

Anne Tarpio

PALAUTE PÄIVÄKODIN JOHTAJIEN KOKEMANA

”Sen voi tosiaan rakentavastikkin esittää. Sen sijaan, että
sen sylykääsöö silimille”

TIIVISTELMÄ

Anne Tarpio: Palaute päiväkodin johtajien kokemana. ”Sen voi tosiaan rakentavastikkin esittää. Sen sijaan, että sen sylykääsöö silimille.”

Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kasvatustieteen maisteri
Huhtikuu 2019

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin miltä tahoilta päiväkodin johtajat saivat palautetta ja millaista palaute oli sisällöltään. Johtajien saamaa palautetta on tutkittu verrattain vähän. Aikaisempien tutkimusten kautta olemme saaneet tietoon, että palaute on yksi tärkeä osa johtajan työtä. Tämän tutkimuksen kautta saatiin uusi näkökulma siihen millaista palautetta johtajat saivat ja mitä se sisällöltään oli. Tutkimukseen osallistui kahdeksan päiväkodin johtajaa viideltä eri maantieteelliseltä varhaiskasvatusalueelta. Aineisto kerättiin yksilohaastatteluina ja tutkimuksessa käytettiin sisällönanalyysia. Tutkimuksessa oli läsnä fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa.

Tutkimustulokset osoittivat, että päiväkodin johtajat saivat palautetta viideltä eri sidosryhmältä; henkilökunnalta, esimieheltä, kollegalta, lasten vanhemmilta ja lapsilta. Palautteiden sisältö jaettiin neljään eri luokkaan. Näistä ensimmäinen oli luottamus, toinen päätöksenteko, kolmas vuorovaikutus ja neljäs päiväkodin rakenteet ja arki.

Päiväkodin johtajat kertoivat saavansa palautetta sanallisesti, mutta kokivat myös saavansa palautetta epäsuorasti. Johtajat kaipasivat lisää palautetta sekä esimieheltään, että alaisiltaan. Päiväkodin johtajat kokivat nauttivansa henkilökunnan luottamuksesta. Se tuli esiin työyksikön hyvänä työilmapiirinä, jossa henkilökunta uskalsi esittää omia ideoitaan ja mielipiteitään. Johtajat kokivat, että työntekijät pystyivät näin vaikuttamaan omaan työhönsä. Päätöksentekoa koskeva palaute voitiin jakaa kahteen osaan sen mukaan, kykenkö johtaja vaikuttamaan päätöksentekoon vai oliko johtajalla toimeenpaneva rooli. Vuorovaikutusta koskeva palaute liittyi usein tiedottamiseen. Vuorovaikutustilanteisiin toi omat haasteensa päiväkodin henkilökunnan sekä sijaisten vaihtuvuus. Johtajat saivat palautetta päiväkodin arjesta ja arjen rakenteesta, joka oli palautteiden mukaan välistä hyvinkin rikkonaista. Päiväkodin arki toi johtajan työhön keskeytyksiä, jotka vaikuttivat johtajan toimeen saattaa asiat loppuun.

Palautteella on suuri vaikutus työssä jaksamiseen, hyvinvointiin ja työn mielekkyyteen. Päiväkodin johtaja työskentelee väliportaassa jolloin palautetta tulee monilta eri sidosryhmiltä. Johtaja pystyy omalla toiminnallaan ja esimerkiksi luomaan työyhteisöönsä palautemyönteisen ilmapiirin.

Avainsanat: palaute, palautteen sisältö, johtajuus, päiväkodin johtaja, varhaiskasvatus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	7
2.1	AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET	7
2.2	PALAUTE	8
2.3	JOHTAMINEN.....	11
3	METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT	15
3.1	FENOMENOLOGIA	15
3.2	HERMENEUTIikka.....	16
3.3	FENOMENOLOGIS-HERMENEUTTINEN LÄHESTYMISTAPA	17
4	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	19
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	20
5.1	AINEISTONKERUU.....	20
5.1.1	<i>Haastattelun toteutus</i>	21
5.1.2	<i>Eettiset näkökulmat</i>	22
5.2	ANALYYSIN TOTEUTUS	23
6	TULOKSET	25
6.1	ERI SIDOSRYHMÄT JOILTA PÄIVÄKODIN JOHTAJAT SAIVAT PALAUTETTA	26
6.1.1	<i>Henkilökunta</i>	26
6.1.2	<i>Esimies</i>	27
6.1.3	<i>Vanhemmat</i>	29
6.1.4	<i>Lapset</i>	31
6.2	PALAUTTEEN SISÄLTÖ	31
6.2.1	<i>Luottamus</i>	32
6.2.2	<i>Päätöksenteko</i>	32
6.2.3	<i>Vuorovaikutustilanteet</i>	33
6.2.4	<i>Päiväkodin arki ja arjen rakenne</i>	34
6.3	ERI SIDOSRYHMILTÄ TULEVA PALAUTE SUHTEESSA PÄIVÄKODINJOHTAJAN TYÖHÖN	37
6.3.1	<i>Henkilökunnalta saatu palaute ja palautteesta johtuvat toimet</i>	37
6.3.2	<i>Esimieheltä saatu palaute ja palautteesta johtuvat toimet</i>	39
6.3.3	<i>Kollegalta saatu palaute ja palautteesta johtuvat toimet</i>	40
6.3.4	<i>Vanhemmilta saatu palaute ja palautteesta johtuvat toimet</i>	41
6.3.5	<i>Lapsilta saatu palaute ja palautteesta johtuvat toimet</i>	42
6.4	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	42
7	POHDINTA	47
8	LÄHTEET	51

Kuviot

KUVIO 1. Tutkimuksessa nousseet viisi sidosryhmää, joilta päiväkodin johtajat saivat palautetta

KUVIO 2. Eri sidosryhmiltä tulevan palautteen sisältö ja siitä johtuvat toimet

1 JOHDANTO

Varhaiskasvatus on tällä hetkellä nostanut vilkasta keskustelua Suomessa. Yhteiskunnallisissa keskusteluissa nousee keskiöön varhaiskasvatuksen laatu. Päiväkodin johtajat ovat avainasemassa laadun tarkkailussa ja sen kehittämisessä. Tämän myötä myös johtajuuden kehittäminen varhaiskasvatuksessa on noussut viime vuosien aikana ajankohtaiseksi keskustelunaiheeksi. On huomattu, että lasten varhaisiin vuosiin investointi on tärkeää. Tämä avaa historiallisen mahdollisuuden investoida varhaiskasvatukseen liittyvän ammatillisuuden kehittämisen sekä tarkastelemaan kriittisesti käsityksiämme johtajuudesta sekä asioita joihin haluaisimme johtajuuden perustuvan. On tärkeää, että ymmärrämme johtajuuden ainutlaatuisuuden historiallisessa että olosuhteiden kontekstissa.

Fonsén (2014, 28) mukaan johtajuus on tilannesidonnaista ja se muodostuu organisaatioiden käytänteisiin, ajatusmalleihin, kulttuuriin ja asenteisiin liittyvistä elementeistä. Organisaatiossa hallitaan ja koordinoidaan toimintaa johtamisen kautta. Se on toimintaa, joka ilmenee ryhmässä ja jolla pyritään pääsemään tavoitteisiin. Johtaminen on tekoja, joilla ryhmän toimintaa suunnataan ja edistetään kohti päämäärää.

Jotta johtaja voi kehittää omaa johtajuuttaan, tarvitaan siihen palautetta tehdystä työstä ja työmalleista. Aarnikoivu (2008, 141) toteaa, että alaiset eivät voi olettaa esimiehen muuttavan toimintatapoja tai kehittyvän työssään, ellei hän saa palautetta tehdystä työstään. Jos palautetta ei anneta, työskentely tavoitteita kohden lakkaa. Palautteen antoon ja vastaanottoon vaikuttaa palautteen antajan ja vastaanottajan välinen suhde sekä toimintaympäristö. Palautemyönteinen ilmapiiri sekä palautteen antajan ja vastaanottajan luottamuksellinen suhde edistää hyvinvointia ja hyvää suoriutumiskykyä. Jos työyhteisössä vallitsee palautemyönteinen ilmapiiri, palaute kulkee sujuvasti työntekijöiden kesken sekä esimieheltä alaiselle ja alaiselta esimiehelle. (Aarnikoivu 2008, 141.)

Johtamisen kehittämistä varhaiskasvatuksen ammattilaisten kesken tulisi arvostaa monipuolista ja dynaamista suhdetta lapsiin ja perheisiin. On myös tärkeää työskennellä yksilöiden, järjestöjen sekä järjestelmien välillä sekä ylläpitää sosiaalista oikeudenmukaisuutta, että saataisiin aikaan positiivinen ja eettinen muutos. (Nicholson & Kroll 2015, 20.) Myös Nupponen (206, 479) toteaa, että varhaiskasvatuksen tutkimuksen pitäisi olla demokraattisempaa, osallistuvampaa ja voimakkaampaa ja sen tulisi olla syvästi eettistä kuten muillakin tieteenaloilla. Tässä tutkimuksessa pyrin noudattamaan eettisiä periaatteita ja tuomaan esiin päiväkodin johtajien äänen.

Tässä tutkimuksessa tarkastelen miltä tahoilta päiväkodin johtajat saavat palautetta ja millaista palautteen sisältö on. Lähtökohtani tutkimuksen tarkasteluun on fenomenologis-hermeneuttinen. Aineisto tutkimukseen on kerätty yksilöhaastatteluilla, johon osallistui kahdeksan päiväkodin johtajaa kaupungin viideltä eri varhaiskasvatuspalvelujen alueelta. Analyysimenetelmänä on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysin tarkoituksena on tiivistää aineisto muotoon, joka on selkeä. Kadottamatta kuitenkaan sisällä olevaa informaatiota. Tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen. Hajanaisesta aineistosta saadaan informaatiota sisältävä kokonaisuus, jonka avulla tehdään johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa 2011, 117.)

Teoreettinen viitekehys tässä tutkimuksessa esitellään luvuissa 2-4. Luvussa 2 käsittelen aikaisempia tutkimuksia johtajien saamasta palautteesta sekä palautteen ja johtajuuden käsitteitä varhaiskasvatuksessa. Luvussa 3 kuvaan tutkimukseni tieteenfilosofia lähtökohtia fenomenologiaa ja hermeneutiikkaa sekä fenomenologis-hermeneuttista lähestymistapaa. Luvussa 4 esitän tutkimuskysymykseni sekä tutkimuksen tehtävän. Luvussa 5 käsittelen tutkimukseni aineistonkeruun menetelmiä sekä analyysin toteutukseen liittyviä seikkoja. Luvussa 6 esittelen tutkimustulokset ja tuon esiin tutkimuksen johtopäätöksen. Viimeisessä luvussa 7 arvioin tutkimukseni toteutusta ja pohdin tutkimuksen luomia mahdollisia jatkotutkimuksen näkökulmia.

2 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Tässä luvussa tarkastelen aikaisempien tutkimusten tuloksia ja yhteneväisyyksiä omaan tutkimukseeni. Tämän jälkeen tuon esiin ne teoreettiset palautteen lähtökohdat, joihin tämä tutkielma nojaa. Lopuksi tarkastelen miten johtajuus tässä tutkielmassa määritellään.

2.1 Aikaisemmat tutkimukset

Varhaiskasvatuksessa ei ole juurikaan tutkittu johtajien saamaa palautetta. Varhaiskasvatuksen kontekstissa on tehty verrattain vähän kansainvälisiä tutkimuksia missä käsitellään johtajan saamaa palautetta, muutosta sekä kehittymistä johtajana. Tässä tutkimuksessa sitoudutaan Nivalaa ja Hujalaa (2002) mukaillen siihen käsitykseen, että johtajuus ei ole pelkästään johtajien asia vaan se rakentuu laajemmassa varhaiskasvatusyhteisössä. Tästä syystä on tärkeää tarkastella millainen kontribuutio muilla tahoilla on varhaiskasvatuksessa toimivan johtajan toimintaan. Tässä tutkielmassa tätä kontribuutiota käsitteellistetään ”palautteen” käsitteen avulla. Se kuka palautetta johtajille antaa ja millainen rooli sillä on johtajien tekemissä valinnoissa, on tämän tutkielman kiinnostuksen kohteena.

Nykyään johtajuus mielletään kokonaisvaltaisempana kokonaisuutena kuin ennen. Tutkimuksissa tulkitseva tai kulttuurinen lähestymistapa on tullut entistä tärkeämmäksi. Varhaiskasvatuksen johtamisen kontekstuaalista näkökulmaa voidaan pitää osana tätä perinnettä. (Nivala 2002, 17.) Onko meillä vielä tarpeeksi tietoa siitä, millainen on johtajien yhteisö varhaiskasvatuksessa ja miten se näyttäytyy johtajien arjessa?

Oppiminen ja kehittäminen organisaatiossa on mahdollista ihmisten tietoisten muutosten kautta. Tämä tapahtuu vuorovaikutuksen ja luonnollisen viestinnän kautta. Päiväkodin johtajat, jotka ovat tietoisia omasta johtajuudestaan, hallintotehtävistään ja tavoitteistaan, pystyvät hallitsemaan

työtään johtajina. Johtajan saavutettavissa olevat tavoitteet määritellään tietoisuuden kautta. Tietoisuus sinänsä ei todennäköisesti takaa menestystä johtajana, mutta se viittaa potentiaaliin mikä on saavutettavissa johtajuuden kautta. Varhaiskasvatuksen johtaminen on olennainen osa yhteiskunnallista järjestelmää. Tämä näkemys antaa meille mahdollisuuden nähdä johtajuuden kokonaisuutena, joka koostuu monista eri toimijoista. Kun nämä järjestelmän osat toimivat keskinäisessä harmoniassa, johtajuus on tasapainossa. Johtajuuden tasapainoa horjuttaa sisäisten asioiden lisäksi viime kädessä yhteiskunnan yleiset hallinnolliset ja kulttuuriset periaatteet, jotka välillisesti vaikuttavat johtajuuteen. (Nivala 2002, 18.) Mitä tarvitaan, että johtaja voi saavuttaa oman potentiaalinsa suhteessa johtajuuteen? Mitä taitoja ja kykyjä johtajalla tulee olla selvitäkseen työstään ja arjesta? Kehittykö johtaja muutosten kautta vai toimiiko hän työyhteisön jarruna? Millä tavoin yleiset hallinnolliset periaatteet vaikuttavat johtajan työhön?

Työntekijän kyvyt ja valmiudet vastaanottaa palautetta vaikuttaa siihen miten ihminen suhtautuu muutokseen. Muutosta tarvitaan aina, kun haluamme kehittää jotakin. Muutos voi tarkoittaa jonkin konkreettisen asian muutosta tai oman itsensä kehittämistä. Tässä tutkimuksessa tutkin millaista palautetta päiväkodin johtajat saavat ja keneltä he palautteen saavat.

2.2 Palaute

Palaute on johtamisen arkinen työkalu, joka on yksi termi ihmisten väliselle vuorovaikutukselle. Palaute-sana kertoo, että kyseessä ei ole pelkkä ajatusten vaihto vaan siinä saadaan ja annetaan tietoa onnistumisesta tai suoriutumisesta. Kyseessä on yksi suorituksen johtamisen toimintamallista. Palaute voi herättää ihmisessä monenlaisia tunteita, riippuen hänen aikaisemmasta palautekokemuksestaan. Palaute voi olla positiivista, negatiivista tai neutraalia. (Rötkin 2015, 99-100) Aikaisemmin palaute miellettiin ylhäältä alaspäin tapahtuvaksi toiminnaksi. Esimies-alaiskeskustelujen myötä esiin nousi vastavuoroisuus ja myöhemmin yleistyi kollegapalaute joka arvioi 360 asteisesti. (Åhman & Neilimo 2015, 92.)

Arjessa saamme palautetta toistuvasti. Palautetta varten ei tarvitse järjestää kokoontumista vaan palautetta voi antaa ilmeillä, eleillä ja

spontaaneilla reaktioilla. (Rötkin 2015, 99-100, 110.) Spontaanit positiiviset palautteet ovat työn jaksamisen kannalta tärkeitä. Palaute tulee siinä hetkessä ja se saa työntekijän joko voimaantumaan tai vahvistamaan omaa osaamistaan. Erikseen järjestettävät palautepalaverit voivat antaa negatiivisen kuvan tulevasta.

Organisaatioissa puhutaan nykyisin avoimesta vuorovaikutuksesta. Avoimen vuorovaikutuksen kautta palautteenannon kulttuuri kehittyi positiiviseen suuntaan, mutta se vaatii johtajalta kärsivällisyyttä, tahtoa ja tekoja. (Aarnikoivu 2008, 152.) Palaute tulisi aina olla mahdollisimman tarkka ja kohdistua asiaan eikä palautteen antajan omaan intuitioon. Jos rakentava palaute jää ilmaan roikkumaan, ei se saa ihmistä kehittymään. Jos positiivinen palaute on ylimalkaista, jää ihmisille epäselväksi missä onnistui ja mikä oli erityisen hyvää. Palaute toimii parhaiten silloin, kun aktiivinen palautteen antaminen on osa organisaatiokulttuuria. Työyhteisössä pitäisi kehua heti, kun siihen on aihetta ja palautetta pitäisi saada kysyä koska vain. Tällaisen organisaatiokulttuurin luominen on kuitenkin hidasta. (Rötkin 2015, 112.) Etenkin varhaiskasvatuksen kentällä on juurruttu tiettyihin toimintatapoihin. Työntekijät ovat voineet olla samassa yksikössä töissä vuosikymmeniä ja tällöin uuden toimintatavan juurruttaminen vie valtavasti aikaa ja vaatii tietoista työskentelyä asian eteen.

Tavoitteita kohden työskenteleminen lakkaa, jos palautetta ei anneta. Palautteen antoon ja vastaanottoon vaikuttaa palautteen antajan ja vastaanottajan välinen suhde sekä toimintaympäristö. Palautemyönteinen ilmapiiri sekä palautteen antajan ja vastaanottajan luottamuksellinen suhde edistävät hyvinvointia ja hyvää suoriutumiskykyä. Jos työyhteisössä vallitsee palautemyönteinen ilmapiiri, palaute kulkee sujuvasti työntekijöiden kesken sekä esimieheltä alaiselle ja alaiselta esimiehelle. (Aarnikoivu 2008, 141.) Myös Rötkin (2015, 113) toteaa, että paras palautetilanne syntyy avoimessa vuorovaikutustilanteessa, jossa riittää tilaa molempien osapuolten tarkennuksille ja mielipiteille. Tällöin keskustelu on luottamuksellista ja kunnioittavaa.

Myös esimiehen pitäisi kehittyä näissä vuorovaikutustilanteissa. Kuten aikaisemmin totesin, esimiehen saamaa palautetta on tutkittu verrattain vähän. Aarnikoivu (2008, 141) toteaa, että alaiset eivät voi olettaa esimiehen muuttavan toimintatapojaan tai kehittyvän työssään, ellei hän saa palautetta

tehdystä työstään. Kaskisen & Kianderin (2005, 119) mukaan hyvään johtamiseen kuuluu palautteen vastaanottaminen. Työyhteisön johtaminen kehittyy vain siitä saadun palautteen avulla. Esimiehen tulee sietää omaa ja työyhteisön epätäydellisyyttä kehittyäkseen työssään. Hyväksyvässä ilmapiirissä niin työntekijät kuin esimies voivat kasvaa ja kehittyä. Åhmanin ja Neilimon (2015, 97) mukaan johtoryhmät ovat heikkoja oman työnsä kyseenalaistajia. Keskustelut ovat tulostavoitteellisia ja joissa keskustellaan siitä mitä johtoryhmän jäsenet ovat yhdessä saavuttaneet. Kriittisen palautteen antaminen johtajan työstä on johtajalta johtajalle vaikeaa. Johtajat antavat toisilleen helpommin positiivista palautetta, mutta kriittinen palaute annetaan verhotussa muodossa. Johtotasolla esimiehen tulisi huomata johtajan työssä näkyvät epäkohdat ja puuttua niihin. (Åhman & Neilimo 2015, 97-99.) Varhaiskasvatuksen kehittymisen kannalta on vaarallista, jos johtajat eivät pysty keskenään antamaan toisilleen kriittistä palautetta. Johtajien pitäisi omalla toiminnallaan kehittää varhaiskasvatusta, mutta samalla he toimivat myös alaisilleen esimerkkinä. Voidaanko alaisilta vaatia sellaista mihin johtaja ei itse kykene?

Palautteen antoon sisältyy riski, että henkilö personoi palautteen eli kohdistaa palautteen itseensä. Mitä enemmän ihminen saa positiivista palautetta, sitä helpommin hän pystyy kohdistamaan palautteen omaan toimintansa kehittämiseen. Organisaatiossa palautteen anto tulisi olla osa arkea. Palautteenantajan tulisi kiinnittää huomiota tapaan, jolla hän antaa palautetta ja miten se vastaanotetaan. Jos palautteeseen suhtaudutaan arvokkaasti, se tukee palautteen vastaanottamista ja sen jalkauttamista. Rakentavasti annettu palaute pitää sisällään välittämisen ja mahdollistaa yksilön kehittymisen. (Aarnikoivu 2008, 144-145.)

Palautteen vastaanottaminen on yhtä tärkeä taito kuin palautteen antaminen. Epäonnistumista koskeva palaute voidaan antaa rakentavasti ja se on positiivista palautetta silloin, jos palaute mahdollistaa kehittymisen. Kehittyminen taas vaatii yksilöltä reflektointia. (Aarnikoivu 2008, 150-151.) Kaikki ihmiset eivät osaa ottaa positiivista palautetta vastaan, joten sitä pitää ja voi opetella. Rötkin (2015, 111) toteaa, että palautteen tarkoituksena on aina onnistumisen tukeminen. Jos ei pysty antaa palautetta vilpittömästi, on parempi

olla antamatta palautetta. Palautteessa on kyse itsetuntemuksen kehittämisestä, jossa tarkoituksena on oppia itsestään tilanteen myötä.

Rötkinin (2015, 111) mukaan johtajan tulisi jaksaa antaa ja haluta vastaanottaa palautetta. Useimmiten palautetta annetaan lopputuloksesta vaikka tärkeämpää olisi antaa palautetta siitä ja niistä keinoista miten lopputulokseen ollaan päästy. Varhaiskasvatuksen arjessa matka lopputulokseen on monesti tärkeämpi asia. Niin varhaiskasvatuksen parissa olevilla kuin päiväkodinjohtajille työ perustuu lapsen arkeen. Yhteiset toimintalinjaukset ja varhaiskasvatussuunnitelmat ohjaavat arkea ja sen toteutumista voidaan pitää yhtenä mittarina matkalla lopputulokseen.

Varhaiskasvatuksen puolella kehityskeskustelut ovat yksi tärkeä työnarviointin keino. Kehityskeskustelut pitävät aina sisällään palautetta. Perkka-Jortikka (2005, 212) toteaaakin, että kehityskeskustelut ovat hyvin hedelmällisiä palautteen kannalta. Ihmiset arvostavat kehityskeskusteluja ja ovat varautuneet niihin etukäteen. Åhmanin ja Neilimon (2015, 92) mukaan on arvioitu, että vain 30 prosenttia palautteenannosta johtaa toivottuun lopputulokseen. Tällöin pitäisi kehityskeskusteluja miettiä siitä näkökulmasta, että saiko se halutun toiminnan, tunteen tai vaikutuksen aikaan. Johtamisen läpinäkyvyys lisääntyy kokoajan ja johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on luoda tunnesiteitä ihmisiin kaikenlaisissa tunnetiloissa. Jos tässä epäonnistuu, on kehityskeskusteluissa käytetty aikaa hukkaan heitettyä aikaa. (Åhman & Neilimo 2015, 99.)

2.3 Johtaminen

Johtamista on käsitelty yli sadan johtamisen teorian kautta. Jos haluaa ymmärtää johtamista syvemmin, täytyy olla sekä näkijä että tekijä. Johtamista on hyvä tarkastella systeemiajattelun näkökulmasta jossa johtamisen prosessissa on monta muuttujaa ja joita tulisi ymmärtää keskinäisissä vuorovaikutussuhteissa. Johtajuudessa pyritään tällä hetkellä läpinäkyvyyteen. Johtajat eivät voi pimittää tietoa ja kaiken toiminnan tulisi kestää julkisen arvostelun ja arvioinnin. (Sydänmaanlakka 2014, 39.)

Suomessa työelämä elää murroskautta ja se näkyy johtajuudessa muun muassa haasteena erilaisten sukupolvien yhtäaikaisena johtamisena.

Työntekijöiden asenteet työtä kohtaan ovat muuttuneet ja enää ei välttämättä olla halukkaita sitoutumaan yksittäiseen työnantajaan tai pitkäaikaiseen työsuhteeseen. (Vistbacka 2007, 10.) Johtajan henkilökohtaista osaamista ja asennetta koetellaan jatkuvan muutoksen, globalisoitumisen, reaaliaikaisuuden paineen ja työelämän murroksen aikana. Tässä punnitaan johtajan kykyä ennakoida muutoksiin ja mukautumaan niihin. Tämän lisäksi johtajan tulisi kehittyä ja uudistua henkilökohtaisesti. (Vistbacka 2007, 9.) Muutokset näkyvät myös varhaiskasvatuksen kentällä. Työntekijöistä on jatkuva pula ja sijaistarve kova. Tällöin johtajat joutuvat tekemään ison työn, että lain määrittämät kriteerit henkilöstön suhteen täyttyvät. Silloin kysytään johtajien paineensietokykyä, kun kamppaillaan henkilöstörakenteiden ja muuttuvien tilanteiden kanssa. Aaltosen (2011, 21) mukaan myös johtaminen elää murroskautta. Hänen mukaan johtajalta odotetaan nykyään enemmän ja heitä pidetään joskus yli-ihmisinä. Johtajan on näytettävä suuntaa, tehtävä tulosta, ylläpitää henkistä hyvinvointia, yhteisöllisyyden kokemusta, olla innovatiivinen ja hänellä tulee olla ratkaisuja niin pieniin kuin suuriin ongelmiin. Varhaiskasvatuksessa edellä mainitut asiat ovat läsnä jokapäiväisessä arjessa. Surakka ja Laine (2011, 9) toteavat, että johtaja pystyy vaikuttamaan suoraan työntekijöiden hyvinvointiin sekä organisaation tehokkuuteen ja sen toimintaan. Onnistunut johtajan työ on välttämätöntä organisaation menestykselle. Varhaiskasvatuksessa johtajan tulee olla innovatiivinen, innostava ja toimintaa kehittävä. Johtajan tulee ottaa huomioon työyksikön henkilökemiat ja pitää huolta, että työntekijöillä on psyykkisesti kuin fyysisestikin hyvä olla työpaikalla. Johtajan tulee reagoida nopeasti uusiin tilanteisiin ja tehdä nopeita päätöksiä.

Kaiken johtamisen ytimessä on itsensä johtaminen. Jos haluaa johtaa toisia, täytyy tiedostaa omat vahvuutensa ja kehittämiskohteet ja sen kautta kehittää itseään ja itsensä tuntemusta. (Sydänmaanlakka 2014, 42.) Myös Ulrichin, Smallwoodin ja Sweetmanin (2010, 21) mukaan johtaminen alkaa itsensä johtamisesta. Johtajan tulee malliesimerkillä näyttää asioita mitä haluaa muiden osaavan. Johtaja joka osaa johtaa itseään, osaa johtaa paremmin myös muita. Johtajien on osoitettava poikkeuksellista osaamista vaatimuksissa joita kutsutaan henkilökohtaisiksi vahvuuksiksi. Että johtaja pystyy toimimaan moniulotteisesti, hänellä tulee olla henkilökohtaista vahvuutta. Tämä onnistuu vain tasapainoiselta, tiedostavalta ja voimakkaalta ihmiseltä. (Ulrich ym. 2010,

21.) Johtajalla jolla ei ole tarpeeksi reflektointikykyä ja halua oppia uutta sekä itsestään, että työstään, on vaikea johtaa työyhteisöä. Hänen tulee osata erottaa asiat ihmisistä, mutta myös ymmärtää yksilön persoonallinen työote.

Tunnistaakseen omat henkilökohtaiset vahvuutensa, johtajan tulee tunnistaa myös alaitensa vahvuudet. Johtajan tulisi tunnistaa myös alaitensa voimavarat ja ohjata heitä työssään omaan parhaimpaansa (Rötkin 2015, 31). Myös Vistbacka (2007, 10-11) toteaa, että johtajan tulisi ymmärtää mistä eri ihmiset innostuvat, mitkä asiat ovat kenellekin tärkeitä ja miten asioista tulisi missäkin tilanteessa viestiä. Joillakin johtajilla on luontaista herkkyyttä tällaisten asioiden aistimiseen, mutta siinä voi myös kehittyä jatkuvasti ympäristöä tarkkaillen. Varhaiskasvatuksessa on jo pitkään puhuttu henkilökunnan omien vahvuuksien esiin tuomisesta. Johtajalla tulee olla taito ottaa nämä taidot ja ominaisuudet huomioon muun muassa silloin, kun rakentaa työyhteisön tiimejä.

Yksilöiden johtamisesta on tehty eniten johtamistutkimuksia sillä se on vaikea ja haastava johtamisen tehtävä. Johtaja vaikuttaa asiantuntijaan yksilönä. Nykypäivänä työtä tehdään enenemissä määrin tiimeissä. Johtajan tulee osata johtaa itsensä ja yksilön lisäksi tiimiä. Tiimeissä korostuu yhteistoiminta ympäristössä jossa on hyvä vuorovaikutus ja jossa työntekijöiden osallisuus on aktiivista. (Sydänmaanlakka 2014, 42.) Etenkin varhaiskasvatuksessa työn luonne on sellainen, että työtä tehdään tiimeissä, jolloin tiimien johtaminen on päiväkodinjohtajan arkea.

Ihmisenä olemisen neljä näkökulmaa jotka liittyvät laajempaan maailmankuvaan ovat nähdä ihminen tietävänä, tuntevana, tekevänä ja merkitystä hakevana olentona. Tämän päivän johtamisessa painotetaan enemmän yhteistoimintaa kuin yksilösuoritusta. Johtajuus tulisi nähdä niin tärkeänä asiana, että sitä ei voi jättää pelkästään johtajan hartioille. Johtaminen tulisi nähdä yhteistoimintana johon kaikki työyhteisön jäsenet osallistuvat. Toki virallista johtajaa tarvitaan, mutta hyvä johtaja osaa jakaa vastuuta ja valtaa, jolloin hän ei koe myöskään tehtävänsä sietämättömän raskaaksi. (Sydänmaanlakka 2014, 40-41.) Tämän tutkimuksen taustalla vaikuttavassa Nivalan ja Hujalan (2002) tutkimuksessa johtamista ei nähdä vain johtajan suorituksena vaan se rakentuu koko varhaiskasvatusyhteisöstä.

Johtajuuden (leadership) ja johtamisen (management) teorioiden ajatellaan ennustavan päätöksentekijän käyttäytymistä. Johtajuuden ja

johtamisen tunnustaminen ainutlaatuiseksi edellyttää hyväksynnän näistä kahdesta erillisestä määritelmästä. Johtajuus ja johtaminen ovat erilaisia, mutta näiden kahden käsitteen rajaaminen työympäristössä on merkityksetöntä. Ajatus siitä, että nämä johtajat ovat kahden jatkumon ääripäässä ovat realistisempia ja käytännöllisempiä. (Azad, Anderson, Brooks, Garza, Oscar, O'Nei, Stutz, & Sobotka 2017, 3.) Tässä tutkimuksessa käsitellään johtamista johtajuuden (leadership) näkökulmasta. Johtajuus on kollektiivisesti rakentunutta ja palaute on yksi väline, jonka kautta kollektiivista suuntaa rakennetaan.

3 METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus jossa käytetään fenomenologis-hermeneuttista lähestymistapaa. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena kuvata todellista elämää jossa kohdetta tutkitaan kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 157). Tässä tutkimuksessa pyrin tuomaan esiin johtajien omat kokemukset suhteessa saatuun palautteeseen.

3.1 *Fenomenologia*

Fenomenologiassa on kyse ilmiöistä ja niiden käsitteellistämisestä. Puhutaan eletystä elämästä ja sen todellisuudesta. Kohteena ovat asiat, ei teoreettiset käsitteet, ongelmat tai arvoitukset. Nämä ilmiöt muodostava alueen, joka liittyy yhteen kokemuksen ja maailman. Fenomenologia ei sulje pois eettistä arvottamista, eettisiä elämyksiä tai uskonnollisia kokemuksia vaan se pyrkii ymmärtämään millaisista ilmentymistä ja kokemuksista on kyse. (Miettinen, Pulkkinen & Taipale 2010, 9-11.) On tutkijan etiikasta kiinni kuinka hyvin hän pystyy sulkemaan tutkimuksestaan pois omat ennakkokäsitykset niin, että hän tuo esiin ilmentymiset ja kokemukset siinä elämismaailmassa jossa tutkittava on sen kokenut.

Fenomenologisella tutkimuksella pyritään lisäämään ymmärrystä jostakin elämän ilmiöstä. Tunnetun tekeminen tiedetyksi voi olla tärkeä tehtävä ongelmien selvittämisessä ja muuttamisessa. Ongelmat ovat usein ihmisen oman toiminnan tulosta. Jos haluamme kehittää jotakin, täytyy olla tietoinen olemassa olevien toimintatapojen merkitysrakenteista. Yksilön kokemus tutkimuksen kautta paljastaa aina jotain yhteistä, sillä yksilö on yhteisön jäsen ja heillä on yhteisiä piirteitä ja merkityksiä. Fenomenologista tutkimus ei etsi universaaleja yleistyksiä vaan sillä voidaan saada esiin jonkin alueen ihmisten sen hetkistä merkityskaikaa. (Laine 2015, 30, 50.) Tässä tutkimuksessa

keskityn päiväkodin johtajien palautteelle antamiin merkityksiin varhaiskasvatuksen kentällä.

3.2 *Hermeneutiikka*

Ilmiöiden merkityksen oivaltamista kutsutaan hermeneutiikassa selittämiseksi. Ymmärtäminen on tulkintaa, joka ei ala alusta vaan sen taustalla on olemassa oleva merkityskokonaisuus, joka muodostaa esiymmärryksen. Esiymmärrys perustuu teoreettiseen praksikseen, joka näkyy käytännön toiminnassa. Ymmärrys ei liiku ymmärryksen ja esiymmärryksen välillä. Todellisuus ymmärretään hermeneuttisessa kehässä, sillä ymmärrys on rakenteeltaan kehällistä. (Jüden-Tupakka 2007, 64.) Friedrich Daniel Schleiermacherille (1768-1834) hermeneutiikan lähtökohtana oli tekstin ymmärtäminen ja hän esitti, että hermeneuttinen ymmärtäminen on kehämäinen (Niskanen 2005, 91). Kehä määrittelee kokonaisuudessa yksittäistä osaa ja osat muodostavat yhdessä kehän. Jokainen ilmaus ymmärretään aina kontekstissa. (Palmer 1969, 86-87.) Ymmärtämisellä tarkoitetaan kaikenlaista ja kaikentasoista mielellisten sisältöjen osaamista ja niiden käyttöä. Ymmärtämistapahtumassa esiintyy tulkintaa ja tulkkiumista selvästi usealla toisistaan erottuvalla tasolla. (Rauhala 1991, 104.) Tutkija ymmärtää ja tulkitsee tutkittavaa keskellä hänen omaa elämänsä, tässä ja nyt (Varto 1992, 62). Antiikin retoriikasta tulee hermeneuttinen sääntö jossa kokonaisuus tulee ymmärtää yksittäisestä ja yksittäinen kokonaisuudesta. Jäsentämistä ohjaa merkitysodotus, jota on tekstin vaatiessa oikaistava. Näin teksti muuttuu merkitysodotuksen myötä yhtenäiseksi. Tällä tavalla toteutuu ymmärtämisen liike kokonaisuuden osasta ja osasta takaisin kokonaisuuteen. (Gadamer & Nikander 2004, 29.) Hermeneuttinen kehä ja sen ymmärtäminen on läsnä koko ajan tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimuksessani pyrin ymmärtämään tutkittavaa hänen omassa elämässään ja siinä hetkessä.

Ilmaisut ovat hermeneuttisen tutkimuksen kohteina ja niitä voi olla liikkeet, eleet, ilmeet ja kielelliset ilmaisut. Ilmaisut ovat merkityksen käsitteitä joita voidaan lähestyä tulkitsemalla ja ymmärtämällä yhteisöllisessä elämässä. Yhteisöllinen perinne antaa mahdollisuuden ymmärtää toisia yksilöitä ja tulkita heidän ilmaisujaan ja kokemuksiaan. (Laine 2015, 33, 35.) Tutkimuksessani

kielelliset ilmaisut on otettu huomioon aineistoa litteroidessa. Äänenpaino ja äänensävy kertovat paljon tutkittavan ajatuksista asiaa kohtaan.

3.3 Fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa

On tutkittu, että fenomenologian ja hermeneutiikan välillä on havaittavissa yhteys. Sitä pidetään monimutkaisena ja se vaatii rajauksia. (Ricoueur 2008, 23-50.) Laverty (2003, 28) kuvailee, että verratessa fenomenologiaa ja hermeneuttista fenomenologiaa tutkimusmenetelminä, on niissä olemassa yhtäläisyyksiä sekä eroja jotka syntyvät näiden perinteiden filosofisista perusteista. On mielenkiintoista huomata, että vaikka tutkimuksen painopiste ja tulokset kuten tiedonkeruu, aiheen valinta ja elämäkokemuksen ymmärtäminen voivat olla samanlaisia, voi tutkijan asema, tarkkuus, tietojen analysointiprosessi tai uskottavuutta koskevat kysymykset tarjota silmiinpistäviä ristiriitoja näiden menetelmien välillä. Kun tehdään päätös käyttää hermeneutiikan tai fenomenologista näkökulmaa tietyn kokemuksen tutkimiseen, tutkija aloittaa itsensä heijastumisprosessin. Tämä on tyypillinen osa tutkimuksen valmisteluvaihetta ja se voi sisältää näiden heijastusten ylöskirjoittamista analyysin vertailua varten. Tämän pohdinnan tarkoituksena on saada tietoon oma puolueettomuutensa ja olettamuksensa, jotta tutkija voi osallistua kokemukseen ilman ennakkoluulottomia käsityksiä siitä mitä tutkimuksesta löydetään. Tätä tietoisuutta pidetään suojana tutkija oletusten tai puolueettomuuden asettamisesta tutkimukseen. (Laverty 2003, 28.)

Kafle (2013) nostaa myös esiin tutkijoiden pitämän päiväkirjan, jossa tuodaan esiin heidän puolueettomuutta ja joka auttaa heitä pohdinta- ja tulkintaprosessissa. Itse olen tehnyt omaa tutkimustani kohtaan heijastumisprosessin. Olen käynyt läpi asioita, jotta tunnistaisin omia olettamuksiani ja osaisin suhtautua niihin kriittisesti. Jo aiheen valinnassa olen miettinyt omia motiivejani sekä sen mahdollisuuksia puolueettomuuteen. Tutkittavien valinnassa, aineiston keruussa sekä analysoinnissa olen käynyt läpi heijastumisprosessia. Asioiden kirjoittaminen muistiin auttaa ymmärtämään myös tutkimuksen kokonaisuutta. Olen kirjoittanut muistiin omia ennakkoluulojani ja niihin on ollut hyvä palata tutkimuksen edetessä. Lavertyn (2003, 28) mukaan ”tutkijan puolueettomuudet ja olettamukset eivät ole

sulkeutuneita tai syrjäytyneitä. Ne ovat upotettuja ja välttämättömiä tulkintaprosessille”. Tutkijaa pyydetään jatkuvasti huomaamaan omaa kokemustaan ja välttämään selkeästi tapoja, joilla heidän asemansa tai kokemuksensa liittyvät tutkittaviin kysymyksiin. Lopullinen asiakirja voi sisältää tutkijan henkilökohtaisia oletuksia ja filosofisia perusteita, joista tulkinta on tapahtunut. (Laverty 2003, 28.) Tulkinta tapahtuu aina tutkijan henkilökohtaisten filosofisten perusteiden mukaisesti.

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Päiväkodin johtajien saamaa palautetta on tutkittu verrattain vähän. Päiväkodin johtajat toimivat välitason johtajina, jolloin heillä on paljon eri sidosryhmiä ympärillään. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkoitus selvittää keneltä päiväkodin johtajat saavat palautetta ja millaista palaute on sisällöltään. Kyseessä on laadullinen tutkimus jossa käytetään fenomenologis-hermeneuttista lähestymistapaa.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Keneltä päiväkodin johtajat saavat palautetta?
2. Millaista palaute on sisällöltään?

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyrin selvittämään keneltä päiväkodin johtajat saavat palautetta. Toisen tutkimuskysymyksen avulla pyrin tuomaan esiin palautteen sisällön.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Aineistonkeruu

Tutkimukseni on kvalitatiivinen tutkimus ja aineiston keruu tapahtui haastattelemalla päiväkodin johtajia. Kyseisessä kaupungissa on 28 päiväkodinjohtajaa, joista haastattelin kahdeksaa johtajaa. Kaupungin varhaiskasvatuspalvelut jakautuvat viiteen eri alueeseen joilla on omat aluejohtajat. Kutsuin jokaiselta alueelta yksi tai kaksi johtajaa haastatteluun, jolloin alueellisuus ja eri johtajien alaisuudet tuli huomioitua. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija tulkitsee toisten ihmisten tekemiä tulkintoja. Haastattelun avulla kerätty aineisto on tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tekemiä tulkintoja tapahtumista, ilmiöistä ja asioista. Haastattelun aineisto on aina tilannesidonnaista. (Puusa 2011, 73.) Näin ollen tämän tutkimuksen perusteella ei voida tehdä johtopäätöksiä siitä millaista palautetta johtajat saavat muissa konteksteissa tai miten johtajat esimerkiksi muissa kunnissa kuvailevat saamaansa palautetta.

Haastattelua varten hain kaupungilta tutkimusluvan, jonka sain 30.5.2018. Ajatuksena oli, että olisin lähestynyt päiväkodin johtajia yhteisellä kirjeellä jossa olisin pyytänyt halukkaita osallistumaan haastatteluun. Totesin, että tällaisen lähestymisen kautta en ehkä olisi saanut yhtä paljon vastauksia, joten päädyin olemaan yhteydessä suoraan johtajiin. Mietin miten vapaaehtoista vastaaminen tutkimukseen on silloin ja kokevatko johtajat velvoitteena osallistua tutkimukseen. Soittokierrosta tehdessäni totesin, että päiväkodin johtajat ovat hyvin kiireisiä ja ylimääräistä aikaa oli todella vähän. Haastattelun ajankohta osui touko-kesäkuun vaihteeseen. Päiväkodit valmistelivat jo kesähoidon järjestelyitä, joten tutkimuksen ajankohta ei ollut kaikista ihanteellisin. Yllätykseksi tutkimuksen aihe oli monen johtajan mielestä niin mielenkiintoinen, että vaikka heillä ei olisi ollut aikaa arjessa, he järjestivät sen. Hirsjärvi ym. (2007, 201) toteavatkin, että haastattelun etuna on se, että ennakkoon

suunnitellut henkilöt on helppo saada osallistumaan tutkimukseen. Johtajat kokivat aiheen oman työn kannalta tärkeäksi ja täten minun oli helppo saada osallistujat haastatteluun.

5.1.1 Haastattelun toteutus

Haastattelut tein yksilöhaastatteluina. Haastattelua aineiston keruumenetelmän etuna voidaan pitää sitä, että tutkija voi valikoida haastateltavat siten, että tiedetään heillä olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai aiheesta (Puusa 2011, 76). Valikoin haastateltavat alueellisen sijoituksen mukaan. Haastatteluun osallistuneiden päiväkodin johtajien työkokemus oli kahdesta vuodesta yli 20 vuoteen. Heidän päiväkotiyksiköissä oli lapsia 50 lapsesta noin 170 lapseen ja henkilökuntaa päiväkodeissa oli 10 työntekijästä yli 30 työntekijään. Osa päiväkodin johtajista olivat aamupäivät lapsiryhmässä ja osa johtajista toimivat kokonaan hallinnollisina johtajina. Jokaisella johtajalla oli kuitenkin kokemus johtajuudesta jossa aika jaettiin lapsiryhmän ja hallinnollisten tehtävien kesken. Haastattelut tein touko-kesäkuun vaihteessa 2018. Tallensin haastattelut sanelimeen ja haastattelujen kesto oli 40 minuutista 92 minuuttiin.

Tutkijan avoimuus tutkimuskohteelle ja teoreettinen ennaltamäärittämättömyys kuvaavat hyvän haastattelijan asennetta. Haastattelun kysymykset hieman rajaavat ja ohjaavat haastateltavaa, kuten myös tutkimuskysymys rajaa näkökulmaa haastattelulle. (Laine 2015, 39.) Haastateltavat saivat haastattelukysymykset ennakkoon tutustuttavaksi. Osa johtajista oli nähnyt paljon vaivaa valmistautumalla haastatteluun muistiinpanoilla. Fenomenologinen haastattelu on luonteeltaan luonnollinen, avoin ja keskustelunomainen tapahtuma, jossa tavoitellaan toisen ihmisen kokemusta (Laine 2015, 39.) Jokaisessa haastattelutilanteessa edettiin haastattelukysymysten kanssa siinä tahdissa ja järjestyksessä, miten haastateltavan luonnollisesta tarpeesta tuli edetä.

Yksilön käsityksiin vaikuttaa elämäämme liittyvä ihmisyyhteisö. Tällöin yksilön käsitykset eivät ole muodostuneet hänen omien reflektioiden kautta. Ne ovat muotoutuneet monien valmiiden määritelmien kautta miten asioita tulisi tulkita. Käsitys ei välttämättä ole aina omakohtainen, mutta kokemus on. Käsitykset voivat kertoa esimerkiksi yhteisön perinteistä tai tavoista ajatella

maailmaa. Jos haastateltava kertoo käsityksiä tai mielipiteitä asioista, haastateltava voi kertoa siitä toisin kuin itse oikeasti kokee. Tällöin tutkija ei tavoita haastateltavan omaa kokemusmaailmaa. Kokemus saavutetaan parhaillaan silloin, kun puhutaan mahdollisimman konkreettisesti. (Laine 2015, 39-40.) Haastattelutilanteessa pyrin saavuttamaan haastateltavan kokemusmaailman. Haastatteluissa pyysin käytännönesimerkkejä mahdollisista tilanteista, että ymmärtäisin paremmin haastateltavan omaa kokemusta. Laine (2015, 40) toteaa, että haastatteluissa tulisi välttää metaforia. Itse en metaforaa käyttänyt, mutta oli yllättävää huomata kuinka paljon haastateltavat käyttivät niitä.

Litterointi on oleellinen osa laadullista analyysia, jossa materiaali puretaan sanoiksi paperille niiltä osin ja niillä tarkkuuksilla, mitä ratkaisuja tutkija litteroimisen suhteen tekee (Nikander 2010, 432). Aineiston litteroin kesäkuusta elokuuhun 2018 ja tutkimuksessa käytin litteroitua aineistoa yhteensä 60 sivua.

5.1.2 Eettiset näkökulmat

Tutkimusta varten kysyin kaupungilta tutkimusluvan jossa sitouduin siihen, että valmis työ välitetään kaupungille sähköisessä muodossa ja he julkaisevat työn kaupungin internetsivuilla. Tutkimukseen osallistuneilta sain suullisen suostumuksen puhelimitse. Osa tutkimukseen osallistuvista halusivat nähdä haastattelukysymykset ennen tutkimukseen osallistumista ja heidän osalta sain suostumuksen kirjallisesti. Haastattelupyynnön yhteydessä kerroin tutkimuksen tarkoituksen, haastattelun arvioidun keston ja yhdessä sovittiin toteutusajankohta. Samalla kerroin, että haastatteluun osallistuneilla on anonymiteettisuoja eikä päiväkotien yksiköt ja johtajien nimet tule tutkimuksessa esiin. Haastattelutilanteessa kerroin tarkasti milloin nauhoituksen aloitan ja milloin lopetan. Litterointi vaiheessa jätin pois johtajien, päiväkotien ja aluejohtajien nimet sekä muut henkilöitävissä olevat tunnisteet. Litteroitu aineisto luo analyysin läpinäkyvyyttä sekä mahdollistaa uudelleenanalyysit sekä tulkinnat lukijan näkökulmasta (Nikander 2010, 433).

Ihmistieteissä tehdään paljon laadullisia tutkimuksia. Se tarkoittaa yleensä pieniä aineistoja jossa korostuvat tutkimuksen tulkinnallisuuden korostaminen ja huomion kiinnittäminen merkityksiin. Tutkimuksen luotettavuutta miettiessä

nousee esiin aineiston keräämistapa, koko ja laatu. (Jokinen 2008, 243, 245.) Milesin ja Hubermanin (1994) mukaan tutkimuksen laatuun taas vaikuttaa aineiston keruumenetelmät, aineiston käyttö ja monipuolisuus. Tutkija on vastuussa niistä tulkinnoista joita hän on tehnyt valitsemansa näkökulman kautta nousseiden tunteiden ohjaamina (Nikunen 2008, 163). Olen pyrkinyt analyysivaiheessa fenomenologis-hermeneuttiseen lähestymistapaan kuuluvan tutkijan oman puolueettomuuden sekä ennakkoluulottomuuden tutkimustuloksia kohtaan.

Lähdekritiikkiä voidaan pitää sekä ulkoisena että sisäisenä. Lähteet voivat olla primaarilähteitä ja sekundaarisia lähteitä sekä kertovia lähteitä tai jääniteitä. Tutkijan tulee hallita lähdekritiikki jossa osaa tehdä johtopäätöksiä ja määrittää lähteensä. Tämän lisäksi tutkijan tulisi osata pitää mielessään läheisyys- ja samanaikaisuusperiaatteet, asiallisuus- ja riippumattomuusperiaatteet sekä realismin. Lähdekritiikiksi voidaan kutsua tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä. (Markkola 2008, 169, 175.) Tutkimuksessani olen pyrkinyt käyttämään asiallista lähdekritiikkiä ja suhtautumaan lähteisiin niiden vaatimalla vakavuudella.

5.2 Analyysin toteutus

Aineisto jäsennetään merkityskokonaisuuksiksi aineiston omilla ehdoilla mahdollisimman pitkälle ja tämä tapahtuu tutkimuskysymysten kehyksissä. Analyysivaiheessa tutkija pyrkii tematisoimaan aineiston omalla kielellään. Aineistoa ei pyritä puhdistamaan kieltä yksimerkityksiksi käsitteiksi eikä analyysillä ole tarkoitus köyhdyttää tutkimusaineistoa vaan tutkimuksella pyritään ymmärtämään ilmiöiden yksilöllistä moninaisuutta. (Laine 2015, 44-45.) Tässä tutkimuksessa valitsin analyysimenetelmäksi sisällönanalyysin. Analyysia tehdessäni pidin tutkimuskysymykseni kirkkaana mielessäni. Sisällönanalyysissa on tarkoituksena etsiä samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Tämän jälkeen käsitteet ryhmitellään ja luokitella, jolloin aineisto tiivistyy. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110) Fenomenologisen tutkimuksen aineisto pyritään kuvaamaan toisen kokemukset niin tarkasti ja alkuperäisesti kuin mahdollista, tutkijan tuomatta itseään kuvaukseen mahdollisimman vähän. Aineiston lukemiseen ja kuunteluun tulisi käyttää paljon aikaa, että tutkija ymmärtää ilmaisuja merkityksiä tutkittavan näkökulmasta. (Laine 2015, 42.)

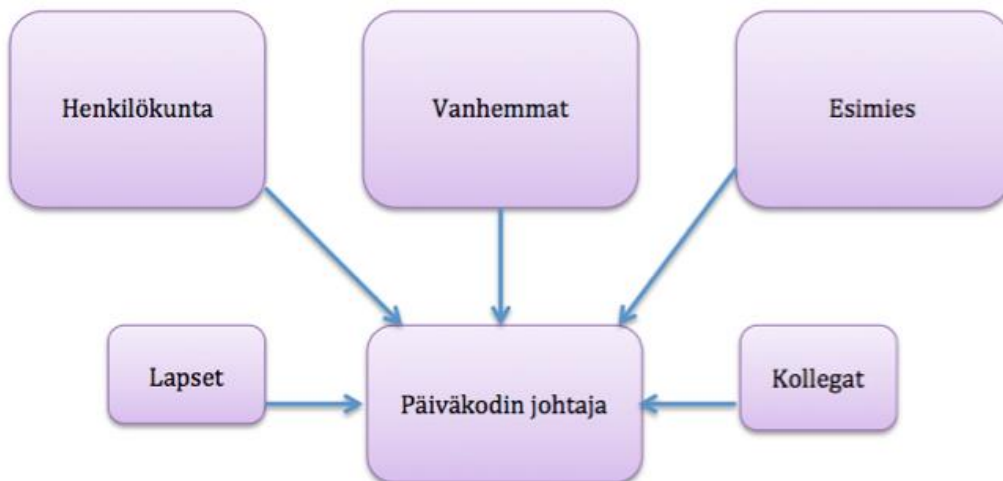
Aineistosta pyritään saamaan merkitysten muodostamia kokonaisuuksia. Tutkittava kokonaisilmiö hahmottuu paremmin, jos jäsenämme merkityksen ilmiöt eri aspekteiksi joita kutsutaan merkityskokonaisuuksiksi. Fenomenologien mukaan merkityskokonaisuudet "nähdään" kunhan aineistoon pureudutaan tarpeeksi. Merkitysten välisten yhteyksien ymmärtäminen perustuu tutkijan omaan elämäkokemuksen kautta kehittyneeseen ymmärtämiseen. Merkityskokonaisuudet löydetään samankaltaisuuksista. Samankaltaisuuksien kokonaisuuksista eriävät kokonaisuudet jäsenyvät omiksi kokonaisuuksiksi erityislaatuistensa mukaisesti. Fenomenologiassa pyritään selvittämään olemuksellisessa merkitysrakenteessa koettua ilmiötä. Ilmiö on moniaspektinen ja täten fenomenologialle on tyypillistä etsiä ilmiöstä moninaisuuden rikkautta. Tutkimustehtävä määrittelee ne ilmiön moninaisuudet, joita se haluaa nostaa esiin. (Laine 2015, 43-44, 46.)

Tutkija voi vapauttaa itsensä niin kutsutun aineistolähtöisyyden asettamista rajoista sitten, kun on aika tulosten tarkastelulle. Tuloksia voidaan käsitteellistä ja tarkastella erilaisten teoreettisten ajatustapojen valossa. Tällöin voidaan keskustella muiden aiheeseen liittyvien tutkimusten ja ajatusten kanssa. Fenomenologisessa tutkimuksessa teoreettinen viitekehys asettuu täten tutkimuksen loppuun. Tutkijan omat tulokset nousevat ensisijalle ja muiden ajatuksia arvioidaan suhteessa saatuihin tuloksiin, eikä päinvastoin. (Laine 2015, 48-49.)

Litteroituani haastatteluaineiston perehdyin siihen huolellisesti. Minulla oli käytännökokemuksen puolesta tieto siitä, että johtajat saavat palautetta ainakin alaisiltaan ja omalta esimieheltään ja haastatteluaineisto vahvisti tätä käsitystä. Erottelin aineistosta ensin osiot keiltä eri tahoilta johtajat saivat palautetta ja sain selville viisi sidosryhmää: henkilökunta, esimies, kollegat, vanhemmat ja lapset. Tämän jälkeen teemoittelin palautteen sisällön seuraaviin yläluokkiin: luottamus, päätöksenteko, vuorovaikutustilanteet sekä päiväkodin arki ja arjen rakenne. Tämän jälkeen käsittelin sidosryhmien palautteen sisältöä suhteessa siihen millaisia toimia ne aiheutti. Seuraavassa luvussa käsittelen näitä teemoja suhteessa eri sidosryhmiin.

6 TULOKSET

Tutkimuksessani nousi esiin viisi eri sidosryhmää joilta päiväkodin johtajat kokivat saavansa palautetta. Nämä sidosryhmät olivat henkilökunta, esimies, kollegat, lasten vanhemmat ja lapset. Nämä sidosryhmät nousivat esiin käsiteltäessä johtajien saamaa palautetta viimeisen puolen vuoden aikana. Samaiset tahot nousivat esiin päiväkodinjohtajien työssä ylipäättänsä kohtaamassa palautteessa.



KUVIO 1. Tutkimuksessa nousseet viisi sidosryhmää, joilta päiväkodin johtajat saivat palautetta

Tulososiossa käsittelen ensin sidosryhmiä joista päiväkodinjohtajat kokivat saavansa palautetta. Sen jälkeen paneudun palautteen sisältöön ja sen eri luokituksiin. Tämän jälkeen käyn läpi miten palautteen sisältö ja erilaiset toimet vaihtelivat sidosryhmästä riippuen.

6.1 Eri sidosryhmät joilta päiväkodin johtajat saivat palautetta

Päiväkodinjohtajat kokivat saavansa eniten palautetta päiväkodin henkilökunnalta, omalta esimieheltään, kollegoiltaan, lasten vanhemmilta sekä lapsilta. Yksittäisinä mainintoina palautteenannossa nousi kouluilta ja ylemmältä taholta kaupungin hierarkiasta tuleva palaute.

6.1.1 Henkilökunta

Päiväkodin johtajat saivat systemaattisesti palautetta tiimikehityskeskusteluissa ja yksilökehityskeskusteluissa alaistensa kanssa. Johtajat kysyivät kehityskeskusteluissa palautetta omasta toiminnastaan. Päiväkodinjohtajat tiedostivat, että asiat eivät saisi jäädä kehityskeskusteluihin vaan ne pitäisi saada jalkautettua käytäntöön. Työtyytyväisyyskyselyt koettiin myös hyväksi palautteenannon välineeksi. Palautetta he saivat myös vierailuillaan lapsiryhmissä, aamukierrolla, pedagogissa tiimeissä, palaverissa sekä arkipäivän lomassa. Johtajat olisivat halunneet saada alaisiltaan enemmän palautetta kehittyäkseen työssään. Johtajat kokivat oman työnsä vuorovaikutustyöksi ja palaute on iso osa vuorovaikutusta. Päiväkodin johtaja tekee alaisten kanssa töitä päivittäin, joten heidän äänen kuuluvuudella on merkitystä myös johtajan työssä. Johtajat pyrkivät siihen, että työntekijöillä on työpaikassaan hyvä olla.

”Työpaikan ovet avataan hyvillä mielin, ei ole peikkoja tai painolasteja. Rakennan tiimit niin, että säilyy balanssi esimerkiksi erityistaidot, lahjakkuudet, ikä ja niin. Työntekijä kokee, että pystyy vaikuttamaan työhönsä. Kokee työnsä tärkeäksi.”

Tutkimuksessa tuli esiin, että johtajat haluavat kehittää omaa yksikköään ja työntekijöitään. Johtajat toivoivat henkilökunnalta konkreettisesti omaan työhön koskettavaa palautetta, johon voisi heti tarttua. Henkilökunnalta toivottiin myös oma-aloitteisuutta esimerkiksi eri palaverissa joissa käsiteltiin työhön liittyviä asioita. Yksi johtajista kuvailee asiaa näin:

”Työyhteisöltä olisin halunnu saada välitöntä palautetta. Kun on palaverirakenteet luotu, niin toivois, että palaute tulis siellä heti kun kokee, että nyt tästä asiasta pitää puhua.”

Johtajat jotka olivat osan aikaa päivästä lapsiryhmässä kokivat ristiriitaa työssään. He etenkin olivat saaneet palautetta siitä, että työntekijöiden välinen kohtelu ei aina ole tasapuolista ja oikeudenmukaista. Vaikka johtaja oli omasta mielestään tasapuolinen, sai hän kritiikkiä esimerkiksi vuosilomien ajankohdista, työvuorolistoista sekä koulutuksiin pääsemistä.

”Henkilökunta ikääntyy, talo kasvaa, muuttuu, varhaiskasvatus muuttuu, että kyllä sitä omaakin suuntaa pitää aina tarkistaa. Kaikkia ei tarvi kuitenkaan miellyttää eikä kaikkien tarvi pitää esimiehestä.”

”Se ryhmä missä oon, on etulyönti asemassa. Niin se varmaan onkin, sitä ei itte huomaa. Lähimpien ihmisten kans tulee puhuttua enemmän.”

Johtajat aistivat arjen tilanteissa työilmapiiriä ja työntekijöiden luottamusta itseään kohtaan.

”Aina sitä jännittää onko kaikki hyvin, vaikka tietää että kaikki on hyvin. Aistii, jos kaikki ei ole hyvin.”

Arjen kohtaamiset ja tilanteet paljastivat hyvin nopeasti miten työyhteisössä voidaan.

6.1.2 Esimies

Yleisesti ottaen johtajat olivat tyytyväisiä palautteeseen mitä esimiehiltään saivat. Osa johtajista eivät odottaneet esimieheltään ollenkaan henkilökohtaista palautetta, sillä eivät olleet tottuneet siihen. Yksi johtaja kuvailee asiaa näin:

”En edes odota, että se antaa positiivista palautetta. Se välittyy hänestä.”

Toiset johtajat kokivat, että positiivinen palaute näkyi luottamuksena tekemäänsä työtä kohtaan. Kehollinen palaute nousi isoon rooliin.

”Kroppa puhuu ennenkö suunsa aukaasoo.”

”Se ei ole sanallista palautetta, vaan se tulee läpi hänen olemuksestaan.”

Positiivisella palautteella oli johtajille iso merkitys.

”Positiivinen palaute kannustaa. Jes mä oon tehny jotain oikein ja ollaan oikealla tiellä.”

Esimieheltä saadun kriittisen palautteen koettiin lomaannuttavan hetkeksi toiminnan ja laittamaan päiväkodinjohtajan miettimään omaa toimintaansa. Palautteella koettiin kuitenkin aina olevan joku vaikutus johtajan toimintaan, oli palaute sitten positiivista tai kriittistä.

”Toivottavasti siitä lähtee prosessi ja on helpompaa pohtia miten mä muutan tapaani toimia.”

”Kyllä sillä joku vaikutus pitää olla ja sellanen, että sitä ei korjata vain kerran vaan se jää elämään.”

”Sitä palautetta ei voi millään lailla ohittaa. Se on tavallaan vaikuttavaa ja mun pitää se itte työstää.”

”Jos palaute koskettaa mun persoonallisuutta, niin on vaikea ajatella, että nyt puhutaan työstä.”

Korjaavan palautteen koettiin olevan tarpeellista, mutta sen tuli kohdistua työhön, ei persoonaan. Johtajat toivat esiin halunsa kehittyä työssään ja palautteen kautta he kokivat saavansa välineitä siihen. Osa vastaajista koki, että jatkuva positiivinen palaute sai aikaan sen, että toimintatavat eivät muuttuneet, eikä täten kehitystä tapahtunut. Jotkut taas kokivat etteivät tarvitse palautetta tai oman itsensä pönkittämistä esimiehen toimesta. Yksi johtajista kommentoi asiaa näin:

”Teen työni niin hyvin kuin osaan. Jos tulee ongelma, ratkaisen sen. En tarvi siihen palautetta, että hyvin ratkaistu. Työni on ratkaisukeskeistä, niin en tarvi palautetta mun työni tueksi. Palaute mikä tulee, on balansissa mun työhön.”

Johtajat kokivat, että on hyvin persoonakohtaista millaista palautetta johtaja tarvitsee. Siihen vaikuttaa oma henkilökohtainen elämä ja elämäntilanne sekä ulkonaiset seikat.

”Oon ite tyytyväinen enkä kaipaa enempää palautetta. On varmaan just se, että mä en tarvi palautetta pönkittämään mun johtajan työtä. Vaan, kun sen tekee niin hyvin kuin taitaa, niillä

resursseilla mitkä mulla on käytössä, voi olla tyytyväinen työhönsä.”

”Sekä kiitettävä että kriittinen palaute menee aina jollain lailla ihon alle. Silloin pitää aina hetken aikaa vähän miettiä, että kummastako on kysymys, minusta vai minun tavastani tehdä työtä.”

”Sisällöllisessä palautteessa on tärkeää, että se koskettaa nimenomaan sitä työtä, kasvatustyötä. Että palautekin olis sitä pedagogista puhetta.”

”Sitten kun se tulee sellasena ryöppynä silimille, sitä on kauheen vaikea nielaasta sellasta palautetta, jos se on negatiivista ja tota se ei niin ku välttämättä johda eteenpäin kovinkaan paljoa vaan se aiheuttaa mielipahaa ja närää ja kaikkee muuta negatiivista tunnetta. Mutta tosiaan heti siinä tilantees ja suoraan silloin se olis kehitettävää ja eteenpäin vievää.”

Johtajat kokivat konkreettisen ja asiallisen palautteen tärkeäksi omassa työssään.

6.1.3 Vanhemmat

Vanhempien kanssa keskustellessa johtajien tuli ansaita vanhempien luottamus. Johtajan tuli toimia oikeudenmukaisesti ja vanhemmalla täytyi olla tunne tulla kuulluksi. Kun kaikilla oli tiedossa, että työtä tehdään lapsen edun mukaisesti, oli esimerkiksi vaikeasti ymmärrettävät ryhmäsiirrot helpompi perustella. Johtajat kokivat varhaiskasvatussuunnitelmaan pohjautuvat vasu-keskustelut hyvin hedelmällisiksi. Palautteiden sisältöä yksi johtaja kuvailee näin:

”Vasukeskusteluissa tulee palautetta ja se on yleensä myönteistä ja kiitettävää. Miten joku kokee hoidon ja joskus se henkilöityy tai on yleistä. Miten hyvänä kokee hoidon, kasvatuksen ja opetuksen mitä tämä yksikkö antaa.”

Yleisesti ottaen vanhempien palaute kosketti koko lapsiryhmän työntekijöitä.

”...kuinka hienosti te ootte täällä tehnyt. Meidän lapsi on oppinut sitä ja tätä. Se on jaettua palautetta.”

”Kyllä on hienosti hoidettu, luottavat toimintaan, ei parempaa paikkaa voisi olla, teette työtä sydämellä. Teette sydämellä ja läsnä ja ootte innostuneita ja motioituneita. Niin ne sanoo.”

”Se (palautteen kohde) on lähinnä käytännön työhön. Sen takia me täällä ollahan. Sen takia päiväkotia on perustettu. Täällä ollahan lasten hyväksi. Niin se on niinku ensimmäinen mikä pitää saada kohorallensa. Se on akuuttipalaute mikä pitää saada pian käytäntöön. Ne on meidän työpisteet johon reagoidaan heti.”

”Positiivista palautetta on mahtava kuulla. Meillä on mahtava henkilökunta, toimitaan hienosti ja tehdään asioita hyvin. Se on tärkeää myös henkilökunnan kuulla. Kriitikissä vanhemmat ajattelevat tietenkin vain omaa lastaan ja me ajatellaan koko ryhmän lasten kannalta asioita ja ryhmissä ajatellaan koko ryhmän lasten kannalta. Näkökulma voi olla vähän eri.”

Tutkimuksessa tuli esiin, että, jos vanhemmat eivät tiedä mitä heidän lapsensa päivään konkreettisesti kuuluu, heidän on vaikea kyseenalaistaa toimintaa. Vanhempien palaute kohdistui pääsääntöisesti henkilökuntaan, johon johtaja tarvittaessa otti kantaa. Tässä katkelmassa oivallus siitä, että johtaja voi saada positiivisen palautteen myös työntekijän kautta.

”Jos itse tekee jotakin, on onnellinen jos henkilökunta saa siitä sen kiitoksen.”

Johtajat toivoivat palautetta vanhempien ajatuksista suhteessa päiväkodin toimintaan. Toisaalta taas hämmästeltiin sitä, että ovatko vanhemmat kiinnostuneita päiväkodin toiminnasta, kun eivät kysele asioista tarkemmin.

”Meidän pitäisi tehdä näkyväksi meidän työ täällä, että vanhemmat pystyisivät antamaan paremmin palautetta. Kyllä ne aina sitä hämmästyvät, että toiminta on monipuolista.”

Varsinaiseen johtajan työhön liittyvät palautteet koskettivat asioita, kuten miksi lapsi ei saa hoitopaikkaa vanhempien haluamasta yksiköstä. Vaikeimmissa perhetilanteissa johtajan tulee kuulla perhettä. Yksi johtaja kertoo asiasta näin:

”Jokainen perhe pitää tulla kuulluksi ja kipeistä asioista pitää uskaltaa puhua. Ei aina ole helppoa.”

Kun lastensuojelu on mukana perheen elämässä, tuo se varhaiskasvatuksen puolelle omat haasteensa.

6.1.4 Lapset

Lapsilta saatu palaute esiintyi arjessa sanallisesti kuin sanattomastikin. Osa johtajista koki, että halaus ja lämmin vastaanotto johtajaa kohtaan toimivat palautteenantona. Yksi johtajista koki asian näin:

”No se on sitä välitöntä, sitä kohtaamisessa olevaa palautetta. Toisaalta se on myös sitten sitä palautetta, että jos tuota niin huomaa, että laps kertoo jotain sellaista, että huomaa, että on luottamuksen arvoinen. Et laps jakaa jonkin sellasen asian mikä on lapselle tärkeä. Niin sekin on mun mielestä palautetta ja toisaalta myös se on palautetta että tuota niin kerrotaan, että joku asia ei ole lapsen mielestä. Mä en nyt lapsen mielestä toimi sillä tavoin kuin tässä pitäisi toimia hänen mielestään. Sekin on palautetta. Lapset antaa palautetta paljon.”

Lasten toiveita pyrittiin arjessa kuulemaan ja lapset saivat vaikuttaa omaan oloonsa päiväkodissa.

Seuraavaksi käsittelen aineistosta nousseita palautteen teemoja.

6.2 Palautteen sisältö

Johtajien saama palaute koski sisällöltään luottamusta, päätöksentekoa, vuorovaikutustilanteita sekä päiväkodin arkea ja arjen rakennetta.

Positiivisen palautteen todettiin olevan kannustavaa ja sitä pidettiin tärkeänä. Positiivinen palaute antoi jaksamaan. Haastateltavat totesivat, että positiivisen palautteen anto unohtui helposti arjessa. Palautetta annettiin vasta, kun joku asia oli jo huonosti. Arjessa tulisi paljon enemmän kiittää ja kannustaa ihmisiä joiden kanssa tekee työtä.

Johtajat olisivat toivoneet enemmän vuorovaikutukseen liittyvää palautetta. Palautteen toivottiin olevan suoraa, konkreettista ja selkeää, mutta rakentavasti ilmaistua. Pehmitetty tai palaute mikä tulee kiertoteitä pitkin koettiin hyvin hankalaksi. Tällöin johtajat joutuivat selvittämään mitä joku on palautteella tarkoittanut ja missä tilanteessa se on annettu. Tällöin palautteen ymmärtämisessä käytetään enemmän tulkintoja, jotka perustuvat johtajan omaan harkintaan.

6.2.1 Luottamus

Ensimmäinen johtajan saaman palautteen sisältöä kuvaava teema oli luottamus. Päiväkodinjohtajat arvioivat, että henkilökunta luottaa häneen ja tietää, että johtaja pitää tarvittaessa heidän puoliaan. Työntekijät olivat johtajien mukaan tyytyväisiä siihen, että työskentelivät juuri kyseisessä työyksikössä jossa oli hyvä henki eikä ollut syntynyt kuppikuntia. Henkilökunta uskalsi esittää mielipiteensä ja tuoda parannusehdotuksia julki. Nämä kokemukset henkilökunnan ajatuksista olivat päiväkodinjohtajien omia ainutlaatuisia kokemuksia. Se miten työntekijät oikeasti asiat kokivat, emme saa tässä tutkimuksessa tietoomme.

Johtajat olivat saaneet positiivista palautetta siitä, että henkilökunta pystyi tekemään omia kokeilujaan toiminnassaan ja johtaja antoi tilaa työntekijöiden kyvyille. Johtajat kokivat, että luottamuksen kautta henkilökunta pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä. Ja, kun yksilö pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä, työ koetaan tärkeäksi.

Jotkut tutkimukseen osallistuneista päiväkodin johtajista olivat sitä mieltä, että he pystyivät keskustelemaan alaistensa kanssa syvällisestikin työntekijän henkilökohtaisista asioista. Kiitosta he olivat saaneet siitä, että olivat vaikeassa yksityistilanteessa kuunnelleet, myötäeläneet ja ottaneet tilanteen huomioon myös työelämässä. Joskus saattoi tulla esiin tilanteita jossa esimies oli joutunut pyytämään alaiseltaan anteeksi. Tämä vaatii johtajalta kunnioitusta työntekijää kohtaan sekä ymmärrystä omiin virheisiinsä.

6.2.2 Päätöksenteko

Päätöksenteko oli toinen johtajan saaman palautteen sisältöä kuvaava teema. Toisaalta palaute koski tulevaa päätöksentekoa esimerkiksi hankinnoista, joissa johtajalla oli keskeinen rooli. Toisaalta palaute koski päätöksentekoa jossa johtaja oli pikemminkin toimeenpanelevassa roolissa ja päätös oli tehty esimerkiksi kuntatasolla. Näitä päätöksiä oli esimerkiksi lapsiryhmien koot, sijaikäytänteet ja isommat hankinnat.

Arjen hektisyys hidastivat johtajan toimintaa ja päätöksentekoa. Johtajat saivat kriittistä palautetta, jos jokin asia ei hoitunut aikatauluissa tai hankintoja

ei voitu tehdä työntekijöiden toivomalla tavalla. Johtaja kuvailee palautetta jossa hänellä oli keskeinen rooli näin:

”No tietysti se, että jos se palaute koskee semmosta asiaa joka niin kun ihan niin ku tällasta käytännön asiaa, joku asia on jäänyt tekemättä tai hankkimatta tai toteuttamatta jossain määrättyssä aikataulussa, siit tulee palautetta, niin kyllähän se sitten saa aikaan sen että tämä täytyy tehdä.”

Osa päätöksistä tehdään kuntatasolla joihin johtajalla ei ole päätäntävaltaa. Seuraava katkelma on esimerkki palautteesta, joka koskee päätöksentekoa ja jossa johtajalla on toimeenpaneva rooli.

”Semmosen palautteen olen saanut, että en anna tehdä ylitöitä ja sitten sieltä muualta organisaatiosta tulee se tieto, että ylitöitä ei saa tehdä tai ainakin ne täytyy tasottaa kolmessa viikossa ja niin.”

Osa johtajista työskenteli osan päivää lapsiryhmässä ja se oli ylemmällä tasolla tehty päätös. Johtaja kuvailee kokemuksiaan näin:

”Kun olin osittain ryhmässä, niin siitä tuli palautetta, että olin paikalla liian vähän. Kaivattiin sitä, että olisin ollut fyysisesti läsnä.”

Päätöstenteko on iso osa päiväkodin johtajan työtä. Päätökset eivät aina ilahduta kaikkia osapuolia ja se saa erilaisia tunteita pintaan. Työntekijöitä tulee kuunnella, mutta viime kädessä johtaja tekee päätöksen. Johtajia ilahdutti, kun olivat saaneet vaikeissa tilanteissa tukea omilta työntekijöiltään.

6.2.3 Vuorovaikutustilanteet

Kolmas johtajan saaman palautteen sisältöä kuvaava teema oli vuorovaikutustilanteet. Päiväkodinjohtajat kertoivat, että vuorovaikutustaidot ja palautteen antaminen toisille oli noussut puheenaiheeksi työyksiköissä ja niistä oltiin keskusteltu työilloissa.

Palautteen antamattomuus voi tuoda hidasteita niin johtajan kuin työntekijöiden työlle. Päiväkodeissa oli todettu, että palautetta annetaan liian vähän kaikkiin suuntiin. Esimies johtajalle, johtaja työntekijöille ja toisinpäin.

Lähes jokainen päiväkodinjohtaja kertoi saaneensa palautetta tiedotuksen puutteellisuudesta. He ovat pyrkineet parantamaan vuorovaikutusta siltä osin ja totesivat, että esimerkiksi sähköpostin lähettämisen määrä alaisille oli kasvanut.

Nyt esimerkiksi mä huomaan lähettäväni huomattavasti paljon enemmän sähköpostia henkilöstölle. Että kun ite kritisoi sitä, että sitä tulee paljon sitä sähköpostia, niin nyt huomaa, että sitä jakaa nyt paljon enemmän kuin aikaisemmin. Kun sitä kritiikkiä tuli, sitä palautetta tuli siitä, että se tieto ei kulje. Nyt se sitten tavallaan se tulva siirtynyt sille seuraavalle kehälle, että ne on nyt sitten pulassa sen tiedon määrän kanssa.”

Sähköpostilla tieto saavuttaa alaiset lähes reaaliajassa ja viesti menee kaikille yhtä aikaa. Johtajat törmäsivät kuitenkin ongelmaan, kun kaikesta huolimatta työntekijät ymmärsivät ja tulkitsivat viestit eri tavoin ja jolloin väärinymmärryksiltä ei voitu välttyä.

Vuorovaikutustilanteet johtajien kesken oli arjen jaksamisen kannalta tärkeitä. Keskustelut olivat luottamuksellisia ja joista sai tukea, positiivista palautetta sekä kannustusta omaan työhön. Yksi johtaja kuvaa väliportaana johtamisen vuorovaikutustilannetta seuraavanlaisesti:

”Ennen kaikkea se auttaa jaksamaa, jos on huonoja hetkiä. Se on tärkeä kanava, minkä kautta saa sellaista tukea, mitä ei välttämättä esimieheltä saa. Ei alaisille voi kaikkea kertoa. Kollegat on silloin tärkeessä asemassa, niin omassa jaksamisessa, niin henkisessä kuin fyysisessäkin. Koen tärkeäksi, että on jokin kanava, jossa saa luottamuksellisesti keskustella.”

Varhaiskasvatuksen johtajan työ on melko yksinäistä ja kollegoiden tuki nousee silloin tärkeään rooliin. Yksi johtajista kuvailee kokemuksiaan näin:

”Täs on hyvä kollegiaalinen tuki. Aluejohtajat on hyvin kiireisiä ihmisiä, et voi olla että ei ollenkaan saa kiinni, niin sitten kilauttaa kaverille. Se on tärkeitä (vertaistuki)”

6.2.4 Päiväkodin arki ja arjen rakenne

Haasteita johtajan työhön toi jatkuvat keskeytykset. Etenkin ryhmissä toimivien johtajien toimisto-aika oli todella lyhyt ja, kun keskeytyksiä tuli, joutui ajatustyön aloittamaan aina alusta. Monella johtajalla oli käytössä kyltti tai muu vastaava,

jolla he ilmaisivat milloin ei ollut sopivaa häiritä. Johtajat kuitenkin tiedostivat, että keskeytykset ovat osa työtä. Keskeytykset voivat aiheuttaa myös virheitä työssä. Johtajat kuvaavat tilannetta seuraavanlaisesti:

”Se on huono täs johtajan ammatin, että keskeytyksiä tulee ihan valtavasti ja hoidat monta asiaa kerralla. Voin myös jäädä paikkaamaan jotain aukkoa johonkin ryhmään.”

”Yleensä se palaute on sitä, että jos jotain on tehty tai ei ole tehty. Monesti joudun sanomaan, että muistan sen, mutta en ole ehtinyt tehdä.”

Lapsiryhmässä työskentelyn ja hallinnollisen työn yhdistäminen vei johtajien voimavaroja ja heillä oli tunne etteivät he olleet koskaan oikeassa paikassa tai antaneet itsestään tarpeeksi. Johtajat kokivat, että heidän täytyy kuitenkin antaa ulospäin sellainen kuva, että he jaksavat, vaikka olivat välistä uupuneita.

”Tuntuu tosi hyvältä, kun joku joskus kysyy mitä mulle kuuluu.”

Johtajan toimiessa sekä lapsiryhmässä, että hallinnollisena johtajana on hyvin haastava yhtälö. Niin työntekijöiden kuin johtajien näkökulmasta.

Päiväkodin arkeen vaikutti myös ylhäältä tulevat ohjeistukset, määräykset ja projektit. Johtajan tuli kannustaa ja tukea työntekijöitä kunnalta tulevien projektien puitteissa, mutta työntekijät olivat niihin jo väsyneitä.

”Tämän toimintakauden aikana on tullut kaikenlaista esimerkiksi uusi vasu kokonaisuudessaan on aika iso. Digilähetit, liikuntalähetit, lumimaailma projekti ja taidetauri juttuja ja sellasta. Ne on kuormittanu paljon henkilökuntaa. Liikaa, liian pienessä ajassa.”

”tietoa tulee joka puolelta, tätä ja tätä sitten mun pitäis tehdä tätä ja tuota. Niiden sisäistäminen jää vähäiseksi,

”kun tulee koko ajan uutta, se on este. Sitten pitäis ajatella lapsia ihan vain lapsina ja viedä perustyötäkin projektien lomassa eteenpäin.”

Johtajat kokivat harmillisena sen, että eivät pystyneet tekemään työntekijävalintoja, vaikka heillä oli kyllä vaikuttamismahdollisuuksia. Johtajat saivat esimiehiltään ohjeistukset siihen millaisin kriteerein täytetään esimerkiksi

lapsiryhmät. Johtajat olivat näistä asioista joskus eri mieltä, mutta totesivat että asioista voidaan kuitenkin esimiehen kanssa keskustella.

Henkilökunnan iso vaihtuvuus tuo omat haasteensa päiväkodin arkeen. Määräaikaiset työntekijät ja sijaisten läsnäolo aiheuttaa perehdyttämisen vähän väliä ja toiminnan aloittamisen alusta. Johtajat ja työntekijät kokivat tämän hyvin uuvuttavaksi. Johtajien oli myös vaikea löytää sijaisia ja työntekijöitä. Toisaalta taas, jos johtajat olivat itse sairaita, työt odotti heitä eikä kukaan ollut tehnyt niitä heidän puolestaan.

Johtajat törmäsivät arjessa muutosvastarintaan. Kaupungilla oli menossa paljon erilaisia projekteja ja jokainen työntekijä ei lähtenyt niihin yhtä innokkaasti mukaan. Työntekijät reagoivat muutoksiin eri tavalla ja toisilla muutoksensietokyky oli heikompaa kuin toisilla. Silloin johtajan täytyy tuoda asiat esille monista eri näkökulmasta.

”Tällaiset isot muutokset kuten uusi vasu, vie hirveesti aikaa juurruttaa.”

”Ite pitää osata esittää asiat ymmärrettävästi, että se uppoaa oikein ja saa vietyä asioita eteenpäin.”

”Iäkkäämpi työyhteisö on laiva joka kääntyy hitaasti ja asiat pitää rummuttaa paljon. Ei muutu yhdestä tai kahdesta maininnasta. Pitää toistaa paljon. Toimia vähän papukaijana. Sit se pikkuhiljaa kääntyy se kurssi, mutta hitaasti. Asiat vaatii aikaa muuttuakseen.”

”Onhan tää muutos jatkuvaa. Kun on monta muutosta yhtä aikaa ja justinsa totut vähän, niin tulee seuraava. Koko ajan pitää seurata aikaansa.”

Teknologian tulo varhaiskasvatukseen on tuonut haasteita henkilökunnan käytännöntyöhön. Tällöin johtajan on täytynyt olla innostava ja näyttää innokkaalta, vaikka ei siltä välttämättä ole tuntunut. Sukupolvien erot tulevat tässä näkyviin, sillä nuoremmat työntekijät ovat pystyneet auttamaan varttuneempaa henkilökuntaa ja osoittamaan, että muutokset eivät ole niin isoja kuin miltä se aluksi mahdollisesti tuntui. Johtajan on myös hyvä näyttää omat heikkoutensa esimerkiksi juuri teknologian kohdalla. Se poistaa henkilökunnalta painetta osata asiat heti, kannustaa oppimaan uutta ja kohdata muutokset kehitykseen johtavana toimenpiteenä.

6.3 Eri sidosryhmiltä tuleva palaute suhteessa päiväkodinjohtajan työhön

Tutkimuksessa tuli esiin viisi eri sidosryhmää, joilta päiväkodin johtajat saivat säännöllisesti palautetta. Seuraavassa kaaviossa olen kuvailut sidosryhmät, joilta päiväkodin johtaja saivat palautetta, millaista palautteen sisältö pääpiirteittäin on ja millaisiin toimenpiteisiin saatu palaute johtaa.

	Palautteen sisältö	Palautteesta johtuvat toimet
Henkilökunta	Vuorovaikutustilanteet, oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus kohtelussa esim. lomien myöntämisissä, raskas työ ja sijaisten puute	sijaisjärjestelyt, muutosehdotukset, sääntöjen luomiset, tasapuolisuuden huomioon ottaminen arjessa
Esimies	Näyttäytyy luottamuksena, asioiden ratkaisemista ei niinkään toiminnan muuttamista	Oman työn reflektointia, kehittymistä omassa työssä, toimintatapojen tarkistamista
Kollega	Vertaistukea ongelmiin, Uusia näkökulmia ja ideoita, osaamisen jakamista	Oman työn kehittäminen, toimintatapojen tarkistaminen
Lasten vanhemmat	Oman lapsen hoitoon liittyviä asioita, joka koskettaa kaikkia kyseisen ryhmän henkilökuntaa, lapsiryhmien koot, turvallisuus sisällä ja ulkona	Johtaja osallistuu tarvittaessa yhteisiin palavereihin, johtaja hoitaa vaikeammat asiat eteenpäin, vastaa isommista linjauksista ja niiden tiedottamisesta
Lapset	Palaute suoraa ja rehellistä, mikä kuvastaa lasten luottamusta aikuiseen	Lasten osallisuus otetaan huomioon esim. hankinnoissa ja kehitysehdotuksissa, toiveita pyrittiin toteuttamaan.

KUVIO 2. Eri sidosryhmiltä tulevan palautteen sisältö ja palautteesta johtuvat toimet

Seuraavaksi tarkastelen miten palautteen sisältö ja palautteesta seuraavat toimet näyttäytyvät henkilökunnalta, esimieheltä, kollegoilta, lasten vanhemmilta ja lapsilta tulleista palautteista.

6.3.1 Henkilökunnalta saatu palaute ja palautteesta johtuvat toimet

Johtajien saama palaute henkilökunnalta koski sisällöltään luottamusta, vuorovaikutustilanteita, päiväkodin arkea ja arjen rakennetta. Johtajat saivat kriittistä palautetta sijaisjärjestelyistä, sillä sijaisten käyttäminen taloissa oli rajallista. Johtajien mukaan kaupungissa on liian vähän päiväkotipaikkoja

suhteessa lapsimäärään. Sijaisten puutteen vuoksi tehtiin sisäisiä siirtoja, jotka eivät olleet työntekijöille mieluisia. Työntekijät kokivat olevansa ”hyppyheikkinä”. Tämän vuoksi työntekijät olivat välistä hyvin väsyneitä ja voimavarat olivat koetuksella. Johtajat kokivat olevansa puun ja kuoren välissä kaupungin säästötoimien, henkilökunnan jaksamisen sekä lasten hyvinvoinnin kanssa. Tämä herättääkin miettimään onko johtajalla mahdollisuuksia reagoida henkilöstöltä saamaansa palautteeseen. Onko organisaatiossa tarvittavat rakenteen palautteen käsittelemiselle?

Johtajat saivat omasta mielestään liian vähän palautetta ja toivoivat konkreettista palautetta. Johtajat pitivät siitä, että päiväkodin henkilökunta uskalsi antaa palautetta suoraan. He kokivat yhdessä kehittävänsä päiväkodin toimintaa eteenpäin. Kehittäessä toimintaa, täytyi välistä katsoa asioista eri näkökulmista.

Monet tutkimukseen osallistuneet haastateltavat kuvailivat henkilökunnalta saadun palautteen enemmin kuin negatiiviseksi palautteeksi. Jos tällaisia ehdotuksia tuli, johtaja mietti voisiko hän muuttaa omaa toimintaansa suhteessa muutoksen ehdotukseen. Esiin tuli myös, että kritiikin antajan olisi hyvä esittää joku kehittämisidea, mitä olisi toiminnassa voitu tehdä toisin. Eli palaute olisi myös loppuun saakka mietittyä. Tutkimuksessa tuli esiin, että aina kaikki henkilökunnan kokemat kaltoin kohtelut eivät tule johtajien tietoisuuteen. Tähän johtajat toivoivat muutosta, että henkilökunta uskaltaisi antaa kaikenlaista palautetta. Johtajille oli tärkeää, että henkilökunta voi hyvin. Haastattelun aikana moni johtaja herkistyi puhuessaan henkilökunnan hyvinvoinnista ja siitä miten tärkeää se heille on. He aistivat tuliko henkilökunta hyvällä mielellä töihin ja kokivat sen myös yhtenä palautteenantomuotona.

Työntekijät olivat yksiköissä välistä todella uupuneita, johon johtajat koettivat tarttua mahdollisimman nopeasti. Se ei kuitenkaan aina ollut mahdollista esimerkiksi sijaisjärjestelyjen vuoksi. Henkilökunta muutokset rasittivat myös yksiköitä. Johtajat totesivat lapsiryhmässä työskentelyn olevan nykypäivänä rankkaa. Lapsiryhmät ovat isoja ja erityisen tuen tarpeessa olevia lapsia on paljon. Tällöin johtaja joutui etsimään ratkaisuja joka olisi kaikkien kannalta paras mahdollinen. Johtaja pyrki tarjoamaan henkilökunnalle tarpeeksi

resursseja, jotta heidän työtaakka helpottuisi. Joskus taas kaupungin asettamat rakenteet eivät tätä taloudellisesti mahdollista.

Johtajat ovat joutuneet miettimään tasapuolista kohtelua alaistensa kesken ja jotkut ovat luoneet konkreettisia sääntöjä esimerkiksi vuosilomien ajankohtiin. Osa johtajista koki, että tietynlaiset säännöt pitää olla ja niitä täytyy myös aika ajoin tarkistaa.

6.3.2 Esimieheltä saatu palaute ja palautteesta johtuvat toimet

Johtajien saama palaute esimiehiltään koski sisällöltään luottamusta, päiväkodin arkea ja sen rakennetta. Esiin nousi myös kannustus ja henkilöstö- ja hallintojohtamisen taidot. Päiväkodin johtajat kokivat, että esimieheltä tullut palaute oli suurimmaksi osaksi positiivista ja kannustavaa. Esimies koetaan kaukaisempana työntekijänä, joka ei välttämättä täysin tiedä mitä ja miten johtaja käytännössä työtään tekee.

Johtajien kokemusten mukaan esimieheltä saatu palaute vie johtajaa työssä eteenpäin. Johtajat alkavat reflektoida omaa työtään, käyttäytymistään ja johtamistapaa. Osa johtajista pohti, onko esimieheltä saatu palaute aiheellinen. Aina johtajat eivät olleet samaa mieltä esimiehen kanssa, eivätkä nähneet tarvetta muutokselle. Tähän johtajat saivat tukea omilta alaisiltaan, johon peilasivat omia ratkaisujaan. Esimieheltä tullutta palautetta arvostettiin, sillä koettiin, että jostakin toimintaa koskevasta asiasta palaute on saanut alkunsa. Lähinnä palautteiden koettiin koskettavan asioiden ratkaisemista, ei niinkään asioiden muuttamista. Kehityskeskustelut koettiin hyviksi palautteenanto välineiksi. Palautetta kaivattiin enemmän kehittämiskohteisiin, mutta osa työntekijöistä toivoivat myös kiitosta ja positiivista palautetta esimieheltään.

Tutkimuksessa nousi esiin johtajan oma suhde esimieheen. Esimieheltä saatu tuki omassa työssä oli ensiarvoisen tärkeää. Jotkut haastateltavat pitivät esimieheltä saatua palautetta kaikista tärkeimpänä omassa työssään. Toisaalta esiin tuli myös, että kaikki esimiehet eivät tieneet mitä ja miten johtaja päiväkodissa työtään teki. Esimies oli fyysisesti etäinen ja hänellä ei välttämättä ollut tarkkaa tietoa johtajan käytännöntyöstä.

”Olis ihanteellinen tilanne, jos hän tietäisi tarkkaan minkälaista täällä on töissä. Se olis ihanaa ja tärkeää palautetta.”

Palautteen sisällön tulisi olla asiallista, ammattiin ja työhön kuuluvaa palautetta. Sellaista palautetta, johon johtaja pystyisi puuttumaan, tekemään tarvittavan korjausliikkeen tai kehittämään omaa työtään.

6.3.3 Kollegalta saatu palaute ja palautteesta johtuvat toimet

Johtajien saama palaute kollegoilta koski sisällöltään kaikkia luokittelemiani neljää osa-aluetta: luottamusta, päätöksentekoa, vuorovaikutustilanteita, päiväkodin arkea ja arjen rakennetta. Esiin nousi myös osaamisen jakaminen ja vertaistuki.

Päiväkodin johtajien saama palaute kollegoilta eli toisilta päiväkodin johtajilta oli äärimmäisen tärkeää. He kokivat saavansa vertaistukea mahdollisiin ongelmatilanteisiin ja ahdistukseen. Jotkut kokivat, että he saivat työssään eniten palautetta kollegoiltaan. He olivat paljon tekemisissä aluepalavereiden muodossa, puhelimitse sekä sähköpostitse. Kollegoiden kanssa johtajat pystyivät jakamaan huolet ja murheet. Vertaistuen lisäksi johtajat kokivat, että he saivat kollegoilta hyviä näkökulmia asioihin sekä tukea ja kannustusta, mutta myös kehittämisideoita. Johtajat kokivat, että oman työnsä kehittämisen kannalta oli tärkeää ajatusten ja toimintatapojen vaihto. Kollegoilta voitiin kysyä apua joka tilanteeseen ja heidän kanssaan jaettiin arkea.

Arjen haasteellisia tilanteita johtajat pystyivät purkamaan aluepalavereissa muiden kollegoiden ja esimiehensä kanssa. Vaitiolovelvollisuus satoi johtajia puhumaan asioista vain esimerkiksi edellä mainittujen tahojen kanssa. Tarvittaessa kaupunki järjesti ulkopuolista apua asioiden käsittelyyn. Arvokasta yhteistyöstä päiväkodin johtajat tekivät myös varhaiskasvatuksen erityisopettajien kanssa.

6.3.4 Vanhemmilta saatu palaute ja palautteesta johtuvat toimet

Johtajien saama palaute vanhemmilta koski sisällöltään luottamusta ja päiväkodin arkea ja arjen rakennetta. Palaute koski suureksi osaksi vanhemman oman lapsen tarpeita päiväkodin arjessa.

Johtajien jotka työskentelivät lapsiryhmässä oli vaikeampi erotella vanhempien palautetta koskettamaan johtajan työtä. Tosin esiin nousi tosiasia, että palautetta tuli vanhemmilta vähän ja palaute kosketti esimerkiksi unohtuneita villasukkia. Palautetta tuli kiitoksen muodossa keväisin esikoulun päätyttyä tai jos joku lapsi jäi hoidosta pois. Vanhempainryhmän jäseniltä saatua palautetta pidettiin tärkeänä. Herääkin kysymys, miksi juuri heiltä saatu palaute on tärkeää ja onko se tärkeämpää kuin muilta vanhemmilta saatu palaute?

Vuorovaikutus vanhempien kanssa tapahtui ohimennen tavatessa, puhelimitse tai sähköisesti. Vanhempainilloissa johtajat olivat pyytäneet kommentteja ja mielipiteitä vanhemmilta. Vanhempien palautteet kohdistuivat ulkoisiin seikkoihin sisä- ja ulkoilutiloissa kuten esimerkiksi leluihin, ulkoiluvälineisiin, piha-alueen kuntoon ja turvallisuuteen, mutta myös suuriin lapsiryhmä kokoihin.

Johtaja sai melko vähän kriittistä palautetta. Vastaan oli kuitenkin tullut tilanteita joissa vanhemmat halusivat asioida vain johtajan kanssa. Kriittiset palautteet koskettivat lähes poikkeuksetta yksittäisiä tapahtumia. Johtajaa sitoo vaitiolovelvollisuus työntekijöitä ja lasten vanhempia kohtaan, joka voi vaikeuttaa asioiden ymmärtämistä ja luoda konfliktitilanteita. Monet johtajat olivat linjanneet, että työntekijät hoitavat niin sanotusti pienemmät ongelmat ja johtajat hoitavat isommat ongelmat.

Johtajat kaipasivat vanhemmilta enemmän palautetta. Heidän mukaan vanhempia pitäisi enemmän osallistaa ja saada palaute heiltä sitä kautta. Vanhempainillat ja vanhempainoimikunnat ovat näistä yksi esimerkki. Palaute, jossa vanhemmat ovat tyytyväisiä tilanteeseen ja kaikki on hyvin, ei ole johtajien mielestä tarpeeksi informatiivista palautetta. Näin yksi johtaja kuvailee tuntemuksiaan:

”Vaikka kaikki olis hyvin, varmasti löytyis jotakin. Sitä toivoisin enemmän.”

Johtajat kaipaavat konkreettista palautetta työhön. Kritiikin voi ottaa oman itsensä ja oman työn kehittämisen näkökulmasta.

”Jos saan palautetta vanhemmilta, niin kyllä mä seuraavalla kerralla muistan toimia tarvittaessa eri tavalla.”

Johtajat saivat hyvin vähän palautetta, joka koski heidän työtään. He kokivat, että eivät saaneet juuri ollenkaan vanhemmilta palautetta ja ihan millainen tahansa palaute olisi ollut tervetullutta.

6.3.5 Lapsilta saatu palaute ja palautteesta johtuvat toimet

Johtajien saama palaute lapsilta koski sisällöltään luottamusta ja päiväkodin arkea. Jokainen johtaja nosti haastattelussa esiin palautteen saannin lapsilta. Palautteen sisällön kuvaaminen oli haasteellista ja palaute tuntui kohdistuvan lähinnä päiväkodin arkeen, kuin päiväkodin johtajan varsinaiseen työhön.

Johtajat kuvailivat lapsilta saadun palautteen olevan suoraa ja rehellistä. Palautteenantotilanteet liittyivät kohtaamisiin ja palaute oli suoraa ja välitöntä ja se oli pääsääntöisesti positiivista. Jotkut johtajat kokivat, että lapsilta saatu luottamus voitiin myös kokea eräänlaisena positiivisena palautteena. Johtajien mukaan lapset pystyivät vaikuttamaan päiväkodin toimintaan palautteen ja mielipiteidensä kautta. Päiväkodin johtaja pystyivät reagoimaan lasten kautta saatuihin kehitysehdotuksiin ja hankintoihin, jotka koskivat esimerkiksi toimintaa, sen toteutusta ja uusien pelien ja lelujen hankkimista. Halutessaan henkilökunta pystyi muuttamaan päiväkodin toimintaa lasten toiveiden mukaisesti.

Tutkimuksessa tuli esiin, että jos lapset olivat tyytyväisiä päiväkodin elämään, vanhemmilta tuli vähemmän yhteydenottoja. Pystymmekö siis vaikuttamaan lasten kautta aikuisten antamaan palautteeseen?

6.4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tehtävänä oli selvittää, keneltä päiväkodin johtajat saavat palautetta ja millaista palaute on sisällöltään. Tulosten perusteella päiväkodin johtajien työ välitason johtamisessa on hyvin moninaista ja palautetta tuli monelta eri tasolta. Pääsääntöisesti johtajat saivat palautetta omalta

henkilökunnaltaan, esimieheltään, kollegoiltaan, lasten vanhemmilta ja lapsilta. Luokittelin johtajien saaman palautteen sisällön seuraavasti: luottamus, päätöksenteko, vuorovaikutustilanteet, päiväkodin arki ja sen rakenne.

Luottamus on yksi tärkeimpiä voimavaroja työelämässä. Tässä tutkimuksessa nousi esiin, että päiväkodin johtajat tarvitsivat luottamusta. Kuten Sutherland (2017) toteaa, luottamus ei voi koskaan olla yksisuuntaista vaan se on aina kaksisuuntaista. Työntekijän tulee saada käyttää omia kykyjään työssään ja sen kautta vaikuttamaan omaan työhönsä. Johtajan tulee luottaa omiin työntekijöihinsä ja heidän tieto-taitoon varhaiskasvatuksessa. Osalla johtajista oli sellainen tunne, että henkilökunta arvostivat, että he pitivät tarvittaessa alaistensa puolia ja täten nauttivat henkilökunnan luottamuksesta. Osa johtajista totesi, että heidän talossaan valitsee luottamuksen ilmapiiri, jolloin asioista voi puhua suoraan ja oman mielipiteensä voi kertoa. Sutherland (2017) toteavat että, kun johtajat keskittyvät yhteisön yhdistämiseen ja johtajien läsnäolo lisääntyy, se näyttäytyy luottamuksen lisääntymisenä yhteisössä. Johtajasta tulee johtajuuden ja hyväntahtoisuuden ääni toimintayhteisölle. Täten myös johtajan esimerkillä on iso rooli.

Osa vastaajista eivät odottaneet esimieheltä palautetta, sillä se välittyi heidän mukaan esimiehen kehonkielestä. Varhaiskasvatuksessa puhutaan paljon sanoittamisesta. Tässä olisi hyvä kohta esimiehen sanoittaa omia tunteitaan ja kehonkieltään alaisilleen. Luottamusta työtä kohtaan pidettiin myös yhtenä palautteen muotona. Vaikka esimiehet eivät ihan tarkalleen tienneet miten heidän alaisensa eli päiväkodin johtajat työssään pärjäsivät, oli esimieheltä saatu palaute päiväkodin johtajien arvossa ja osa piti sitä kaikkein tärkeimpänä.

Päätöksenteko jakautui kahteen rooliin. Toisessa mallissa johtajalla oli keskeinen rooli päätöksenteossa ja toisessa toimeenpaneva rooli. Toimeenpaneuvassa roolissa päätökset oli tehty muilla tahoilla, esimerkiksi kunta- tai valtiotasolla. Tällöin johtajan tehtävänä oli laittaa saatetut asiat toimintaan. Mallissa jossa johtajalla oli keskeinen rooli, johtaja teki päätökset ja vastasi niistä sekä niiden käytäntöön laittamisesta. Tutkimuksessa tuli esiin, että päätökset ei aina ilahduttanut kaikkia osapuolia ja niistä syntyi keskustelua työyhteisössä ja sen eri tasoilla.

Tutkimukseen osallistuvissa päiväkodeissa oli juuri ollut vuorovaikutustaidot keskustelun aiheena. Johtajat peilasivat omia vuorovaikutustaitojaan omaan käsitykseensä siitä mitä niiden pitäisi olla. Päiväkotielämässä vuorovaikutustilanteita tulee päivän aikana valtavasti ja päiväkodin johtaja on jatkuvasti sosiaalisten tilanteiden ympäröimänä. Schmittin ja Ultesin (2015) mukaan vuorovaikutukseen voi vaikuttaa ympäristötekijät, kuten melu ja muut häiriötekijät. Heidän mukaan vuorovaikutukseen voi vaikuttaa myös työntekijän henkilökohtaiset asenteet. Vuorovaikutustilanteet olisivatkin hedelmällisiä tilanteita antaa palautetta. Kun palautteenantokulttuuri on hyvällä tasolla, spontaania palautetta on helpompi antaa. Portin, Knapp, Dareff, Feldman, Russell, Samuelson ja Yehi (2009) toteavat, että tavoitteiden asettamiseksi ja käyttäytymismuutoksen ohjaamiseksi palautteen on sisällettävä merkityksellistä tietoa, jota johtajat pitävät tärkeinä ja luotettavina. Tutkimuksessa nousi esiin, että palautetta annettiin työyhteisössä aivan liian vähän ja sitä pitäisi antaa enemmän kaikilla eri hierarkiatasoilla. Vaikka palaute parantaa olennaisesti johtajuutta voi se yksin olla riittämätön toimi muuttaakseen käyttäytymistä (Cannon & Witherspoon 2005). Palaute täytyy taten saada käytäntöön. Helpoiten palautetta annettiin asioista jotka olivat huonosti. Vuorovaikutuksesta palautetta annettiin tiedotuksen puutteesta. Johtajat olivatkin jo alkaneet toimiiin, että informaatio kulkisi mahdollisimman jouhevasti työyhteisössä. Johtajat kokivat, että he tarvitsivat myös toisten johtajien eli kollegoiden tukea ja ajatustenvaihtoa erinäisissä vuorovaikutustilanteiden selvittelyissä.

Päiväkodin arki on hyvin hektistä ja arjen rakenne ei ole joka päiväkodissa samanlaista. Tutkimuksessa nousi kuitenkin esiin tietynlaiset samankaltaisuudet talojen koista tai sijainnista riippumatta. Päiväkodin johtajat kokivat työn keskeytykset harmilliseksi osaksi työtä. Silloin ajatus pääsee katkeamaan ja työt täytyy aloittaa ikään kuin alusta. Ulkopuolelta tulevat projektit ja koulutukset väsyttivät päiväkodin henkilökuntaa, mutta johtajien piti saada työntekijät innostumaan ja kehittämään itseään. Kemmis, Heikkinen, Fransson, Aspfors ja Edwards-Groves (2014, 160-161) toteavat, että työyhteisö jossa jäsenet osallistuvat tasa-arvoiseen ammatilliseen vuoropuheluun, vievät heidän yksilöllistä itsensä kehittämistä eteenpäin. Päiväkodin johtajat kuitenkin näkivät, että henkilökunta ei sillä hetkellä tähän kyennyt koska olivat uupuneita. Keräsin

aineiston touko-kesäkuun vaihteessa, jolloin suurin osa projekteista oli jo päättynyt. Olisi ollut mukava nähdä miten päiväkodin johtajat reagoivat työntekijöiden väsymykseen. Oliko olettamus, että kesälomalla kerätään voimia vai vähentäisivätkö he mahdollisia projekteja omassa yksikössään. Onko organisaatiossa rakenteita siihen, että johtaja voisivat puuttua henkilökunnan uupumukseen? Henkilökunnan ja sijaisten vaihtuvuus päiväkodissa oli suurta ja se uuvutti henkilökuntaa, mutta myös johtajia. Päiväkodin johtajien mukaan sijaisjärjestelyt eivät aina olleet mahdollisia ja he tiedostivat myös sen, että se luo uupumista henkilökunnalle. Harrisin, Danielsin ja Brinerin (2004, 223) mukaan uupumusta luo stressitekijät joita mitataan muun muassa työn ominaisuuksien, kuten työmäärän, ohjauksen ja sosiaalisen tuen perusteella. Henkilökunta koki myös jonkinlaista epätasa-arvoa päiväkodin johtajan käytöksessä esimerkiksi vuosilomista, työvuoroista ja koulutuksiin pääsemisestä. Päiväkodin johtajat pyrkivät tasapuoliseen kohteluun, mutta totesivat sen olevan lähes mahdotonta sillä silti joku koki epätasa-arvoa. Tällaisten tilanteiden ratkaisemiseksi päiväkodin johtajat olivat luoneet muun muassa erilaisia sääntöjä esimerkiksi vuosilomien myöntämisiin. Päiväkodin johtajat kertoivat saavansa palautetta jo siinä, kun aistivat talon tunnelmaa tullessaan töihin. Arjen kohtaamiset ja tilanteet paljastivat miten päiväkodissa voidaan.

Palautteella on niin suuri vaikutus työssä jaksamiseen, hyvinvointiin ja työn mielekkyyteen, että sen voima pitäisi ymmärtää suuremmissa mittakaavassa. Heslin ja Latham (2004, 53.) tekivät mielenkiintoisen havainnon siitä, että kun johtajat saivat palautetta alaisiltaan, heidän suorituskyyky parani ja he tekivät työtä positiivisesti tavoitteen suuntaan. Palauteorientoituneella on potentiaalia selvittää miten palautetta on käytetty ja miten sitä voidaan käyttää tehokkaasti (London & Smither 2002, 12). Palautteen tulisi aina viedä työtä eteenpäin. Johtajat pitivät kaikenlaista palautetta tärkeänä omassa työssään. Positiivisen palautteen koettiin vievän omaa kehittymistä eteenpäin, mutta toisaalta taas negatiivisen palautteen tuoma reflektio oli johtajan työn kehittymisen kannalta tarpeellista. Boudin (2001) mukaan reflektiota kuvataan usein kognitiivisena prosessina jossa suoritettujen toimien tai tapahtumien tarkastelu johtaa uusiin ymmärryksiin ja arvostuksiin. Reflektio on ratkaiseva ja olennainen osa työpaikan oppimisprosessia (Hetzner, Helmut & Gruber 2012).

Jokainen tutkimukseen osallistunut johtaja sanoi tekevänsä virheitä ja oppivansa niistä. Virheet ovatkin tärkeitä oppimisen paikkoja. Johtajat peilasivat omia kokemuksiaan saatuun palautteeseen ja totesivat, että heidän pitäisi löytää palautteista tärkeimmät ydinkohdat mistä ottaa oppia ja minkä kautta voisivat kehittää omaa työtään. Työkokemuksella oli myös suuri rooli virheistä oppimisesta. Tärkeäksi tehtäväksi johtajat kokivat lasten viihtyvyyden päiväkodissa. He tekivät kaikkensa, että lapsilla oli päiväkodissa hyvä olla. Siihen vaikutti muun muassa päiväkodin fyysiset ja psyykkiset resurssit, psyykkinen ja fyysinen turvallisuus sekä henkilökunnan sopivuus ja pysyvyys.

Päiväkodin johtajat totesivat, että kollegoilleen he pystyivät jakamaan iloja ja huolia ilman vaitiolovelvollisuuden rikkomista. Päiväkodin johtajat kokivat, että oli tärkeää saada jakaa omia asioitaan samanvertaiselleen. Palautteiden kautta pystyttiin kehittämään oman päiväkodin toimintaa, saamaan uusia kehittämisideoita ja pystyttiin katsomaan asioista eri näkökulmasta. Harteis, Bauer ja Gruber (2008) toteavat, että työmaailmassa yksilön täytyy olla yhä enemmän sopeutumiskykyinen, suvaitsevainen ja ymmärtäväinen epävarmuuden edessä. Heidän tulee myös reagoida joustavasti ja nopeasti työtehtävien ja prosessien muutoksiin.

Palautteiden kautta varhaiskasvatusta pitäisi tehdä vanhemmille näkyväksi. Kaikki se laadukas työ mitä varhaiskasvatuksessa tehdään, ei välttämättä näy vanhemmille. Ja kun varhaiskasvatus tehdään näkyväksi, voivat vanhemmat antaa myös konkreettisempaa palautetta.

7 POHDINTA

Tässä luvussa niven yhteen tutkimusprosessin sekä tutkimustulokset.

Ennakkotietoni tutkielmaa aloittaessani oli, että johtajien saamaa palautetta ei ole kovinkaan paljon tutkittu ja aihe tuntui ajankohtaiselta. Nivalan ja Hujalan (2002) mukaan johtamista ei nähdä vain johtajan suorituksena vaan se rakentuu koko varhaiskasvatusyhteisöstä. Tutkimuksessa tuli esiin, että johtajan työhön ja päätöstentekoon vaikuttaa kunta- ja valtiotasolla tehdyt päätökset. Tämän perusteella johtajuus voidaan nähdä rakentuvan varhaiskasvatusyhteisöä laajemmasta kontekstista.

Nivalan (2002, 15) mukaan organisaation hyväksymät tavoitteet ovat suurelta osin riippuvaisia käytetystä johtajuudesta. Yhdyn tutkimukseni tulosten perusteella tähän väitteeseen. Johtajien toiminnalla on suuri vaikutus siihen miten asioita pystytään viemään käytäntöön työyhteisössä ja miten alaiset niihin reagoivat.

Tutkimusaihe oli tutkimukseen osallistuvien johtajien kokemusten mukaan hyvin vähän tutkittua. Haastateltavat oli helppo saada tutkimukseen mukaan ja aineiston keruu sujui joutuisasti. Litteroinnissa poistin kaikki tunnistetekijät ja pyrin huolelliseen työhön.

Laadullisen aineisto näyttäytyy meille tutkijan omien intressien ja tarkastelunäkökulmien kautta. Aineistoa ei voi siis sellaisenaan kuvata todellisuutena. Tutkimustehtävää rajatessa tutkija ottaa kantaa aineistosta nousevaan ydinsanomaan ja tulkintansa kautta nostaa sen tarkasteluun. (Laine 2015, 77.) Aineisto oli sen verran laaja, että myös työn rajausta jouduin tekemään pitkin eri tutkimusraportin työvaiheita. Myös tutkimuskysymyksiä jouduin muuttamaan saadun aineiston mukaisesti. Olin kirjoittanut ylös omia ennakkoluulojani kuten fenomenologis-hermeneuttiseen lähestymistapaan kuuluu. Yksi ennakkoluuloni oli, että päiväkodin johtajat saavat paljon palautetta ja se on pääosin negatiivista. Tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että johtajat

kaipasivat huomattavasti enemmän palautetta eikä pääpaino palautteilla ollut negatiivisuudessa.

Päiväkodin johtajat työskentelevät niin sanotussa väliportaassa. Päiväkodin johtajien toimenkuva on laaja ja siten myös sidosryhmiä on paljon. Tutkimuksessa tuli osoitettua, että päiväkodin johtaja saa ainakin viidestä eri suunnasta palautetta: henkilökunnalta, esimieheltä, kollegalta, vanhemmilta ja lapsilta. Sisällöt joista johtajat saivat palautetta oli: luottamus, vuorovaikutus, päätöksenteko sekä päiväkodin arkea ja arjen rakenne.

Luottamus nousi palautteen sisällöissä yhdeksi osa-alueeksi. Ymmärrämmekö miten paljon varhaiskasvatuksen työ pohjautuu luottamukseen kaikilla sen eri tasoilla? Johtajat kaipasivat luottamusta kuten myös hänen henkilökuntansa. Hallamaa (2017) toteaa, että luottamus on asenne, joka ilmenee vuorovaikutteisessa tilanteessa. Luottamus syntyy silloin, jos toisella osapuolella on mahdollisuus vaikuttaa omaan tilanteeseensa tai toimijaan. Johtajalla on merkittävä rooli saada omasta työyhteisön ilmapiiristä luottamuksellinen ja osoittaa itse olevansa sen arvoinen. Johtajat tiedostivat, että jokainen työntekijä kaipaa avoimuutta, tasapuolisuutta, kuuntelua, tukea ja kannustusta. Pystyykö johtaja saavuttamaan avoimuuden ja luottamuksen tason jokaisen työntekijän kanssa?

Päätöksenteko oli sisällöistä toinen joka nousi aineistosta esiin. Johtajat joutuvat arjessa tekemään paljon päätöksiä. Osaan päätöksistä he eivät voi vaikuttaa vaan ovat toimeenpanelevassa roolissa. Tuloksissa nousi esiin, että päätöksentekoon ei oltu aina tyytyväisiä. Osaavatko työntekijät erottaa arjessa mikä päätöksenteko on johtajan omaa ja hänen päätösvaltansa alla tai mikä päätöksenteko on tehty korkeammassa instanssissa ja johtaja on vain toimeenpanija? Mattila (2018) mukaan keskijohto on tilanteessa jossa käskyt tulevat ylhäältä päin ja johtaja on käskyjen välittäjä.

Päiväkodin johtajat kokevat lukuisia vuorovaikutustilanteita päivän aikana. Se miten kohtaamme toisen ihmisen ei ole itsestään selvä asia. Työyhteisössä täytyy miettiä tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Pystyykö johtaja antamaan palautetta tasapuolisesti kaikille alaisilleen? Palautetta voidaan antaa työyhteisössä muun muassa kirjallisesti, eleillä ja vuorovaikutustilanteissa. Tässä tutkimuksessa palaute annettiin pääsääntöisesti vuorovaikutustilanteissa. Ne työntekijät joilla on enemmän kiinnostusta suorituskyvyn parantamiselle,

ovat todennäköisesti avoimempia palautteelle ja suhtautuvat siihen positiivisemmin (Braddy, Sturm, Atwater, Smither & Fleenor 2013). Tutkimuksen mukaan johtajat arvioivat, että osa työntekijöistä osaa ottaa palautteen vastaan kehittämisen näkökulmasta. Tutkimuksessa nousi esiin, että palautetta annetaan kehityskeskusteluissa molempiin suuntiin. Kehityskeskusteluja molemminpuolisena palautteenantotilanteena olisikin syytä tutkia tarkemmin.

Nivalan (2002, 19) mukaan vuorovaikutusta varhaiskasvatuksessa voidaan pitää kulttuurien välisenä kenttänä. Käsitteessä korostetaan suhteiden syvällistä merkitystä jokapäiväisessä toiminnassa ja siinä korostuu viestinnän, kokousten, yhteisen suunnittelun ja järjestämisen merkitystä johtotehtävän kannalta. Tässä tutkimuksessa nousi esiin johtajien arkipäiväinen vuorovaikutus ja informaation siirto esimerkiksi sähköpostien muodossa, jota oli alettu johtajien toimesta lisäämään. Basaran (2002, 109) kertoo, että kuunteleminen on keskeinen osa viestintäprosessia ja sen opetteluun käytetään liian vähän aikaa. Hänen mukaan kuuntelun taidon osaa vain harvat. Tässäkin tutkimuksessa johtajien vuorovaikutus- ja viestintätaidot nousivat tarkastelun alle. Voisiko näiden palautteiden taustalla olla, että alaiset eivät tulleet kuulluksi tai johtajat itse eivät tulleet kuulluksi?

Päiväkodin arki on hektistä ja tilanteet muuttuvat hyvinkin nopeasti päivän aikana. Helposti voisi ajatella, että silloin työntekijät ovat mukautuvaisia ja innovatiivisia. Tutkimuksessa kuitenkin nousi esiin, että arjen yksi kuormittava tekijä oli työntekijöiden ja sijaisten vaihtuvuus työyksiköissä. Työntekijöiden vaihtuvuus työpaikoilla on maailmanlaajuinen haaste. Yksi merkittävä tekijä on tiedonsiirto uusille työntekijöille (Kemmis ym. 2014, 154-155), joka vie valtavasti voimavaroja. Hetzner ym. (2012) toteavat tutkimuksessaan, että työntekijöiden on sopeuduttava muutoksissa uusiin vaatimuksiin, hankittava uutta tieto-taitoa ja selviydyttävä työpaikan sosiaalisen rakenteiden muutoksista. Varhaiskasvatuksessa sosiaaliset rakenteet ovat jatkuvassa muutoksessa ja ne näkyvät päiväkodin arjessa muun muassa hektisyytenä ja vaihtuvina työntekijöinä. Hetzner ym. (2012) toteavat, että esimiehet tarjoavat harvoin tukea työntekijöille suhteessa tapahtuviin muutoksiin. Olisikin mielenkiintoista tutkia millainen vaikutus näillä muutoksilla on työntekijän työkykyyn ja millaista konkreettista tukea työntekijät muutoksiin saavat.

Palautteet aiheuttivat lähes aina jonkinlaisia toimenpiteitä johtajalta. Johtajat totesivat, että Suomessa ei ole palautteenannon kulttuuria. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä etteikö niin voisi olla. Johtajat voivat omassa työyhteisössään vaalia palautteenannon toimintamallia arjessa. Palautteenantoon liittyy vahvasti myös reflektio. Toivon, että tutkimuksen kautta siihen vastanneet päiväkodin johtajat alkaisivat refleктоimaan omaa toimintaansa johtajana. Hetznerin ym. mukaan (2012) reflektio on tärkeä keino oppia työpaikan aiheuttamista muutoksista. Tutkimuksessaan Hetzner ym. (2012) toivat esiin, että työntekijän oma sosiaalinen integraatio ja pätevyys vaikuttavat positiivisesti reflektioon. Jokainen päiväkodin johtaja halusi kehittyä työssään ja oppia omista virheistään.

Tämän tutkimuksen perusteella olisi aiheellista tutkia millaiset kyvyt johtajilla on ottaa palautetta vastaan ja miten johtajat käyttävät saamaansa palautetta työkaluna työssään. Olisi myös syytä tutkia millaiset valmiuden työntekijöillä on vastaanottaa palautetta kehittämisen näkökulmasta. Tutkimuksesta nousseet luottamus, vuorovaikutustilanteet, päätöksenteko ja päiväkodin arki ja arjen rakenne nostavat esiin myös erilaisia jatkotutkimuksen aiheita suhteessa päiväkodin johtajan kykyyn esimerkiksi vastaanottaa palautetta.

Tutkimuksen sisältöä analysoidessani koin vaikeutta luokitella asioita pienempiin luokkiin sillä tutkimusaineisto oli kovin laaja. Omanlaiset haasteet toivat myös ajankäyttö perheen, töiden ja opiskelujen rinnalla. Toivon, että tästä tutkimuksestani on hyötyä päiväkodin johtajille heidän omaan työhönsä. Tutkimus voi toimia myös aluejohtajien tietämyksen lisäämisenä alaistensa sen hetkisestä johtajuudesta, heidän saamansa palautteen sisällöstä ja sen vaikutuksesta johtajan työhön. Voimme myös tarkastella viitekehityksen kautta tuomien asioiden vaikuttavuudesta päiväkodin johtajan arjessa.

8 LÄHTEET

Aaltonen, T. 2011. Johda ihmistä –teologiaa johtajille. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYPro.

Azad, N., Anderson, H. G., Brooks, A., Garza, O., O'Neil, C., Stutz, M. & Sobotka, J. L. (2017). Leadership and management are one and the same. American Journal of Pharmaceutical Education, 81(6), 1-5. [Viitattu 25.3.2019]. Saatavilla: <https://libproxy.tuni.fi/login?url=https://search-proquest-com.libproxy.tuni.fi/docview/1944208855?accountid=14242>

Aveyard, Helen (2010) Doing a Literature Review in Health and Social Care. A practical guide. Maidenhead: Open University Press.

Backman, J. 2010. Teoksesta: Miettinen T., Pukkinen S. & Taipale, J. 2010. Fenomenologisia kysymyksiä. Helsinki: Hakapaino.

Basaran, K. 2002. Listening: An Important Interpersonal Communication Skill for Leadership. Teoksesta: Nivala, V. & Hujala, E. 2002. Leadership in early childhood education. Cross-cultural perspectives. University of Oulu. Oulu: University Press.

Boud, D. 2001. Using journal writing to enhance reflective practice. New Directions for Adult and Continuing Education, 90, 9-18.

Braddy, P. W., Sturm, R. E., Atwater, L. E., Smither, J. W., & Fleenor, J. W. 2013. Validating the Feedback Orientation Scale in a Leadership Development Context. Group & Organization Management, 38(6). [Viitattu: 16.4.2019]. Saatavilla: <https://journals-sagepub-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdf/10.1177/1059601113508432>

Cannon, M.D. & Witherspoon, R. 2005. "Actionable feedback: unlocking the power of learning and performance improvement", The Academy of Management Executive, Vol. 19. No.2.

Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Gadamer, H. & Nikander, I. 2004. Hermeneutiikka: Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa. Tampere: Vastapaino.

- Gordon, T. 2005. Toimijuuden käsitteen dilemmoja. Teoksessa: Meurman-Solin, A. & Pyysiäinen, I. 2005. Ihmistieteet tänään. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hallamaa, J. 2017. Yhdessä toimimisen etiikka. Gaudeamus Oy. [Viitattu: 22.4.2019]. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523455054>
- Happo, I., Määttä, K. & Uusiautti, S. 2013. How do Early Childhood Education Teachers Perceive Their Expertise? A Qualitative Study of Child Care Providers in Lapland, Finland. Early Childhood Education Journal, Vuosikerta/sarjan osa 41, 4. Julkaisu, s.273-281 [Viitattu: 17.4.2019]. Saatavilla: <https://search-proquest-com.helios.uta.fi/docview/1355329244?pq-origsite=summon>
- Harris, C., Daniels, K. & Briner, R. B. 2004 How do work stress and coping work? Toward a fundamental theoretical reappraisal. British Journal of Guidance & Counselling. Vol. 32 Issue 2. [Viitattu: 17.4.2019]. Saatavilla: <http://web.a.ebscohost.com.libproxy.tuni.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=545752a7-adf8-4b8b-a59f-fc2a0e1c64a9%40sdc-v-sessmgr06&bdata=JkF1dGhUeXBIPWNvb2tpZSxpcCx1aWQmc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=13121436&db=ehh>
- Harteis, C., Bauer, J. & Gruber, H. 2008. The culture of learning from mistakes: How workers handle mistakes in everyday work. International Journal of Educational Research. 47, 223-231.
- Heidegger, M. 1986. Tieni fenomenologiaan. Haapala, A. (suom.). Synteesi 5 (2-3), 107-111.
- Heslin, P. A., & Latham, G. P. 2004. The effect of upward feedback on managerial behavior. Applied Psychology: An International Review.
- Hetzner, S., Helmut, H. & Gruber, H. 2012. Change at work and professional learning: How readiness to change, self-determination and personal initiative affect individual learning through reflection. European Journal of Psychology of Education. Volume 27, Issue 4. Pp 539-555. [Viitattu 17.4.2019]. Saatavilla: <https://link-springer-com.libproxy.tuni.fi/article/10.1007%2Fs10212-011-0094-1>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007 Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Jokinen, K. Miten laadullinen tutkimus vakuuttaa? Teoksesta: Lempiäinen, K., Löytty, O & Kinnunen, M. (toim.). 2008. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Jüden-Tupakka, S. 2007. Teoksesta: Syrjäläinen, E. & Värri, V-M. 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

- Kafle, N. 2013. Hermeneutic phenomenological research method simplified. *Bodhi: An Interdisciplinary Journal* 5 (1), 181-200. [Viitattu 28.2.2019]. Saatavilla: <https://doi.org/10.3126/bodhi.v5i1.8053>
- Kakkori, L. 2009. Hermeneutiikka ja fenomenologia – Hermeneuttis-fenomenologisen tutkimusotteensisäinen problematiikka. *Aikuiskasvatus* 29 (4), 1-17.
- Kaskinen, S & Kiander, T. 2005. *Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista.* Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kemmis, S., Heikkinen, L.T., Fransson, G, Aspfors, J & Edwards-Groves. 2014. Mentoring of new teachers as a contested practice: Supervision, support and collaborative self-development. *Teaching and Teacher Education*. Volume 43. Pages 154-164. [Viitattu 17.4.2019]. Saatavilla: https://ac-els-cdn-com.libproxy.tuni.fi/S0742051X14000778/1-s2.0-S0742051X14000778-main.pdf?_tid=a9c7f419-a09b-438a-99b5-29fdf9efe8c6&acdnat=1555499704_2b03897ab03a8589836eed343d4c1724
- Laine, T. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksesta: Aaltola, J (toim.) & Valli, R. (toim.). 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Laverty, S. M. 2003. Hermeneutic Phenomenology and Phenomenology: A Comparison of Historical and Methodological Considerations. Article. University of Calgary, Alberta, Canada. [Viitattu: 28.2.2019]. Saatavilla: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/160940690300200303>
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*.
- Mattila, P. 2018. Peilejä johtamiseen. Helsinki: Alma Talent. [Viitattu 22.4.2019]. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521426803/preview>
- Markkola, P. 2008. Lähdekritiikki –niin hiljaista ettei sitä huomaa. Teoksesta: Lempiäinen, K., Löytty, O & Kinnunen, M. (toim.). 2008. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Miettinen T., Pukkinen S. & Taipale, J. 2010. *Fenomenologisia kysymyksiä.* Helsinki: Hakapaino.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analyss. An expanded sourcebook (2 ed.)* Thousand Oaks: Sage Publications.

- Nicholson, J. & Kroll, L. 2015. Developing leadership for early childhood professionals through oral inquiry: strengthening equity through making particulars visible in dilemmas of practice. *Early Child Development and Carr*. Vuosikerta 185, 1. Julkaisu. [Viitattu 9.2.2018]. Saatavilla: https://www.researchgate.net/publication/269418674_Developing_leadership_for_early_childhood_professionals_through_oral_inquiry_strengthening_equity_through_making_particulars_visible_in_dilemmas_of_practice
- Nikander, P. Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksesta: Ruusu vuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). Haastattelun analyysi. 2010. Tampere: Vastapaino.
- Nikunen, M. Tutkimusaineisto ja tunteet. Teoksesta: Lempiäinen, K., Löytty, O & Kinnunen, M. (toim.). 2008. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Niskanen, S. 2005. Teoksesta: Perttula, J. & Latomaa, T. 2005. Kokemuksen tutkimus. Merkitys-tulkinta-ymmärtäminen. Tartu: Guttenberg AS.
- Nivala, V. & Hujala, E. 2002. Leadership in early childhood education. Cross-cultural perspectives. University of Oulu. Oulu: University Press.
- Nivala, J. 2002. Leadership in general, leadership in theory. Teoksesta: Leadership in early childhood education. Cross-cultural perspectives. University of Oulu. Oulu: University Press.
- Nupponen, H. 2006. Leadership Concepts and Theories: Reflections for Practice for early Childhood Directors. *Australasian Journal of Early Childhood*, 31(1), 43–50. [Viitattu 9.2.2018]. Saatavilla: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/183693910603100107>
- Palmer, RE. 1969. Hermeneutics. Interpretation theory on Schleiermacher, Dilthey, Heidegger and Gadamer. Evanston: Northwestern University Press.
- Perkka-Jortikka, 2005. K. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Portin, B.S., Knapp, M.S. Dareff, S., Feldman, S., Rusell, F.A., Samuelson, C & Yeh, T.L. 2009. Leadership for Learning Improvement in Urban Schools, Center for the Study of Teaching & Policy. University of Washington, Seattle, WA.
- Puusa, A. 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksesta: Puusa, A. & Juut, P. (toim.). Menetelmäviidakon raivaajat - Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint.
- Rauhala, L. 1991. Humanistinen psykologia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ricoueur, P. 2008. From Text to Action. Devon; Continuum.
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Liettua: Balto print.

Schmitt, A. & Ultes, S. 2015. Interaction Quality: Assessing the quality of ongoing spoken dialog interaction by experts—And how it relates to user satisfaction. *Speech Communication*, 11/2015, Vuosikerta/sarjan osa 74. [Viitattu: 16.4.2019]. Saatavilla: https://ac-els-cdn-com.libproxy.tuni.fi/S0167639315000679/1-s2.0-S0167639315000679-main.pdf?_tid=394ee589-44ee-4a89-ad85-dffbdb967324&acdnat=1555439589_47322518d40f8eb8e7f973609ef4d351

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Sutherland, Ian E. Learning and growing: Trust, leadership, and response to crisis. *Journal of Educational Administration*. Vol. 55. Issue: 1, pp. 2-17. [Viitattu: 16.4.2019]. Saatavilla: <https://www-emeraldinsight-com.libproxy.tuni.fi/doi/full/10.1108/JEA-10-2015-0097>

Sydänmaalakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020: älykkään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Ulrich, D, Samllawood, N. & Sweetman, K. 2010. Johtamisen koodi. Talinna; Tallina Raamatutrükikoda.

Van Manen, M. 1990. Researching lived Experience. Human science for an action sensitive pedagogy. New York: Sate University of New York Press.

Varto, J. 1992. Fenomenologinen tieteen kritiikki. Tampereen Yliopisto: Jäljennepalvelu.

Vistbacka, S. 2007. Johtamisen haasteet ja johtamisen kehittäminen. Teoksesta: Tainio, R. (toim.) 2007. Suomalainen johtajuus puntarissa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Ähman, H. & Neilimo, K. 2015. Johtajien tabut. [Helsinki]: Suomen Liikekirjat.

Haastattelun runko

1. Kauanko olet toiminut johtajan työssä?
2. Millaisessa yksikössä työskentelet?
3. Keneltä olet saanut palautetta viimeisen puolen vuoden aikana?
 - Millaisissa tilanteissa olet saanut palautetta?
 - Millaista palautetta olet saanut?
 - Millaisia toimia sen perusteella tehtiin?
4. Keneltä olet saanut eniten palautetta viimeisen puolen vuoden aikana?
 - Millaisissa tilanteissa olet saanut palautetta?
 - Millaista palautetta olet saanut?
 - Miten se on vaikuttanut sinuun?
5. Millaista palautetta olisit halunnut saada? Keneltä? Miksi?
6. Millaista palautetta pidät tärkeänä? Miksi?
7. Vaikuttaako palaute työhösi? Millä tavoin? Ja keneltä saatu palaute?
8. Viekö palaute sinua työssäsi eteenpäin? Millä tavoin? Miten se näkyy?
9. Tuoko saamasi palaute esteitä työllesi? Jos tuo, niin millaisia?