariluoma, N., Heinonen, H., Rehnback, K. & Keskinen, S. 2010. Päiväkodin esimiesten alaistaidot. Teoksessa Korhonen, R., Rönkkö, M-L. & Aerila, J. (toim.) Kasvatuksellisia näkökulmia varhaiskasvatukseen ja esiopetukseen. Turku, Uniprint. 257-268
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallissalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammala, Vammalan Kirjapaino.
- Keskinen, S. & Soukainen, U. 2010. Päivähoidon työntekijöiden käsityksiä hajautettuun organisaatioon siirtymisestä. Teoksessa Korhonen, R., Rönkkö, M-L. & Aerila, J. (toim.) Kasvatuksellisia näkökulmia varhaiskasvatukseen ja esiopetukseen. Turku, Uniprint. 269-282
- Koivumäki, J. 2008 Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Tampere, University Press.
- Kupila, P. 2017. Varhaiskasvatuksen asiantuntijuus oppivassa työyhteisössä. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Juva, Bookwell Oy. 301-311
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä, Gummerus.
- Laine, T. 2015. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva, Bookwell Oy. 29-51
- Mauno, S. & Ruokolainen, M. 2005. Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön hyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy. 142-165

- McGuirk, P. M. & O'Neill, P. 2016. Using questionnaires in qualitative human geography. Teoksessa Hay, I. (toim.) *Qualitative Research Methods in Human Geography*. Kanada, Oxford University Press. 246-273
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä, Gummerus. 79-144
- Miles, M. B. & Huberman A. M. 1994. *Qualitative data analysis*. 2nd edition. Thousand Oaks, Sage.
- Nislin, M. 2016. Nerve-wracking or rewarding? A multidisciplinary approach to investigating work-related well-being, stress regulation and quality of pedagogical work among early childhood professionals. Akateeminen väitöskirja. Helsinki, Unigrafia.
- Nislin, M., Sajaniemi, N., Suhonen, E., Sims, M., Hotulainen, R., Hyttinen, S. & Hirvonen, A. 2015. Work Demands and resources, stress regulation and quality of pedagogical work among professionals in Finnish early childhood education settings. Julkaisussa *Varhaiskasvatuksen Tiedelehti* Jecer, Vol. 4, No 1. 42-66
- Nivala, V. 2002. Leadership in general, leadership in theory. Teoksessa Nivala, V. & Hujala, E. (toim.) *Leadership in early childhood education – Cross-cultural perspectives*. Oulu, University Press. Verkossa <https://pdfs.semanticscholar.org/b533/7dc413f39366808636f9cebca330194c15.pdf>. 13-23 Viitattu 18.12.2017
- Nivala, V. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Keuruu, Otava. 129-140
- Nivala, V. 2011. Kehittävä johtajuus. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Vantaa, Hansaprint Oy. 167-181
- Nummenmaa, A. R. 2006. Kasvattajien yhteisö ja kasvatuskulttuuri. Teoksessa Karila, K., Alasuutari, M., Hännikäinen, M., Nummenmaa, A. R. & Rasku-Puttonen, H. (toim.) *Kasvatusvuorovaikutus*. Vaajakoski, Gummerus. 19-33
- Nummenmaa, A. R., Karila, K., Joensuu, M. & Rönholm, K. 2007. Yhteisöllinen suunnittelu päiväkodissa. Kehittämisstrategiana ongelmaperustainen työssäoppiminen. Tampere, Juvenes Print.
- OAJ 2017. Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta. Päiväkodin johtaja 2017 -kysely. Opetusalan ammattijärjestö ja Lastentarhanopettajaliitto.
- Onnismaa, J. & Kiander, T. 2012. Johtamisen tilat: yksilöllistävää ja suhteissa olevaa johtamista. Teoksessa Mäki, K. & Palonen, T. (toim.) *Johtamisen tilat ja paikat*. Vantaa, Hansaprint Oy. 25-53
- OPH 2016. *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet*. Opetushallitus.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. *Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia*. Helsinki, Nord Print Oy.
- Palonen, T. 2012. Voiko piilo-organisaatiota johtaa? Teoksessa Mäki, K. & Palonen, T. (toim.) *Johtamisen tilat ja paikat*. Vantaa, Hansaprint Oy. 220-238

- Parrila, S. 2006. Alueellistaminen päivähoidon esimiestyön muutoksena – mistä mihin ollaan menossa ja millä edellytyksin. Julkaisussa Parrila, S. (toim.) Perhepäivähoidon kehittämishaasteita. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 2006:17. Helsinki, Yliopistopaino. 17-28
- Parrila, S. 2011. Varhaiskasvatuksen johtamista vahvistamassa. Teoksessa Vähärautio, A. (toim.) Lapsen hyvää arkea rakentamassa. Pohjoisen alueen Kaste (PaKaste) -hankkeen Pohjois-Pohjanmaan osahankkeen loppuraportti 2009-2011. Oulu, Uniprint. 84-87
- Perttula, J. 1995. Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere, Tampereen yliopiston jäljennepalvelu.
- Perttula, J. 2012. Mikä tekee kokemuksen tutkimisesta fenomenologista? – Fenomenologisen ajatteluni kehityspolkuja. Teoksessa Kiviniemi, L., Koivisto, K., Latomaa, T., Merilehto, M., Sandelin, P. & Suorsa, T. (toim.) Kokemuksen tutkimus III. Teoria, käytäntö, tutkija. Tampere, Juvenes Print. 319-333
- Pink, S. 2004. Visual methods. Teoksessa Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J.B. & Silverman, D. (toim.) Qualitative research practice. Trowbridge, The Cromwell Press Ltd. 391-406.
- Puroila, A-M. 2004. Työ varhaiskasvatuksessa muuttunut yhä vaativammaksi. Julkaisussa Päiväkodinjohtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. Lastentarhanopettajaliitto. 20-23
- Rodd, J. 2006. Leadership in early childhood. Open University Press.
- Ropo, A. 2005. Tulevaisuuden johtajuus – elämää ja estetiikkaa. Artikkelin verkossa edu.fi/download/116232_liiketoimintaosaaminen_ropo.pdf. Viitattu 18.4.2018.
- Ropo, A. 2011. Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Artikkelin verkossa tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66208/johtajuuden_ilmio_2011.pdf?sequence=1. Viitattu 18.4.2018.
- Ropo, A. 2012. Johtajuuden uudet askelmerkit. Teoksessa Kujala, J., Myllykangas, P. & Sauer, E. Kokemus johtaa! Tampere, Juvenes Print. 17-26
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Jyväskylä, Gummerus.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Verkossa <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 3.11.2017.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2015. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva, Bookwell Oy. 181-190
- Sauer, E. 2012. Suomalaisen johtamisen hyveet ja paheet. Teoksessa Kujala, J., Myllykangas, P. & Sauer, E. (toim.) Kokemus johtaa! Tampere, Juvenes Print. 27-37
- Schein, E. 2004. Organizational culture and leadership. 3rd edition. Jossey-Bass.

- Seikkula, J. 1994. Sosiaaliset verkostot. Ammattiauttajan voimavara kriiseissä. Tampere, Tammer-Paino Oy.
- Sims, M. & Waniganayake, M. 2015. The role of staff in quality improvement in early childhood. Julkaisussa *Journal of Education and Training Studies*, Vol. 3, No. 5. Redfame Publishing. 187-194
- Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä, University Printing House.
- Soukainen, U. 2013. Superior's pedagogical support in distributed organization of early childhood education. Teoksessa Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. (toim.) *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere, Juvenes Print. 127-143
- Soukainen, U. 2015. Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Turku, Painosalama Oy.
- Soukainen, U. & Keskinen, S. 2010. Johtajan oman työn hallinnan keinot varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa. Teoksessa Korhonen, R., Rönkkö, M-L. & Aerila, J. (toim.) *Kasvatuksellisia näkökulmia varhaiskasvatukseen ja esiopetukseen*. Turku, Uniprint. 247-256
- Stake, R. E. 2003. Case studies. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (toim.) *Strategies of qualitative inquiry*. Thousand Oaks, Kalifornia. Sage. 134-164
- THL 2017. Verkostokartta. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Verkossa <https://thl.fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyomenetelmat-ja-valineet/tyovalineet/verkokartta>. Viitattu 12.11.2017.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Latvia, Livonia Print.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki.
- Valli, R. 2015. Paperinen kyselylomake. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Juva, Bookwell Oy. 84-108
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Jyväskylä, Gummerus.
- Venninen, T. 2012. ”Olen enemmän alkanut pohtimaan ja sanomaan ääneen mitä ajattelen” – ammatillinen kehittyminen ja yhteisöllinen palaute päiväkodin työtiimeissä. Akateeminen väitöskirja. Helsinki, Yliopistopaino.
- Vesalainen, A., Cleve, K. & Ilves, V. 2013. Päiväkodin johtajien työtaakasta tuli kohtuuton. OAJ:n raportti päiväkodin johtajuudesta. Opetusalan ammattijärjestö.
- Vesterinen, P. 2006. Huomisen johtamisen kynnyksellä – Mitä johtajat itse kertovat johtajuudestaan? Teoksessa Juuti, P. (toim.). *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Keuruu, Otava. 141-156
- Vesterinen, P-L. 2011. Luottamusjohtamisella kohti hyvinvointia ja parasta tulosta. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Vantaa, Hansaprint. 110-122

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva, Bookwell Oy.

Virtanen, J. 2006. Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä, Gummerus. 149-211

Waniganayake, M. 2014. Being and becoming early childhood leaders: Reflections on leadership studies in early childhood education and the future leadership research agenda. Julkaisussa Varhaiskasvatuksen tiedelehti Jecer, Vol. 3, No. 1. 65-81

Yin, R. 2014. Case study research. Design and methods. 5th edition. Sage.

Zani, B. & Cicognani, E. 2012. Sense of community at the work context. A study on members of a co-operative enterprise. Julkaisussa Global Journal of Community Psychology Practice. Volume 3, Issue 4.

LIITTEET

TUTKIELMAN KUVIOT JA TAULUKOT

KUVIO 1 Pedagogisen johtajan roolit ja osaamisalueet	12
KUVIO 2 Työyhteisön peruspilarit	15
KUVIO 3 Tutkimuksessa käytetty aineistotriangulaatio	33
KUVIO 4 Työntekijöiden kokemus luottamuksesta muita työntekijöitä kohtaan	62
TAULUKKO 1 Johtajuuden ja työyhteisön merkitykset	44
TAULUKKO 2 Työntekijöiden muita työntekijöitä kohtaan tunteman luottamuksen laatu	61
TAULUKKO 3 Työntekijöiden vuorovaikutuksen määrä	63
TAULUKKO 4 Johtajaan liittyvä vuorovaikutus ja luottamus	72

Hei!

XX:n päiväkoti osallistuu Pro gradu -tutkielmaani, jonka aihe on **Johtajuus ja työyhteisö varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa** ja jossa tutkin ko. organisaatiossa työskentelevien ammattilaisten käsityksiä työyhteisöstä ja johtajuudesta osana työyhteisöä. Tutkimus on tapaustutkimus, johon teidän lisäksi osallistuu toinenkin varhaiskasvatuksen hajautettu yksikkö toisesta pirkanmaalaisesta kunnasta. Tutkijana toimii lastentarhanopettaja ja varhaiskasvatuksen maisteriopiskelija Anna-Liisa Mäntysalo Tampereen yliopistosta ja tutkielman ohjaajana toimii professori Kirsti Karila.

Tutkimuksen aineisto koostuu johtajan haastattelusta sekä henkilökunnalle tehtävästä kyselystä ja verkostokartasta. Aineisto on luottamuksellinen, samoin tutkimukseen osallistuvia yksiköitä ei julkaista. Aineiston käsittely suoritetaan niin, ettei yksittäistä vastaajaa ole mahdollista tunnistaa. Aineisto kerätään helmikuussa 2018.

Mikäli tutkimus herättää kysymyksiä, minut tavoittaa varmimmin sähköpostilla mantysalo.anna-liisa.h(at)student.uta.fi. Puhelinnumeroni on 040 xxxxxxx.

Tavataan helmikuussa!

Anna-Liisa



TEEMAHAASTattelun Runko

(kysymyksissä yksikkö = koko hajautettu kokonaisuus, talo = yksikköön kuuluva yksittäinen päiväkot)

Työyhteisökysymykset

Minkälaisen työyhteisön yksikkösi muodostaa?

Mitä merkitystä työyhteisöllä mielestäsi on?

Minkälaisena koet oman roolisi tai asemasi työyhteisössä? (Onko eroja talojen välillä)

Miten pysyt ajan tasalla talojen ja työntekijöiden ajankohtaisista asioista?

Miten yhteisöllisyys (yhteisöllinen henki) näkyy yksikössäsi? (Onko eroja talojen välillä)

Miten vahvistatte yhteisöllisyyttä?

Kuvaile yksikkösi ilmapiiriä.

Minkälaisia ongelmatilanteita yksikössäsi syntyy? Miten silloin toimitaan?

Minkälaisia tiedonkulun ja tiedottamisen käytäntöjä teillä on?

Minkälaisissa asioissa työntekijöillä on päätösvaltaa?

Ottaako joku tai jotkut itselleen muita enemmän päätösvaltaa? (ei koske varajohtajaa) Minkälaisissa tilanteissa?

Luottamus ja vuorovaikutus

Miten vuorovaikutus talojen välillä toimii? (käytännöt)

Minkälaisia ongelmia vuorovaikutuksessa on ilmennyt?

Minkälaista on luottamus yksikössäsi ja miten se näkyy?

Johtajuuskysymykset

Minkälaista johtajuus on tässä yksikössä?

Mitä vahvuuksia ja heikkouksia mielestäsi on tällaisessa hallinnollisessa kokonaisuudessa?

Mitä odotat työntekijöiltäsi?

Mitä koet heidän odottavan sinulta?

Mitkä asiat koet tärkeimmiksi johtajan työssä työntekijöiden kannalta?

Kysely työntekijöille johtajuudesta ja työyhteisöstä varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa

*Anna-Liisa Mäntysalo
Varhaiskasvatuksen maisteriopinnot
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
mantysalo.anna-liisa.h(at)student.uta.fi*

Tämä kysely on osa pro gradu -tutkielmani aineistoa, jonka avulla selvitän johtajuuteen ja työyhteisöön liittyviä merkityksiä varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa eli kokonaisuudessa, jossa yhdellä johtajalla on johdettavana vähintään kaksi erillistä varhaiskasvatusyksikköä. Juuri Sinun näkökulmasi ja mielipiteesi ovat minulle tärkeitä, joten toivon Sinun vastaavan kysymyksiin juuri niin kuin Sinä asiat koet. Vastauksesi luen vain minä ja ne käsitellään täysin luottamuksellisesti.

Aluksi haluaisin tietää ajatuksiasi työyhteisöstä.

Jatka seuraavia lauseita oman näkemyksesi mukaan:

Minun työyhteisöni kuuluvat

.....
.....

Työyhteisöni vahvuuksia ovat mielestäni

.....
.....

Kehittäisin työyhteisössäni

.....
.....

Työyhteisöön kuuluminen merkitsee minulle

.....
.....

Minkälaisissa asioissa koet työyhteisölläsi olevan päätösvaltaa?

.....
.....

*Seuraavat kysymykset koskevat koko työyksikköäsi eli koko hallinnollista kokonaisuutta.
Kuvaile työyksikkösi ilmapiiriä*

.....
.....

Minkälaisia ongelmatilanteita työyksikössäsi syntyy?

.....
.....
.....

Kuvaile työyksikkösi toimintatapoja

a) lapsiin ja/tai perheisiin liittyvissä ongelmatilanteissa

.....
.....
.....

b) työyksikön sisäisissä ongelmatilanteissa

.....
.....
.....

Minkälaisia tiedonkulun ja tiedottamisen käytäntöjä työyksikössäsi on?

.....
.....
.....

Kuvaile päätöksentekoa työyksikössäsi

.....
.....
.....

Koetko jonkun tai joidenkin (muu kuin johtaja tai varajohtaja) ottavan työyksikössäsi itselleen muita enemmän päätösvaltaa? Minkälaisissa tilanteissa se näkyy?

.....
.....
.....

Seuraavat kysymykset liittyvät luottamukseen.

Mitä luottamus merkitsee sinulle ammatillisessa mielessä?

.....
.....

Minkälaisina koet työyksikkösi luottamussuhteet? Onko niissä eroja?

.....
.....

Miten luottamus / epäluottamus näkyy työyhteisösi arjessa?

.....
.....

Ja vielä muutama kysymys johtajuudesta liittyen juuri sinun työyksikkösi johtajaan.

Mitkä ovat mielestäsi johtajan tärkeimmät tehtävät?

.....
.....

Entä mitkä ovat mielestäsi johtajan tärkeimmät ominaisuudet?

.....
.....

Minkälainen asema johtajalla on työyhteisössäsi?

.....
.....

Mikä työyhteisössä muuttuisi, jos johtaja ei olisi lainkaan fyysisesti läsnä arjessanne?

.....
.....

Mitä ajattelet työyhteisön merkitsevän johtajalle?

.....
.....

Ja vielä pyydän muutamia taustatietoja:

Oletko vakituinen vai sijainen? Ympyröi.

Tämänhetkinen yksikkösi (päiväkoti) XX / XX, jossa olet työskennellyt vuotta.

LÄMMIN KIITOS VASTAUKSISTASI!

OHJE VERKOSTOKARTAN PIIRTÄMISEEN

Tämä on verkostokartta, jonka keskellä oleva musta ympyrä kuvaa Sinua. Kehät ympärilläsi kuvaavat työtovereihin kohdistuvaa luottamustasi seuraavasti:

Kehä 1: ne henkilöt, joihin koet luottavasi täysin ja joille kerrot / voit mielestäsi kertoa myös henkilökohtaiset asiasi.





Kehä 2: ne henkilöt, joihin luotat työasioissa mutta joille et halua kertoa omia henkilökohtaisia asioitasi.

Kehä 3: ne henkilöt, joihin koet voivasi luottaa vain hyvin vähän tai et ollenkaan.

Henkilöitä ei tarvitse nimetä, mutta pyri merkitsemään karttaan mielestäsi sopiville kehille oman päiväkotinsa puolelle kaikki varhaiskasvattajat työyksiköstäsi (koko hallinnollisesta kokonaisuudesta).

Karttaan ei merkitä mahdollisia laitosapulaisia, keittiöhenkilökuntaa, jne.

Käytä seuraavia merkkejä:

-  Johtaja
-  Oman ryhmän työntekijä
-  Oman päiväkotiyksikön muu työntekijä
-  Samaan hallinnolliseen yksikköön kuuluvan toisen päiväkodin työntekijä

Halutessasi voit piirtämisen helpottamiseksi tehdä esim. nimelistaa paperin reunaan tai nimetä kuvat. Karttoja käsittelen vain minä eikä nimilistoilla tms. ole merkitystä piirrosten tulkinnessa vaan se tapahtuu täysin anonymisti ja luottamuksellisesti.

Kun olet piirtänyt kaikkia henkilöitä osoittavat kuvat, piirrä vielä vuorovaikutusta osoittavat viivat itsesi ja eri henkilöiden välille. Vuorovaikutus tarkoittaa tässä keskustelua joko kasvokkain tai puhelimitse, molemminpuolista sähköpostitteluä tai tekstiviestittelyä (ei siis tiedotusluontoista, yksisuuntaista viestiä) tai muuta vuorovaikutteista tilannetta. Merkitse vuorovaikutuksesi eri henkilöiden kanssa viivoilla seuraavasti:

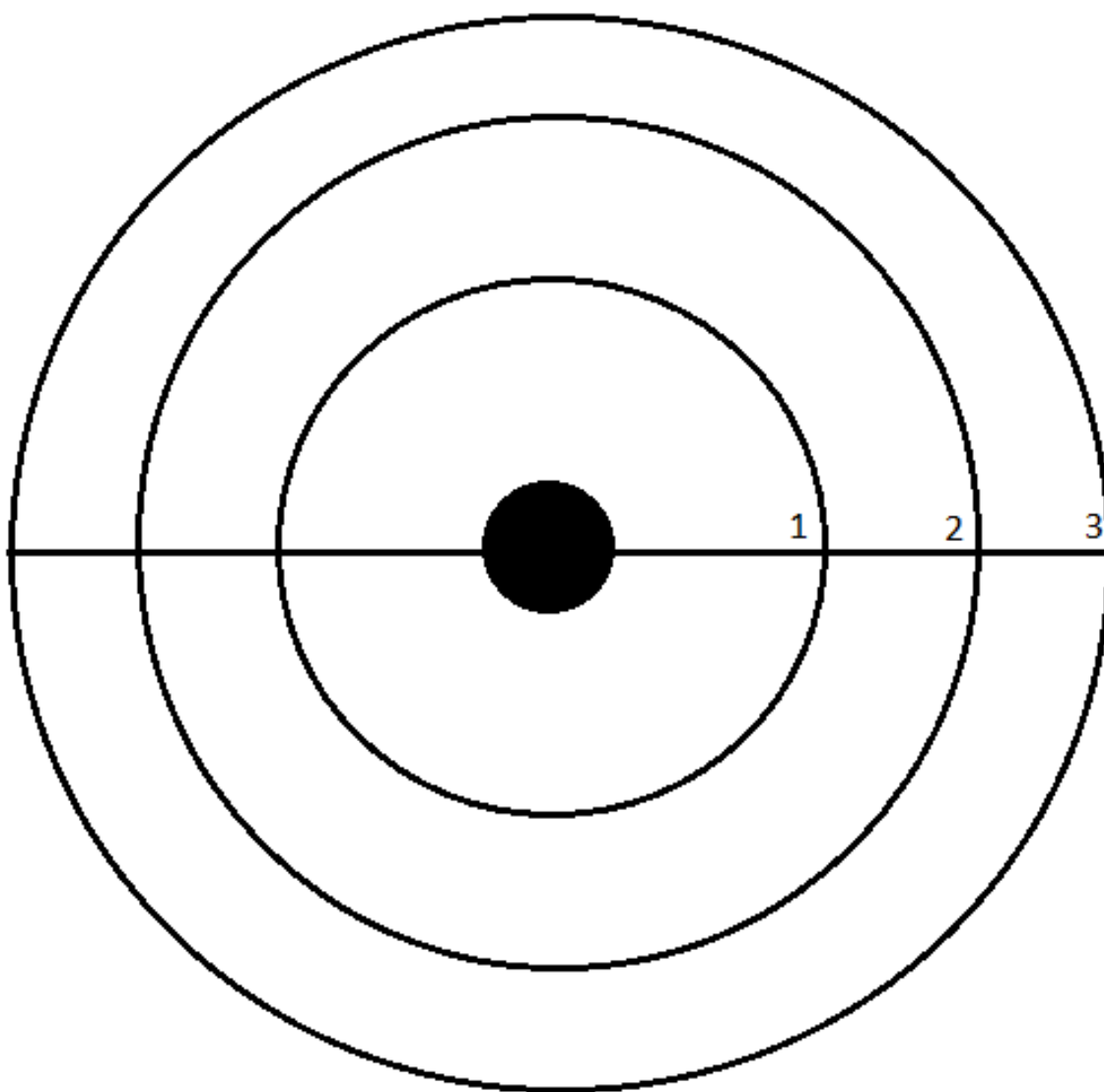
- _____ päivittäin*
- viikoittain*
- ~~~~~ harvemmin*
- ei lainkaan*

Ympyröi lopuksi kartasta oma yksikkösi.

LÄMMIN KIITOS VASTAUKSISTASI!

Verkostokartta (mukaien Seikkula 1994)

XX:n päiväkoti



XX:n päiväkoti

Esimerkki haastatteluaineiston ryhmittelystä ja käsitteellistämisestä analyysivaiheessa

Ryhmiteltyjen ja nimettyjen ajatuskokonaisuuksien ryhmittely ja abstrahointi

<p>Johtajien tulkintoja yhteisöllisyydestä varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa</p> <p>Fyysinen työyksikkö Talokohtaiset työyhteisöt</p> <p>Hidas prosessi Menetelmien tarve Yhteinen asia Tiedonkulun tarve Yhteisöllisyys olennainen elementti työssä</p> <p>Vuorovaikutus helpottajana ja haastajana. Yksilö vaikuttajana Tasa-arvoisuus</p>	<p>Yhteisöllisyyden talokohtaisuus</p> <p>Rakentaminen</p> <p>Monen tekijän vaikutus</p>
<p>Johtajien tulkinta asemastaan työyhteisössä</p> <p>Työyhteisössä Avoin asioiden käsittely Yhteisöllinen johtotiimi</p> <p>Irti ryhmien perustyöstä Työyhteisön ulkopuolella</p>	<p>Työyhteisön jäsenen rooli</p> <p>Työyhteisön ulkopuolinen rooli</p>

Kuvaavien käsitteiden muodostaminen edellisen vaiheen jälkeen

<p>Johtajien yhteisöllisyystulkinnat</p> <p>Yhteisöllisyyden talokohtaisuus Rakentaminen Monen tekijän vaikutus</p>	<p>Yhteisöllisyys prosessina</p>
<p>Johtajien tulkinta asemastaan työyhteisössä</p> <p>Työyhteisön jäsenen rooli Työyhteisön ulkopuolinen rooli</p>	<p>Työyhteisöroolin kaksijakoisuus</p>