

Nina Nurmi

TYÖPAREITTAIN TYÖSKENTELEVIEN PÄIVÄKODIN JOHTAJIEN KOKEMUS TYÖHYVINVOINNISTA

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Maaliskuu 2020

TIIVISTELMÄ

Nina Nurmi: Työpareittain työskentelevien päiväkodin johtajien kokemus työhyvinvoinnista
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Maaliskuu 2020

Tämä laadullinen tutkimus tarkasteli päiväkodin johtajien kokemusta työhyvinvoinnista ja erityisesti sitä, millainen merkitys työpareittain työskentelyllä on johtajien työhyvinvoinnin kokemuksissa. Johtajien työhyvinvointia tarkastelemalla oli tarkoitus tuottaa tietoa johtajien työhyvinvoinnin nykytilasta sekä työpareittain työskentelyn mahdollisuuksista ja haasteista johtajien työhyvinvoinnin kannalta. Tutkimusaihetta lähestyttiin kahden tutkimuskysymyksen avulla, joista ensimmäinen liittyi työhyvinvoinnin kannalta epäsuotuisien työn vaatimustekijöiden, ja toisaalta työhyvinvoinnin kannalta suotuisien jaksamista ja terveyttä suojaavien voimavaretekijöiden selvittämiseen. Toisella tutkimuskysymyksellä puolestaan kartoitettiin johtajaparin väliseen yhteistyöhön liittyviä elementtejä, joita johtajat liittivät voimavarojen heikentymisen kokemuksiin.

Tutkimusaineisto kerättiin tekemällä teemahaastattelut kuudelle työparijohtajuutta toteuttavan kaupungin päiväkodin johtajalle. Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla, sillä sen avulla saatiin parhaiten esiin johtajien henkilökohtaiset kokemukset työhyvinvoinnista sekä kokemusten taustalla vaikuttavat asioille annetut merkitykset. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta sisällönanalyysi toteutettiin teoriaohjaavasti, sillä tutkimuksen käsitteellistämistä ja tutkimuskysymyksen muodostamista ohjasi työn vaatimusten ja voimavarojen -malli (Hakanen 2005; Bakker, Demerouti, Nachreiner & Schaufeli 2001). Toisen tutkimuskysymyksen osalta aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Tulokset osoittivat, että päiväkodin johtajien työhön on liitettävissä sekä vaatimus- että voimavaretekijöitä, jotka ovat merkityksellisiä johtajien työhyvinvoinnin kannalta. Vaatimus- ja voimavaretekijöitä ilmeni työn sisältöön liittyvien tekijöiden lisäksi myös johtamisen rakenteeseen liittyen. Merkittävimpinä rakenteeseen liittyvinä vaatimustekijöinä koettiin yksiköiden määrä ja siitä aiheutuneet aikapaineet ja riittämättömyyden tunne. Lisäksi työyhteisön epämääräisyys työparijohtajuuteen siirtymisen myötä koettiin myös kuormittavana vaatimustekijänä. Yleisiä johtajan työn sisältöön liittyviä vaatimustekijöitä olivat puolestaan työn sirpaleisuus ja hektisyys, jatkuvat keskeytykset ja vaatimus jatkuvasta tavoitettavuudesta sekä työn tuloksen näkemisen vaikeus. Lisäksi haastavat asiakastilanteet, ongelmat henkilöstön kanssa ja resurssien puute todettiin myös tämän tutkimuksen perusteella kuormittaviksi. Voimavaretekijöinä johtamisen rakenteeseen liittyen ilmeni puolestaan mahdollisuus keskittyä omaan intohimoon, oman osaamisen syventäminen sekä ennen kaikkea kollegiaalinen tuki, joka nähtiin johtamismallin suurimpana etuna johtajien työhyvinvoinnin kannalta. Lisäksi yleisesti johtajan työhön liittyvinä voimavaretekijöinä ilmeni vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhön, työn mielekkyys ja merkityksellisyys sekä sosiaalinen tuki esimieheltä ja muilta yhteistyötahoilta. Myös työkokemus ja koulutukset nähtiin tämän tutkimuksen valossa voimavaretekijöinä.

Tässä tutkimuksessa työparijohtajuuden kannalta keskeisenä nähtiin työparin välinen tiivis ja toimiva yhteistyö. Yhteistyön toimiessa hyvin, työparilta todettiin saatavan tukea, joka koettiin työssä jaksamisen kannalta merkitykselliseksi voimavaretekijäksi. Tutkimus kuitenkin osoitti, että yhteistyöhön on liitettävissä elementtejä, jotka voivat vaikeuttaa yhteistyötä ja sitä kautta mahdollisesti heikentää johtajien voimavaroja. Nämä voimavaroja heikentävät elementit liittyivät pääasiassa yhteisymmärryksen puutteeseen, vuorovaikutuksen haasteisiin ja yksinjohtamisesta poisoppimisen tuomiin haasteisiin.

Tässä tutkimuksessa ilmenneitä työn vaatimustekijöitä ja yhteistyöhön liitettyjä voimavaroja heikentäviä elementtejä tunnistamalla on mahdollista pyrkiä minimoimaan niiden kuormittavaa vaikutusta ja sitä kautta edistää johtajien työhyvinvointia. Toisaalta johtajien työhyvinvointia voidaan jatkossa edistää myös vahvistamalla tässä tutkimuksessa havaittuja työn voimavaretekijöitä. Kaiken kaikkiaan tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta työparijohtajuudella olevan merkitystä johtajien työhyvinvointiin ja tutkimus antaa näkökulmia, joita on hyvä ottaa huomioon pohdittaessa päiväkodin johtajien työn järjestelyjä heidän työhyvinvointinsa näkökulmasta.

Avainsanat: Työhyvinvointi, varhaiskasvatus, johtajuus, työparijohtajuus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA	8
2.1 JOHTAJUUDEN KÄSITTEET JA PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TYÖNKUVA	8
2.2 JAETTU JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA	14
2.3 YHTEINEN JOHTAJUUS JAETUN JOHTAJUUDEN MALLINA	17
3 TYÖHYVINVOINTI	20
3.1 TYÖHYVINVOINNIN KÄSITE	20
3.2 TYÖN VAATIMUSTEN JA VOIMAVAROJEN -MALLIN NÄKÖKULMA TYÖHYVINVOINTIIN	21
4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	24
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	25
5.1 TUTKIMUSKOHDEN JA LÄHESTYMISTAPAN	25
5.2 AINEISTON HANKINTA	27
5.3 AINEISTON ANALYYSI	29
6 TYÖPAREITTAIN TYÖSKENTELEVIEN PÄIVÄKODIN JOHTAJIEN TYÖN VAATIMUKSET JA VOIMAVARAT	35
6.1 TYÖN VAATIMUKSET	36
6.1.1 Johtamisen rakenteeseen liittyvät vaatimustekijät	36
6.1.2 Substanssin johtamiseen liittyvät vaatimustekijät	38
6.2 TYÖN VOIMAVARAT	42
6.2.1 Johtamisen rakenteeseen liittyvät voimavaratekijät	42
6.2.2 Substanssin johtamiseen liittyvät voimavaratekijät	44
7 YHTEISTYÖHÖN LIITTYVÄT VOIMAVAROJA HEIKENTÄVÄT ELEMENTIT TYÖPARIJOHTAJUUDESSA	49
7.1 YHTEISYMMÄRRYKSEN PUUTE	50
7.2 VUOROVAIKUTUKSEN HAASTEET	52
7.3 YKSINJOHTAMISESTA POISOPPIMISEN TUOMAT HAASTEET	55
8 POHDINTA	58
8.1 TUTKIMUKSEN PÄÄTULOSTEN YHTEENVETO	58
8.2 JOHTOPÄÄTÖKSET	64
8.3 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS	68
LÄHTEET	71
LIITTEET	80

TAULUKKO 1. ESIMERKKITAPAUKSET PSYKKISISTÄ, SOSIAALISISTA JA ORGANISATORISISTA TEKIJÖISTÄ ALKUPERÄISILMAUSTEN MUODOSSA.....	32
TAULUKKO 2. ENSIMMÄISEN TUTKIMUSKYSYMYKSEN ANALYYSIN ETENEMINEN TYÖN VAATIMUSTEN OSALTA.....	33
TAULUKKO 3. TOISEN TUTKIMUSKYSYMYKSEN AINEISTOLÄHTÖISEN SISÄLLÖNANALYYSIN ETENEMINEN	34
KUVIO 1. TYÖPAREITTAIN TYÖSKENTELEVIEN PÄIVÄKODIN JOHTAJIEN KOKEMAT TYÖN VAATIMUKSET JA VOIMAVARAT	36
KUVIO 2. JOHTAJAPARIN YHTEISTYÖHÖN LIITETYT VOIMAVAROJA HEIKENTÄVÄT ELEMENTIT	49

1 JOHDANTO

Suomessa on varhaiskasvatuksen kentällä tapahtunut paljon viimeisen vuosikymmenen aikana. Lastenhoitopalveluja hallinnoidaan nykyisin sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön sijaan opetus- ja kulttuuriministeriössä ja lastenhoitokeskukset ovat laajentuneet yhä suuremmiksi hallintoyksiköiksi hajautetun organisaatorakenteen yleistymisen myötä. (Hujala 2013, 49; Halttunen 2009.) Nykyisin yhden johtajan alaisuudessa on useita toisistaan erillään toimivia varhaiskasvatusyksiköitä sekä erilaisia päivähoitopalveluja tuottavia yksiköitä (Soukainen 2015). Tämän seurauksena johtamisvastuut ovat laajentuneet ja monimuotoistuneet, mikä on aiheuttanut sen, että myös johtamisen tapoja on jouduttu pohtimaan uudelleen (Hujala 2013, 49; Halttunen 2009).

Yleisesti ottaen päiväkodin johtajien keskuudessa on koettu työmäärän olevan nykyisin liian suuri eikä tehtävät ja vastuut ole aina tarpeeksi selvästi määriteltä (Eskelinen & Hujala 2015, 98). Johtajan työhön on todettu liittyvän myös yhä enemmän ristiriitaisia odotuksia, joiden kanssa tasapainoilu ei aina ole helppoa (Hujala 2013, 47–49) etenkin, kun johtaja ei voi juurikaan vaikuttaa organisaation talouteen (Hujala 2005, 201). Johtajat ovat muun muassa kuvailleet kasvatushenkilöstön odottavan heiltä vahvempaa työhyvinvoinnin johtamista, mutta toisaalta ylemmältä hallinnon taholta asetetaan koko ajan vaatimuksia organisaation tavoitteista ja tuloksellisuudesta, mikä tekee henkilöstön jaksamisesta huolehtimisen ja johtajana työskentelyn ajoittain haastavaksi (Rytkönen 2019, 93–94). Päiväkodin johtajan onkin työssään pystyttävä päivittäin taituroimaan monen yksikön pedagogisen johtamisen, henkilöstöjohtamisen ja erilaisten yhteistyö-, hallinto- ja kehittämistöiden ristipaineessa (Fonsén 2014).

Vähitellen on herännyt huoli johtajien jaksamisesta ja työn vetovoimaisuuden vähenemisestä työn kuormittavuuden vuoksi. Päiväkodin johtajuutta käsittelevien tutkimusten (mm. Soukainen 2015; Fonsén 2014;

Halttunen 2009) perusteella voidaan todeta esimerkiksi työssä koetun kiireen ja työn pirstaleisuuden olevan tyypillisiä jaksamista kuormittavia tekijöitä johtajien työssä. Lisäksi vuosien kuluessa lisääntyneet hallinnolliset työt on koettu tutkimusten mukaan usein erityisen kuormittaviksi, sillä ne ovat kaukana kasvatustyöstä ja niitä on paljon. Harmittavan usein päiväkodin johtajien oma työhyvinvointi jää huomiotta, johtajien keskittyessä pääasiassa alaistensa hyvinvointiin. Päiväkodin johtajien on kuitenkin tärkeää kiinnittää huomiota myös omaan työssä jaksamiseensa, sillä esimiehen oma työhyvinvointi on edellytys alaisten ja koko työyhteisön hyvinvoinnille (Ahola 2011, 61) sekä sitä kautta laadukkaiden varhaiskasvatuspalvelujen tuottamiselle (Hujala 2013, 47–49).

Muutosten pyörteissä päiväkodin johtajan työn on todettu vaativan entistä selkeämpiä rakenteita, jotta töistä on mahdollista selvitä (Fonsén & Parrila 2016 17). Päiväkodin johtajien työn kuormittavuuden vähentämiseksi ja uupumisen välttämiseksi on ehdotettu muun muassa ratkaisua, jossa johtajan työt jaettaisiin kahden johtajan kesken. Näin työmäärä vähenisi ja pedagoginen johtaminen ei jäisi hallinnollisen johtamisen varjoon. (Fonsén 2014, 129.) Rakenteita onkin pyritty selkeyttämään kunnissa luomalla uusia johtamismalleja.

Eräs uusi johtamismalli varhaiskasvatuksessa on *yhteisen johtamisen -malli*, joka tarjoaa vaihtoehtoisen mahdollisuuden johtajuuteen (Rodd 2015, 244). Malli on kehitetty eräässä eteläsuomalaisessa kaupungissa ja se on otettu käyttöön vuonna 2014. Vahvimmin uuden johtajuusrakenteen taustalla on vaikuttanut ajatus jaetusta johtajuudesta. Johtajien työtaakkaa on pyritty helpottamaan niin, että vastuu jakautuu yhden johtajan sijaan kahdelle johtajalle. Toinen johtaja on vastuussa päiväkodin taloudesta ja henkilöstöstä, toinen puolestaan huolehtii asiakkuusprosesseista ja pedagogisesta johtamisesta. (Aronen, Fonsén & Akselin 2014.)

Johtamismallin muutoksen jälkeen on tutkittu lähinnä mallin vaikutuksia kaupungin varhaiskasvatuspalvelujen toteuttamiselle ja raportoidut vaikutukset ovat olleet positiivisia. Lisäksi on selvitetty sitä, miten henkilöstö on kokenut muutoksen. (Riekkola, Akselin & Fonsén 2015.) Päiväkodin johtajat ovat olleet mukana näissä tutkimuksissa, mutta varsinaisesti sitä, miten kuormittavana he työnsä kokevat muutoksen jälkeen, ei ole tutkittu. Vaikka vastuu jakautuu ja päiväkodin johtajien pitäisi pystyä keskittymään paremmin johtajuuden eri osa-alueisiin, seuraa työparijohtajuudesta työn hajautuminen vielä useamman eri

päiväkodin laajuiseksi, jolloin herää kysymys, millaisena johtajat työhyvinvointinsa kokevat.

Näin ollen tällä tutkimuksella päädyttiin selvittämään, millaisia kuormittavia työn vaatimustekijöitä ja toisaalta jaksamista edesauttavia voimavaratekijöitä työpareittain työskentelevät johtajat kyseisessä kaupungissa tunnistavat työssään. Johtajia haastatteleamalla tutkittiin, ilmeneekö johtajien puheessa esimerkiksi kiire yhtä merkittävänä kuormitustekijänä, kuin se muissa päiväkodin johtajuutta käsittelevissä tutkimuksissa koetaan ja toisaalta, millaiset tekijät auttavat johtajia jaksamaan vaativassa työssä. Työn selvimpien vaatimusten ja voimavarojen tunnistamisen avulla on mahdollista ehkäistä johtajien uupumista työssä ja samalla edistää heidän työhyvinvointiaan kaikilla osa-alueilla.

Työhön liittyvien vaatimusten ja voimavarojen lisäksi tässä tutkimuksessa perehdyttiin tarkemmin johtajaparin yhteistyöhön ja siihen, miten johtajat sen kokevat. Kollegiaalinen tuki on koettu monissa tutkimuksissa (mm. Nislin ym. 2015; Fonsén 2014; Halttunen 2009; Salo 2008) voimavarana. Tutkittaessa varhaiskasvattajien kokemuksia työn kuormittavista ja kannattelevista tekijöistä (mm. Nislin 2016, 3–4), on kuitenkin ilmennyt, että tiimityöllä voi olla positiivisten vaikutusten lisäksi myös toisenlainen vaikutus, mikäli yhteistyö tiimin jäsenten välillä ei toimi toivotulla tavalla. Siksi tässä tutkimuksessa selvitettiin myös tarkemmin, millaisia elementtejä työpareittain työskentelevät päiväkodin johtajat liittävät yhteistyöhön, joiden he kokevat joissain tapauksissa heikentävän voimavaroja.

Tämän tutkimuksen teoriaosuus rakentuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä määritellään varhaiskasvatuksen johtajuuteen liittyviä käsitteitä ja päiväkodin johtajan työnkuvaa sekä esitellään varhaiskasvatuksen *yhteisen johtamisen -malli*. Toisessa teorialuvussa avataan puolestaan työhyvinvoinnin käsitettä sekä esitellään *työn vaatimusten ja -voimavarojen -malli*. Teoreettisten lähtökohtien jälkeen luvussa 4 esitellään tutkimustehtävä sekä tutkimuskysymykset, jonka jälkeen luvussa 5 avataan tutkimuksen tieteenfilosofisia lähtökohtia sekä käydään läpi tutkimuksen toteutusta ja perustellaan tutkimuksen aikana tehtyjä valintoja. Luvussa 6 ja 7 esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset, joiden jälkeen luvussa 8 kootaan johtopäätökset yhteen ja pohditaan tutkimuksen merkitystä sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

2 JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA

Varhaiskasvatuksessa johtajuus nähdään ennen kaikkea laadukkaiden varhaiskasvatuspalvelujen turvaamisena (Rodd 2006, 11). Päiväkodin johtajan työ on näin ollen pitkälti varhaiskasvatuksen perustehtävän kehittämistä palveluiden laadukkuusvaatimusten ollessa keskiössä (Hujala 2013, 47; Nivala 2008, 31; Hujala & Heikka 2008, 32). Jotta voidaan kokonaisuudessaan ymmärtää päiväkodin johtajan moniulotteista työnkuvaa, on tärkeää tiedostaa, mihin kaikkeen johtamistyö voi kohdistua. Siksi varhaiskasvatukseen liittyvien johtajuuskäsitteiden ja sitä kautta johtajan työnkuvan avaaminen hiukan tarkemmin on seuraavaksi tarpeen.

2.1 Johtajuuden käsitteet ja päiväkodin johtajan työnkuva

Kansainvälisessä päiväkodin johtajuutta käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa johtajuudelle ei ole vakiintunut yhtä yleisesti käytössä olevaa käsitettä, vaan kun puhutaan johtajuudesta, käytössä ovat muun muassa käsitteet *leadership*, *management* ja *administration* (Rodd 2006; Nivala 1999, 13). Käsitettä *leadership* käytetään useimmiten, kun puhutaan ihmisiin ja organisaatioon keskittyvästä johtamisesta. *Management* -käsitteellä viitataan puolestaan asioihin ja päätöksentekoon liittyvään johtajuuteen. Käsite *administration* ei ole Suomessa yhtä yleisesti käytössä, kuin kaksi edellistä, sillä se viittaa hallinnolliseen johtamiseen ja hallitsemiseen. (Pennanen 2007, 83.)

Kansainvälisten käsitteiden kirjon lisäksi varhaiskasvatuksen johtajuudesta puhutaan myös suomenkielessä useilla eri käsitteillä. Käsitteiden käyttö tutkimuksissa on varsin moninaista, sillä edes tutkimuskirjallisuus ei tarjoa yksiselitteisiä määritteitä johtajuudelle. (Fonsén & Parrila 2016, 23.) Hujalan, Heikan ja Halttusen (2016, 292) mukaan tyypillisimmin kasvatusorganisaatioiden

johtamisen yhteydessä puhutaan *johtajuudesta*, *johtamisesta*, *johtamistyöstä*, *päivittäisjohtamisesta* ja *hallintotyöstä*.

Laajimpana päiväkotijohtajuutta kuvaavana käsitteenä Nivala (1999, 23) on nähnyt päiväkodin johtajuutta käsittelevässä väitöstutkimuksessaan kansainvälistä *leadership* -käsitettä vastaavan *johtajuus* -käsitteen. Sillä hän viittaa kokonaisvaltaiseen johtajuuteen ja siihen sisältyy sen hetkisen johtamistyön lisäksi katseen suuntaaminen tulevaan. *Johtamisella* käsitteenä viitataan puolestaan enemmän profession, joka liitetään johtajan asemaan ja minkä varaan johtamistyö rakentuu. Varhaiskasvatuksen *johtajuus* ja *johtamistyö* voidaan nähdä ennen kaikkea varhaiskasvatuksen mission rakentamisena ja kehittämisenä, joiden kannalta olennaisessa asemassa ovat etenkin strategiatyö sekä arviointi. (Hujala, Heikka & Halttunen 2016, 292.)

Päiväkodin johtajan työtä pidetään hyvin moninaisena. Pääasiassa johtajat ovat vastuussa ajan, kykyjen ja tehtävien koordinoinnista. Lisäksi johtajan tehtäviin kuuluu määrittellä organisaation yhteinen missio, visio, arvot ja strategia sekä sitouttaa työntekijät työskentelemään yhteisen päämäärän eteen. (Rodd 2006, 26.) Johtajan laajaa työnkuvaa voidaan tarkastella kuitenkin myös jäsentämällä työhön liittyviä eri osa-alueita. Nivalan (1999) jäsenyyksen mukaan päiväkodin johtajan työ koostuu *hallintotyöstä*, *päivittäisjohtamisesta*, *pedagogisesta johtamisesta* ja *palvelujohtamisesta*. Karila (2001, 33) puolestaan on jaotellut johtajan työhön kuuluvat tehtävät viiteen osa-alueeseen: ”*hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtaminen, palveluorganisaation johtaminen, työorganisaation johtaminen, osaamisen johtaminen sekä varhaiskasvatuksen ja päivähoiton asiantuntijana toimiminen*”. Rytkösen (2019, 90) tuoreessa varhaiskasvatuksen palvelevaa johtajuutta kuvaavassa tutkimuksessa puolestaan johtajat pitivät tärkeimpinä tehtäväalueinaan *pedagogista johtajuutta*, *päivittäisjohtamista* ja *henkilöstöjohtamista*. Näiden lisäksi tutkimuksessa mainittiin *varhaiskasvatuspalvelujen järjestäminen*, *verkostoyhteistyö* ja *talousjohtaminen* päiväkodin johtajan tehtäväkuvaan oleellisesti kuuluvina osa-alueina.

Kun puhutaan *päivittäisjohtamisesta*, viitataan sillä päiväkodin johtajan työssä päivittäin tai viikoittain toistuvaan työhön, joka koskee organisaation sisäisten asioiden hoitamista (Rytkönen 2019, 119). Sitä parhaiten kuvaavana kansainvälisenä johtajuuteen liitettynä käsitteenä pidetään *management* -

käsitettä. Päivittäisjohtaminen nähdään suurimmaksi osaksi konkreettisena perustyönä, joka kohdistuu päiväkodin perusfunktioiden eli pedagogiikan ja palvelun mukaiseen johtamiseen. Näin ollen päivittäisjohtaminen pitää sisällään sekä asioiden että ihmisten johtamista. (Nivala 1999, 23–24.) Palaverit, asioista tiedottaminen, yhdenvertaisten toimintatapojen luominen, suunnittelu, asiat kiinteistön ylläpitoon liittyen sekä päivittäinen muu organisointi ovat esimerkkejä päiväkodin johtajan työssä päivittäin toistuvista tehtävistä (Rytkönen 2019, 119–120; Hujala & Eskelinen 2013, 223). Päivittäisjohtamiseen liittyy myös paljon ennakoimattomuutta ja aikapaineita asioiden tullessa eteen yllättäen. Tämän vuoksi päivittäisjohtamisen on todettu vievän paljon aikaa muilta johtamisen osa-alueilta, kuten henkilöstö- ja pedagogiselta johtamiselta. (Rytkönen 2019, 93.)

Useissa päiväkodin johtajuutta käsittelevissä tutkimuksissa (mm. Rytkönen 2019, 119; Hujala 2013, 225; Hujala & Eskelinen 2013, 225) *leadership*-käsitettä vastaava *henkilöstöjohtaminen* näyttäytyy tärkeimpänä johtajuustehtävänä varhaiskasvatuksessa. Henkilöstöjohtaminen pitää sisällään sekä henkilöstöhallintoihin liittyviä tehtäviä että henkilöstön kehittämiseen liittyviä tehtäviä. Rekrytointi, henkilöstön toimenkuvista keskustelu, lomien myöntäminen sekä erilaiset henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseen liittyvät asiat, katsotaan johtajien mukaan kuuluviksi henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään. (Akselin 2013, 150.) Myös varhaiskasvatuksen kasvatushenkilöstö mainitsee usein johtajan roolin tuen ja merkityksen antajana yhtenä päiväkodin johtajan tärkeimmistä johtamisen osa-alueista. Johtajan tuki koetaan tärkeäksi esimerkiksi toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa, yhteistyössä vanhempien kanssa sekä henkilökohtaisiin asioihin liittyen. (Halttunen 2009, 104.) Paitsi, että henkilöstöjohtaminen on monien johtajuustutkimusten mukaan tärkein johtamisen osa-alue, on se Rytkösen (2019, 93) mukaan päiväkodin johtamisen osa-alueista aikaa vievin ja haastavin tehtävä. Kyseisessä tutkimuksessa henkilöstön väliset ristiriitatilanteet sekä työyhteisölle riittävän ajan antaminen on koettu haasteelliseksi johtajan työssä ja niistä todetaan aiheutuvan usein myös riittämättömyyden tunteita.

Päiväkodin johtajan toimenkuvaan oleellisesti kuuluva *hallintotyö*, joka on suomenkielinen vastine sanalle *administration*, on myös konkreettista toimintaa johtajan arjessa, mutta se ei suuntaudu varsinaisesti päiväkodin perusfunktioiden toteuttamiseen. Sen sijaan siinä ollaan tekemisissä hallinnon eri tasoilla tehtyjen

toiminnan järjestämistä, resursointia ja seurantaan koskevien päätösten kanssa. Tyypillisesti hallinnollinen työ pitää sisällään erilaisia ylemmän hallinnon kokouksia sekä toiminnan raportointia, tilastointia, vertailulukujen laskemista ja muuta jälkikäteistä dokumentointia varhaiskasvatustyöyksiköiden toimintaan liittyen. (Nivala 1999, 23–24.) Soukainen (2013, 128) on todennut päiväkodin johtajan työn painottuvan nykyisin yhä enemmän hallinnolliseen paperityöhön. Näiden tehtävien hoitamisen on todettu olevan tärkeää muun muassa toiminnan onnistuneisuuden arvioinnin ja palvelun laadukkuuden kannalta, vaikka niiden hoitaminen ei suoraan näykään välittömänä hyötynä kasvatustoiminnan toteuttamisen kannalta (Nivala 1999, 23–24).

Päiväkodin johtajan työssä keskiössä on kuitenkin ennen kaikkea *pedagoginen johtajuus* (Eskelinen & Hujala 2015, 97). Muun muassa Hujala, Heikka ja Halttunen (2016, 299) ovat korostaneet pedagogisen johtajuuden tärkeyttä, sillä heidän mukaansa kasvatustöiden johtaminen on kehittynyt hallinnollisesta johtajuudesta suuntaan, jossa kasvatustyö ja työyhteisön johtaminen ovat keskiössä. *Pedagogisen johtamisen ja pedagogisen johtajuuden* termejä on alettu käyttää varhaiskasvatuksessa ensimmäisen kerran 1990-luvulla. Alkuun käsitteet olivat melko epäselviä ja ne olivat eräänlaisia yleiskäsitteitä hallinnollisten asioiden ulkopuolelle jääville asioille. (Karila 2001, 31.) Tutkimuskirjallisuudessa pedagogisen johtamisen käsitettä onkin käytetty melko vaihtelevasti eikä sille löydy yhtä yleisesti käytössä olevaa määritelmää.

Nivala (1999, 24) on liittänyt pedagogisen johtamisen vahvasti johtamistoimintaan ja kasvatustöiden kehittämiseen. Hänen mukaansa pedagogisessa johtamisessa on kyse pedagogisten visioiden luomisesta sekä niiden saavuttamista edesauttavien työmenetelmien kehittämisestä. Pedagogisen johtamisen voidaan hänen mukaansa ajatella sisältävän sekä päivittäisjohtamista erilaisten pedagogisten kokousten järjestämisen muodossa että hallinnollista työtä dokumentoitaessa pedagogista työtä. Fonsén (2014, 35–36) on puolestaan todennut pedagogisen johtamisen rakentuvan arvojen, kontekstuaalisuuden, organisaatiokulttuurin, ammatillisuuden sekä substanssin hallinnan pohjalta ja ennen kaikkea se näyttäytyy vuorovaikutteisena ilmiönä, jossa kehittymisen ja osaamisen kasvattaminen ovat vahvasti läsnä. Se on muun muassa hallinnointia, lapsiryhmien muodostamista, henkilöstöstä huolehtimista, hankinnoista vastaamista ja lasten kasvatuksen, kehityksen ja opetuksen

johtamista pedagogisten arvojen ohjaamana. Näin ollen sen voidaan ajatella pitävän sisällään kaikki varhaiskasvatustyön johtamista koskevat osa-alueet. (Fonsén 2014, 99.) Myös Hujala ja Heikka (2008, 32) ovat liittäneet pedagogisen johtamisen kaikkeen johtamistoimintaan, sillä heidän mukaansa pedagoginen johtaminen näyttäytyy vastuun ottamisena varhaiskasvatuksen kehittämistyöstä. Se pitää heidän mukaansa sisällään sekä varhaiskasvatuksen perustehtävän kehittämisen että henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista huolehtimisen.

Pedagogisen johtamisen koostuessa hyvin monista asioista, on siihen liitetty paljon erilaisia rooleja, joita johtajan on otettava haltuun. Pedagoginen johtaja näyttäytyy muun muassa suunnannäyttäjänä henkilöstölle heidän kasvatustehtävässään, kasvatuksen suunnittelun ja toteutuksen arvioijana, valmentajana henkilöstön osaamisen kehittämisessä sekä tukijana henkilöstön emotionaalisissa asioissa. (Parrila 2011, 84.) Pedagogisen johtajan on oltava koko ajan tietoinen johtamiensa yksiköiden arjessa tapahtuvista asioista eli esimerkiksi siitä, miten pedagogiikkaa toteutetaan ja miten sitä tulisi kehittää. Kaiken kaikkiaan pedagogiseen johtamiseen sisältyy siis perustehtävän kirkastaminen, yhteisten arvojen jakaminen, varhaiskasvatussuunnitelmaprosessien johtaminen sekä kehittymiseen kannustavan toimintakulttuurin luominen ja vahvistaminen. (Fonsén ja Parrila 2016, 33.)

Edellä ilmenneiden moninaisten osa-alueiden johtaminen ei ole helppoa. Johtajilta vaaditaan vankkaa osaamista ja asiantuntijuutta toimintaympäristön ja varhaiskasvatuksen perustehtävän suhteen, jotta on mahdollista tukea ja johtaa henkilöstön kasvatustietoisuuden kehittymistä niistä odotuksista, joita varhaiskasvatuksen toteuttamiseen kunakin aikana kohdistuu. Johtajalta edellytetään tietämystä ajankohtaisista kasvatuksen kysymyksistä, tietoisuutta kasvatustietoisuudesta lähtökohdista sekä taitoa kehittää toimintaympäristöä niiden mukaan. Lisäksi on tärkeää, että johtaja on tietoinen siitä, millaista osaamista varhaiskasvatustyö edellyttää työntekijöiltä, jotta on mahdollista luoda edellytyksiä osaamisen kehittymiselle. (Karila 2001, 34–35.)

Päiväkodin johtajan työ liittyy ennen kaikkea varhaiskasvatuksen substanssin hallintaan, jolloin vaaditaan siihen soveltuvaa osaamista. Varhaiskasvatustilain velvoittaa päiväkodin johtajan tehtävässä toimivalta henkilöltä 26 §:n mukaista varhaiskasvatuksen opettajan pätevyyttä tai 27 §:n

mukaista varhaiskasvatuksen sosionomin pätevyyttä. Uusi varhaiskasvatuslaki edellyttää päiväkodin johtajan tehtävään nimetyltä henkilöltä nykyisin myös kasvatustieteen maisterin tutkintoa sekä riittävää johtamisosaamista. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018 §31 & §75.) Hujala, Waniganayake ja Rodd (2013, 26) ovat kuitenkin kyseenalaistaneet sitä, mitä riittävällä johtamisosaamisella tarkoitetaan ja tuoneet esiin johtamisopintoja koskevan yliopisto kohtaisen vaihtelevuuden. Varhaiskasvatuksen substanssiin ja johtamiseen liittyvän osaamisen lisäksi päiväkodin johtajalta vaaditaan hyvää organisointitaitoa sekä vuorovaikutustaitoja, jotta laadukkaiden palveluiden tuottaminen on mahdollista (Karila 2001, 34–35).

Muodollisen kelpoisuuden ja sitä kautta kertyneen osaamisen lisäksi päiväkodin johtajalta vaaditaan tutkimusten mukaan tiettyjä muita ominaisuuksia. Hujala (2005, 200) on nähnyt päiväkodin johtajan perusarvoina välittämisen, luotettavuuden ja kyvyn päätöksentekoon. Samankaltaiset asiat ovat korostuneet sekä Eskelisen ja Hujalan (2015, 95) että Roddin (2006, 51) tutkimuksissa, joissa keskiössä lueteltaessa päiväkodin johtajien ominaisuuksia ovat olleet sitkeys, rohkeus, avoimuus, kunnioitus, empaattisuus, spontaanisuus, itseluottamus, joustavuus, innostuneisuus, oikeudenmukaisuus ja kannustava asenne työntekijöitä kohtaan. Myös Akselinin (2013, 154) varhaiskasvatuksen strategista johtamista käsittelevässä väitöstutkimuksessa todettiin johtajien luetelleen edellisiä ominaisuuksia, mutta niiden lisäksi tärkeänä pidettiin myös jämäkkyyttä, itsenäisyyttä, luovuutta sekä kykyä sietää epävarmuutta ja kritiikkiä.

Edellä esitellyn perusteella voidaan todeta, päiväkodin johtajan tehtäväkentän olevan hyvin laaja ja työssä vaaditaan monenlaista osaamista, erilaisten roolien omaksumista ja tiettyjä muita ominaisuuksia. Selvää on, että johtajan työhön edellytetään ensin vuosien perustyötä varhaiskasvatuksen kentällä, jotta voidaan kerätä tietoja, taitoja ja kokemuksia, jotka tukevat johtamistyötä ja lisäävät ammattimaisuutta (Rodd 2006, 45).

2.2 Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa

Aikaisemmin johtajalla on ollut vastuullaan yksi päiväkotiki ja samalla hän on hoitanut velvollisuuksia lastentarhanopettajana ryhmässä. Johtajien vastuut ovat kuitenkin vähitellen laajentuneet koskemaan useita varhaiskasvatusyksiköitä ja erilaisia päivähoitopalveluita tuottavia yksiköitä (Ukkonen-Mikkola & Fonsén 2018, 48). Nykyisin johtajan rooli on aiempaan verrattuna hyvin erilainen varhaiskasvatuksen kentällä vallitsevan hajautetun organisaatorakenteen vuoksi. Päivähoitokontekstissa hajautetusta organisaatorakenteesta voidaan puhua silloin, kun yksi johtaja on vastuussa vähintään kahdesta toisistaan erillään toimivasta toimintayksiköstä. Useampien varhaiskasvatusyksiköiden samanaikainen johtaminen on aiheuttanut sen, että johtajilla ei ole enää aikaa työskennellä lapsiryhmässä opettajana, vaan heidän työhönsä kuuluu ainoastaan johtamiseen liittyviä työtehtäviä. (Halttunen 2009, 13.) Yhden yksikön johtamisen lisäksi päiväkodin johtajuuteen on perinteisesti liittynyt ajatus yhdestä johtajasta ja hänen alaisistaan. Nykymaailma ja sen mukanaan tuomat muutokset on kuitenkin vaatinut osaltaan johtamiskäytäntöjen muuttamista. Päämäärien ja tehokkuusvaatimusten saavuttamiseksi tarvitaan yhä moninaisempaa osaamista ja asiantuntijuutta ja siitä syystä perinteisen yksilökeskeisen johtamisen on ollut annettava tilaa jaetuille johtajuudelle, joka kyseenalaistaa perinteiset käsitykset johtajuudesta. (Harris & Spillane 2008, 31; Ropo ym. 2005, 69.)

Johtajuuden jakamisen on todettu tuovan menestystä useissa eri työyhteisöissä (Juuti 2013, 203). Koulumaailmaan sijoittuva tutkimuskirjallisuus on antanut osaltaan viitteitä siitä, että johtajuuden jakamisella voi olla positiivinen vaikutus organisaation tuloksiin ja kehitykseen (Harris 2008, 183–184; Harris & Spillane 2008, 32; Harris 2004, 11). Vaikka suuri osa kasvatukseen liittyvän jaetun johtajuuden kirjallisuudesta keskittyy koulumaailmaan (Heikka 2014, 26) ovat muun muassa Heikka ja Hujala (2011, 578) todenneet tutkimuksessaan, että jaettu johtajuus ja sitä kautta vastuiden jakaminen voivat myös varhaiskasvatuksen kentällä olla keinoja, joilla varhaiskasvatusorganisaatioita on mahdollista johtaa tehokkaammin. Myöhemmin Heikka, Waniganayake ja Hujala (2012, 37) ovat tutkimuksellaan osoittaneet johtajuuden jakamisen positiivisen vaikutuksen varhaiskasvatuksen kasvatushenkilöstöön, johtajiin ja kasvatukseen ylipäättään. Nykyisin varhaiskasvatuksessa on lähdetty tavoittelemaan yhä

enemmän jaetun johtajuuden ideaa ja monissa kunnissa on kehitetty johtajuuden käytäntöjä sen pohjalta. Siinä, missä laajuudessa johtamisen rakenteita ja käytäntöjä on kunnissa uudistettu, on vielä suurta vaihtelua kuntien välillä. (Heikka 2016, 48.)

Kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa jaettu johtajuus kääntyy sanoista participative, shared ja distributed leadership. Fonsénin (2014, 31) mukaan näiden termien välillä ei löydy selkeää eroa määrittelyssä. Myös Harris ja Spillane (2008, 32) ovat todenneet termien ja määritelmien käytön vaihtelevan paljon ja siitä voi seurata käsitteellisiä sekaannuksia ja päällekkäisyyttä. Hujalan, Heikan ja Halttusen (2016, 295) mukaan ne ovat kuitenkin suuntauksia, joissa kaikissa yhteisöllisyys ja yhteinen vastuunotto organisaation tavoitteista ovat johtajuuden keskiössä. Ropon ja kumppaneiden (2005, 14–20) mukaan jaetun johtajuuden ajatellaan yksinkertaisuudessaan tarkoittavan johtajan työtehtävien ja vastuun jakamista. Toisaalta se voidaan nähdä heidän mukaansa myös yhteisen tekemisen -prosessina, jossa jaetaan tietämystä, tietämättömyyttä ja kokemuksia ja, jossa työyhteisön sisäinen luottamus ja arvostus ovat merkityksellisiä. Jaettu johtajuus perustuu siis ennen kaikkea ajatukseen useista eri johtajuustoimijoista, joiden välille johtamisvastuut jakautuvat, sillä kaikkien niiden henkilöiden työ tunnustetaan, jotka osallistuvat johtamiskäytäntöihin riippumatta siitä, onko heitä virallisesti nimetty tai määritetty johtajiksi (Harris & Spillane 2008, 31).

Suomessa jaetun johtajuuden tutkimus on vielä verrattain vähäistä etenkin varhaiskasvatuksen kentällä ja sen seurauksena myös jaetun johtajuuden käsitteen käyttö päiväkotikontekstissa on hyvin kirjavaa ja se saattaa esiintyä useissa eri tarkoituksissa (Heikka 2016, 45). Yksinkertaisuudessaan Hujala, Heikka ja Fonsén (2009, 6) ovat määritelleet varhaiskasvatuksessa esiintyvän jaetun johtajuuden käsitteen tarkoittamaan yhteistä vastuuta yhteisistä tavoitteista, linjauksista, resurssoinnista ja kasvatuksen laadun edellytysten turvaamisesta. Myös tässä tutkimuksessa jaettu johtajuus käsitteellistyy pitkälti tämän määritelmän pohjalta.

Jaetun johtajuuden toimivuuden kannalta merkityksellisenä on nähty etenkin se, millaiset johtamiskäytännöt organisaatioon pystytään luomaan. Lisäksi jaettua johtajuutta on kuvattu tutkimuksissa linssinä, jonka läpi organisaation kehittämiskohteita on mahdollista tarkastella ja kyseenalaistaa perinteisiä johtamiskäytäntöjä (Harris 2009, 19). Esimiehellä on merkittävä rooli

näiden johtamiskäytäntöjen luomisen kannalta, mutta hänen ohellaan käytäntöjen luomiseen osallistuu koko työyhteisö (Spillane 2005, 144). Johtajuuden jakaminen edellyttää esimieheltä kuitenkin sen pohtimista, miten jaetun johtajuuden vieminen käytäntöön todella tapahtuu niin, että tuetaan henkilöstön itsenäistä työtettä ja vastuuta (Hujala & Heikka 2008, 35). Lisäksi jaetun johtajuuden saattaminen käytäntöön edellyttää esimieheltä henkilöstön osaamisen tukemista, jotta johtamisvastuiden jakaminen on osaamisen puolesta ylipäättään mahdollista (Heikka & Hujala 2011, 578).

Jaetussa johtajuudessa esimiehen tulee omaksua sellainen johtamistyyli, joka palvelee työyhteisöä ja siihen kuuluvia ihmisiä, jotta esimiehen pyrkimykset eivät jää vain hänen omikseen (Juuti 2013, 147). Esimiehen on muun muassa tärkeää keskustella henkilöstön kanssa johtamisvastuiden jakautumisesta ja yhteisistä tavoitteista (Heikka 2016, 45–46). Asioista yhdessä neuvotteluun liittyy oleellisesti toisten kuuntelu ja eriävienkin mielipiteiden arvostaminen, toisen kannustaminen ja vallan jakaminen päätöksiä tehtäessä (Ropo ym. 2005, 118–119). Lisäksi johtajuuden jakaminen edellyttää työyhteisöltä luottamusta (Halttunen 2009, 45–46), avoimia suhteita ja yhteistä ymmärrystä yhteisistä asioista (Hujala, Heikka & Fonsen 2009, 7).

Jaetun johtamisen hyvänä puolena on nähty se, ettei kaikkea tarvitse osata yksin. Lisäksi johtajuuden jakamisen on todettu antavan erinomaisen mahdollisuuden oman asiantuntijuuden kehittämiseen, kun voidaan oppia toisilta. (Ropo, ym. 2005. 14–32); Ropo & Eriksson 2001, 118–119.) Jaetun johtajuuden toimiessa työyhteisöön muodostuu hyvä joukkuehenki ja toimintaa kuvastaa tällöin innokkuus ja avuliaisuus sekä yhteisen hyvän eteen työskentely (Juuti 2013, 203). Kun tavoitteet ja tehtävät koetaan varhaiskasvatuksen henkilöstöstä päättäjiin asti yhteisiksi, lisääntyy työhön sitoutuneisuus ja kokemus jaetusta johtajuudesta, joiden on tutkimusten mukaan todettu olevan varhaiskasvatuksen laadun kannalta merkittäviä tekijöitä (Hujala, Heikka & Fonsén 2009, 3). Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että jaettu johtajuus toimii hyvin, sille asetetut tavoitteet on määriteltävä selkeästi, johtajuus on suunniteltua ja lisäksi käytäntöjä tulee olla kehittämässä koko ajan (Heikka 2016, 48).

Vaikka jaettu johtajuus on laajasti käytössä Suomessa varhaiskasvatuksen kentällä, heikko ymmärrys siitä, mitä se todella tarkoittaa ja miten lähestymistavan toteuttamisessa kohdatut käytännön vaikeudet ylitetään, vaatii

vielä huomiota ja tutkimusta tuekseen (Rodd 2015, 243). Heikan ja Hujalan (2011, 578) mukaan käytäntöjen kehittämisessä tulisi keskittyä siihen, miten saadaan kehitettyä toisistaan riippuvaiset johtamisvastuut, sillä johtamisvastuiden parempi jakaminen edistää varhaiskasvatuksen laatua. Jaetun johtajuuden on todettu edellyttävän myös varhaiskasvatuksen johtamistehtävien nykyistä selkeämpää määrittämistä, asioiden jakamista ja johtamisosaamista toimivan johtajuusrakenteen muodostamiseksi (Heikka & Hujala 2008, 35). Koulumaailmaan sijoittuvan tutkimuksen (Harris 2007, 322) mukaan muodollisissa johtotehtävissä olevien tulee jatkossa vaikuttaa aktiivisesti hajautetun johtajuuden kehittämiseen ja toteuttamiseen ensisijaisesti tukevien rakenteiden rakentamisen ja organisaation ilmapiirin kautta. Ilman vakaata ja johdonmukaista johtamista kouluissa jaetun johtajuuden on todettu olevan uskomattoman haavoittuvaa ja lopulta haurasta (Harris 2007, 322). Kaiken kaikkiaan jaetusta johtajuudesta vaaditaan vielä lisää empiirisiä tutkimuksia, jotka tuovat esiin sekä puutteet että mahdollisuudet, joita jaettuun johtajuuteen liittyy (Harris 2009, 19).

2.3 Yhteinen johtajuus jaetun johtajuuden mallina

Niin kuin edellä kävi ilmi, etsitään varhaiskasvatuksen kentällä uusia ja luovia tapoja lähestyä johtamista ja sen kehittämistä, sillä tämän päivän johtamisvastuut varhaiskasvatuksessa koetaan liian moninaisiksi yhdelle henkilölle (Rodd 2015, 244). Varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittämisen tuloksena on muodostunut muun muassa *yhteinen johtajuus* vaihtoehdoksi perinteisemmille johtamiskäytännöille (Fonsén & Keski-Rauska 2018). Tämä tutkimus kohdistuu eteläsuomalaiseen keskisuureen kaupunkiin, jossa ajatus jaetusta johtajuudesta ja halu kehittää pedagogiikkaa ovat olleet lähtökohtina uuden varhaiskasvatuksen *yhteisen johtamisen -mallin* kehittämisessä. Johtamismallin muutoksella on pyritty johtajien osaamisen kehittämiseen eri johtamisen osa-alueilla (Keski-Rauska, Fonsén, Aronen & Riekkola 2016, 310–311). Tällä tavoin on myös pyritty kehittämään kaupungin varhaiskasvatuspalvelujen laatua, sujuvuutta ja vaikuttavuutta (Fonsén, Akselin & Aronen 2015, 117–118).

Uuden johtamismallin myötä varhaiskasvatusyksiköitä johdetaan kyseisessä kaupungissa nykyisin työpareina eli jokaista päiväkotia johtaa perinteisen yhden johtajan sijaan kaksi johtajaa. Jatkossa tässä tutkimuksessa puhutaan työparijohtajuudesta viitatessa yhteisen johtamisen -mallin mukaiseen johtamisen rakenteeseen. Työpareittain työskentelevillä johtajilla on alaisuudessaan pääsääntöisesti 2-5 varhaiskasvatusyksikköä yksiköiden koosta, erityispiirteistä ja maantieteellisestä sijainnista riippuen. Toinen johtajista on vastuussa henkilöstöstä ja taloudesta (HETA-johtaja) ja toinen puolestaan pedagogiikasta ja asiakkuusprosesseista (ASSI-johtaja). Henkilöstön virkavastuullisena esimiehenä toimii siis HETA-johtaja, kun taas työnjohdollinen oikeus on ASSI-johtajalla. (Fonsén, Akselin & Aronen 2015, 117–118; Aronen, Fonsén & Akselin 2014, 3–8.)

Työtehtävät ja vastualueet on pyritty jakamaan selkeästi johtajien kesken, jotta johtamiskokonaisuus olisi yksiköiden määrän ja sitä kautta myös henkilöstön määrän kasvun myötä edelleen hallittavissa. Pedagogiikasta ja asiakkuusprosesseista vastaavan johtajan vastuulla on pedagogiikan johtaminen eli muun muassa opetussuunnitelma- ja varhaiskasvatussuunnitelmatyöhön osallistuminen ja vastaaminen sen käytäntöön soveltamisesta. Lisäksi ASSI-johtajalle kuuluu päiväkotien ja perhepäivähoidon toiminnan johtaminen, osaamisen johtaminen sekä toimiminen varhaiskasvatuksen asiantuntijana. Henkilöstöstä ja taloudesta vastaavan päiväkodin johtajan työnkuva koostuu puolestaan talouden johtamisesta, hallintotyöstä ja tukipalveluihin liittyvästä työstä. Talouden johtamiseen kuuluu rahankäytön suunnittelua ja toteutumisen seuranta sekä käyttöasteista ja tuottavuudesta vastaamista. Hallintotyöhön sisältyy työntekijöiden rekrytoiminen ja perehdyttäminen sekä muut henkilöstöhallinnolliset tehtävät. (Aronen, Fonsén & Akselin 2014, 9–10.)

Vaikka työtehtävät on pyritty jakamaan selkeästi, muodostuu niihin väistämättä rajapintoja, kun samoja yksiköitä johdetaan yhdessä toisen kanssa. Juuri näissä tehtävien päällekkäisyyttä aiheuttavissa rajapinnoissa yhteinen johtajuus nousee keskiöön. (Fonsén, Akselin & Aronen 2015, 117.) Yhteisen johtamisen toimivuuden kannalta merkityksellisenä on aiemmissa tutkimuksissa nähty etenkin vuorovaikutus ja avoin dialogi työparin välillä, sillä muun muassa Wilhelmson (2006, 500) on todennut toistuvan

vuorovaikutuksen kautta olevan mahdollista rakentaa tiivistä suhdetta johtajaparin välille. Varhaiskasvatuksen yhteisen johtamisen -mallin onkin todettu vaativan johtajia viettämään aikaa yhdessä ja kehittämään yhtenäisyyttä ja keskinäistä ymmärrystä (Fonsén ym. 2015, 126).

Vuorovaikutuksen lisäksi aiemmissa tutkimuksissa yhteisen johtamisen toimivuuden kannalta merkityksellisenä on nähty yhteinen visio johtamisesta (Fonsén, Akselin & Aronen 2015, 117). Muun muassa Ansion, Hounin ja Järvisen (2013, 49) teatterimaailmaan sijoittuvassa työparijohtajuuden tutkimuksessa on todettu, että työparilla on oltava yhteinen käsitys siitä, mihin suuntaan organisaatiota ollaan johtamassa. Myös Keski-Rauskan ja kumppaneiden (2016, 321) sekä Fonsénin ja kumppaneiden (2015, 127) tutkimuksissa johtajaparin yhteisen vision on nähty rakentavan yhteistä johtajuutta. Lisäksi yhteisen johtamisen toimivuuden kannalta on korostettu luottamusta ja halua toimia yhteiseksi hyväksi (Fonsén, Akselin & Aronen 2015, 117).

Johtamismallin toimivuudesta tämän tutkimuksen kohteena olevassa kaupungissa on tehty muutama tutkimus mallin oltua käytössä pari vuotta. Tutkimuksissa mallin käyttöönoton todettiin vieneen paljon aikaa ja aiheuttaneen jopa kiireellisyyden ja riittämättömyyden tunteita (Fonsén, Akselin & Aronen 2015, 117). Nyt mallin oltua käytössä viitisen vuotta, oli mielenkiintoista selvittää, miten johtajat nykyään suhtautuvat johtamismalliin ja ennen kaikkea millaisena he kokevat sen merkityksen heidän työhyvinvointinsa kannalta.

3 TYÖHYVINVOINTI

3.1 Työhyvinvoinnin käsite

Työntekijöiden työssä jaksaminen on ollut tutkimuksen kohteena yli sadan vuoden ajan. Ajan myötä työhyvinvoinnin tutkimus on kuitenkin muuttanut muotoaan. Alun fyysisen työturvallisuuden, sairauksien korostamisen ja työpahoinvoinnin oireiden tutkimisen lisäksi tutkimus on laajentunut painottamaan nykyisin toimivaa työyhteisöä ja terveyden edistämistä. (Manka 2012, 54; Hakanen 2005, 12.)

Työhyvinvoinnin tutkimuksen yhteydessä on vuosien kuluessa kehitetty erilaisia työn stressimalleja, joista useimmissa painottuvat työn negatiiviset tekijät (mm. Siegrist 1996; Karasek 1979). Yhdysvaltalaisesta psykologi Martin Seligmania on pidetty merkittävänä henkilönä työhyvinvoinnin käsitteen uudelleen suuntaamisen kannalta (Manka 2012, 70). 1990-luvulla Seligman (2008) käänsi työhyvinvoinnin tutkimuksen negatiivisten tekijöiden, kuten masennuksen tutkimuksesta positiivisen psykologian mukaiseen myönteiseen ajattelutapaan ja keskittyi negatiivisten tekijöiden sijasta työn voimavaroihin. Hänen mukaansa ihmisissä on jo valmiiksi vahvuuksia, joita entisestään vahvistamalla he oppivat ehkäisemään joidenkin vastoinkäymisten syntyä ja valmistamaan itseään tilanteisiin, joihin liittyy negatiivia tunteita.

Työhyvinvointia käsitteenä voidaan nykyisin määritellä hyvin monin tavoin, sillä sille ei ole vakiintunut yhtä oikeaa määritelmää. Määritelmässä painottuvat useimmiten sekä negatiiviset että positiiviset tekijät työhyvinvoinnin kannalta. Nakari (2003) on esimerkiksi korostanut työhyvinvointia määritellessään ihmisen toimintakykyä, työstressin ilmenemistä sekä ylipäättään työssä viihtymistä. Myös Hakasen (2005) määritelmässä huomio on kiinnittynyt työhyvinvoinnin kannalta sekä negatiivisiin että positiivisiin tekijöihin, sillä hänen määritelmässään painottuvat työuupumus ja työssä koettu työnimu, joka viittaa työstä nauttimiseen. Yleispätevänä määritelmänä voidaan pitää myös

Työterveyslaitoksen (2018) määritelmää: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.”

Tämän tutkimuksen teoreettisia käsitteitä jäsentämään valittiin *Job Demands-Resources* -malli (JD-R -malli) (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou 2007; Bakker, Demerouti, Nachreiner & Schaufeli 2001). Kyseisen työhyvinvoinninmallin vahvuutena on nähty sen keskittyminen työhön liittyvien negatiivisten tekijöiden ohella työntekijän hyvinvoinnin kannalta oleellisiin jaksamista edistäviin tekijöihin (Bakker ym. 2007, 309–310; Bakker ym. 2001). JD-R -mallia on pidetty hyvin suosittuna työhyvinvoinnin mallina ja se on lähes 20-vuotisen olemassa olonsa aikana ollut muun muassa tuhansien organisaatioiden aktiivisessa käytössä heidän kehittäessään työntekijöidensä hyvinvointia (Bakker & Demerouti 2017, 273). Kyseisen työhyvinvoinninmallin mukaan työolosuhteet ovat jaoteltavissa kahteen kategoriaan, työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin. (Bakker ym. 2001, 499). Asian selkeyttämiseksi käytetään tässä tutkimuksessa jatkossa mallista puhuttaessa Hakasen (2009) kehittämää suomenkielistä vastinetta, *työn vaatimusten ja työn voimavarojen -malli* (TV-TV -malli).

3.2 Työn vaatimusten ja voimavarojen -mallin näkökulma työhyvinvointiin

Työn vaatimusten ja voimavarojen -mallin mukaan työn vaatimuksilla viitataan fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin ja organisatorisiin tekijöihin työssä, joiden koetaan vaativan työntekijältä pitkäkestoista fyysistä tai psyykkistä ponnistelua (Bakker ym. 2001, 499–501). Tällaisia työssä yleisesti koettuja vaatimuksia ovat muun muassa työssä koetut paineet, työn teon kannalta epäsuotuisa työskentely-ympäristö sekä henkisesti vaativa vuorovaikutus toisten ihmisten kanssa (Bakker & Demerouti 2007, 312). Mitä enemmän työntekijä joutuu ponnistelemaan vaatimuksista selvitäkseen, sitä suurempia fyysiset ja psyykkiset kustannukset työntekijälle ovat. Työn vaatimuksia ei voida suoraan luokitella negatiivisiksi tekijöiksi, mutta niistä voi muodostua negatiivisia jaksamista uhkaavia

stressitekijöitä, mikäli niistä aiheutuvat ponnistelut ovat kohtuuttomia ja palautuminen hidasta. (Meijman & Mulder 1998.)

Työn vaatimuksista selviämisen kannalta oleellisia ovat puolestaan työn voimavarat. Työn voimavaroilla viitataan fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin ja organisatorisiin tekijöihin työssä, joiden avulla ehkäistään työn vaatimusten muuttumista työntekijää kuormittaviksi tekijöiksi. Ne siis suojaavat työntekijän terveyttä ja jaksamista vähentämällä työstä aiheutuvia fyysisiä ja psyykkisiä kustannuksia. (Hakanen 2009, 61; Bakker & Demerouti 2007, 312; Bakker ym. 2001, 501.) Työn voimavaroina pidetään muun muassa työn mielekkyyttä ja merkitykselliseksi kokemista, työn monipuolisuutta sekä kokemusta työn hallinnan tunteesta. Lisäksi voimavaroina on nähty työn itsenäisyys, kehittymisen mahdollisuus, työroolien selkeys sekä kannustava tukiverkosto. (Manka 2012, 73; Bakker & Demerouti 2007, 312–313; Bakker ym. 2001, 501.)

Työn vaatimusten ja voimavarojen -mallin perusoletuksena on, että työn koetut vaatimukset ja voimavarat synnyttävät erilaisia, toisistaan poikkeavia työhyvinvoinnin ilmentymiä (Hakanen 2009, 47). Mallin taustalla nähdään vaikuttavan kaksi psykologista prosessia, joilla on työkuormituksen kehittymisen ja työmotivaation kannalta merkityksellinen rooli. (Hakanen 2009, 28; Bakker & Demerouti 2007, 313.) Toinen prosessi liittyy työpahoinvoinnin ilmenemiseen, kun taas toinen päinvastoin tuottaa työhyvinvointia ja motivoi työntekijää työntekoon. Hakanen (2009) on nimennyt nämä *terveyden heikentymisen prosessiksi* ja *työssä jaksamisen prosessiksi*.

Terveyden heikentymisen prosessista voidaan puhua silloin, kun työntekijän jaksamista uhkaavat työn vaatimukset kasvavat liian suuriksi ja niistä selviytyäkseen työntekijän on ponnisteltava kovasti ja käytettävä paljon energiaansa. Tästä saattaa aiheutua työntekijälle kuormittuneisuutta, mikäli palautumiseen työsuorituksesta ei jää riittävästi aikaa. Liiallinen kuormittuneisuus lisää todennäköisyyttä työuupumusoireiden ilmenemiseen ja pitkällä aikavälillä sillä voi olla jopa terveyttä ja työkykyä heikentäviä vaikutuksia. (Hakanen 2009, 47; Bakker & Demerouti 2007, 313; Bakker ym. 2001, 499–501.)

Työn voimavarat nähdään työntekijän työhyvinvoinnin kannalta vaatimuksia positiivisemmassa valossa ja ne ovat toisen *työn vaatimusten ja voimavarojen -mallin* taustalla vaikuttavan, *työssä jaksamisen prosessin* ydin. Työn

voimavaroilla on todettu olevan vahva motivoiva vaikutus. (Hakanen 2009, 47; Bakker & Demerouti 2007, 313.) Voimavarojen motivoiva vaikutus voi olla ensinnäkin ulkoista, sillä voimavarojen avulla työntekijän on mahdollista selviytyä työsuorituksista ja saavuttaa annettuja tavoitteita. Voimavarat siis antavat välineellistä hyötyä työntekijälle ja auttavat näin pärjäämään työssä. Toisaalta voimavarat voivat motivoida työntekijää työsuorituksissaan myös sisäisesti. Työsuorituksista selviäminen edistää työntekijän persoonallista kasvua ja kehitystä ja tukee näin osaltaan työntekijän hyvinvoinnin kokemusta työssä hänen oppiessa uusia asioita ja kehittäessä taitojaan. (Hakanen 2009, 42; Hakanen 2005, 255–257.)

Työn voimavarojen voidaan siis todeta motivoinnin kautta edistävän työntekijän sitoutuneisuutta työhön, vähentävän alttiutta turhautua työssä ja ennen kaikkea ne mahdollistavat työntekijän työsuorituksista selviytymisen ja tavoitteiden saavuttamisen, unohtamatta tietenkään työntekijän henkistä kasvua. Mikäli työn voimavaroissa on kuitenkin puutteita ja työn vaatimukset ovat korkeat on sillä väistämättä heikentävä vaikutus työntekijän työsuorituksista selviämiseen sekä turhautuneisuuteen ja sitoutuneisuuden kokemuksiin työssä. Näin ollen työn vaatimusten ja voimavarojen on voitu todeta olevan yhteydessä toisiinsa ja niiden avulla on todettu olevan mahdollista ennustaa työntekijöiden uupumusta ja työhön sitoutuneisuutta ja tätä kautta myös kokonaisvaltaista työhyvinvointia. (Hakanen 2009, 47; Bakker & Demerouti 2007, 313; Bakker ym. 2001, 501).

Työn vaatimusten ja -voimavarojen mallin avulla on mahdollista ymmärtää ja ennakoida työolojen psyykkisiä ja sosiaalisia seurauksia työntekijöiden hyvinvoinnille ja sitä kautta koko organisaatiolle (Hakanen 2009, 254). Huolehtiakseen työntekijöidensä hyvinvoinnista ja jaksamisesta työssä, organisaatioiden on siis ensiarvoisen tärkeää kiinnittää huomiota työpaikan vaatimuksiin ja voimavaroihin. Työn voimavaroihin huomiota kiinnittämällä on mahdollista ehkäistä työntekijälle aiheutuvaa liiallista työkuormitusta, edistää työntekijän motivaatiota ja sitoutumista työhön sekä vaikuttaa moniin muihin myönteisiin seurauksiin työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Työn vaatimuksiin huomiota kiinnittämällä on puolestaan mahdollista huolehtia, että ne pysyvät kohtuullisina, eivätkä kuormita työntekijöitä liikaa. Näin voidaan pyrkiä ehkäisemään ei-toivottujen terveysongelmien ilmenemistä ja edistää työntekijöiden työhyvinvointia kaikilla osa-alueilla. (Hakanen 2009, 52.)

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen kohteena on päiväkodin johtajien työhyvinvointi. Päiväkodin johtajat ovat useimmiten kovassa paineessa alaisten ja toisaalta ylemmän johdon esittäessä toiveitaan. Heidän työhyvinvointiinsa tulisi panostaa enemmän, sillä esimiehen oma työhyvinvointi on edellytys alaisten ja koko työyhteisön hyvinvoinnille (Ahola 2011, 61) sekä sitä kautta laadukkaiden varahaiskasvatuspalvelujen tuottamiselle (Hujala 2013, 47–49).

Tässä tutkimuksessa kyseistä ilmiötä syvennyttään tarkastelemaan työpareittain työskentelevien päiväkodin johtajien näkökulmasta. Johtajien työhyvinvointia tarkastelemalla on tarkoitus tuottaa tietoa johtajien työhyvinvoinnin nykytilasta sekä toisaalta selvittää, millainen merkitys työpareittain työskentelyllä on johtajien työhyvinvoinnin kokemuksissa ja millaisia mahdollisuuksia ja haasteita siihen liittyy. Tutkimusaihetta lähestytään kahden tutkimuskysymyksen avulla, joista ensimmäinen liittyy työhyvinvoinnin kannalta epäsuotuisien työn vaatimustekijöiden, ja toisaalta työhyvinvoinnin kannalta suotuisien jaksamista ja terveyttä suojaavien voimavaratekijöiden selvittämiseen. Toisella tutkimuskysymyksellä puolestaan kartoitetaan johtajaparin väliseen yhteistyöhön liittyviä elementtejä, joita johtajat liittävät voimavarojen heikentymisen kokemuksiin. Tutkimustehtävä voidaan kiteyttää seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia työn vaatimuksia ja voimavaroja työpareittain työskentelevät päiväkodin johtajat kokevat työssään?
2. Millaiset työparin väliseen yhteistyöhön liittyvät elementit heikentävät johtajien voimavaroja?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuskohde ja lähestymistapa

Työhyvinvointia ja etenkin työn vaatimus- ja voimavaratekijöitä on tutkittu aikaisemmin lähinnä määrällisin keinoin (Bakker ym. 2007; Bakker ym. 2001). Tässä tutkimuksessa päiväkodin johtajien kokemusta työhyvinvoinnista sekä työpari johtajuuden merkitystä työhyvinvointiin päädyttiin kuitenkin tutkimaan kvalitatiivisin eli laadullisin keinoin. Laadulliselle tutkimukselle tunnusomaisina piirteinä pidetään sen keskittymistä ihmisten elämissä maailman tutkimiseen ja syvälliseen ymmärtämiseen sekä asioille annettujen merkitysten havaitsemiseen (Patton 2015, 264; Varto 2005, 29). Oleellista on tutkittavien oman näkökulman korostaminen sekä vuoropuhelu, jota tutkija käy tekemiensä havaintojen kanssa (Puusa & Juuti 2011, 47). Tällä tutkimuksella haluttiin saada kuuluviin päiväkodin johtajien oma ääni ja heidän työhyvinvoinninkokemustensa kirjo, jolloin laadullisten menetelmien käyttö oli perusteltua.

Tutkimuksen tieteenfilosofiseksi lähestymistavaksi valikoitui fenomenologishermeneuttinen lähestymistapa, sillä sen avulla on mahdollista syventää ymmärrystä jokapäiväiseen elämäämme liittyvistä kokemuksista ja merkityksistä, jotka tässäkin tutkimuksessa ovat keskiössä. Fenomenologiselle lähestymistavalle tunnusomaisena piirteenä pidetään sen keskittymistä tutkimaan sitä, miten ihmiset ymmärtävät kokemuksen ja muuntavat kokemuksen tietoisuudeksi. (Patton 2015, 115.) Näin ollen fenomenologiassa keskiössä ovat etenkin kokemuksen, merkityksellisyyden ja yhteisöllisyyden käsitteet. Tietokysymyksistä puolestaan tärkeitä ovat ymmärtäminen ja tulkinta. (Laine 2007, 29.)

Kokemus nähdään Lehtomaan (2009, 166) ja Perttulan (2009, 149) mukaan tajunnallisena tapana merkityksellistää todellisuuksia, joihin ihmisellä on jonkinlainen suhde. Kun puhutaan tällaisesta todellisuudesta, käytetään nimitystä elämäntilanne. Elämäntilanne tarkoittaa aina ihmiselle jotakin ja näin ollen

kokemukset muodostuvat merkityksistä. (Lehtomaa 2009, 166; Perttula 2009, 149.) Tutkittaessa ihmisten kokemuksia asioista, tutkitaan siis todellisuudessa kokemuksen merkityssisältöä ja sitä, miten se on rakentunut (Laine 2007, 31).

Kaikilla ilmiöillä nähdään olevan jokin merkitys ihmisen elämässä ja ne ilmenevät ihmisten toimina ympäristössään sekä tavoitteen asettelussa (Varto 2005, 29). Keskeisenä merkitysten muodostumisen kannalta nähdään yhteisö, sillä mitkään merkitykset eivät synny itsestään tai ole ihmisessä valmiina vaan ne syntyvät fenomenologisen merkitysteorian mukaan vähitellen ihmisen kasvaessa ja ollessa yhteydessä muihin ihmisiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 40; Laine 2007, 31). Ihmistä ei voi siis ajatella irrallisena maailmastaan, vaan yhteisöissä on luotu kehykset, joiden pohjalta elämää eletään. Näiden kehysten sisällä koemme ja tulkitsemme kokemaamme ja laajennamme käsityksiä maailmasta. (Laine 2007, 30.) Tutkittaessa päiväkodin johtajien kokemuksia työhyvinvoinnista, nähdään tässä tutkimuksessa kokemus päiväkodin johtajien suhteena työhönsä. Jotta johtajien työhyvinvoinnin kokemusten ymmärtäminen on ollut mahdollista, on vaadittu fenomenologisen lähestymistavan mukaisesti johtajien työlleen antamien merkitysten tunnistamista.

Kokemuksen ja sitä kautta merkitysten tarkasteluun liittyy aina tulkinnallisuutta, joka asettaa omat haasteensa tutkimukselle. Tutkijan ollessa osa elämismaailmaa nousee hänen asemansa tutkimuksessa merkittäväksi, sillä tulkitessamme maailmaa ja toisia ihmisiä, pyrimme luontaisesti ymmärtämään niitä sen mukaan, millainen oma kokemuksemme ja ymmärryksemme niistä on. (Varto 2005, 34.) Näin ollen tutkijalta vaaditaan kokemusta tutkittaessa huolellista ja perusteellista kuvausta tutkittavan kokemuksista – miten tutkittava havaitsee, kuvaa, tuntee, tekee sen järkeväksi ja puhuu siitä muille (Patton 2015, 115). Tutkijan on pyrittävä ennen kaikkea ymmärtämään kokemus sellaisena kuin se tutkittavalle ilmenee ja kuvaamaan se totuudenmukaisena niin, ettei merkitysyhteys muutu tutkijan omaksi merkitysyhteydeksi (Lehtomaa 2009, 163). Tässä tutkimuksessa pyrkimyksenä on ollut löytää tutkittavien, tässä tapauksessa päiväkodin johtajien puheesta, mahdollisimman aito tulkinta heidän kokemuksistaan työhyvinvoinnista.

5.2 Aineiston hankinta

Laadullisen tutkimuksen keskittyessä ihmisten elämissä maailman kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen, kerätään tutkimusaineisto useimmiten todellisissa tilanteissa. Tutkija kohtaa tällöin tutkittaviaan ja luottaa omiin havaintoihinsa ja tutkittavan kanssa käytyihin keskusteluihin, jolloin tutkittavan näkökulmien ja äänen on mahdollista päästä kuuluviin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.) Haastattelu on eräs tällainen menetelmä ja se valikoitui lopulta tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi. Haastattelua aineistonkeruumenetelmänä on pidetty jopa laaja-alaisimpana tapana lähestyä toisen ihmisen kokemusmaailmaa (Lehtomaa 2009, 170; Laine 2007, 39; Patton 2002, 348). Tässä tutkimuksessa ihminen näyttäytyy subjektina ja merkityksiä luovana osapuolena, sillä kokemuksensa esiin tuodessaan hän tulee samalla kertoneeksi merkityksistä, joiden pohjalta hän työtään ja työtehtäviään arvottaa. Tällaisessa tilanteessa haastattelun valitseminen aineistonkeruumenetelmäksi on hyvin perusteltua. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34-35).

Ihmisten kokemuksia tutkittaessa haastattelukysymykset on hyvä jättää melko avoimiksi, jolloin tutkittava voi kertoa aiheesta omin sanoin ja ilmaista omat henkilökohtaiset näkemyksensä. Näin pyritään välttämään tutkittavan ohjailua, jolloin on todennäköisempää saada kokonaisvaltaisempi käsitys tutkimuskohteesta. (Puusa 2011, 81; Lehtomaa 2009, 170; Laine 2007, 39; Patton 2002, 348.) Tarkoituksenmukaisinta tämän tutkimuksen kannalta oli kerätä aineisto lomake- ja avoimen haastattelun välimaastoon sijoittuvan, puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla, sillä se huomioi haastateltavien tulkinnat asioista ja asioille annetut merkitykset tulevat sen avulla paremmin esiin (Hirsjärvi & Hurme 2014, 48).

Teemahaastattelussa keskeistä on haastattelun pohjautuminen ennalta päätettyihin teemoihin sen sijaan, että haastattelu pohjautuisi tarkkoihin, kaikille haastateltaville esitettäviin kysymyksiin (Hirsjärvi & Hurme 2014, 48). Teemahaastattelujen teemoina olivat tässä tutkimuksessa johtajan työn kuormittavuus, työssä jaksamista edistävät tekijät sekä työpari johtajuuden merkitys työhyvinvoinnin kokemisessa. Haastattelutilanteessa oli tärkeää huomioida, että kaikki teemat käsitellään, mutta teemojen käsittelyjärjestys ja laajuus vaihtelivat haastateltavien välillä. Vapaamuotoisemman ja

keskustelunomaisemman haastattelun avulla uskottiin päästävän paremmin käsiksi päiväkodin johtajien kokemuksiin ja etenkin niiden taustalla vaikuttaviin merkityksiin, kuin mitä tarkkaan ennalta määritellyn haastattelurungon ja vastausvaihtoehtojen avulla välttämättä olisi ollut mahdollista.

Haastattelu soveltui tähän tutkimukseen hyvin siinäkin syystä, että haastattelun tapahtuessa kielellisessä vuorovaikutuksessa tarjoutuu siinä mahdollisuus kysymysten syventämiseen, mikäli vastauksen täsmennykselle on tarvetta (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34–35). Päiväkodin johtajia haastatellessa saattoi ilmetä sellaisia asioita, joita ei ollut osattu ottaa etukäteen huomioon, mutta jotka koettiin merkityksellisiksi tutkimuksen kannalta. Tällöin mahdollisuudesta vastauksen täsmentämiseen oli paljon hyötyä.

Fenomenologisessa eli kokemukseen perustuvassa tutkimuksessa tutkittavilta edellytetään omakohtaisia kokemuksia tutkitusta ilmiöstä (Lehtomaa 2009, 167). Tämän tutkimuksen kohdistuessa työparijohtajuutta toteuttavien päiväkodin johtajien kokemukseen työhyvinvoinnista, muodostui tutkittavien joukko luonnollisesti työparijohtajuutta toteuttavan kaupungin päiväkodin johtajista. Ennen haastateltavien etsimistä haettiin tutkimuslupaa tutkimuksen kohteena olevalta kaupungilta joulukuussa 2018 ja lupa myönnettiin tammikuussa 2019, jonka jälkeen etsittiin haastateltavat ja sovittiin haastatteluajankohdat.

Haastateltavat valikoituivat satunnaisesti kaupungin päiväkodin johtajista, muodostuen kuitenkin työpareista. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusotos ei tyypillisesti ole suuri, mikä mahdollistaa tutkimuskohteen perusteellisemmän tarkastelun (Patton 2015, 264; Eskola & Suoranta 2014, 18). Haastatteleamalla noin puolta kyseisen kaupungin päiväkodin johtajista, saatiin kokonaisvaltainen käsitys työparijohtajuutta toteuttavien päiväkodin johtajien työhyvinvoinnista. Haastatteluun osallistui lopulta kuusi johtajaa, kolme ASSI- (asiakkuusprosesseista ja pedagogiikasta vastaava johtaja) ja kolme HETA-johtajaa (taloudesta ja henkilöstöstä vastaava johtaja). Kokemusta johtajan työstä haastatelluille johtajille oli kertynyt hyvin vaihtelevasti, viidestä vuodesta noin 35 vuoteen, keskimäärin 18,5 vuotta. Johdettavia päiväkodeja johtajilla oli keskimäärin 3,6. Päiväkodit jakoutuivat kuitenkin monessa tapauksessa useaan eri toimipisteeseen, jolloin johtajilla oli kierrettävänä vaihtelevia määriä taloja.

ASSI-johtajilla johdettavia tiimejä oli keskimäärin 22,3 kun taas vastaava luku HETA-johtajilla oli 16.

Haastattelut toteutettiin helmikuun 2019 alkupuolella viidessä eri varhaiskasvatusyksikössä yksilöhaastatteluina. Työparien haastattelu yhtä aikaa olisi ollut mielenkiintoista, mutta päiväkodin johtajien arvioitiin lopulta puhuvan avoimemmin kokemuksistaan, kun paikalla ei ole muita, sillä ryhmähaastattelun vaarana voi olla se, että ryhmän kannalta kielteiset asiat eivät tule ryhmätilanteessa esiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 211). Yksilöhaastattelu on hyvä myös etenkin silloin, kun halutaan keskittyä haastateltavien henkilökohtaisiin käsityksiin ja mielipiteisiin haastattelun aiheina olevista asioista (Pietilä 2010, 181), niin kuin tässä tapauksessa päiväkodin johtajien omaan kokemukseen työhyvinvoinnista.

Haastattelujen ajankohdat oli sovittu pääasiassa puhelimitse, muutama kuitenkin myös sähköpostilla. Tutkittaville lähetettiin muutamaa päivää ennen haastattelua teemahaastattelurunko (LIITE1), mutta haastatteluun ei tarvinnut valmistautua etukäteen. Tutkittaville oli ilmoitettu haastattelun vievän aikaa noin tunnin, mutta niiden kestot vaihtelivat lopulta melko paljon. Pisin haastattelu kesti 1h 14min kun taas lyhin vei aikaa vain 22min.

5.3 Aineiston analyysi

Kerätty tutkimusaineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla. Se on kehittynyt analyysimenetelmäksi, joka lupaa tuottaa päätelmiä kaikenlaisista sanallisista, kuvallisista ja symbolisista tiedostoista (Krippendorff 2013, 23). Laadullisen sisällönanalyysin avulla pyritään sanallisesti kuvaamaan aineiston sisältöä mahdollisimman tiiviissä muodossa kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää tietoa. Kyseinen analyysimenetelmä soveltui tähän tutkimukseen hyvin ennen kaikkea siksi, että sen avulla pyritään usein etsimään aineiston sisältämiä merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117–122; Patton 2015, 541), jotka tässäkin tutkimuksessa johtajien kokemuksia tutkittaessa olivat merkityksellisiä.

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa sekä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti että teorialähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110). Tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten muodostumisen taustalla vaikutti merkittävästi *työn*

vaatimusten ja -voimavarojen -malli (Hakanen 2005; Bakker ym. 2001), joka ohjasi tutkimuskohteen käsitteellistämistä. Fenomenologista tutkimusta suuntaamaan ei voida kuitenkaan asettaa tietoisesti kohdetta tarkasti ennalta määrittävää teoreettista mallia, sillä se nähdään esteenä toisen henkilön kokemusmaailman tiedostamisen kannalta (Laine 2007, 35). Näin ollen tämän tutkimuksen sisällönanalyysi toteutettiin ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta teoriaohjaavasti ja toisen tutkimuskysymyksen osalta aineistolähtöisesti. Teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset mallit toimivat analyysin tukena, mutta analyysi ei perustu ainoastaan niihin, vaan myös aineiston pohjalta tehdyille havainnoille jää tutkijan ajatteluprosessissa tilaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110.)

Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen analyysin ensimmäisenä vaiheena oli aineiston litterointi eli haastattelujen muuttaminen kirjalliseen muotoon. Analysoitaessa sisällönanalyysin avulla aineiston puhuttuja sisältöjä oli sanatarkka litterointi tarpeen. Tässä tapauksessa litteroitaessa ei ollut kuitenkaan tarpeen ottaa huomioon tapaa, jolla haastateltava puhetta tuottaa. Näin ollen haastatteluista tehtiin yleislitteraatio, joka sisälsi puheen pääsisällön sekä joitakin taukoja ja naurahduksia. (Ruusuvuori & Nikander 2017, 430–431.) Haastattelujen litterointiin kului aikaa noin 23 tuntia ja litteroitua tutkimusainestoa kertyi lopulta fonttikoolla 11 ja rivivälillä 1 kirjoitettuna 42 sivua. Litteroitaessa poistettiin kaikki suorat ja epäsuorat tunnistetiedot ja muodostettiin koodit A1, A2 ja A3 kuvaamaan ASSI-johtajia ja koodit H1, H2 ja H3 kuvaamaan HETA-johtajia, jotta oli mahdollista pysyä selvillä siitä, mitä aineistoa kultakin tutkittavalta on kerätty.

Puusan (2011, 120) mukaan sillä, miten hyvin tutkija aineistonsa on sisäistänyt, on yhteys analyysin laatuun. Seuraavaksi kerättyä tutkimusainestoa luettiin yhä uudelleen ja uudelleen muodostaen samalla kokonaiskäsitystä siitä, mistä kaikista haastateltavat puhuivat suhteessa tutkimuskysymyksiin. Lukukertojen aikana kirjoitettiin jo ylös muutamia alustavia havaintoja, joita aineistosta tehtiin.

Kokonaisuuden hahmotuttua aloitettiin aineiston tarkempi tarkastelu ensimmäisen tutkimuskysymyksen pohjalta. Laadullista tutkimusainestoa on Rantalan (2007, 114) mukaan mahdollista lähestyä teemoittain, jolloin teema-alueet ovat aluksi laajoja. Tiettyyn teemaan kuuluvia tekstikatkelmia lajitellaan laajoihin luokkiin, jonka jälkeen mahdollistuu pienempien luokkien muodostaminen (Rantala 2007, 114). Aineistosta etsittiin haastattelurungon

teemojen mukaisesti katkelmia, joissa johtajat kuvasivat työhönsä liittyviä tekijöitä, joiden he kokivat kuormittavan jaksamista ja toisaalta myös katkelmia jaksamista edistävästä tekijöistä työssä. Työssä jaksamisen kannalta suotuisista tekijöistä kertovat katkelmat alleviivattiin tässä vaiheessa punaisella värillä ja työssä kuormittaviksi koetuista tekijöistä kertovat katkelmat sinisellä, jotta ne oli myöhemmin mahdollista erottaa toisistaan. Tämän jälkeen poimittiin kaikki värikoodatut katkelmat aineistosta ja listattiin ne erikseen omiksi listoikseen.

Seuraavaksi tarkasteltiin molempia listauksia ja luotiin katkelmista pelkistettyjä ilmauksia post it -lapuille, joita kiinnitettiin seinälle. Alkuperäisten ilmausten pelkistäminen mahdollistaa Puusan (2011, 121) mukaan ryhmittelyn samankaltaisuuden mukaan, mikä tässä tutkimuksessa oli analyysin seuraavana vaiheena. Näin ollen pelkistettyjen ilmausten muodostamisen jälkeen ryhmiteltiin post it -lappuja seinällä niiden samankaltaisuuden mukaan, jonka seurauksena muodostui yhteensä 25 alaluokkaa.

Aineiston analyysin tapahtuessa tässä tutkimuksessa teoriaohjaavasti, oli *työn vaatimusten ja voimavarojen* -malli (Hakanen 2005; Bakker ym. 2001) seuraavassa vaiheessa tärkeässä roolissa analyysissä. Mallin mukaan työn vaatimukset voidaan jakaa fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin ja organisatorisiin tekijöihin. Näin ollen tässä tutkimuksessa oli tarkoituksenmukaista tarkastella muodostuneita alaluokkia mallin mukaisen jaottelun pohjalta. Seuraavaksi jokainen alaluokka sai tällä perusteella määritteen (F), (P), (S) tai (O), jotta myöhemmin oli mahdollista hahmottaa, missä suhteessa minkäkin osa-alueen tekijöitä lopulta ilmeni johtajien kokemuksissa työn vaatimuksista ja voimavaroista. Fyysisiksi luokiteltavia tekijöitä ei ilmennyt aineistossa ollenkaan, joten se osa-alue jäi heti pois. Psyykkisiksi luokiteltiin puolestaan yksilölliset kokemukset työstä, sosiaalisiksi tekijät, jotka liittyivät vuorovaikutustilanteisiin toisten ihmisten kanssa ja organisatorisiksi sellaiset tekijät, joihin henkilö ei itse voi vaikuttaa. Seuraava taulukko (TAULUKKO 1) havainnollistaa alkuperäisilmausten perusteella tehtyä jakoa psyykkisiin, sosiaalisiin ja organisatorisiin tekijöihin.

” Tulee stressiä siitä, kun koko ajan on töitä rästissä ja pitäis tehdä enemmän et tavallaan riittämättömyyden tunne tuottaa stressiä. Et yksiköitten määrä tuottaa stressiä, ja se et sä kalenteroit paljon asioita etukäteen ni sul on hirveen vähän aikaa, jos joku tarvis yhtäkkiä apua jossain.”	→	Psyykinen (P)
”Jos jossakin riidellään tai tulee joku haastava asiakaspalautte ni kylhän se väkisin välillä menee uniinkin ja sitä kautta myös kuormittaa.”	→	Sosiaalinen (S)
” Resurssien puute on myös tosi kuormittavaa. Työympäristöt ei oo välttämättä kovin terveitä ja sit kun näkee ja tietää että haluis kehittää jotakin toimintaympäristöö, näkee et siellä pitäis nyt ihan selvästi satsata, vaikka laadukkaisiin peleihin tai vaikka musiikkivälineisiin tai ammattikirjallisuuteen mut kun ei oo rahaa.”	→	Organisatorinen (O)

TAULUKKO 1. Esimerkkitapaukset psyykkisistä, sosiaalisista ja organisatorisista tekijöistä alkuperäisilmausten muodossa

Tämän vaiheen jälkeen analyysiä ohjasi taas teorian sijaan itse tutkimusaineisto ja yläluokkia muodostettiin alaluokkia yhdistelemällä. Aineistosta erottui selkeästi vaatimus- ja voimavaratekijöitä, jotka olivat seurausta johtajuusrakenteen muutoksesta tutkimuksen kohteena olevassa kaupungissa. Lisäksi aineistossa ilmeni tekijöitä, jotka eivät liittyneet johtajuuden rakenteeseen. Tällä perusteella alaluokkia yhdistelemällä muodostettiin lopulta neljä yläluokkaa: *johtamisen rakenteeseen liittyvät vaatimukset* ja *substanssin johtamiseen liittyvät vaatimukset* sekä *johtamisen rakenteeseen liittyvät voimavarat* ja *substanssin johtamiseen liittyvät voimavarat*. Yläluokkien perusteella muodostetut pääluokat mukailivat puolestaan teorian pohjalta muodostuneen ensimmäisen tutkimuskysymyksen ja teemahaastattelurungon teemoja. Pääluokiksi muodostuivat näin ollen *työn vaatimukset* ja *työn voimavarat*. Seuraava taulukko (TAULUKKO 2) havainnollistaa ensimmäisen tutkimuskysymyksen analyysin etenemistä työhön liitettyjen vaatimusten osalta. Analyysi eteni samalla tavalla työhön liitettyjen voimavarojen osalta.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
"Yksiköitä on ihan liikaa nykyään, se on kaikkein suurin kuormitustekijä. Se aiheuttaa sen olon, ettei oikein kuulu mihinkään eikä mitään ehdi tehdä perusteellisesti."	Yksiköiden kasvanut määrä kuormittaa ja aiheuttaa riittämättömyyttä	Yksiköiden määrä (P)	Johtamisen rakenteeseen liittyvät vaatimukset	Työn vaatimukset
"Mä koen, et mulla ei oo tällä hetkellä työyhteisöä, et mä en kiinnity mihinkään neljään, se on muuten iso kuormitustekijä. Et edelleen joutuu hakemaan paikkaansa ja se kuormittaa."	Ei ole vain yksittäistä yhteisöä, johon kokee kuuluvansa niin kuin ennen.	Työyhteisön epämääräisyys (P)		
"Ja sit se, et miten sietää henkilökunnalta tulevaa painetta, et kun ne näkee mua niin harvoin. Ja huolestuttavan paljon nään semmosta väsähtänyttä ja välinpitämättömyyttäkin työotetta tuolla kentällä"	Henkilökunnan johtajaan kohdistama paine, alaisten pahoinvointi	Ongelmat henkilöstön kanssa (S)	Substanssin johtamiseen liittyvät vaatimukset	
"Työtä on hirveän monenlaista ja se on kauheaa silppua. Peräkkäin voi olla kaksi täysin eri asiaa. Keskittyminen jonkun asian alusta loppuun hoitamiseen on vaikeaa."	Työ koostuu monista pienistä tehtävistä, monta rautaa tulla	Työn sirpaleisuus (P)		

TAULUKKO 2. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyvän analyysin eteneminen työn vaatimusten osalta

Toista tutkimuskysymystä koskeva analyysi toteutettiin puolestaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla, jolloin analyysiä ei ohjannut mikään aiempi teoria vaan analyysi tapahtui täysin aineiston ehdoilla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133). Ensin aineistosta etsittiin toisen tutkimuskysymyksen mukaisesti kohtia, joissa johtajat puhuivat työparin välisestä yhteistyöstä ja etenkin sen mahdolliseen toimimattomuuteen liittyvistä tekijöistä. Nämä kohdat alleviivattiin vihreällä värillä, jotta ne oli seuraavassa vaiheessa helpompi erottaa aineistosta ja listata. Tämän jälkeen pelkistettiin listauksen alkuperäisiä ilmauksia, jotta oli mahdollista löytää samankaltaisuutta. Samankaltaisuuden perusteella pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin yhteensä 10 alaluokkaa. Alaluokkia tarkastellessa ja ryhmitellessä havaittiin yhteistyöhön liitettävien voimavaroja heikentävien elementtien liittyvän *yhteisymmärryksen puutteeseen* erinäisistä asioista, työparin välisen *vuorovaikutuksen haasteisiin* sekä *yksinjohtamisesta poisoppimisen tuomiin haasteisiin*. Näistä muodostui yläluokat, joista johdettiin lopulta pääloukka: *yhteistyöhön liittyvät voimavaroja heikentävät elementit*. Seuraavassa taulukossa (TAULUKKO 3) on kuvattu toista tutkimuskysymystä koskevan aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemistä.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
"..se on niin kun yhteisen näkemyksen asia. Et voisinkuvitella et jos sen työparin kanssa se työnäky ois hyvin erilainen ni se ois varmaan niin kun haastavaa tai se vaatis niin kun enemmän sitä keskustelua ja puhetta."	Voi aiheutua haasteita, mikäli työparin ajatukset ei kohtaa työn tavoitteiden osalta	Eriävät käsitykset työn tavoitteista ja tarkoituksesta	Yhteisymmärryksen puute	Yhteistyöhön liitetyt voimavaroja heikentävät elementit työparijohtajuudessa
"No siin oli lähinnä siis ei nyt mitään semmosta dramaattista muuta mutta kokoajan oli niin hankala tehdä työtä et kun meilla oli niin täydellisen erilainen johtamistapa niin nin siinä sitten lähinnä se tuli.. Nii ja ei jotenkin ehkä halunnu edes joitakin asioita et kun tiesi et toinen ajattelee sen asian ihan eri tavalla."	Yhteistyö hankalaa erilaisen johtamistavan vuoksi, pari ajattelee ihan eri tavalla	Erilaiset johtamistavat		
"Mutta tota se on aika valitettavaa, oikeestaan nää on ollu mulla sillai vähän koko ajan nää hetat, tai niinkun et esim. ensimmäisen hetan kanssa ni hän pesi tai hän ei niinkun halunnut tietää mitään pedagogiikkaa tai lapsiin liittyvää et hän oli sitä mieltä et ne on kaikki niinkun mun hommaa."	Työpari ei halunnut kuulla oman vastualueen ulkopuolisia asioita, pesi niistä kätensä.	Työparin haluttomuus kuulla mitään oman vastualueen ulkopuolelta	Vuorovaikutukseen liittyvät haasteet	
"No sitten on tietysti semmonen tai mikä on haaste tai et jos ei löydy niin kun yhteistä aikaa, et semmonen kalenterin pulma on et mitä huomaa jos nyt vaikka mietitään jotain yhteisten yksiköitten asioita niin kyl niissä niin kun on haastetta löytää semmonen yhteinen aika välillä."	Vaikea löytää aikaa yhteiseen keskusteluun, kun molempien kalenterit täynnä.	Yhteiseen keskusteluun vaadittavan ajan puute		
"Ehkä se on niin kun ollu se haaste on ollu, että jos työpari on liian itsenäinen ja tekee tavallaan ratkasuja niin kun kuulematta tai kysymättä multa esimerkiksi henkilöstön sijoittelusta, tai rekrytoi henkilöstöä mun tietämättä mihin mä kuitenkin haluisin olla sanomassa sanani, niin ehkä tällasia tilanteita on ollu niin kun aikasempien työparien kanssa."	Työpari on liian itsenäinen ja tekee päätöksiä kysymättä	Työparin liika itsenäisyys	Yksinjohtamisesta poisoppimisen tuomat haasteet	
"Sehän tässä on mikä voi kuormittaa et jos on sellanen tyyppi, joka haluaa pitää asiat käsissään ja saada asiat nopeasti päätökseen, että tällasessa työparimallissa sulla on paljon lankoja mitkä sä tiedät et on olemassa mut mitkä ei todella o osun käsissä ja sitten niin tavallaan se et on paljon asioita mitä mä en voi tässä justiin niin kun päättää vaan mä haluan keskustella sen työparini kanssa ja ehkä hänkin tarvii siihen yön yli nukkua ennen kun se asia päätetään."	Asioiden loppuunsaattamiseen kuluu usein enemmän aikaa kuin yksin johdettaessa, kuinka sietää sitä.	Itsenäisyydestä luopumisen vaikeus		

TAULUKKO 3. Toisen tutkimuskysymyksen aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen

6 TYÖPAREITTAIN TYÖSKENTELEVIEN PÄIVÄKODIN JOHTAJIEN TYÖN VAATIMUKSET JA VOIMAVARAT

Työpareittain työskentelevien päiväkodin johtajien haastatteluista oli tulkittavissa pääosin myönteinen suhtautuminen työhön ja sitä kautta omaan työhyvinvointiin. Työhön todettiin liittyvän paljon voimavaroja eli tekijöitä, jotka johtajien mukaan tukevat työhyvinvointia. Lisäksi työhön liitettiin kuitenkin myös vaatimustekijöitä, jotka johtajat kokivat jossain määrin työhyvinvointia ja siten työssä jaksamista uhkaavina.

Työhön liitetyjä vaatimuksia ja voimavaroja tarkasteltaessa ilmeni, että osa tekijöistä oli selkeästi seurausta johtajuusrakenteen muutoksesta (johtamisen rakenne) tutkimuksen kohteena olevassa kaupungissa. Lisäksi haastatteluissa ilmeni itsessään varhaiskasvatuksen johtamiseen (substanssin johtaminen) liittyviä tekijöitä, joilla johtajat kokivat olevan merkitystä työhyvinvoinnin kokemuksissa, mutta jotka eivät liittyneet johtajuusrakenteen muutokseen. Näin työpareittain työskentelevien päiväkodin johtajien kokemista työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä muodostui tässä tutkimuksessa lopulta kuvion 1 mukainen nelikenttä.

Johtamisen rakenteeseen liittyvät vaatimustekijät olivat kaikki psyykkisiä (P) tekijöitä, kun taas substanssin johtamiseen liitetyt vaatimukset liittyivät niin psyykkisiin (P), sosiaalisiin (S) kuin organisatorisiin (O) tekijöihin. Johtajien kokemukset johtamisen rakenteeseen liittyvistä voimavaratekijöistä jakautuivat puolestaan psyykkisiin (P) ja sosiaalisiin (S) tekijöihin samoin kuin myös substanssin johtamiseen liitetyt voimavaratekijät.

	JOHTAMISEN RAKENNE	SUBSTANSSIN JOHTAMINEN
VAATIMUKSET	<p>Psyykkiset tekijät (P):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yksiköiden määrä • Aikapaineet • Riittämättömyden tunne • Työyhteisön epämääräisyys 	<p>Psyykkiset tekijät (P):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työn tuloksen näkemisen vaikeus • Työn sirpaleisuus • Jatkuvat keskeytykset • Hektisyys • Jatkuva tavoitettavuus • Hallitsematon tietotulva <p>Sosiaaliset tekijät (S):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Haastavat asiakastilanteet • Ongelmat henkilöstön kanssa <p>Organisatoriset tekijät (O):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resurssien puute • Tulosvaatimukset
VOIMAVARAT	<p>Psyykkiset tekijät (P):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keskittyminen omaan intohimoon • Oman osaamisen syventäminen <p>Sosiaaliset tekijät (S):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kollegiaalinen tuki 	<p>Psyykkiset tekijät (P):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhön • Kokemus työn merkityksellisyydestä • Työn mielekkyys • Työkokemus • Koulutukset <p>Sosiaaliset tekijät (S):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esimiehen tuki • Muiden yhteistyötahojen tuki • Myönteinen ilmapiiri

KUVIO 1. Työpareittain työskentelevien päiväkodin johtajien kokemat työn vaatimukset ja voimavarat

6.1 Työn vaatimukset

6.1.1 Johtamisen rakenteeseen liittyvät vaatimustekijät

Niin kuin kuviosta 1 ilmenee, *johtamisen rakenteeseen* liittyvät työn vaatimustekijät olivat kaikki luokiteltavissa **psyykkisiksi** tekijöiksi. Merkittävimmäksi johtajien haastatteluiissa osoittautui liian suureksi koettu *yksiköiden määrä (P)* työpari johtajuuteen siirtymisen myötä. Moni johtaja toi esiin, että vuosien varrella kyseisessä kaupungissa päiväkodin johtajien virkoja oli myös vähennetty ja näin ollen johdettavien yksiköiden määrän ja sitä kautta

työmäärän koettiin lisääntyneen. Usean yksikön asioiden samanaikaisen johtamisen koettiin aiheuttavan *aikataulupaineita (P)* ja ainakin ajoittaista kiireen tuntua, jota haastatelluista päiväkodin johtajista kaikki yhtä lukuun ottamatta mainitsivat tunnistavansa työssään. Suuri yksiköiden määrä johti usein kokemukseen siitä, ettei saa mitään aikaiseksi ja mitään hommaa ei ehdi tehdä kunnolla loppuun ja se oli johtajien mukaan erittäin kuluttavaa.

”Kaikkein suurin kuormitustekijä on nimenomaan tää yksikkökoko ja tota se, että tulee semmonen tunne, ettei mitään oikein kerkee perusteellisesti.” –A1

Edellisestä katkelmasta ilmenee myös se, että liiallisesta työ- ja yksikkömäärästä puhuessaan johtajat ilmaisivat niihin liittyvän *riittämättömyyden tunteen (P)* ja sen ettei työtä ehdi tehdä niin hyvin kuin haluaisi ja pitäisi voida tehdä. Erityisen selkeästi riittämättömyyden tunteet ilmenivät pedagogiseen johtamiseen liittyen. Johtajat kokivat, ettei suuren yksikkömäärän vuoksi jää tarpeeksi aikaa tiimivierailuihin ja sitä kautta henkilöstön tukemiseen laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisessa. Seuraava katkelma osoittaa, kuinka johtajien puheessa oli havaittavissa selkeää turhautumista juuri siitä syystä, ettei oma aika tahdo riittää tiimien kasvatustehtävän tukemiseen ja näin ollen kokemus työn hallinnan tunteesta heikkenee.

”Se kaikista suurin kuormitustekijä on se et mä koen aika suurta riittämättömyyttä. Riittämättömyyttä siitä, että uus varhaiskasvatussuunnitelma edellyttää ainakin näissä minunkin nykyisissä yksiköissä aika suurta toimintakulttuurin muutosta ja se toimintakulttuurihan ei muutu, jollei se ymmärrys siitä ole henkilökunnalla, että mitä ois tarkoitus tehdä ja miten. Et jos mä ajattelen et mulla on neljä päiväkotia ja viikossa on viis työpäivää niin kuinka vähän sä oot siellä ikään kun jalkauttamassa, keskustelemassa ja rakentamassa sitä toisenlaista toimintakulttuuria et joskus mä en niin kun tiedä et yritätkö mä haukata liikaa vai mist on kyse, et joskus must oikeesti tuntuu et tää on vähän niin kun mission impossible.” – A2

Monen yksikön samanaikainen johtaminen aiheutti myös paljon liikkumista paikasta toiseen. Sen lisäksi, että liikkuminen vei aikaa, aiheutti se muutamille johtajille turhautumista siitä, ettei kiinnittyminen kunnolla mihinkään paikkaan ole mahdollista, sillä koko ajan on pakko kulkea matkalaukkukädessä paikasta toiseen, niin kuin eräs johtaja asian ilmaisi. Johtajat kertoivat ennen työparijohtajuuteen siirtymistä kiinnittyneensä vahvasti johdettavaan päiväkotiin ja pitivät sitä työyhteisönään. Johtajuusrakenteen muutoksen myötä johtajilla vaikutti kuitenkin yleistyneen kokemus *työyhteisön epämääräisyydestä (P)* ja

ylipäättään oman työyhteisön määrittely koettiin haastavana sen jakautuessa nykyisin useampaan porukkaan kuin ennen. Työyhteisönä koettiin oma ASSI- tai HETA-tiimi ja yleisesti koko päiväkodin johtajaporukka. Lisäksi työyhteisöjä oli kuitenkin myös joidenkin johtajien mukaan kaikki johdettavat yksiköt. Selkeän yksittäisen työyhteisön puute ja siitä aiheutuva oman paikan etsiminen koettiin joidenkin johtajien mukaan jaksamista uhkaavana ja siksi se osoittautui myös yhdeksi työn vaatimustekijäksi työparin kanssa johdettaessa.

”Mä koen, et mulla ei oo tällä hetkellä työyhteisöä, et mä en kiinnity mihinkään neljään. Et tavallaan mun henkinen työyhteisö on ASSIT ja sen mä koen aika haastavana, koska sit me kuitenkin tavataan ASSIEN kans kerran kuussa. Et mulla on neljä yhteisöä, mut tiedäkö se on oikeesti mielenkiintonen, onhan ne mun työyhteisö, mut sillai jos mä ajattelen tai ennen ku mulla oli vaan yks tai kaks päiväkotia ni mä tunsin ne ihmiset ja mä kiinnityin sinne, mut et nyt mä en koe, et mulla on työyhteisöä, se on muuten iso kuormitustekijä. Et edelleen joutuu hakemaan paikkaansa täs ja se kuormittaa.” – H2

6.1.2 Substanssin johtamiseen liittyvät vaatimustekijät

Johtajien puheessa ilmeni paljon myös varhaiskasvatuksen johtajuuden *substanssiin* liittyviä vaatimustekijöitä, jotka eivät olleet seurausta johtamisrakenteen muutoksesta. Substanssiin liittyen ASSI- ja HETA-johtajien kokemukset päiväkodin johtajan työn **psykkisistä** vaatimustekijöistä vaihtelivat hiukan työn sisällön ja luonteen ollessa heillä hyvin erilainen. Jaksamista kuormittavana haastateltujen ASSI-johtajien puheessa ilmeni se, ettei pedagogisten asioiden johtaminen ole aina niin selkeää ja helppoa, sillä työssä ollaan läheisesti tekemisissä arvojen ja asenteiden kanssa. Haastatellut päiväkodin johtajat kokivat työnsä tärkeänä, mutta ilmaisivat myös, että kasvattajatiimeissä tapahtuvat muutokset tapahtuvat hitaasti ja siten niitä on vaikeampi havaita. *Työn tuloksen näkemisen vaikeus (P)* koettiin jaksamista uhkaavana vaatimustekijänä, sillä sen todettiin aiheuttavan helposti työn merkityksellisyyden hämärtyksen kokemuksia, kun tulokset eivät ole nähtävissä välittömästi. Eräs johtaja painotti kuitenkin toimivan arviointisysteemin luomisen tärkeyttä, jotta oman työn tulosten näkeminen olisi helpompaa.

”Pitäis löytää ne tavat ja keinot, et millä näkee ne pienet liikahtukset, ettei tulis semmonen tunne, et koko ajan yrittää yrittää yrittää, mutta ei nää niitä

tuloksia. Et myöskin se liittyy varmaan ylipäätään siihen, et millanen arviointisysteemi et millasen pystyis itsekin rakentaan niin et näkis myöskin sitä muutosta, kun kyl mä kuitenkin uskon et sitä pikkuhiljaa tapahtuu.” – A2

HETA-johtajien puheessa ilmenneitä jaksamista heikentäviä työn psyykkisiä vaatimustekijöitä vaikuttivat puolestaan ehdottomasti olevan päiväkodin johtajan *työn sirpaleisuus (P)* sekä työssä aiheutuneet *jatkuvat keskeytykset (P)*. Yleisesti ottaen johtajat kokivat, että heidän työnkuvansa on erittäin moniulotteinen ja yhtäaikaaisesti pitäisi pystyä hoitamaan useita pieniä asioita. Tästä syystä myös asioiden alusta loppuun vieminen koettiin erittäin haastavana. Ennalta suunniteltuun päiväohjelmaan todettiin lähes poikkeuksetta päivittäin tulevan yllättäviä muutoksia jonkun ottaessa yhtäkkiä yhteyttä jostain ja kaivatessa apua. Näissä tilanteissa työn alla olleen asian joutui johtajien mukaan usein jättämään keskeneräiseksi ja odottamaan hetkeä, jolloin sille on taas aikaa. Tunne siitä, että koko ajan on asioita rästelistalla, vaikutti kuormittavan johtajia erittäin paljon ja siten se liitettiin työssä jaksamisen heikentymisen kokemuksiin.

”Kun on tekemässä jotain pidempää aikaa vievää juttua ja sitten siihen tulee katkasuja ni ne jää sitten odottamaan hetkee et saat niin kun tehtyä sen ja vietyä loppuun, niin ne on ehkä semmosia et ne sitten kuormittaa siinä matkan varrella, kun tietää et ne on sitten siinä rästelistalla. Se on vähän et kuka tosta ovesta astuu tai kuka soittaa niin tilanne menee uusiks sen päivän tai lähitulevan osalta.” – H2

HETAT toivat myös haastatteluissa ilmi psyykkisinä tekijöinä työnsä *hektisyyden (P)* ja *jatkuvan tavoitettavuuden (P)*. Johtajien keskuudessa koettiin tavoitettavuuden ja asioiden ratkaisemiseen käytetyn ajan lyhentyneen vuosien kuluessa huomattavasti. Asioiden tullessa eteen johtajilla oli kokemus siitä, että niihin pitäisi nykypäivänä olla vastaamassa melkein heti ja se tuntui muutamasta johtajasta uuvuttavalta, että aika on lähes olematon aikaisempaan verrattuna. Sijaistarve oli tyyppillinen lyhyellä aikavälillä hoidettava asia, joka ilmeni monessa haastattelussa, sillä sen tullessa eteen yleensä lyhyellä varoitusaajalla, on siihen myös löydettävä ratkaisu nopeasti. Tietoisuus siitä, että jossakin ryhmässä tarvittaisiin todella kipeästi sijaista, vaikutti muun muassa seuraavassa katkelmassa aiheuttavan johtajalle psyykkistä kuormitusta etenkin, jos sijaisen löytäminen tuntui siinä kohtaa mahdottomalta.

”Se on oikeestaan se vähän niin kun kuormitus ja se väri tässä työssä et se semmonen niin kun asioiden hektisyys tai yllättäen eteen tuleminen. Että tota

semmonen jatkuva, tai jatkuva ja jatkuva, sen kanssa tässä nyt koko ajan painii, että mikä se jatkuva tavoitettavuus sitten on et miten sen kanssa pärjää kun minä teen sitä työnkuvaa et jos tulee näitä äkkipoissaoloja tai aikasemmin tiedettäviä poissaoloja ni niiden kans sitä balanssia mikä sitten on se tiimin pärjääminen ja minkälaista apua missäkin tarvitaan ja tarvitaanko ulkopuolista sijaista kenties ni sen semmonen räätälöinti ni tota kyl se on semmonen kuormittava asia kun ne on kuitenkin semmosia aika lähellä ratkaistavia asioita. Ja sitte ku on tilanteita, että ei löydetäkään sitä apua, vaikka mitä tekis ni se on ehkä sitten semmonen kuormittavin hetki, kun tietää, että siellä tarve olis mut ei oo siirrettävissä apua.” – H2

Eräs pedagogiikasta vastaava päiväkodin johtaja mainitsi myös jatkuvan ja hallitsemattoman *tietotulvan (P)*, joka on läsnä työssä koko ajan. Niin kuin seuraavasta katkelmasta käy ilmi, hän piti erittäin tärkeänä, että muun muassa alan uutta tutkimusta ilmestyy koko ajan, mutta koki myös uutta informaatiota tulevan välillä jopa liiankin paljon, jolloin kaikkea on mahdotonta sisäistää ja ottaa haltuun samanaikaisesti. Tietotulvan aiheuttaman psyykkisen kuormituksen välttämiseksi hänen mukaansa tarvittaisiinkin jonkinlaista suodatinta, jonka kautta tärkeimmät asiat tulisivat.

”Aika mahtavaa et varhaiskasvatusta tutkitaan, meillä on tosi paljon tutkimusta, koko ajan tulee niin kun lisää ja jotenkin ehkä vähän niin kun ähkykin, et mitä kulloinkin viedään eteenpäin. Sitä tavaraa tulee kuitenkin tosi hallitsemattomasti joka suunnasta, ei vaan esimiehiltä vaan muualtakin. Ne pitäis mun mielestä tulla ees vähän jonkun suppilon läpi.” – A2

Sosiaalisina työn vaatimustekijöinä haastatteluissa mainittiin puolestaan *haastavat asiakastilanteet (S)* sekä erilaiset *ongelmat henkilöstöön liittyen (S)*. Johtajan koettiin joutuvan ottamaan työssään paljon vastaan kaikkea ja se on johtajien mukaan hyvin kuormittavaa. Muutama johtaja totesi asiakkailta tulevien negatiivissävytteisten palautteiden aiheuttavan päänvaivaa ja tulevan ajoittain jopa uniin, kuormittaen näin jaksamista. Pääasiassa sosiaaliin suhteisiin ja vuorovaikutustilanteisiin liittyvät maininnat johtajien puheessa liittyivät kuitenkin henkilöstöön. Yleisesti ottaen koettiin, että varhaiskasvatuksen kentällä työskentelee todella väsynyttä ja tyytymätöntä porukkaa, mikä vaikutti useimmiten olevan seurausta muun muassa suurista lapsiryhmistä ja jatkuvista muutoksista varhaiskasvatuksen kentällä. ASSI-johtaja totesikin olevan erittäin kuormittavaa, kun joutuu koko ajan miettimään, kuinka paljon tiimeihin voi yrittää viedä uutta asiaa ilman, että henkilöstö uupuu, ja toisaalta niin, että ne asiat riittävät myös johtajalle itselleen. Kuormittavaksi koettiin myös henkilöstön huono

motivoituminen työhönsä, sillä varhaiskasvatuksen alana koettiin olevan sellainen, jossa nimenomaan kaivataan positiivisuutta ja uskon luomista tulevaan. Mikäli huomataan, ettei henkilöstö kuitenkaan omalla esimerkillään edistä näiden asioiden toteutumista, vaikuttaa se väistämättä myös päiväkodin johtajan jaksamiseen kuormittavalla tavalla etenkin, mikäli johtajalla ei ole keinoja negatiivisuuden torjumiseksi.

”Jos näkee, että ollaan naama väärällään töissä, et näkee, että ei oo henkilökunnalla motivaatio töihin niin semmonen negatiivisuus on tosi kuormittavaa. Kun aattelee, et meidän tällä alalla päinvastoin, siis saahan ihmisillä olla murheita, mutta kyllä meillä pitäis olla niin kun vahvasti usko siihen tulevaan ja tulevaisuuteen ja luoda semmosta pärjäämisen meininkiä lapseen. Se on niin kun kaikista kuormittavin tekijä, ja sitten kun ei oo aseita siihen.” – A1

Henkilöstön kuormittuneisuudesta puhuttaessa mainittiin useammassa haastattelussa myös henkilöstön jatkuvat sairauslomakierteet. Sairaslomien ajaksi on hankittava sijaisia usein lyhyelläkin varoitusajalla ja se jo itsessään tuntui kuormittavan johtajia, etenkin kun sijaisten löytäminen ei ole aina helppoa. Lisäksi tunnuttiin kuitenkin kannettavan huolta siitä, miten sairauslomat vaikuttavat muuhun kasvattajatiimiin ja lapsiin, kun koko ajan ihmiset vaihtuvat ympärillä. Henkilöstön ja lasten hyvinvointi vaikuttikin siis olevan erittäin tärkeää myös johtajan oman jaksamisen kannalta.

Organisatoriseksi tekijäksi luokiteltava resurssien puute (O) ilmeni myös merkittävänä työn vaatimustekijänä johtajien haastatteluissa. Yleisesti ottaen kannettiin huolta siitä, ettei työympäristöihin ole mahdollisuutta satsata varoja niin paljon kuin olisi johtajien mielestä tarpeen ja sen seurauksena koettiin, että työn tekeminen niin hyvin kuin haluaisi, ei ole mahdollista. Johtajien puheessa myös ilmeni, ettei johtamiseen resurssointi ole täysin riittävää laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamiseksi. Tähän liittyen odotetusti johtajien palkka tuotiin keskusteluihin, sillä sen ei koettu vastaavan työn vaatimustasoa, joten sen ei ainakaan todettu motivoivan työntekoon. Haastatteluissa myös todettiin, ettei johtamiseen resurssointi ole riittävää siinäkään määrin, kuinka paljon johtajia palkataan tehtäviin.

”Resurssien puute on myös tosi kuormittavaa. Et nää työympäristöt ei oo välttämättä kovin terveitä ja sit kun näkee ja tietää, että haluis kehittää jotakin toimintaympäristöä, näkee et siellä pitäis nyt ihan selvästi satsata vaikka

laadukkaisiin peleihin tai vaikka musiikkivälineisiin tai ammattikirjallisuuteen mut kun ei oo rahaa.” – A1

”Johtamiseen pitäis resurssoida enemmän. Pitäis nähdä et jo varhaislapsuuteen panostamisella on suuret hyödyt. Et hyvä johtaminen tuottaa laatua ja se tuottaa hyvinvointia ni siks johtamiseenkin pitäis resurssoida enemmän.” – A2

Lisäksi esimiehen taholta tulevista *tulosvaatimuksista* (O) esiintyi yksittäisiä mainintoja johtajien haastatteluissa, mutta ne eivät saaneet niin suurta painoarvoa kuin edellä esitellyt työn vaatimukset. Siihen liittyen kuitenkin koettiin työn fokuksen olevan hiukan pielessä. Eräs johtaja totesi, että se ei ainakaan motivoi työntekoon, kun kaiken onnistumisen mittareina vaikuttavat olevan luvut, vaikka oikeasti fokus pitäisi olla lasten hyvinvoinnissa.

6.2 Työn voimavarat

6.2.1 Johtamisen rakenteeseen liittyvät voimavaratekijät

Sosiaalisena työhyvinvoinnin kannalta tärkeänä voimavaratekijänä jokaisessa haastattelussa ilmeni työparijohtajuuden myötä keskiöön noussut *kollegiaalinen tuki* (S). Onnistumisten hetkillä johtajat kokivat mukavana sen, että on työpari, jonka kanssa iloita asioista. Erityisen merkittävänä jaksamisen kannalta se koettiin kuitenkin etenkin haastavissa tilanteissa. Tällaisina mainittiin muun muassa haastavat asiakastilanteet ja ongelmat työyhteisön sisällä. Eräs johtaja muun muassa ilmaisi harvoin olevan sellaista tilannetta, jossa kumpikin johtaja olisi avuton tai umpikujassa omassa työssään samaan aikaan, jolloin näissä tilanteissa toinen voi aina tarvittaessa auttaa ja olla tukemassa, jotta asiassa päästään eteen päin. Näissä tilanteissa siitä koettiin olevan hyötyä oman jaksamisen kannalta, että on joku, joka tuntee yksikön ja tilanteen yhtä hyvin kuin itse ja jonka kanssa voi pohtia, miten asiaa lähdetään edistämään. Eräs haastatelluista kutsui työparilta saatavaa tukea jopa johtamismallin helmeiksi, mikä kuvaa osuvasti sitä, miten merkityksellisenä asiana johtajat kokivat työparijohtajuusmallin myötä lisääntyneen kollegiaalisen tuen.

”Et vaikka mulla on joku hankala asiakastapaus ja se ei kauheesti kosketa mun hetaparia, mutta silti me niin kun tavallaan jaetaan niitä samoja asioita, tai sitten jos jossakin yksikössä on haastava tilanne meneillään niin kun

työyhteisössä niin kumpikaan ei joudu oleen yksin sen asian kanssa, et se on tän työparijohtajuuden helmi.” – A3

Sen lisäksi, että johtajat mainitsivat työparin olevan tärkeä tuki haastavissa tilanteissa, korostettiin kaikissa haastatteluissa myös tiedon ja vastuun jakamisen mahdollisuutta jokapäiväisissä arjen asioissa. Moni johtaja mainitsi, että yksin johdettaessakin oli usein soitellut kollegojen kanssa ja pyytänyt heiltä neuvoja, mutta työparijohtajuuteen siirryttyä se koettiin yleisesti ottaen vielä helpompana. Moni johtaja kertoi myös työparijohtajuuden myötä tulleesta tunteesta, ettei ikinä ole asioiden kanssa yksin eikä tarvitse miettiä onko vaivaksi jollekin muulle, sillä työparin puoleen koettiin voitavan kääntyä ja reflektoida asioita yhdessä, kun molemmat ovat kiinnostuneita saman yksikön asioista. Yhdessä työparin kanssa koettiin saatavan paremmin työyhteisökin haltuun, kun on kaksi silmäparia tarkkailemassa ja tekemässä havaintoja yksikön tapahtumista. Parissa haastattelussa työparin ajateltiin olevan kuin peili, jonka kautta voi heijastaa ja tulkita asioita.

”On tosi hyvä et sulla on tällöinen työpari, jonka kanssa avaa asioita ja joka katsoo vähän eri kantilta sitä hommaa ja on vähän erilainen niin se on tosi rikastuttavaa. Et kyl se antaa niin kun voimia.” – A1

”Must se on oikein hyvä, et on niin kun kahdet aivot pätkäilemässä samoja asioita, niin ei tarvi vaivata sitten ihan kaikkia muita, kun vaivataan tarvittaessa toisiamme. Et saa peilin, se on hyvä.” – H2

Lisäksi työparin olemassaolo koettiin jossain tapauksessa hyödyllisenä myös, mikäli toisella johtajalla on esimerkiksi kiire ja kaiken hoitaminen ajallaan tuntuu mahdottomalta. Näissä tilanteissa työparin tarjoutuminen tekemään jonkun pienenkin asian, saattoi keventää kuormittuneen johtajan työtaakkaa. Oman työparin lisäksi moni johtaja mainitsi myös HETA- tai ASSI-kollegojen kanssa tehtävän yhteistyön ja tuen. Yleisesti ottaen johtajien puheesta olikin tulkittavissa, että omaa työpariakin tärkeämpinä ASSI-johtajat pitivät toisia ASSEJA ja HETAT toisia HETOJA. Heidän kanssaan tulee johtajien mukaan usein vielä enemmän jaettua ajatuksia ja kysytyä neuvoa, kun he ovat vastuussa samankaltaisista asioista.

”Melkeinpä niin kun siihen omaan työhön niitä voimavaroja saakin toisilta hetakollegoilta, koska heidän kanssa puhutaan niin kun tavallaan niistä meidän omista asioista ja mahdollisesti ongelmista.” – H1

Psyykkisenä voimavaratekijänä haastatteluissa ilmeni puolestaan johtamisen rakenteeseen liittyen mahdollisuus *keskittyä omaan intohimoon johtamisessa (P)*. Johtajat totesivat sen olevan motivoivaa ja jaksamista tukevaa, kun saa keskittää kaiken huomionsa tiettyyn itselle mieleiseen johtamisen osa-alueeseen sen sijaan, että hallittavana olisi koko valtavan laajaksi kuvattu päiväkodin johtamiskokonaisuus. Tämän todettiin mahdollistavan paremmin myös jokaisen vahvuuksien hyödyntämisen. Lisäksi psyykkisenä voimavarana johtamisen rakenteeseen liittyen korostettiin kuitenkin myös johtamismallin tarjoamaa *oman osaamisen syventämisen (P)* mahdollisuutta. Johtajat totesivat sen olevan motivoivaa ja sitä kautta jaksamista tukevaa, kun voi syventää omaa osaamista itselle kuuluvan johtamisalueen mukaan.

”Onhan se ihan eri, kun se, et sä näissä kokonaisuuksissa mitä viime aikoina on ollut ja mitä kuulee muista kunnista et siinä yrittäisit sitä koko kokonaisuutta johtaa. Et sillä lailla mä aattelen et kun sä pystyt keskittyy siihen peadgogiikkaan niin totta kai, ja siis se on oikeestaan aika motivoivaakin et sun kaikki aikas on sitä.” – A2

”Ja sitten just se, että mä saan keskittyä siihen, että mikä on mun intohimo ja sitten taas henkilöstöjohtaja saa keskittyä selkeesti niin kun omaan johtamisvahvuuteensa, et tavallaan pystyy niin kun syventään sitä omaa osaamistaan sen oman johtamisalueen mukaan.” – A3

6.2.2 Substanssin johtamiseen liittyvät voimavaratekijät

Substanssin johtamisen liittyen merkittävimmäksi **psyykkiseksi** voimavaraksi osoittautui *työn mielekkyys (P)*. Päiväkodin johtajat kokivat, että mielekkään työn tekeminen ja kiinnostus omaa alaa kohtaan edistävät jaksamista huomattavasti. Yleisesti ottaen haastatellut päiväkodin johtajat pitivät työn luovuudesta ja siitä, että saa suunnitella kaikkea ja miettiä prosesseja, joiden kautta tavoitteisiin päästäisiin. Henkilöstöstä ja taloudesta vastuussa olevat johtajat kuvasivat henkilöstön kanssa työskentelyn ja heidän asioidensa hoitamisen olevan itselle mieleistä. Eräs pedagogiikasta vastuussa oleva johtaja puolestaan oli erittäin innostunut siitä, että saa olla sydäntä lähimpänä olevan asian, eli pedagogiikan kanssa tekemisissä. Tämä välittyi myös kahden muun haastatellun pedagogiikasta vastaavan johtajan puheessa. Seuraavat katkelmat havainnollistavat sekä HETA- että ASSI-johtajien kokemusta työn sisällön mielekkyydestä.

”Mut et kyllä mä tykkään olla ihmisten kanssa, mä tykkään hoitaa ihmisten asioita ja koen, että oon siinä niin kun hyvä.” – H3

”Ja varmaan se on oikeesti tää sisältö, et näähän on kauheen huikeita, et sehän on ihana siis jos tänäänkin aattelee et meil on tosi mielenkiintosisia aiheita, tai mun mielestä mielenkiintosisia aiheita. Mutta me siis puhutaan lastentarhanopettajien kanssa arvioinnista, katotaan karvin se laatuindikaattorivideo ja perehdytään vähän niihin indikaattoreihin ja mietitään mitä se arviointi on täällä yksikössä.” – A3

Työn sisältöön liittyen sekä ASSI- että HETA-johtajat kokivat tärkeänä sen, että saa työskennellä ihmisten kanssa, sillä kohtaamiset henkilöstön tai lasten kanssa koettiin voimaannuttavina. Nämä kohtaamiset koettiin voimaannuttaviksi erityisesti silloin, kun oli nähtävissä, että henkilöstö pystyy tekemään työtään niin kuin kuuluu ja heille tulee ilon ja onnistumisen hetkiä. Samankaltaisia ilon ja onnistumisen hetkiä on päiväkodin johtajien mukaan havaittavissa myös lapsia kohdattaessa tiimivierailuilla. Johtajat kokivat ylipäätään lasten olevan se juttu, jonka vuoksi alalle oli alun perin hakeutunut ja vaikka nykyään työskentelikin johtajana, oli lapsiin liittyvien tilanteiden näkeminen ja kuuleminen silti yksi voimaannuttavimmista asioista työssä. Johtajat kokivat myös oman työhyvinvointinsa ja jaksamisen kannalta tärkeänä nähdä, että lapsilla on hauskaa päivän aikana ja heillä on hyvä suhde työntekijöihin sekä erityisesti se, että heidänkin toiveitaan kuunnellaan ja pystytään toteuttamaan.

”Sitte kyllä mä koen, et voimavara on siis ihmiset, kun mä tykkään tehdä ihmisten kanssa töitä ja jotenkin täs ASSI-hommassa huomaa sen, et on ihan mahtavaa noilla tiimivierailuilla tavata lapset, et se on aina sellanen et kun sä oot tiimivierailulla aina aamupäivän niiden kanssa ni viimestään aina siinä vaiheessa kun lähtee kotiin, ni ajattelee et niin joo tää on se juttu miks mä oon alun perin näihin hommiin lähteny, et jotenkin mä oon ajautunu tänne esimiestyöhön mut kylhän jotenkin lapsissa on se juttu.” – A2

Lisäksi työn mielekkyyteen liittyen johtajat pitivät tärkeänä sitä, että saavat olla vaikuttamassa varhaiskasvatuksen laatuun ja lasten hyvinvointiin nyt ja tulevaisuudessa. Johtajat kokivatkin päiväkodin johtajan työn olevan jollain tasolla näköala- ja vaikuttamisen paikka. Tässä yhteydessä myös *työn merkitykselliseksi kokeminen (P)* tuli esiin johtajien puheessa yhtenä voimavaratekijänä. Haastatellut päiväkodin johtajat pitivät työssä jaksamisen kannalta tärkeänä sitä, että heille syntyy kokemuksia siitä, että on tarpeellinen jollekin ja toiset myös arvostavat omaa työtä. Tähän liitettiin myös onnistumisen kokemukset, jotka tukivat ja tekivät näkyväksi työn merkityksellisyyttä. Erään

johtajan mukaan on erittäin palkitsevaa ja voimaannuttavaa, kun huomaa, että mieltä askarruttaneisiin asioihin löytyy ratkaisuja ja asioita saadaan ylipäättään eteenpäin.

”Aina ei saa tehtyä sitä, mitä on suunnitellut, mutta silti tulee usein tunne, että on tarpeellinen ja teki jotain muuta tarpeellista.” – H2

”On se varmaan vähän hullua ajatella, mut on se voimavara sekin et sä tavallaan tiedät, kuinka tärkeitä se on et sä oot tuolla ihmisten kanssa mukana varmistamassa lapsille hyvää arkea, koska meiltähän tulee ne korjaavat kokemukset et se on se jotenkin se meidän rooli olla tukemassa. – A2

Sen lisäksi, että haastatellut johtajat pitivät tärkeänä vaikuttamisen mahdollisuutta lasten arkeen ja tulevaisuuteen, korostivat he kaikki *vaikuttamisen mahdollisuutta omaan työhön (P)*. Yleisesti ottaen päiväkodin johtajan työn koettiin olevan hyvin vapaata ja luovaa ja sen todettiin edistävän työhyvinvointia ja jaksamista, kun saa ainakin suurimmaksi osaksi itse suunnitella omaa työtään muun muassa aikataulujen muodossa.

”Ja sitte tietysti toi vaikuttamisen mahdollisuus omaan työpäivään, vaikkakin se on semmosta niin kun ei aina niin tiedossa olevaa ja sitten semmosia katkoja tulee ja muuta, mutta sitten kuitenkin pystyy vaikuttamaan siihen, että missä yksikössä nyt suunnittelen päiväni tai edes suurin piirtein järjestäväni ni se on semmonen, et toki kalenteriin tuulee muualtakin asioita ja siihen vaikuttaa monet muutkin asiat mut periaattessa kuitenkin ni saa muokata ja ainakin yrittää selvittää sen kalenterinsa kanssa ni se on tärkeitä, et siihen pystyy vaikuttamaan jollain lailla.” – H2

Työkokemuksen merkitys (P) ilmeni selkeästi lähes kaikissa haastatteluissa. Yleisesti koettiin ensinnäkin kokemuksella kentältä lasten parissa työskentelystä olevan hyötyä johtajan työssä, sillä silloin on parempi ymmärrys varhaiskasvatuksen substanssista ja siitä, mitä kentällä todellisuudessa tapahtuu. Vuosien varrella kerääntynyt työkokemus oli johtajien mukaan opettanut myös priorisoimaan asioita paremmin. Johtajien mukaan nykyään osaa muun muassa paremmin ymmärtää sen, että kiire on hetkittäistä ja siitäkin selviää, kun asettaa tehtäviä tärkeysjärjestykseen ja suodattaa vähemmän tärkeitä asioita. Haastatteluissa työkokemuksen tuoman asioiden valikoimisen ja suodattamisen taidon yhteydessä johtajat puhuivat myös itsensä johtamisen - taidosta. Se, että osaa johtaa omaa itseään ja omaa työntekoaan, koettiin siis erityisen tärkeänä oman jaksamisen kannalta.

”Työkokemuksella on niin kun tavallaan se merkitys, että osaa ymmärtää sen, että tää on hetkittäistä ja sitten tota mahdollisuus myöhemmin siihen palautumiseen ja vaikuttaa siihen omaan työhönsä et sitäkin pystyy keventämään. Niin kun tavallaan ehkä se on sitä itsensä johtamista, että ei ota kaikkea niin vahvasti tunteella, kun joskus aikasemmin.” – A1

Kokemuksen kertymisen kautta johtajat kokivat myös oppineensa sen, ettei kaikkeen eteen tulevaan kannata suhtautua niin tunteella, kuin mitä ehkä työuran alussa suhtautui, sillä sen koettiin pidemmän päälle käyvän uuvuttavaksi. Eräs johtaja totesikin haastattelussa, että päiväkodin johtajan tehtävänkuvaan kuuluu välillä ottaa vastaan myös ikäviä asioita, mutta ne on hyvä osata asettaa oikeisiin mittasuhteisiin eikä antaa vaikuttaa omaan jaksamiseen.

”Toisaalta oon mä tässä johtamisessa jo oppinu semmosta teflonkuorta, ettei ihan kaikkee päästä niin kun läpitte ja osaa vähän asettaa oikeisiin mittasuhteisiin ne asiat ja kestää ehkä vähän sen että okei välillä mun tehtävä on olla se kuunteleva korva ja vähän niin kun suodattaa sitä, että mitä sieltä kultakin työntekijältä tulee koska työntekijää saattaa sitten helpottaa se et hän vaan pääsee purkaan ajatuksensa.” – A3

Koulutusten merkitystä (P) jaksamisen edistäjänä korostettiin myös jokaisessa haastattelussa. Ensinnäkin, niin kuin seuravasta sitaatista käy ilmi, koulutusten koettiin olevan sellaista, mikä antaa itselle jotain ja mikä kehittää omaa osaamista ja antaa paljon avaimia työhön ja ihmisten kohtaamiseen. Koulutuksiin liittyen myös todettiin, että johtajan tulee olla koko ajan henkilöstöä edellä ja se mahdollistuu käymällä koulutuksissa. Koulutukset nähtiin antoisina ja sitä kautta voimavarana myös siitä syystä, että niissä on mahdollisuus pohtia varhaiskasvatuksen asioita yhdessä toisten alan ammattilaisten kanssa keskustellen. Yhteisen keskustelun todettiin jäsentävän asioita paremmin. Ylipäätään koulutusten nähtiin antavan perspektiiviä ja avaimia omaan työhön.

”Ja sitten varmaan niin kun semmonen, tai no kaikki koulutukset on niin kun työhyvinvointia tukevaa, et ne on yleensä ihan mielettömän antoisia ja voimaannuttavia, että pääsee tavallaan pois tästä ja pääsee ajatustensa kanssa pohtii ja keskusteleen muitten kanssa ja kun kyllä mä aattelen, että sitten tässä pitää kuitenkin koko ajan vähän seurata sitä alan tutkimusta ja kehittymistä ja olla askeleen edellä, niin sittehän se on myöskin sellasta antosaa.” – A3

Sosiaalisina voimavaratekijöinä haastatteluissa mainittiin kollegoilta saatavan tuen lisäksi muun muassa omalta *esimieheltä saatu tuki (S)* sekä *muut varhaiskasvatuksen yhteistyötahot (S)*, joilta koettiin saatavan tarvittaessa tukea.

Maininnat näihin liittyen olivat kuitenkin aineistossa vähäisiä. Yleisen *myönteisen ilmapiirin* (S) tärkeyttä työyhteisössä sen sijaan korostettiin monessa haastattelussa voimavaratekijänä työssä, mikä ilmenee myös seuraavasta katkelmasta.

” Ja et jos on semmonen innostuva yhteisö, semmonen kehittävä yhteisö niin tota se on vähän niin kun lapsillakin tää lähikehityksen vyöhyke, et jos sä työskentelet lähikehityksen vyöhykkeellä niin tota se on sitä kaikkein parasta työhyvinvointia.” – A1

7 YHTEISTYÖHÖN LIITTYVÄT VOIMAVAROJA HEIKENTÄVÄT ELEMENTIT TYÖPARIJOHTAJUUDESSA

Työparin välisen yhteistyön merkitystä korostettiin jokaisessa haastattelussa. Yhteistyön toimiessa hyvin, työparilta todettiin saatavan tukea, joka koettiin työssä jaksamisen kannalta erittäin merkityksellisenä voimavaratekijänä. Yhteistyöhön oli liitettävissä kuitenkin johtajien mukaan myös elementtejä, jotka voivat vaikeuttaa työparin välistä yhteistyötä ja tätä kautta heikentää johtajien voimavaroja, joita yhdessä johtamiseen on liitettävissä. Haastatteluissa ilmenneet yhteistyöhön liittyvät voimavaroja heikentävät elementit olivat jaoteltavissa kolmeen luokkaan: yhteisymmärryksen puute, vuorovaikutuksen haasteet ja yksinjohtamisesta poisoppimisen tuomat haasteet (KUVIO 2).



KUVIO 2. Johtajaparin yhteistyöhön liitetyt voimavaroja heikentävät elementit

7.1 Yhteisymmärryksen puute

Johtajien puheesta oli selvästi havaittavissa heidän kokemuksensa yhteisymmärryksen välttämättömyydestä työparijohtamisessa. Kun työparin välillä vallitsee yhteisymmärrys, saadaan johtajien mukaan töitä hoidettua joutuisammin ja ilman turhia sekaannuksia. Yhteistyöhön liittyviä haasteita ja sitä kautta mahdollisesti voimavaroja heikentäviä tekijöitä selvitetessä ilmeni johtajien puheessa kuitenkin yhteiseen ymmärrykseen liittyen muun muassa eriävät käsityksen työn tavoitteista ja tarkoituksesta, erilaiset johtamistavat ja arvomaailmat sekä eriävät käsitykset vastuista mahdollisina yhteistyötä vaikeuttavina ja siten voimavaroja heikentävinä elementteinä työparin kanssa yhdessä johdettaessa.

Johtajien mukaan yhteiseksi koettu tavoite, jota kohti kuljetaan, oli yhdessä johtamisen kannalta erittäin tärkeä, sillä he totesivat, ettei molemmat voi johtaa omaa latuaan samoja yksiköitä. Erään johtajan mukaan työhyvinvointi syntyy juuri siitä, että molemmat tietävät työn tarkoituksen ja puhaltavat yhteen hiileen. Mikäli johtajaparin välillä kuitenkin ilmenee eriäviä näkemyksiä tavoitteesta ja ylipäättään työn tarkoituksesta eli työnäky on kaiken kaikkiaan hyvin erilainen, aiheuttaa se johtajien mukaan usein hankaluuksia. Tällöin edellytettiin työparilta enemmän yhteistä keskustelua ja näkemysten yhteensovittamista, mikä ilmenee myös seuraavasta katkelmasta. Näkemysten yhteensovittamisen ja siihen vaadittavan keskustelun todettiin kuitenkin hidastavan työn tekoa ja vievän aikaa muulta, jolloin myös voimavarojen heikentyminen koettiin tämän seurauksena mahdolliseksi.

"Se on niin kun yhteisen näkemyksen asia. Et voisit kuvitella, et jos sen työparin kanssa se työnäky ois hyvin erilainen, ni se ois varmaan niin kun haastavaa tai se vaatis niin kun enemmän sitä keskustelua ja puhetta. En mä nyttenkään oo heijän kanssa aina ihan samaa mieltä mut me pystytään keskustelemaan ja silloinhan se on niin kun ihan ok." – H3

Yhteisymmärrykseen liittyen muutamassa haastattelussa kävi myös ilmi ajatus siitä, että mikäli työparilla on keskenään täysin erilainen arvo- ja ajatusmaailma, voi siitä syntyä haasteita yhteiselle johtamiselle ja sitä kautta myös voimavarojen heikentymisen kokemuksia. Lisäksi yhteistyötä todettiin haastatteluissa vaikeuttavan toisistaan poikkeavat johtamistavat. Yhteisen ymmärryksen koettiin olevan tällöin haastavaa ja niin kuin seuraava katkelmakin

osoittaa, ei työparin kanssa välttämättä haluta edes jakaa niin paljon asioita, mikäli tuntuu, ettei ajatukset johtamisesta ollenkaan kohtaa. Tämä taas aiheuttaa johtajien mukaan muun muassa sekaannuksia, joista voi aiheutua voimavarojen heikentymisen kokemuksia, kun asioita joudutaan selvittelemään moneen kertaan.

"Aiemman työparin kanssa oli hankala tehdä yhteistyötä, kun oli niin täydellisen erilainen johtamistapa. Et ei ehkä halunnu edes joitakin asioita jakaa sen parin kanssa, kun tiesi, että se toinen ajattelee sen asian ihan eri tavalla." – H1

Yhteiseen ymmärrykseen liittyvänä voimavaroja heikentävänä elementtinä johtajien puheessa ilmeni myös selkeästi eriävät käsitykset vastuista ja tehtäväkuvista. Vaikka päiväkoteja oli kyseisessä kaupungissa johdettu jo muutama vuosi pareittain, ilmeni johtajien puheessa edelleen jonkinlaista hämmennystä johtamisvastuissa siitä huolimatta, että työtehtävien koettiin teoriassa jakautuvan selkeästi. Väistämättä vastuualueisiin todettiin kuitenkin jäävän rajapintoja, sillä kaikkien tehtävien jakaminen kuuluvaksi vain toiseen vastuualueeseen ei ole mahdollista ja tästä seurasi johtajien mukaan ajoittain haasteita yhteistyön toteuttamiselle ja yhdessä johtamiselle.

Esimerkkinä mahdollisesta haasteista aiheuttavasta rajapinnasta haastatteluissa mainittiin muun muassa tiedottamiseen liittyvät haasteet. Moni johtaja totesi haastattelussa, ettei aina tiedä pitääkö itse laittaa tietoa eteenpäin vai onko se toisen hommaa. Tämän seurauksena koettiin, että joitain asioita on vähällä jäädä esimerkiksi henkilöstöltä pimentoon, kun kumpikaan johtaja ei koe asiaa omakseen vaan ajattelee sen kuuluvan toiselle. Sekaannukset siitä, kumpi mitään hommia rajapintoihin liittyen hoitaa, vaikuttivat asioiden hoitamatta jäämisen lisäksi aiheuttavan toisaalta myös jossain asioissa päällekkäistä työtä. Seuraavassa katkelmassa eräs johtaja tuo ilmi, kuinka päällekkäinen työ voi ajan viemisen lisäksi aiheuttaa muitakin ongelmia ja turhaa lisätyötä, heikentäen näin voimavaroja.

"No heikentävä vois tietysti olla se et jos me huomattais se et me ollaan tehty sama asia, nähty sama vaiva,ni se heikentäis varmasti et siin ei ois mitään järkeä. Et jos aattelee et tulee joku soitto tai ovelta joku asia, joka tota on selkeesti vaikka mulla kesken ja toinen rupee työstään ja näkee ison vaivan ja minä sanon, että tää on jo hoidettu ni sehän ois semmonen, että ne tietysti toivois et ne jäis heti kiinni semmosista asioista ettei niihin sitten haksahtais. -- Ja sitten tietysti jos tekee toisen tietämättä samoja asioita ni vois tietysti

mennä sitten mönkäänkin sitä kautta, et järjestelee tai antaa lupia tai ei anna lupia tai jotain muuta tämmöistä. Nii riski on se et jos ei tee omaa työnkuvaansa niin sit siitä tulis pidemmän päälle ongelmia ja monenlaista turhaa." – H2

Monessa haastattelussa työnkuvista ja vastuista puhuttaessa toivottiinkin esimiehen taholta vielä selkeämpien yhdessä johtamisen rakenteiden luomista turhautumisen tunteiden välttämiseksi ja sitä kautta voimavarojen heikentymisen kokemusten vähentämiseksi työssä. Seuraava katkelma havainnollistaa erään johtajan ajatusta siitä, että päiväkodin johtajien ja heidän esimiehensä pitäisi yhdessä istua alas ja keskustella yhteisen johtamisen rakenteista, jotta saataisiin luotua paremmin yhteisymmärrystä muun muassa juuri vastuista.

"Et niinkun mä en usko et ne johtuu tai mä en syytä niit ihmisii, koska mä tykkään hetoista ne on ihan mahtavia porukkaa, mut mä jotenkin aattelen et nyt pitäis mejän esimiehen tarttuu siihen ja mejän pitäis oikeesti niinkun istuu alas ja hänen pitäis niinkun johtaa sitä et me luodaan niinkun yhteisen johtamisen rakenteet, kun meil on toimenkuvatkin vellonu ja tehtävänkuvat vaikka kuinka ja kauan. Että ei oo kauheen hyvällä mallilla, tyytit on hyviä, kysymys ei oo siitä nyt vaan jotenkin se johtamisen rakenne, et se pitäis jotenkin jäməköittää nyt ja sopia nyt ja tiekkö samalla nyt kun me saadaan kalenteriin mejän assien kokoukset, niin ja tässähän on päällekkäistäkin johtamista mikä on mun mielestä aika hoopoo." – A2

7.2 Vuorovaikutuksen haasteet

Varhaiskasvatyüksiköitä yhdessä johdettaessa on tiivis vuorovaikutus haastateltujen johtajien mukaan välttämätöntä. Näin ollen selvitettäessä työparien yhteistyöhön liittyviä elementtejä, joita johtajat yhdistivät voimavarojen heikentymisen kokemuksiin, ilmeni yhteisymmärryksen puutteen lisäksi vuorovaikutukseen liittyviä mainintoja paljon. Selkeimmin voimavaroja heikentäväksi johtajien keskuudessa koettiin työparin haluttomuus jakaa avoimesti yhteisiin yksiköihin liittyviä asioita, yhteisen keskustelun painottuminen vain toisen vastuualueen asioihin, työparin haluttomuus kuulla mitään toisen vastuualueeseen liittyvää sekä ennen kaikkea se, ettei yhteiseen keskusteluun tahdo ylipäättään löytyä aikaa kalentereista. Näistä saattaa johtajien mukaan aiheutua haasteita johtamiselle ja sitä kautta myös voimavarojen heikentymisen kokemuksia.

Johtajien haastatteluissa avoin keskustelu ja ajatusten vaihto työparin välillä näyttäytyi erityisen merkityksellisenä yhteistyön toimivuuden kannalta jokaisessa

haastattelussa. Avoimen keskustelun koettiin mahdollistavan muun muassa yhteisen ymmärryksen luomisen asioista, joka jo aiemmin kuvattiin jokseenkin välttämättömäksi työparin kanssa johdettaessa. Se edellytti johtajien mukaan, että molempien on oltava valmiita avoimesti jakamaa ajatuksiaan ja arjessa tekemiään havaintoja yhteisiin yksiköihin liittyen. Mikäli molemmat eivät ole kuitenkaan täysin sitoutuneita käymään tällaista dialogia jatkuvasti, voi siitä seurata johtajien mukaan voimavarojen heikentymisen kokemuksia sitä kautta, että työn tekeminen koetaan tällöin haasteellisemmaksi, jos ei tiedetä kaikkia tarvittavia asioita yksiköiden johtamiseen liittyen. Seuraava katkelma kuvastaa erään johtajan kokemusta työn tekemisen vaikeutumisesta, mikäli dialogi jää liian vähälle.

”.. jotenkin mä niin kun aattelen, et jos toinen ei keskustelis ja huitelis vaan ihan omiaan, niin ois se tosi vaikeeta. Et kylhän se vaatii sitoutumista, niitten asioiden auki puhumista ja sitä jakamista.” – H3

Asioiden kertomatta jättämisen lisäksi mahdolliseksi uhaksi yhteisessä johtamisessa koettiin joissakin haastatteluissa voimavarojen kannalta myös se, mikäli työpari ei halunnut tietää mitään asioita, jotka eivät kuuluneet hänen omaan vastuualueeseensa. Tämä koettiin haastavana siitä syystä, ettei päivähoitoyksiköitä yhdessä johdettaessa kumpikin voi orjallisesti tuijottaa pelkästään omaa tehtäväkenttäänsä vaan vaaditaan myös, että molemmat ovat jossain määrin selvillä koko kokonaisuudesta ja jakavat ajatuksiaan siihen liittyen. Turhautuminen työparin kiinnostuksen puutteeseen toisen vastuualueisiin liittyvissä asioissa ilmenee myös seuraavasta katkelmasta. Siinä on tulkittavissa työn tekemisen vaikeutumisen kokemuksia, mikäli toinen ei ole kiinnostunut mistään omaan vastuualueeseen kuulumattomasta.

”Mutta tota se on aika valitettavaa, oikeestaan nää on ollu mulla sillai vähän koko ajan nää hetat, tai niin kun et esim. ensimmäisen hetan kanssa ni hän pesi tai hän ei niin kun halunnut tietää mitään pedagogiikkaan tai lapsiin liittyvää et hän oli sitä mieltä et ne on kaikki niin kun mun hommaa. Mut et sit kun sain siihen vähän erilaisen työparin ni puolen vuotta meni kauheen hyvin, et mul on niin kun puolen vuoden kokemus tosi hyvästä assi-heta yhteistyöstä, me puhuttiin paljon, me pidettiin yhteiset talokokoukset ja mä tykkäsin mä tiesin aina mitä hän toi assina tiskiinkin ja sitte mitä mä toin assina.” – A2

Voimavaroja heikentäviä elementtejä selvitettyä ilmeni vuorovaikutukseen liittyen myös se, ettei kaikille johtajille vaikuttanut myöskään olevan täysin selvää

edelleenkään, mitkä oikeastaan ovat asioita, joista tulisi keskustella ja päättää yhdessä johtajaparin tapaamisissa. Seuraavat katkelmat havainnollistavat, kuinka joidenkin johtajien mukaan yhteisen ymmärryksen jakaminen koettiin tapaamisissa haastavana ja kuinka yhteistä aikaa ei johtajien mukaan käytetä yhteisiin asioihin tai käsitellä molempien asioita tasapuolisesti. Erään ASSI-johtajan kokemuksen mukaan yhteinen aika tuntui kuluvan lähinnä siihen, että HETA-johtaja hoiti omia juoksevia asioitaan ja yhteisten asioiden jakaminen jäi vähemmälle. Erään HETA-johtajan mukaan puolestaan yhteisissä tapaamisissa käsitellään lähinnä asiakkuusprosesseihin ja pedagogiikkaan liittyviä asioita, jotka liittyvät vahvasti ASSI-johtajan tehtäväkenttään, jolloin HETA-johtajan omaan työhön liittyvät asiat jäävät vähemmälle. Näin ollen kaikki johtajat eivät pitäneet yhteisiä tapaamisia pelkästään voimaannuttavina, vaikka mahdollisuudesta asioiden jakamiseen koettiinkin olevan jaksamisen kannalta pääasiassa hyötyä.

”Ollaan puhuttu paljon mun HETA-parien kanssa et pitäis sopia tapaamisia ja tehtiinkin sitä, mut sit se meni siihen et HETA teki kaikkee ja mä istuin vieressä et ehkä mä sit vähän luovutin.” – A2

”Noh lähinnä ne kyllä, kyllä ne aina oikeestaan on ollu ja onkin aina näin nyt kun enemmän miettii, niin ne on enemmän niitä niin sanotusti ASSIN asioita elikkä siihen ryhmään ja työntekijöiden työhön liittyviä et aikalailta ne on niin kun niitä asioita ja sit niitä yhdessä mietitään ja pohditaan.” – H1

Merkittävänä voimavaroja heikentävänä elementtinä jokaisessa haastattelussa ilmeni myös aikataulujen yhteensovittamisen vaikeus, joka oli ehdoton haaste työparin väliselle vuorovaikutukselle ja siten myös yhdessä johtamiselle. Kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen ei tahtonut johtajien mukaan löytyä aikaa johtajien kalenterien ollessa hyvin täynnä, eikä yhteisen ajan löytämistä vaikuttanut myöskään helpottavan se, että jokaisella on ainakin kaksi työparia, joiden kanssa aikaa yhteiseen keskusteluun olisi löydettävä. Ajan löytäminen vaatii johtajien mukaa paljon sumplimista ja tarkkaa kalenterointia molemmilta osapuolilta. Sovittuja aikoja jouduttiin johtajien mukaan usein myös siirtämään äkillisten hoidettavien asioiden tieltä, jolloin uuden molemmille sopivan ajan löytäminen lähitulevaisuudesta oli taas haasteena. Aikataulujen yhteensovittamisen vaikeus vaikutti selvästi aiheuttavan johtajille turhautumista ja se oli erittäin selkeästi jokaisessa

haastattelussa ilmennyt johtajien voimavaroja heikentävä elementti, mikä ilmenee myös seuraavasta haastatteluista poimitusta katkelmasta.

"No sitten on tietysti semmonen tai mikä on haaste tai et jos ei löydy niin kun yhteistä aikaa, et semmonen kalenterin pulma on et mitä huomaa. Jos nyt vaikka mietitään jotain yhteisten yksiköitten asioita, niin kyl niissä niin kun on haastetta löytää semmonen yhteinen aika välillä. Ja sitten se varsinkin niin kun semmosia missä meidän kummankin pitäis olla, et vielä saatetaan toisillemme pystyä räätälöimään niitä hommia mut sit et me oltais kumpanenkin samassa paikassa samaan aikaan ja millon se on järkevää niin semmonen et nii, kalenteri on se asia, koska sitten kuitenkin kummallakin on paljon muuta. Et jos se toimii ja löytyy et on se säännöllinen tapaaminen ni eihän siinä sitte mitään mut et sit jos semmoset jäis monesti rästiin niin sit rupeis varmaan kuormittuun sitte." – H2

7.3 Yksinjohtamisesta poisoppimisen tuomat haasteet

Päiväkodin johtajien haastatteluissa työparin väliseen yhteistyöhön liittyvien voimavarojen heikentymisen kokemusten yhteydessä puhuttiin yhteisymmärryksen puutteiden ja vuorovaikutuksen haasteiden lisäksi myös yksinjohtamisesta poisoppimisen tuomista haasteista. Johtajien joukossa oli paljon sellaisia johtajia, jotka olivat ehtineet toimia pitkään yksin johtajina ennen työparijohtajuuteen siirtymistä ja tottuneet hoitamaan kaikki asiat itse, mikä ei kuitenkaan johtajuusrakenteen muutoksen myötä ollut enää mahdollista. Heille yhdessä työparin kanssa johtamiseen sopeutuminen vaikutti olleen haastavampaa kuin suoraan yhteisen johtamisen -mallista aloittaneille johtajille. Yhteistyön ja yhdessä johtamisen kannalta olikin merkityksellistä, miten kokeneet johtajat olivat olleet valmiita muuttamaan toimintatapojaan ja sisäistämään uusia.

"Et mä oon niin kun joskus miettinyt sitä, et kun meillä on johtajia ketkä ennätti tehdä reippaat 20 vuotta sillee et he oli yksin sen koko yksikön valtiaita ja he vastas niin kun kaikesta, niin jotenkin on niin kun joskus ollut sivusta huomaavinani, että sitten se jostain luopuminen ja se jakaminen, että me ketkä ollaan tultu niin kun tähän jaetun johtajuuden malliin niin mehän otetaan tästä niin kun vaan kermat päältä et mehän ei olla jouduttu niin kun luopumaan mistään, me ollaan vaan saatu se työpari rinnallemme, me saadaan vaan niin kun jakaa sitä meidän kakkua." – H3

Aiemmin yksin johtaneet kokivat vaikeaksi täydestä itsenäisyydestä luopumisen päiväkoteja johdettaessa nykyisin työpareittain ja siihen liittyi heillä tiettyjä asioita, jotka he kokivat heikentävän voimavaroja. Muutamat muun muassa totesivat, että muutoksen jälkeen oli ollut haasteita sen kestämisessä, että joutuu luovuttamaan

joitakin tehtäviä työparin vastuulle ja luottamaan siihen, että toinen hoitaa asiat. Kun asioita oli siirtynyt toisen johdettavaksi, ei kaikkiin meneillään oleviin asioihin voinut enää myöskään vaikuttaa samalla tavalla kuin ennen, mikäli ne ei kuulunut omaan vastuualueeseen. Lisäksi ikävänä koettiin myös se, ettei aina ylipäättään tiennyt kaikkia johtamisen kannalta merkitykselliseksi koettuja asioita, joista ennen oli ollut tietoinen. Tiivistetysti työparin kanssa yhdessä johtamiseen siirtyminen vaikuttikin aiheuttaneen näiden johtajien kohdalla kokemuksia työn hallinnan tunteen heikentymisestä, ja tämän seurauksena voimavarojen heikentymisen kokemukset ovat johtajien mukaan mahdollisia.

”Ja joskus must tuntuu et mä en tiedä sellasia asioita, joita mun päiväkodin johtajana pitäisi tietää. Mä en välttämättä tiedä hetajutuista tai henkilöstöasioista siis mitään. Jotenkin ku aatellaan tai voihan tää olla must itsestään ja mun pitäis aatella, et mä keskityn vaan tohon, mut ei tätä työtä pysty tekemään niin vaikka ajatus olis hyvä.” – A2

Myös se koettiin ikävänä, ettei kaikkia asioita pysty johtajien mukaan hoitamaan välittömästi ja yksin, niin kuin ennen. Tämä kävi ilmi muun muassa erään ASSI-johtajan puhuessa hankinnoista, joita kokee, että yksiköihin tulisi tehdä, mutta ei pysty tekemään yksin näitä päätöksiä, kun itse ei ole ollenkaan vastuussa raha-asioista. Tällaiset tilanteet vaativat hänen mukaansa neuvottelua työparin kanssa, mikä hidastaa ja vaikeuttaa asioiden hoitamista entiseen verrattuna. Kysymys olikin johtajien mukaan siitä, miten aiemmin yksin toiminut johtaja on oppinut sietämään sitä, että asioiden hoitamiseen kuluu nykyään enemmän aikaa. Useamman johtajan puheessa oli havaittavissa jonkin asteista turhautumista siihen, ettei yksinkertaista asiaa voi hoitaa äkkiä pois alta, vaan siihen vaaditaan neuvottelua työparin kanssa, mikäli se liittyy johtamisen rajapintoihin. Tämä aiheuttaa myös sen, että asioita kasaantuu ja keskeneräisiä asioita on koko ajan enemmän meneillään, josta seuraa helposti voimavarojen heikentymisen kokemuksia. Vastaavaa itsenäisen työn vaikeutumista ja asioiden hoitamisen hidastumista työparijohtajuuden myötä on havaittavissa myös seuraavassa katkelmassa, jossa eräs johtaja kuvaa toisaalta hyvänä asiana sen, ettei enää tarvitse yksin vastata henkilöstön rekrytoinneista, mutta toisaalta nykyään siihen kuluu paljon enemmän aikaa, kun päätöksiä on tekemässä kaksi henkilöä.

”Sehän tässä on, mikä voi kuormittaa, et jos on sellanen tyyppi, joka haluaa pitää asiat käsissään ja saada asiat nopeesti päätökseen, että tällaisessa työparimallissa sulla on paljon lankoja käsissä, mitkä sä tiedät, et on olemassa mut mitkä ei todella oo sun käsissä ja sitten niin tavallaan se et on paljon asioita mitä mä en voi tässä justiin niin kun päättää vaan mun tarvii keskustella sen työparini kanssa ja ehkä hänkin tarvii siihen yön yli nukkua ennen, kun se asia päätetään. Esimerkiksi rekrytoinnit et jos mä oisin yksin vastuussa mejän vakkareitten rekrytoinneista, mist mä luojan kiitos en oo, ni mähän voisin sitä myötä kun mä haastattelen ihmisiä ni päättää et ok tän mä haluan. Mut jos me haastatellaan yhdessä ja meil on monena päivänä niitä haastatteluja ni sithän mejän täytyy käydä ne niin kun läpi ja sit jos ei se valinta ookaan niin kun sama. Et ne prosessit saattaa venyä, ni jos ei sitä kestä.” – H3

Johtajien haastatteluissa muutama toi ilmi, että mikäli aiemmin yksin toiminut johtaja ei kuitenkaan pysty täysin sitoutumaan työparin kanssa yhdessä johtamiseen, vaan hoitaa edelleen asioita itsenäisesti, joita todellisuudessa pitäisi hoitaa yhdessä työparin kanssa, saattaa tästä aiheutua tällöin voimavarojen heikentymisen kokemuksia myös hänen työparilleen. Haastatteluhetkellä tällaiset kokemukset vaikuttivat olevan vähäisiä, mutta johtajuusrakenteen muutoksen alkumetreillä tätä oli johtajien mukaan esiintynyt ja sen oli koettu vaikeuttavan yhdessä johtamista ja sitä kautta heikentävän myös voimavaroja.

”Ehkä se on niin kun ollu se haaste on ollu, että jos työpari on liian itsenäinen ja tekee tavallaan ratkasuja niin kun kuulematta tai kysymättä multa esimerkiks henkilöstön sijoittelusta, tai rekrytoi henkilöstöön mun tietämättä mihin mä kuitenkin haluisin olla sanomassa sanani, niin ehkä tällaisia tilanteita on ollu niin kun aikasempien työparien kanssa.” – A3

8 POHDINTA

Tämä tutkimus tarkasteli päiväkodin johtajien kokemusta työhyvinvoinnista ja erityisesti sitä, millainen merkitys työpareittain työskentelyllä on johtajien työhyvinvoinnin kokemuksissa. Tutkimusaihetta lähestyttiin kahden tutkimuskysymyksen avulla, joista ensimmäinen liittyi työhyvinvoinnin kannalta epäsuotuisien työn vaatimustekijöiden, ja toisaalta työhyvinvoinnin kannalta suotuisien jaksamista ja terveyttä suojaavien voimavaratekijöiden selvittämiseen. Toisella tutkimuskysymyksellä puolestaan kartoitettiin johtajaparin väliseen yhteistyöhön liittyviä elementtejä, joita johtajat liittivät voimavarojen heikentymisen kokemuksiin. Seuraavaksi kootaan yhteen tutkimuksen päätulokset tiivistetysti ja peilataan niitä varhaiskasvatuksen johtajuuden, työparijohtajuuden sekä työhyvinvoinnin aiempiin tutkimuksiin. Lopuksi esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden toteutumista tässä tutkimuksessa.

8.1 Tutkimuksen päätulosten yhteenveto

Tässä tutkimuksessa luotu nelikenttä osoitti, että päiväkodin johtajien työhön on liitettävissä sekä vaatimus- että voimavaratekijöitä, jotka ovat merkityksellisiä johtajien työhyvinvoinnin kannalta. Se myös osoitti, että osa työn koetuista vaatimuksista ja voimavaroista oli selkeästi seurausta johtajuuden rakenteesta, kun taas osa oli yleisesti päiväkodin johtajan työhön liitettyjä tekijöitä, joilla koettiin olevan merkitystä työhyvinvoinnin kokemuksissa. Tässä tutkimuksessa havaittuja työssä jaksamisen kannalta oleellisia vaatimus- ja voimavaratekijöitä tarkasteltiin lisäksi Bakkerin ja kumppaneiden (2001, 499–501) kehittämän ja Hakasen (2005) siitä johtaman suomenkielisen *työn vaatimusten ja voimavarojen -mallin* mukaisen jaottelun pohjalta. Pääasiassa päiväkodin johtajien kokemat työn vaatimukset ja voimavarat olivat psyykkisiin tekijöihin liittyviä, mutta lisäksi myös sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä ilmeni, joilla johtajat kokivat

työhyvinvointinsa kannalta olevan merkitystä. Merkille pantavaa oli se, ettei fyysisiksi vaatimuksiksi tai voimavaratekijöiksi luokiteltavia tekijöitä ilmennyt ollenkaan tässä tutkimuksessa tai ainakaan ne eivät saaneet niin suurta painoarvoa kuin kolmeen muuhun *työn vaatimusten ja voimavarojen -malliin* liittyvät osa-alueet.

Etenkin mieleinen työ koettiin tässä tutkimuksessa johtajien jaksamista edistäväksi. Johtajat kokivat psyykkistä työhyvinvointiaan tukevan sen, että he saavat olla tekemisissä itselleen tärkeän asian eli varhaiskasvatuksen kanssa. Erityisesti uuden johtamisrakenteen koettiin mahdollistaneen vielä paremmin keskittymisen omaan intohimoon, jona henkilöstöstä ja taloudesta vastuussa olevat johtajat kuvasivat ihmisten kanssa työskentelyn ja heidän asioidensa hoitamisen ja asiakkuusprosesseista ja pedagogiikasta vastuussa olevat johtajat pedagogiikan johtamisen. Mieleinen työ on nähty myös muissa tutkimuksissa (mm. Eriksson 2017, 145; Bakker ym. 2001) suojaavana tekijänä työhyvinvoinnin kannalta, sillä sen on todettu motivoivan työntekoon.

Vaikka päiväkodin johtajan työ koettiin tämän tutkimuksen tulosten perusteella sisällöltään mukavaksi ja jaksamista edistäväksi, koettiin työ toisaalta myös hyvin sirpaleiseksi, hektiseksi ja jatkuvien keskeytysten todettiin olevan arkipäivää työssä. Myös vaatimus jatkuvasta tavoitettavuudesta ilmeni edellisten lisäksi työhön liitettävänä vaatimustekijänä, jonka päiväkodin johtajat kokivat jaksamista uhkaavana. Nämä tulokset eivät olleet yllättäviä, sillä yleisesti ottaen esimiestyön on alasta riippumatta nähty pirstoutuvan pieniin kokonaisuuksiin ja sen on todettu olevan jatkuvaa reagointia muuttuviin tilanteisiin (Aarnikoivu 2010, 33). Samankaltaisia tässä tutkimuksessa ilmenneitä johtajan tehtävään liitettäviä haasteita on ollut tunnistettavissa myös muista varhaiskasvatuksen johtajuutta käsittelevistä tutkimuksista. Halttunen (2009, 115–116) on muun muassa todennut väitöstutkimuksessaan johtajan tyypilliseen työviikkoon kuuluvan sen, ettei mihinkään voi keskittyä kunnolla ja yksittäiseen työpäivään sisältyy lukuisia työtehtäviä, joita tulisi hoitaa. Soukaisen (2015, 106–107) väitöstutkimus puolestaan antaa tukea johtajien kokemukselle päiväkodin johtajan työn katkonaisuudesta, sillä hänen tutkimuksensa mukaan johtajan työhön sisältyy päivittäin paljon keskeytyksiä, joihin on vain pakko sopeutua. Työhyvinvoinnin tutkimuksissa juuri edellä mainitun kaltaiset johtamistyön sirpaleisuuteen ja

hektisyyteen liittyvät haasteet on nähty merkittävänä uhkina johtajien työssä jaksamiselle (Mintzberg 2011).

Tässä tutkimuksessa edellisiä työn luonteeseen liittyviä vaatimustekijöitä vieläkin merkittävämpinä vaatimustekijöinä ilmeni työhön liitettäviä paineita. Tämä ei sinänsä ollut yllättävää, sillä johtajan työhön on yleisesti ottaen todettu kohdistuvan hyvin ristiriitaisia odotuksia ja paineita, joiden kanssa ei aina ole helppo tasapainoilla (Aarnikoivu 2010, 33). Johtajuusrakenteen muutoksen myötä olisi kuitenkin voinut olettaa johtajien työn jollain tapaa keventyneen ja muuttuneen selkeämmäksi, kun koko johtamiskokonaisuus ei ole enää yhden johtajan käsissä. Päinvastoin, tässä tutkimuksessa havaittiin kuitenkin työmäärän kasvaneen entisestään ja monen yksikön asioiden samanaikainen hoitaminen osoittautui haastavaksi ajanpuutteen vuoksi. Vastaavaa on ollut havaittavissa Keski-Rauskan, Fonsénin, Arosen ja Riekkolan (2016, 320) varhaiskasvatuksen *yhteistä johtajuutta* käsittelevässä tutkimuksessa, jossa aikaresurssit on nähty johtamismallin suurimpana haasteena johtajien ollessa kiireisiä monen yksikön asioiden hoitamisen kanssa. Tässä tutkimuksessa edellä mainitut tekijät nähtiin psyykkisesti erittäin kuormittavina vaatimustekijöinä ja ne liitettiin selkeästi johtajuuden rakenteeseen.

Johtajuuden rakenteen muutokseen liittyvien paineiden lisäksi myös esimiehen taholta tulevat tulosvaatimukset ja etenkin niiden ajoittainen ristiriitaisuus johtajien arvomaailmojen kanssa voitiin todeta mahdolliseksi työn vaatimustekijäksi tämän tutkimuksen perusteella. Kaiken kaikkiaan työssä koettujen paineiden sietämistä todettiin kuitenkin edistävän vuosien kuluessa karttunut työkokemus, joka nähtiin puolestaan yhtenä johtajien työhyvinvointia tukevana työn voimavaratekijänä. Työkokemuksen koettiin lisänneen kykyä priorisoida asioita eikä kaikkea ota kokemuksen kartuttua enää yhtä tunteella, mikä suojaa jaksamista. Tärkeänä nähtiin myös kokemuksen kartuttama itsensä johtamisen -taito, jonka muun muassa Lovelance, Mantz ja Alves (2007) ovat omalla tutkimuksellaan osoittaneet auttavan johtajia hallitsemaan korkeita työn vaatimuksia ja lisäämään pitkäaikaista työn hallintaa.

Vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhön ilmeni tässä tutkimuksessa yhtenä jaksamista edistävänä voimavaratekijänä. Tämä oli varsin odotettavaa, sillä vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhön on nähty erittäin merkityksellisenä työhyvinvoinnin kannalta monissa tutkimuksissa (mm.

Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2008; Hakanen 2005). Lisäksi tässä tutkimuksessa merkityksellisenä nähtiin se, että voidaan olla vaikuttamassa varhaiskasvatukseen ja sitä kautta oma työ nähtiin merkityksellisenä. Vaikka oma työ koettiin merkitykselliseksi ja siitä saatiin voimia jaksaa työssä, oli se kuitenkin liitettävissä myös työn vaatimusten kokemuksiin, sillä työssä ollaan tekemisissä arvojen ja asenteiden kanssa ja niiden muuttaminen on hidasta. Tämä aiheuttaa johtajille sen, että työn tuloksia on vaikea nähdä ja sitä kautta kokemus oman työn merkityksestä uhkaa ajoittain vaarantua ja heikentää johtajien jaksamista tämän tutkimuksen tulosten perusteella.

Varsin odottamattomana työn vaatimustekijänä tässä tutkimuksessa ilmeni johtajien kokemus työyhteisön epämääräisyydestä ja siitä seurannut tunne, ettei kiinnity oikein mihinkään. Aiemmissa työhyvinvoinnin tutkimuksissa (Manka & Manka 2016; Rauramo 2012, 104) yhteisö, jossa ihminen voi kokea yhteenkuuluvuutta on koettu tärkeänä, sillä yhteisön on todettu tuovan voimavaroja työhön. Tässä tutkimuksessa havaittiin kuitenkin eri työyhteisöjä olevan työpari johtajuuteen siirtymisen myötä niin paljon, ettei kiinnittyminen kunnolla vain johonkin tiettyyn yhteisöön ole samalla tavalla mahdollista kuin aikana, jolloin kiinnityttiin selkeästi yhteen tai kahteen johdettavaan päiväkotiin. Tämä oman paikan etsiminen koettiin siis osaltaan myös mahdollisena kuormitusta aiheuttavana tekijänä työparin kanssa johdettaessa.

Esimieheltä ja kollegoilta saadun tuen merkityksellisyys työnhyvinvointia kannattelevina tekijöinä korostui tässä tutkimuksessa. Tämä oli varsin odotettua, sillä kollegoilta ja esimieheltä saatu tuki on nähty työhyvinvointia edistävinä tekijöinä muun muassa Nislinin (2016), Bakkerin ja kumppaneiden (2007) sekä Hakasen (2005) tutkimuksissa. Päiväkodin johtajilla teetetyn kyselyn mukaan kollegoilta saatu tuki koetaan varhaiskasvatuksen kentällä usein tärkeämpänä jaksamisen kannalta kuin esimieheltä saatu tuki (OAJ 2017, 14). Myös tämä tutkimus antoi vastaavanlaisia viitteitä, sillä esimiehen tukea useammin johtajat puhuivat juuri kollegoilta saamastaan tuesta, jonka koettiin lisääntyneen yhteisen johtamisen -malliin siirtymisen myötä. Aiemmissa työpari johtajuutta käsittelevissä tutkimuksissa (mm. Ansio, Houni & Järvinen 2013, 50) työparilta saatu henkinen tuki on nähty jopa tärkeimpänä etuna pari johtajuudessa, eikä tämän tutkimuksen tulokset ole ristiriidassa sen kanssa, sillä kollegiaaliselle tuelle työhyvinvoinnin

kannattelussa annettiin jopa niin suurta painoarvoa, että sitä nimitettiin johtamismallin helmeiksi.

Mahdollisuudesta kollegiaaliseen tukeen todettiin tämän tutkimuksen perusteella olevan jaksamista suojaavana voimavaratekijänä hyötyä erityisesti haastavissa tilanteissa, joina mainittiin muun muassa haastavat asiakastilanteet ja erilaiset ongelmat henkilöstön kanssa. Nämä sosiaalsiin suhteisiin liittyvät tekijät luokiteltiin tässä tutkimuksessa eräiksi työn vaatimustekijöiksi, jotka saattavat heikentää päiväkodin johtajien työssä jaksamista. Rytkösen (2019, 93) varhaiskasvatuksen palvelevaa johtajuutta käsittelevässä väitöstutkimuksessa ihmisten johtamisen osa-alue on nähty päiväkodin johtajien työssä tärkeimpänä, mutta toisaalta myös juuri haastavimpana ja aikaa vievimpänä, sillä haasteita aiheuttaa etenkin ristiriitaiset tilanteet työyhteisön sisällä. Näiden ristiriitatilanteiden selvittely ja toisaalta sen näkeminen, ettei työntekijät voi hyvin työssään, koettiin kuormittavaksi. Kaiken kaikkiaan todettiin myös alaisten hyvinvoinnilla olevan tämän tutkimuksen perusteella merkitystä johtajien työhyvinvoinnin kokemuksissa.

Tässä tutkimuksessa yhteisen johtamisen kannalta keskeisenä nähtiin ennen kaikkea työparin välinen yhteistyö, jonka toimivuus todettiin ehdottoman tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta. Tutkimus kuitenkin osoitti, että yhteistyöhön on liitettävissä myös elementtejä, jotka voivat vaikeuttaa yhteistyötä ja sitä kautta mahdollisesti heikentää johtajien voimavaroja. Tässä tutkimuksessa ilmenneet voimavaroja heikentävät elementit liittyivät pääasiassa yhteisymmärryksen puutteeseen, vuorovaikutuksen haasteisiin ja yksinjohtamisesta poisoppimisen tuomiin haasteisiin.

Tutkimus osoitti, että mikäli työparin välillä ei vallitse yhteisymmärrystä työn tavoitteista ja tarkoituksesta, johtamistavoista, arvoista tai vastuista, koetaan yhteistyö työparin välillä usein vaikeaksi ja sitä kautta ne liitettiin kokemuksiin voimavarojen heikentymisestä. Myös aiemmissa yhteiseen johtajuuteen keskittyvissä tutkimuksissa työparin välinen yhteisymmärrys on näyttäytynyt erittäin merkityksellisenä yhteisen johtamisen toimivuuden kannalta. Keski-Rauskan ja kumppaneiden (2016, 321) sekä Fonsénin ja kumppaneiden (2015, 127) tutkimuksissa etenkin johtajaparin yhteisen vision on nähty rakentavan yhteistä johtajuutta. Vastaavaa on ilmennyt myös Ansion, Hounin ja Järvisen (2013, 49) teatterimaailmaan sijoittuvassa työparijohtajuuden tutkimuksessa,

jossa on todettu, että johtajaparilla on oltava yhteinen käsitys siitä, mihin suuntaan organisaatiota ollaan johtamassa. Lisäksi tarvitaan heidän mukaansa yhteistä ymmärrystä tavoitteista, joiden kautta visiota kohti pyritään. Kaiken kaikkiaan yhteisymmärrys työparin välillä on siis tutkimusten valossa elintärkeää yhteistyön toimivuuden kannalta. Jos yhteisymmärrys työparin välillä ei jossain asiassa toimi saattaa siitä aiheutua haasteita ja sitä kautta myös mahdollisuus voimavarojen heikentymiseen on tämän tutkimuksen tulosten perusteella olemassa.

Jatkuvan vuorovaikutuksen tärkeys korostui tässä tutkimuksessa muiden parijohtajuutta käsittelevien tutkimusten (mm. Keski-Rauska ym. 2016, 323; Rodd 2015, 244; Ansio ym. 2013, 49; Wilhelmson 2006, 500) tavoin ja se osoittautui erittäin merkitykselliseksi yhteistyön toimivuuden kannalta. Työparin haluttomuus jakaa avoimesti yhteisiin yksiköihin liittyviä asioita, yhteisen keskustelun painottuminen vain toisen vastuualueen asioihin sekä työparin haluttomuus kuulla mitään toisen vastuualueeseen liittyvää osoittautuivat yhteistyötä vaikeuttaviksi ja tätä kautta ne koettiin mahdollisina voimavaroja heikentävinä elementteinä. Sen lisäksi, että johtajilta vaaditaan halua vuorovaikutukseen ja asioiden jakamiseen on myös vuorovaikutukseen käytössä olevalla ajalla oma merkityksensä, sillä Keski-Rauskan ja kumppaneiden (2016, 323) mukaan keskustelu ja yhteisymmärryksen luominen vaativat oman aikansa työparin kanssa yhdessä johdettaessa. Tämä tutkimus kuitenkin osoitti johtajien kokemuksen siitä, ettei yhteisen johtamisen kannalta välttämättömään vuorovaikutukseen ole nykyisellään tarpeeksi aikaa ja näin ollen luonnollisesti myös se koettiin johtajien voimavaroja heikentäväksi elementiksi tässä tutkimuksessa.

Työparin välinen luottamus on nähty usean tutkimuksen perusteella (mm. Keski-Rauska ym. 2016, 321; Fonsén ym. 2015, 127) erittäin merkityksellisenä työparin kanssa johdettaessa. Myös tässä tutkimuksessa päiväkodin johtajat kokivat työparin välillä vallitsevan luottamuksen merkitykselliseksi. Johtajat luottivat toistensa työpanokseen eikä yhteistyöhön liittyvien voimavaroja heikentävien elementtien yhteydessä ollut havaittavissa, että yhteistyön mahdolliset haasteet liittyisivät luottamuksen puutteeseen työparia kohtaan. Ennemminkin kyse oli siitä, miten aiemmin yksin toimineet johtajat olivat olleet valmiita luopumaan itsenäisyydestään ja tunteesta, että kaikki johtamisen langat

ovat omissa käsissä ja toisaalta sietämään sitä, että asioihin kuluu nykyään enemmän aikaa. Näistä todettiin aiheutuvan ajoittain turhautumiseen kokemuksia ja näin ollen tämä tutkimus osoitti aiemman kokemuksen johtajan työstä aiheuttavan myös osaltaan voimavarojen heikentymisen kokemuksia sitä kautta, että yksinjohtamisesta poisoppiminen voi tuottaa omat vaikeutensa.

8.2 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa luotu nelikenttä antoi yhden näkökulman siihen, miten päiväkodin johtajien työhyvinvointia voi tarkastella. Se myös osoitti, että tavalla organisoida johtajuutta varhaiskasvatuksessa on merkitystä johtajien työhyvinvoinnin kokemuksissa. Työpareittain työskentelyn todettiin mahdollistaneen paremmin keskittymisen omaan intohimoon johtamisessa ja oman osaamisen syventämisen. Ennen kaikkea sen nähtiin kuitenkin lisänneen kollegoilta saatavaa tukea ja se osoittautui erittäin merkittäväksi voimavaraksi työssä. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että jatkossakin sen vahvistamiseen on syytä panostaa ja luoda mahdollisuuksia sen toteutumiseen johtajien päivittäisessä työssä. Lisäksi tulee tämän tutkimuksen tulosten valossa vahvistaa työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemuksia, vaikuttamisen mahdollisuuksia omaan työhön sekä sosiaalista tukiverkostoa, sillä ne osoittautuivat myös rakennusaineiksi, joita tukemalla on mahdollista edistää johtajien työhyvinvointia entisestään.

Voimavarojen lisäksi johtajien työhön liitettiin tässä tutkimuksessa vaatimustekijöitä, jotka voivat kuormittaa johtajien jaksamista. Työparijohtajuuteen siirtyminen on lisännyt johdettavien yksiköiden määrää ja osaltaan myös aikapaineet ja riittämättömyyden tunne uhkaavat johtajien jaksamista. Näiden tulosten perusteella voidaan johdettavien yksiköiden määrän vähentäminen johtajien virkoja lisäämällä nähdä keinona, jolla jatkossa on mahdollista edistää johtajien jaksamista työssä. Tällä tavoin on myös mahdollista vähentää aikapaineita ja riittämättömyyden tunteita, joita työ nykyisellään aiheuttaa. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella jatkossa on lisäksi syytä panostaa yhteisöllisyyden lisäämiseen ja työyhteisöjen selkeyttämiseen, sillä nykyisellään johtajat tunsivat työparijohtajuuden myötä kuuluvansa hyvin

moneen yhteisöön tai vastaavasti ei oikein kunnolla mihinkään ja se osaltaan aiheuttaa kuormittumisen tuntemuksia.

Johtajan työ todettiin hyvin sirpaleiseksi ja hektiseksi. Lisäksi jatkuvat keskeytykset, vaatimus tavoitettavuudesta sekä ajoittainen työn tuloksen näkemisen vaikeus kuormittivat osaltaan johtajien jaksamista psyykkisesti. Työn tuloksen näkemisen vaikeudesta puhuttaessa todettiin kuitenkin, että uuden, pienetkin edistysaskeleet huomioivan, arviointisysteemin luominen, voisi olla jatkossa keino vähentää siitä aiheutuvaa kuormitusta. Tällaisia keinoja tulee jatkossa pohtia myös muiden edellä mainittujen työn vaatimusten osalta, jotta niistä aiheutuvaa kuormitusta saadaan minimoitua. Toisaalta kuitenkin myös jo se voi osaltaan auttaa, että tunnistetaan näitä tässä tutkimuksessa ilmenneitä työn vaatimustekijöitä ja hyväksytään ne osana työtä.

Työparin välinen tiivis ja toimiva yhteistyö osoittautui tämän tutkimuksen perusteella välttämättömäksi, sillä se mahdollistaa kollegiaalisen tuen hyödyntämisen parhaalla mahdollisella tavalla kuluttamatta johtajien voimavaroja. Tutkimus kuitenkin osoitti työparin väliseen yhteistyöhön olevan liitettävissä joissain tapauksissa yhteisymmärryksen puutteeseen, vuorovaikutuksen haasteisiin sekä yksinjohtamisesta poisoppimisen tuomiin haasteisiin liittyviä elementtejä, jotka voivat vaikeuttaa työparin välistä yhteistyötä ja tätä kautta heikentää voimavaroja.

Yhteisymmärryksen puutteeseen ja vuorovaikutuksen haasteisiin liittyvien löydösten perusteella voidaan päätellä työparien muodostamisen kannalta olevan tärkeää, että parien muodostamiseen käytetään kunnolla aikaa. Näin työpareista on mahdollista saada toimivat, mikä edistää yhteistyötä ja siten johtajien työhyvinvointia. Sen lisäksi, voi myös johtamisrakenteen muuttaminen niin, että jokainen johtaja työskentelee vain yhden työparin kanssa, nykyisten kahden tai kolmen työparin sijaan, olla keino, jolla yhteistyötä on mahdollista saada sujuvoitettua. Tällöin työparin väliseen keskusteluun on todennäköisesti helpompi löytää aikaa, mikä tämän tutkimuksen perusteella edistää tiiviin ja toimivan suhteen muodostamista työparin välille. Kaiken kaikkiaan tulosten valossa yhteisen johtamisen rakenteita on tarpeen selkeyttää entisestään ja luoda yhdessä koko johtajaporukan kesken toimivat tavat työparin kanssa johtamiseen. Johtajien on myös tärkeää miettiä yhdessä muun muassa sitä, mitkä todella ovat asioita, joista yhteisissä tapaamisissa esimerkiksi tulisi työparin

kanssa puhua. Muun muassa näiden konkreettisten toimien kautta tässä tutkimuksessa ilmenneitä voimavaroja heikentäviä elementtejä yhteistyöhön liittyen on mahdollista pyrkiä minimoimaan ja näin edistää johtajien työhyvinvointia.

Vaikka tämän tutkimuksen tulosten perusteella todettiin, että jokainen johtaja huolehtii yleisesti ottaen hyvin oman vastuualueensa asioiden johtamisesta sekaantumatta työparin johtamiskokonaisuuteen, nostettiin työparin liika itsenäisyys esiin yhteistyötä vaikeuttavana elementtinä ja siksi myös jatkossa tähän on syytä kiinnittää huomiota työparin kanssa yhdessä johdettaessa. Erityisesti aiemmin yksintoimineille johtajille todettiin olleen ajoittain vaikeaa sietää sitä, että koko johtamiskokonaisuus ei ole enää omissa käsissä ja joidenkin asioiden hoitamiseen kuluu työparijohtajuuden myötä enemmän aikaa. Tämä ja toisaalta myös johtamismalliin kohdistettu puhe työn vaatimuksista sai kaiken kaikkiaan pohtimaan johtamismallin arvostusta johtajien keskuudessa. Tutkimus herätti kysymyksen siitä, arvostetaanko työparijohtajuutta niin paljon, että halutaan saada sitä todella toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla niin, että siitä saadaan sen kaikki mahdollisuudet irti. Jatkossa onkin syytä pohtia, voidaanko tässä tutkimuksessa ilmenneitä mallin hyviä puolia korostamalla ja selkeiden johtamisen rakenteiden luomisella lisätä johtajien myönteisyyttä työparijohtajuutta kohtaan entisestään ja sitä kautta lisätä johtajien työhyvinvointia.

Yhteiskunnallisesti tämä pro gradu -tutkielma oli tarpeellinen, sillä se antoi viitteitä päiväkodin johtajien kokemasta työhyvinvoinnista työn vaatimusten ja voimavarojen näkökulmasta. Päiväkodin johtajien työhön liitettyjä vaatimus- ja voimavaratekijöitä tunnistamalla on mahdollista edistää johtajien työhyvinvointia ja sitä kautta vaikuttaa laajemminkin varhaiskasvatuksen laatuun. Vielä merkittävämpää on kuitenkin se, että tämän tutkimuksen löydösten pohjalta on mahdollista arvioida, olisiko johtajien työhyvinvoinnin näkökulmasta hyvä myös muissa kaupungeissa alkaa pohtia vastaavanlaisia johtamisrakenteita varhaiskasvatuksessa. Tämä tutkimus ei tuota ratkaisua siihen, onko työparijohtajuus johtajien työhyvinvoinnin kannalta paras rakenne organisoida varhaiskasvatuksen johtajuus ja toimintayksiköt. Tutkimus kuvaa kuitenkin näkökulmia, joita on hyvä ottaa huomioon pohdittaessa johtajien työn järjestelyjä heidän työhyvinvointinsa näkökulmasta.

Tutkittaville itselleen sekä tutkimuksen kohteena olevan kaupungin varhaiskasvatuspäällikölle tämä tutkimus tekee näkyväksi johtajien työhyvinvoinnin nykytilaa ja etenkin johtamismallin osuutta työhyvinvoinnin kannattelussa. Tutkimuksen löydösten valossa on mahdollista tunnistaa paremmin jokapäiväisessä arjessa työn vaatimuksia ja sitä kautta pyrkiä löytämään ratkaisuja, jotta niiden kuormitusta heikentävää vaikutusta voidaan minimoida. Tunnistamalla tekijöitä, jotka antavat voimia työhön, voidaan puolestaan vahvistaa niiden työhyvinvointia tukevaa vaikutusta entisestään. Tämän tutkimuksen löydösten pohjalta on myös mahdollista jatkaa yhteistä keskustelua johtamismallin hyvistä ja huonoista puolista tutkimuksen kohteena olevassa kaupungissa. Yhteisen keskustelun kautta voidaan kehittää yhteisiä toimintatapoja, jotka selkeyttävät ja jämäköittävät johtamisen rakenteita, sillä niin kuin Soukainenkin (2013) on varhaiskasvatuksen hajautettua organisaatiota käsittelevässä väitöstutkimuksessaan todennut, voi johtajuuden jakaminen olla menestys vain selkeällä organisaatorakenteella.

Tämä tutkimus antoi viitteitä siitä, että työparijohtajuus voisi päiväkodin johtajien työhyvinvoinnin kannalta toimia paremmin, mikäli jokaisella olisi vain yksi työpari. Jatkotutkimuksena olisikin mielenkiintoista selvittää, millaiseksi päiväkodin johtajat työhyvinvointinsa kokisivat, mikäli työskentelisivät vain yhden parin kanssa. Toisaalta voisi myös olla tarpeen tehdä vertailevaa tutkimusta muiden kaupunkien välillä, joissa varhaiskasvatuksen johtajuus on organisoitu eri tavalla. Tyypillinen tapa organisoida varhaiskasvatuksen johtajuutta on Suomen kunnissa se, että päiväkodin johtajan apuna toimii apulaisesimies tai varajohtaja. Myös tällöin johtaja tekee koko ajan yhteistyötä toisen kanssa, mutta asetelma on silti hyvin erilainen kuin työparijohtajuudessa. Näin ollen olisi mielenkiintoista selvittää, eroaako eri kaupungeissa työskentelevien johtajien työhyvinvoinnin kokemukset toisistaan ja miten ne eroavat tai ovat samansuuntaisia, kuin työparijohtajuudessa.

Tämä tutkimus antoi myös viitteitä siitä, ettei johtajille ole edelleenkään kaikki täysin selvää yhteisen johtamisen toimintatapoihin liittyen ja siitä aiheutuu sekaannuksia ja ajoittain myös turhautumista ja kuormittumisen tuntemuksia. Tämä tutkimus herättikin kysymyksen ja jatkotutkimusidean siitä, miten johtajia on alun perin koulutettu yhteisen johtamisen -malliin tutkimuksen kohteena olevassa kaupungissa tai miten olisi ollut tarpeen kouluttaa, sillä niin kuin tämä ja

muut tutkimukset parijohtajuudesta ovat osoittaneet, vaatii se toimiakseen muun muassa hyviä yhteistyötaitoja.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia erään kaupungin muista poikkeavan johtamismallin yhteyttä johtajien työhyvinvoinnin kokemuksiin. Näin ollen tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä eikä niiden ole tarkoituskaan olla. Tutkimusta tehdessä on kuitenkin pyritty siihen, että tulokset voivat antaa näkökulman johtajien työhyvinvoinnin tarkasteluun ja erityisesti tutkimuksesta voi saada viitteitä siitä, millaisilla työparijohtajuuteen liitettävillä tekijöillä voi olla merkitystä johtajien työhyvinvoinnin kokemuksissa. Kaiken kaikkiaan loppujohtopäätöksenä voidaan todeta työpareittain työskentelyllä olevan merkitystä päiväkodin johtajien työhyvinvoinnin kokemuksissa. Niin kuin myös Houni, Ansio ja Järvinen (2013, 226) ovat osuvasti todenneet, johtajuuden jaettavuudessa on mahdollista nähdä merkittäviä voimavaroja, kunhan työ ymmärretään työparin välillä yhteiseksi ja tavoitteet ja päämäärät samansuuntaisiksi. Nykyisellään johtamismallin monet edut johtajien työhyvinvoinnin näkökulmasta saattavat olla kuitenkin vielä piilossa ja siksi johtamismalli vaatii myös jatkossa kriittistä tarkastelua ja kehittämistä, jotta sen parhaat puolet päiväkodin johtajien työhyvinvoinnin kannalta saadaan esiin.

8.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullista tutkimusta kritisoidaan sen heikosta yleistettävyydestä tutkimuksen kohdistuessa pieniin joukkoihin ja yksittäistapauksiin. Yleistettävyyden ongelmaa voidaan pyrkiä kuitenkin ratkaisemaan arvioimalla tutkimuksen luotettavuutta koko tutkimusprosessin ajan. (Alasuutari 2011, 245–247.) Näin on pyritty tekemään myös tässä tutkimuksessa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija itse nähdään pääasiallisena luotettavuuden kriteerinä tutkimukselle, sillä hän tekee tutkimuksen kannalta merkityksellisiä valintoja (Eskola & Suoranta 2014, 211). Tehtyjen valintojen lisäksi tutkijan asema on keskeinen kokemuksen ja sitä kautta merkitysten tarkastelun aiheuttaman tulkinnan tarpeen vuoksi. (Varto 2005, 34.) Tutkimuskohteen ymmärtämiseksi pyrittiin tässä tutkimuksessa tutkijan näkökulmasta työntämään omia asioille annettuja merkityksiä sivuun ja kiinnittämään erityistä huomiota mahdollisiin ennako-oletuksiin sekä ylipäättään

ymmärrykseen tutkimuskohteesta ja tutkimuskysymyksistä. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta koettiin hyvänä, ettei tutkijalla ollut omaa kokemusta päiväkodin johtajan työstä, sillä näin tutkijan omat kokemukset eivät päässeet ohjaamaan tutkimuksen suuntaa. Toisaalta kokemuksesta johtajan työstä olisi voinut olla kuitenkin hyötyä muun muassa syy-seuraussuhteiden hahmottamisessa, jotka olivat oleellisia alaluokkia muodostettaessa.

Luotettavuuden lisäämiseksi tässä tutkimusraportissa on myös selostettu mahdollisimman tarkasti tutkimuksen eri työvaiheet sekä perusteltu valinnat, joita tutkimusprosessin aikana on tehty, sillä Hirsjärven ja kumppaneiden (2009, 232) mukaan tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista edistää yksityiskohtaisella kuvauksella tutkimuksen toteuttamisesta. Tämän tutkimuksen aineiston koostuessa laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti sanatarkoista lainauksista (Snape & Spencer 2003, 4), mahdollisti myös se osaltaan tutkimuksen luotettavuuden lisäämisen. Tutkimuksen tuloksia raportoidessa liitettiin mukaan tulkinnan tukena käytettyjä alkuperäisiä sitaatteja haastatteluista. Tällä tavoin pyrittiin antamaan tutkittavien omalle äänelle tilaa ja vähentämään tutkijan omaa tulkintaa tutkimuksen luotettavuuden edistämiseksi.

Lisäksi luotettavuuden arviointiin on liitetty vahvistuvuuden käsite, jolla viitataan tutkimustulosten saamaan tukeen aiemmista aihepiiriin liittyvistä tutkimuksista (Eskola & Suoranta 2014, 211). Vaikka täysin vastaavaan aihepiiriin liittyvää tutkimusta ei ollut saatavilla, sai tämä tutkimus tukea aiemmista päiväkodin johtajuuteen, työpari johtajuuteen ja työhyvinvointiin liittyvistä tutkimuksista, joita peilattiin tutkimusraportin pohdintaosuudessa tämän tutkimuksen tuloksiin. Tarkkaa vertailua näiden välillä oli kuitenkin mahdotonta tehdä kiinnostuksen kohdistuessa hiukan eri asioihin johtajuudessa.

Tämän tutkimuksen keskittyessä työpari johtajuutta toteuttavan kaupungin päiväkodin johtajiin, oli hyvien eettisten käytäntöjen mukaista hakea tutkimuslupa kyseiseltä kaupungilta. Tutkimusluvan saamisen jälkeen tutkittavia etsittäessä oli tärkeää kertoa avoimesti tutkimuksen tavoitteista ja toteuttamisesta, jotta tutkittaville oli selvää, mihin he ovat osallistumassa. Tutkimukseen osallistuminen perustui ennen kaikkea vapaaehtoisuuteen. Osallistumisen vapaaehtoisuutta painotettiin oltaessa ensimmäisen kerran yhteydessä mahdollisiin tutkittaviin, mutta myös vielä ennen varsinaisen tutkimushaastattelun aloittamista. Siinä vaiheessa kerrottiin vielä lyhyesti, mistä tutkimuksessa on kyse ja nostettiin esiin

mahdollisuus haastattelun keskeyttämiseen missä vaiheessa tahansa, mikäli haastateltava kokisi, ettei halua enää jatkaa.

Tärkeinä eettisesti huomioitavina asioina tutkimuksen kannalta nähtiin myös tutkittavien anonymiteetin turvaaminen sekä tietojen luottamuksellisuuden takaaminen, sillä tutkimuksen kohteena olevien yksityisyydensuojan takaamiseksi on säädetty henkilötietolaki, joka velvoittaa muun muassa juuri tutkittavien tunnistetietojen salaamiseen (Kuula 2015, 108–112). Näin ollen ennen varsinaiseen haastatteluosuuteen siirtymistä tutkittaville luvattiin, etteivät he ole tunnistettavissa tutkimuksesta. Haastateltaville myös kerrottiin, että mikäli haastattelussa on joitakin kohtia, joita halutaan sellaisenaan käyttää tutkimusraportissa, tullaan niitä muuttamaan siten, ettei niistä voida tunnistaa kyseisiä henkilöitä. Kerätylle tutkimusaineistolle suoritettiin siis litterointivaiheessa anonymisointi eli aineistosta poistettiin kaikki suorat ja epäsuorat tutkittavaan liitettävät tunnisteet tutkittavien yksityisyyden suojaamiseksi (Kuula 2015, 108–112). Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa pidettiin lisäksi tiukasti kiinni tutkittavien kanssa yhteisesti sovitusta asioista, kuten esimerkiksi siitä, että haastattelujen nauhoitteet eikä litteroitu aineisto päädy kenenkään muun kuin tutkijan käsiin.

Kaiken kaikkiaan tämän tutkimuksen toteuttamista ohjasi *hyvä tieteellinen käytäntö*, johon edellä mainitut eettiset periaatteet muun muassa kuuluvat. Lisäksi sen mukaisesti noudatettiin tiedeyhteisön yhteisesti tunnustamia toimintatapoja ja käytettiin eettisesti hyväksyttäviä tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmiä. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti myös kunnioitettiin asianmukaisten viittausten muodossa toisten saavutuksia. (Varantola 2013, 6.) Näihin asioihin erityistä huomiota kiinnittämällä pyrittiin turvaamaan tämän tutkimuksen eettisyys.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. *Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ahola, K. 2011. *Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön*. Tampere: Tammerprint Oy.
- Akselin, M. 2013. *Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa*. Tampere: Tampere University Press.
- Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino
- Ansio, H., Houni, P. & Järvinen, M. 2013. Parijohtajuus teatterissa – yhteisiä haasteita perinteen ja uuden välimaastossa. Teoksessa Korhonen, S-M., Pekkala, L. & M. Salomaa (toim.), *Näkökulmia tasa-arvoon ja johtajuuteen teatterissa*. Tampere: Tampereen yliopisto, Tutkivan teatterityön keskus.
- Aronen, K., Fonsèn, E. & Akselin, M-L. 2014. *Jaetusta johtajuudesta yhteiseen johtajuuteen. Case: Hämeenlinnan päiväkotien johtajuuden kehittämisen alkutaival*. Hämeenlinna.
- Bakker, A., Demerouti, E., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of managerial psychology*, 86 (3), 499–512.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. 2007. The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22 (3), 309–328.
- Bakker, A. B., Hakanen, J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. 2007. Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99 (2), 274–284.
- Eriksson, T. 2017. *Ikääntyvät ja työhyvinvointi: 45–64-vuotiaiden työssäjaksamiskokemuksia*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

- Eskelinen, M. & Hujala, E. 2015. Early childhood leadership in Finland in light of recent research. Teoksessa: Waniganayake, M., Rodd, J. & Gibbs, L. (toim.), *Thinking & Learning About Leadership: Early childhood research from Australia, Finland and Norway*. Sydney: Research Forum. 87–101.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Fonsén, E. 2014. *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Tampere: Suomen yliopistopaino – Juvenes Print.
- Fonsén, E., Akselin, M-L. & Aronen, K. 2015. From distributed leadership towards joint leadership – a case study: the early stages of developing a new ECE leadership model for the city of Hämeenlinna. Teoksessa: Waniganayake, M., Rodd, L. & Gibbs, L. (toim.), *Thinking and Learning about Leadership: Early childhood research from Australia, Finland and Norway*. Sydney: Research Forum. 116–130.
- Fonsén, E. & Keski-Rauska, M-L. 2018. Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa. *Työelämän tutkimus* 16(3), 185–200.
- Fonsén, E. & Parrila, S. 2016. Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa. Teoksessa: Fonsén, E. & Parrila, S. (toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Fonsén, E. & Parrila, S. 2016. Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa: Fonsén, E. & Parrila, S. (toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. 2009. *Työn imun arviointimenetelmä – työn imu – menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Halttunen, L. 2009. *Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

- Harris, A. 2004. Leading or misleading? Distributed leadership and school improvement. *Educational Management Administration & Leadership* 32 (1), 11–24.
- Harris, A. 2007. Distributed leadership: conceptual confusion and empirical reticence. *International journal of leadership in education* 10 (3), 315–325.
- Harris, A. 2008. Distributed leadership: according to the evidence. *Journal of educational administration* 46 (2), 172–188.
- Harris, A. 2009. Distributed leadership: What we know. Teoksessa Harris, A. *Distributed Leadership Different Perspectives*. 11–21.
- Harris, A. & Spillane, J. 2008. Distributed leadership through the looking glass. *Educational leadership, Management & Administration Society*. 22 (1), 31–34.
- Heikka, J. 2014. *Distributed pedagogical leadership in early childhood education*. Tampere: Tampere university press.
- Heikka, J. & Hujala, E. 2011. Early childhood leadership through the lens of distributed leadership. *European Early Childhood Education Research Journal* 21 (4), 568–580.
- Heikka, J., Waniganayake, M., & Hujala, E. 2012. Contextualizing Distributed Leadership Within Early Childhood Education: Current Understandings, Research Evidence and future Challenges. *Educational Management Administration & Leadership* 41 (1), 30–44.
- Heikka, J. 2016. Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Fonsén, E.& Parrila, S. (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. *Tutki ja kirjoita*. Porvoo: Bookwell.
- Houni, P., Ansio, H. & Järvinen, M. 2013. Parijohtajuus esittävän taiteen organisaatiossa. *Hallinnon Tutkimus* 32 (3), 213–228.
- Hujala, E. 2005. Johtajuuden monet kasvot. Teoksessa Niikko, A. & Korhonen, R. (toim.), *Lapsuuden puutarhassa*. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Hujala, E. 2013. Contextually defined leadership. Teoksessa Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. (toim.), *Researching leadership in early childhood education*. Tampere: Tampere university press. 47–60.
- Hujala, E. & Eskelinen, M. 2013. Leadership tasks in early childhood education. Teoksessa Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. (toim.), *Researching leadership in early childhood education*. Tampere: Tampere university press. 213–234.
- Hujala, E. & Heikka, J. 2008. Jaettu johtajuus päivähoidossa. *Lastentarha* (1), 32–35.
- Hujala, E. Heikka, J. & Fonsen, E. 2009. *Varhaiskasvatuksen johtajuus kuntien opetustoimessa ja sosiaalitoimessa*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2016. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. (toim.), *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. Jyväskylä: PS-kustannus. 289–301.
- Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. 2013. Cross-national contexts of early childhood. Teoksessa Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. (toim.), *Researching leadership in early childhood education*. Tampere: Tampere University press. 13–30.
- Juuti, P. 2013. *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Karila, K. 2001. Päiväkodin johtajan muuttuva työ. *Lastentarha* 64 (4), 30–35.
- Karasek, R. A. 1979. Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job design. *Administrative Science Quarterly* 24, 285–308.
- Keski-Rauska, M.-L., Fonsén, E., Aronen, K. & Riekkola, A. 2016. Research on a joint leadership model for early childhood education in Finland. *Journal of early childhood education research* 5 (2), 310–328.

- Krippendorff, K. 2013. *Content analysis: An introduction to its methodology*. Los Angeles: Sage.
- Kuula, A. 2015. *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Laine, T. 2007. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 29–51.
- Lehtomaa, M. 2009. Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.), *Kokemuksen tutkimus. Merkitys – Tulkinta – Ymmärtäminen*. Tampere: Juvenes Print, 163–194.
- Lovelace, K., Mantz, C. & Alves, J. 2007. Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*. 17 (4), 374–387.
- Manka, M-L. 2012. *Työnilo*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro.
- Meijman, T. F. & Mulder, G. 1998. "Psychological aspects of workload. Teoksessa Drenth, P.J., Thierry, H. and de Wolff, C.J. (toim.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, 5–33.
- Mintzberg, H. 2011. *Managing*. San Fransisco: Berret-Koehler Publishers.
- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2008. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.), *Työ leipälajina – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 56–74.
- Nakari, M-L. 2003. *Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Nislin, M. 2016. *Nerve-wracking or rewarding? A multidisciplinary approach to investigating work-related well-being, stress regulation and quality of*

pedagogical work among early childhood professionals. Helsinki: Helsingin yliopisto.

- Nislin, M. A., Sajaniemi, N., Suhonen, E., Sims, M., Hotulainen, R., Hyttinen, S. & Hirvonen, A. 2015. Work demands and resources, stress regulation and quality of pedagogical work among professionals in Finnish early childhood education settings. *Journal of Early Childhood Education Research* 4 (1), 42–67.
- Nivala, V. 1999. *Päiväkodin johtajuus*. Rovaniemi: University Press.
- Nivala, V. 2008. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. *Lastentarha* (1), 30–31.
- OAJ. 2017. Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta. Päiväkodin johtaja 2017 -kysely. < <https://www.oaj.fi/cs/oaj/Paivakodin%20johtaja%202017> > (Luettu 11.9.2019).
- Parrila, S. 2011. Varhaiskasvatuksen johtamista vahvistamassa. Teoksessa Vähärautio, A. (toim.), *Lapsen hyvää arkea rakentamassa*. Oulu: Uniprint.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Patton, M. Q. 2015. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pennanen, A. 2007. Koulun johtamisen muuttuva toimintaympäristö. Teoksessa Pennanen, A. (toim.), *Koulun johtamisen avaimia*. 73–104. Jyväskylä: PS-kustannus, 73–104.
- Perttula, J. 2009. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.), *Kokemuksen tutkimus. Merkitys – Tulkinta – Ymmärtäminen*. Tampere: Juvenes Print, 115–162.
- Pietilä, I. 2010. Ryhmä ja yksilöhaastattelun diskurssiivinen analyysi. Kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuksen kenttinä. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.

- Puusa, A. 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO.
- Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO, 114–125
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO, 47–56.
- Rantala, I. 2007. Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 106–125.
- Rauramo, P. 2012. *Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta* (2. uud. p.). Helsinki: Edita.
- Riekkola, A., Akselin, M-L. & Fonsén, E. 2015. *Aikaa yhteiselle johtajuudelle. Hämeenlinnan varhaiskasvatuksen johtajuusmallin arviointia* <http://www.ejulkaisu.fi/hameenlinnan_kaupunki/aikaa_yhteiselle_johtajuudelle/> (Luettu 20.4.2019).
- Rodd, J. 2006. *Leadership in early childhood*. Maidenhead: Open university press.
- Rodd, J. 2015. Bringing it Together: Reflections about Emerging Issues. Teoksessa Waniganayake, M., Rodd, J. & Gibbs, L. (toim.), *Thinking & Learning About Leadership: Early childhood research from Australia, Finland and Norway*. Sydney: Research Forum, 231–246.
- Ropo, A. & Eriksson, M. 2001. Jaettu johtajuus – Asiantuntijoiden johtamisen uusi haaste. Teoksessa Grönroos, C. & Järvinen, R. (toim.), *Palvelut ja asiakassuhteet. Markkinoinnin polttopisteessä*. Vantaa: Kauppakaari.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T., & Koivunen, N. 2005. *Jaetun Johtajuuden Särmät*. Helsinki: Talentum.
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino, 427–442.

- Rytkönen, K. 2019. *Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Tampere: Punamusta Oy – Yliopistopaino.
- Salo, M. 2008. *Esimiesten työssä jaksaminen: Mikä antaa voimavaroja työhön?* Tampere: Tampereen yliopisto.
- Seligman M. 2008. *Aito onnellisuus*. Helsinki: Art House.
- Siegrist, J. 1996. Adverse health effects of high effort-low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology* 1 (1), 27–41.
- Snape, D & Spencer, L. 2003. The Foundations of Qualitative Research. Teoksessa Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C.M. & Ormston, R. (toim.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. London: Sage Publications, 1–23.
- Soukainen, U. 2013. Superior's Pedagogical Support in Distributed Organisation of Early Childhood Education. Teoksessa Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. (toim.), *Researching leadership in early childhood education*. Tampere: Tampere university press. 127–144.
- Soukainen, U. 2015. *Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta*. Turku: Painosalama.
- Spillane, J.P. 2005. Distributed leadership. *The Educational Forum* 69 (2), 143–150.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Työterveyslaitos. 2018. Työhyvinvointi.
<<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>> (Luettu 7.12.2018).
- Ukkonen-Mikkola, T. & Fonsén, E. 2018. Researching Finnish early childhood teachers' pedagogical work using layder's research map. *Australian Journal of Early Childhood*. 43 (4), 48–56.
- Varantola, K. 2013. *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa : tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012: God vetenskaplig praxis och handläggning av misstankar om avvikelser från*

den i Finland : forskningsetiska delegationens anvisningar 2012 = Responsible conduct of research and procedures for handling allegations of misconduct in Finland : guidelines of the Finnish advisory board on research integrity 2012. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

Varhaiskasvatuslaki 540 / 2018.

<<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540> > (Luettu 22.10.2019).

Varto, J. 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia.

<http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia_a.pdf > (Luettu 31.1.2019).

Wilhelmson, L. 2006. Transformative learning in joint leadership. *Journal of Workplace Learning* 18 (7/8), 495–507.

LIITTEET

LIITE 1

Työpareittain työskentelevien päiväkodin johtajien teemahaastattelurunko

1. Taustakysymykset:

Kuinka kauan olet työskennellyt tällä alalla ja kauanko olet toiminut johtajana?

Kuua matkaasi päiväkodin johtajaksi? (koulutus ym.)

Montako päiväkotia sinulla on johdettavana? Montako ryhmää?

Millaisista työtehtävistä työsi koostuu?

2. Työn kuormittavuus:

Kuvaile yleisesti päiväkodin johtajan työn liittyviä vaatimuksia/kuormitustekijöitä. Millaisina koet ne itse?

Tunnetko kiirettä tai stressiä työssäsi? Jos tunnet, mitkä tekijät aiheuttavat kiirettä tai stressiä työssäsi?

Koetko työn henkisen kuormittavuuden muuttuneen työurasi aikana? Miten?

3. Työssä jaksamista edistävät tekijät:

Kuvaile niitä asioita, jotka auttavat sinua jaksamaan työssäsi.

Kerro, miten pidät huolta omasta työssä jaksamisestasi?

Millaisena koet työyhteisösi ja millainen merkitys sillä on työhyvinvointiisi?

Mikä on koulutuksen/työkokemuksen merkitys oman työssä jaksamisesi kannalta?

Miten päiväkodin johtajan työtä mielestäsi arvostetaan? Miten arvostus ilmenee?

Koetko olevasi tällä hetkellä tyytyväinen omaan työhösi päiväkodin johtajana?

4. Työparijohtajuuden merkitys työhyvinvoinnin kokemisessa:

Miten työparijohtajuus toteutuu työssäsi?

Miten työparijohtajuus on kehittynyt vuosien kuluessa?

Millaisten työparijohtajuuteen liittyvien tekijöiden koet vahvistavan voimavarojasi?

Liittyykö työparijohtajuuteen joitakin työhyvinvointiasi heikentäviä tekijöitä? Millaisia?

Miten kehittäisit työparijohtajuutta, jotta se tukisi paremmin työhyvinvointiasi?

LOPETUS: Onko jotain muuta sanottavaa johtajien työhyvinvointiin tai työparijohtajuuteen liittyen.