

KOLMESTA YHDEKSI

Päiväkodin johtajana kuntafuusiossa

Päivi Anttila

Pro gradu-tutkielma
Jyväskylän yliopisto
Kasvatustieteiden laitos

Kevät 2008

TIIVISTELMÄ

Anttila, Päivi. Kolmesta yhdeksi. Päiväkodin johtajana kuntafuusiossa. Varhaiskasvatustieteen Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos 2008. 86 sivua + 4 liitettä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia tehtäviä ja toimintatapoja päiväkodin johtajan työssä korostuu kuntafuusioprosessin aikana. Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita johtajan suhdekeskeisistä ja muutoksen johtamiseen suuntautuneista toimista sekä niiden esiintymisestä johtajan työn eri tasoilla (yksilötaso, päiväkodin työyhteisön taso, päivähoiton organisaation taso) kuntafuusioprosessin eri vaiheissa. Tutkimuksessa selvitettiin myös, mitkä asettavat päiväkodin johtajalle haasteita ja mistä he saavat helpotusta työhönsä muutosprosessin aikana.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusotteena käytettiin adaptiivista tutkimusotetta. Tutkimuspaikkana toimi Äänekoski, jossa kolme kuntaa yhdistyi vuoden 2007 alussa. Uuden kunnan päiväkodin johtajille tehtiin teemahaastattelut loppuvuodesta 2007. Haastattelut analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Yksilötasolla päiväkodin johtajan tulee olla valmis kohtaamaan muutos ja hyväksymään sen seuraukset. Oikeanlaisilla taidoilla (mm. ajankäytön hallinta, rohkeus, epävarmuuden sietäminen) sekä positiivisella ja avoimella asenteella johtajat pääsevät pitkälle muutoksen johtamisessa. Päiväkodin työyhteisön tasolla työyhteisön kohtaaminen vaati johtajalta mm. epävarmuuden hallintaa sekä kykyä kuunnella työntekijöitä ja tukea heidän jaksamistaan. Muutoksen kohtaaminen toi mukanaan tiedottamisen tärkeyden, omen käytäntöjen pohdintaa ja niiden puolustamista.

Päivähoidon organisaation tasolla kolmen kunnan käytäntöjen yhtenäistäminen vei paljon päiväkodin johtajan aikaa. Yhteistyö kollegoiden ja muiden hallinnon elimien kanssa oli tiivistä. Päiväkodin johtajan työssä korostui edustaminen erilaisissa palaverieissa ja työryhmissä sekä oman kunnan käytänteiden puolustaminen. Organisaation tasolla toimiminen koettiin kaiken kaikkiaan haastavana. Eniten helpotusta päiväkodin johtajan työhön toivat toiset ihmiset: työkaverit, kollegat, lähiesimies ja oma perhe.

Tutkimus tuo tietoa siitä, miten ulkoapäin tuleva suuri muutos vaikuttaa päiväkodin johtajan työhön. Vaikutukset ovat moninaisia ja niiden suuruus vaihtelee sekä kunnittain että kuntien sisällä. Eniten muutoksia kuntien yhdistyminen tuntuu kuitenkin tuovan pienimpien kuntien päiväkoteihin. Kuntien yhdistymisen vaikutukset ovat nähtävissä jokaisessa yhdistymisprosessin vaiheessa, mutta suurimmat muutokset tapahtuivat tai saivat alkunsa kuntien yhdistyessä virallisesti.

avainsanat: johtajuus, muutosjohtaminen, esimies, varhaiskasvatus, kuntafuusio
keywords: leadership, leadership of change, superior, early childhood education, association of municipalities

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

1	JOHDANTO	5
2	JOHTAJUUS	7
	2.1 Johtajuus ilmiönä	7
	2.2 Johtajuuden osa-alueet	9
	2.3 Johtajuuden kontekstuaalinen malli	10
3	JOHTAJANA PÄIVÄKODIN KONTEKSTISSA	12
	3.1 Päiväkodin johtajuuden erityispiirteet	12
	3.2 Päiväkodin johtajan tehtävät	14
	3.3 Päiväkodin johtajan asema	16
4	MUUTOKSEN JOHTAMINEN	18
	4.1 Muutosjohtajuus	18
	4.2 Muutos herättää tunteita	19
	4.3 Muutoksen läpivieminen	21
	4.4 Johtamisen merkitys kunta- ja palvelurakennemuutoksessa	23
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT	26
6	TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTTAMINEN	28
	6.1 Laadullinen tapaustutkimus	28
	6.2 Tutkimuksen kohderyhmä	30
	6.3 Haastattelu tutkimusmenetelmänä	31
	6.4 Tutkimuksen kulku	33
	6.5 Aineiston analyysi	34
	6.6 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	39
7	TULOKSET	46
	7.1 Päiväkodin johtajuus kuntafuusiossa yksilötasolla	46
	7.1.1 Muutos ja sen seuraukset päiväkodin johtajan työssä	46

7.1.2	Haasteita ja helpotusta yksilötasolla	50
7.1.3	Päiväkodin johtajien muutosvisiot	53
7.2	Päiväkodin johtajuus kuntafuusiossa päiväkodin työyhteisön tasolla	55
7.2.1	Päiväkodin johtajan työssä työyhteisön tasolla korostuvat tehtävät ja toimintatavat	55
7.2.2	Haasteita ja helpotusta työyhteisön tasolla	62
7.3	Päiväkodin johtajuus kuntafuusiossa päivähoidon organisaation tasolla	65
7.3.1	Päiväkodin johtajan työssä päivähoidon organisaation tasolla korostuvat tehtävät ja toimintatavat	65
7.3.2	Haasteita ja helpotusta päivähoito-organisaation tasolla	70
7.4	Keskeisimmät muutokset päiväkodin johtajan tehtävissä ja toimintatavoissa	75
8	POHDINTA	76
8.1	Tulosten tarkastelua	76
8.2	Tulosten arviointia ja jatkotutkimuksen haasteet	81

LÄHTEET

LIITTEET

Liite 1 Tutkimuslupa

Liite 2 Haastattelurunko 1, Perhepalvelujohtajan asiantuntijahaastattelu

Liite 3 Informaatiokirje haastateltaville ja ohjeita haastattelua varten

Liite 4 Haastattelurunko 2, Päiväkodin johtajat

1 JOHDANTO

Väestön ikärakenne, kasvavat vaatimukset, uuden osaamisen edellytys, muuttoliike, kasvavat erot kuntien taloustilanteissa jne. muuttavat kuntien toimintaympäristöä, mikä taas edellyttää kunta- ja palvelurakenteen muuttamista. Sisäasiainministeriö asetti kunta- ja palvelurakennemuutoshankkeen keväällä 2005. Hankkeen tarkoituksena on parantaa tuottavuutta, hillitä kuntien menojen kasvua ja luoda edellytyksiä kuntien järjestämien palvelujen ohjauksen kehittämiseksi. Palvelurakenteita on tarkoitus vahvistaa kokoamalla yhteen palveluita, jotka vaativat laajempaa väestöpohjaa kuin yhden kunnan alue ja lisäämällä kuntien yhteistoimintaa. (Laine 2006, 401.)

Vastuu uudistuksista, niiden suunnittelusta ja toteuttamisesta on kunnilla. Puitelaki antaa kunnille tehtäviksi mm. selvityksen ja toimeenpanosuunnitelman tekemisen toimenpiteistä kunta- ja palvelurakenteen vahvistamiseksi. Näiden toimenpiteiden lähtökohtana voi olla joko kuntaliitos tai yhteistoiminta-alueiden muodostaminen. (Kunnat.net 2007.) Kunta- ja palvelurakennemuutoshankkeen myötä myös Äänekosken kaupunki, Suolahden kaupunki ja Sumiaisten kunta yhdistyivät vuoden 2007 alussa. Uusi kaupunki nimettiin Äänekosken kaupungiksi. Sen alueella asuu noin 20 400 asukasta. Yhdistymiseen ajoivat mm. kuntien heikentynyt talous ja se, ettei seutukuntayhteistyö tuottanut riittävästi taloudellista ja toiminnallista hyötyä alueelle. (Suolahden kaupunki 2007.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Äänekoskella tapahtuneen kuntafuusion vaikutuksia päiväkodin johtajuuteen. Päiväkodin johtajuus ja lähiesimiehisuus ovat molemmat suhteellisen vähän tutkittuja aiheita etenkin suurten muutosten, tässä tapauksessa kunta-

fuusion, kontekstissa. Kuitenkin mm. Stenvallin, Majoisen, Syväjärven, Vakkalan ja Selinin tutkimusraportissa (2007) todetaan, että lähiesimiehet ovat tärkeimpiä muutosjohtajia. Samankaltaisia tuloksia on saatu myös muissa tutkimuksissa.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia tehtäviä ja toimintatapoja päiväkodin johtajilla on kuntafuusion aikana sekä mistä haasteet ja helpotukset tulevat päiväkodin johtajan työhön. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita etenkin henkilöstö- ja muutosjohtajuudesta, joita voidaan kuvata englanninkielisellä termillä leadership. Päiväkodissa tämä näyttäytyy johtajan suhdekeskeisinä toimina, joihin kuuluvat mm. vision ja strategioiden luominen sekä henkilökunnan motivointi ja inspiroiminen. Tutkimus tarkastelee päiväkodin johtajuutta kuntien yhdistymisprosessin eri vaiheissa: ennen yhdistymistä, yhdistymisen aikana ja sen jälkeen, sekä johtamistyön eri tasoilla: yksilötasolla, päiväkodin työyhteisön tasolla ja päivähoidon organisaation tasolla.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena, jolloin Äänekosken tilanteesta pyritään saamaan mahdollisimman kattava kuva. Tutkimuksen aineisto on kerätty Äänekoskella loppuvuodesta 2007 haastatteleamalla kunnan päiväkotien johtajia yhdessä Tiina Hermusen kanssa. Tiina Hermusen pro gradu-tutkimus (valmistumassa syksyllä 2008) tutkii päivähoiton johtajuutta kuntafuusiossa johtajien päivittäisjohtamisen (management) ja hallinnollisten tehtävien (administration) näkökulmasta. Yhdessä nämä kaksi tutkimusta muodostavat kokonaisuuden päivähoiton johtajuudesta kuntafuusion aikana.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat varovasti sovellettavissa muihin päivähoitoa koskeviin laajoihin muutoksiin ja niiden johtamiseen päiväkodin kontekstissa. Kuntafuusio on syvälinen ja laaja muutosprosessi (Stenvall ym. 2007, 73) ja siitä saatuja tutkimustuloksia voidaan soveltaa muihin muutoksiin. Tapaustutkimuksesta saatuja tuloksia ei kuitenkaan voi suoraan siirtää toiseen kontekstiin tapausten yksilöllisyyden vuoksi.

2 JOHTAJUUS

2.1 Johtajuus ilmiönä

Johtamiseen osana organisaation toimintaa alettiin kiinnittää huomiota 1900-luvun alussa. Nykyisin johtajuusilmiöön liittyviä lähestymistapoja ja teorioita on satoja. Monet tutkijat ovat todenneet johtajuustutkimuksen ja -kirjallisuuden olevan jäsentymätöntä ja sekavaa. (Nivala 1999, 26.) Eri teorit valottavat ja avaavat johtajuutta omista näkökulmistaan ja jokainen niistä on tehty alun perin edellistä teoriaa paremmaksi.

Piirreteoriat syntyivät ensimmäisistä yrityksistä kuvailla johtajuutta systemaattisesti. Niiden avulla pyrittiin määrittelemään, mitkä synnynnäiset ominaisuudet tekevät tietyistä ihmisistä hyviä johtajia. Piirreteoriat ovat johtajakeskeisiä, kuten myös johtamistaitoja korostavat teorit. Ne keskittyvät johtamistaitoihin ja -kykyihin, joita voi oppia ja kehittää. Näissä teorioissa johtamistaidot määritellään kyvyksi hyödyntää omaa tietoutta ja osaamistaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Northouse 2007, 15, 39–40.)

Johtajuuden tyyliteoriat korostavat johtajan käyttäytymistä, mikä voi olla tehtäväkeskeistä tai suhdekeskeistä. Tässä lähestymistavassa pohditaan eri johtamistyylien yhdistämistä ja tunnistetaan johtajuuden kompleksisuus. Laajasti tunnustetut johtajuuden tilannesidonnaisuutta korostavat teorit puolestaan osoittavat, että erilaiset tilanteet vaativat erilasta johtamista. Tehokas johtaja tunnistaa alaistensa kehityksellisen jatkumon ja suhteuttaa johtamisensa siihen. Kontingenssiteoria lisää tilanteisiin sattumanvarai-

suuden. Sen mukaan hyvä johtajuus on riippuvainen siitä, kuinka hyvin johtajan tyyli sopii kulloiseenkin kontekstiin, mihin puolestaan vaikuttaa useampi tekijä. (Northouse 2007, 69, 91–92, 113.)

Johtajuuden polku-tavoiteteorian mukaan alaisia on motivoitava ponnistelemaan tavoitteiden puolesta helpottamalla heidän polkunsa kulkemista oikeanlaisen johtamistyylin avulla. Teorian tavoitteena on parantaa työntekijöiden tuloksellisuutta motivoinnin avulla. Esimies-alais-vaihtosuhteiden teoria puolestaan kuvaa erilaisia vuorovaikutussuhteita, joita esimiehen ja alaisten välille ajan myötä syntyy. Sen mukaan johtajuus on prosessi, joka syntyy vuorovaikutuksen tuloksena. Transformationaalista johtajuutta korostavat teoriat taas korostavat johtajuuden karismaattisia ja affektiivisiä elementtejä. Ne näkevät johtajuuden prosessina, joka muuttaa ja muokkaa yksilöitä. (Northouse 2007, 127–128, 151, 175.)

Huolimatta lukuisista, toisistaan eroavista teorioista, tässä tutkimuksessa oletetaan, että ainakin seuraavat asiat ovat ominaisia johtajuusilmiölle: johtajuus on *prosessi*, jossa *vaikuttaminen* johonkin on aina läsnä. Johtajuus esiintyy *ryhmäkontekstissa* ja siihen kuuluu *tavoitteiden asettaminen*. Johtajuuden näkeminen vuorovaikutuksellisenä prosessina kumoaa näkemyksen johtajuudesta lineaarisena ja yksisuuntaisena tapahtumana. Johtajuus on johtajan vaikuttamista alaisiin, mutta myös vaikutetuksi tulemistä. (vrt. Northouse 2007, 3.)

Kuten Northouse, myös Rodd (2006, 10) korostaa johtajuudessa vaikuttamisen merkitystä. Hänen mukaansa johtajuus voidaan kuvata prosessina, missä yksi ihminen asettaa tiettyjä standardeja ja odotuksia. Kyseinen henkilö myös vaikuttaa muiden ihmisten käyttäytymiseen niin, että heidän toimintansa muuttuu tavoitteelliseksi.

Juutin (2001, 229–330) mukaan johtaminen ei kuvaile ulkoisen maailman todellista tilaa, vaan se on osa diskurssia, jossa maailma konstruoidaan. Johtaminen kehittyy sosiaalisissa prosesseissa johtajuusteksteiksi, joita luovat, levittävät ja kuluttavat kaikki johtamisen diskurssiin osallistuvat henkilöt. Johtamisen guruilla, opettajilla, konsulteilla ja tutkijoilla on erityinen asema tässä prosessissa. Lisäksi myös kaikki muut ihmiset tuottavat ja kuluttavat johtamisen tekstejä seuraamalla työyhteisöjen toimintaa vähintään medioiden kautta.

2.2 Johtajuuden osa-alueet

Johtajan tehtävät voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään. Johtajan kuuluu varmistaa, että työ tulee tehdyksi laadukkaasti ja tavoitteet saavutetuiksi, ts. johtajalta vaaditaan tehtäväsuuntautuneisuutta. Johtajan on myös pidettävä huoli siitä, että työyhteisö toimii ja voi hyvin. Hänen tulee siis toimia suhdekeskeisesti. (Rodd 2006, 39.) Juutin (2001, 231) mukaan johtajuuden läpi kulkee jännite toisaalta tehokkuuden ja tuloksellisuuden ja toisaalta ihmiskeskeisyyden, inhimillisyyden ja itsearvoisuuden välillä.

Englannin kielessä edellä mainitut osa-alueet erotetaan toisistaan eri termein. Käsitettä leadership käytetään kuvaamaan johtajan suhdekeskeisiä toimia. Sen alle voidaan luokitella kuuluviksi mm. vision ja strategioiden luominen, henkilökunnan ohjeistaminen (sitoutumisen vahvistaminen, tiimityöskentelyn tukeminen jne.), motivointi ja inspiroiminen. Management puolestaan kuvaa johtajan hallinnollisia ja tehtäväsuuntautuneita toimia. Siihen luokitellaan kuuluvaksi mm. suunnittelu, budjetointi, organisointi, henkilökunnan rekrytointi, kontrollointi ja ongelmienratkaisu. Management tuottaa järjestystä ja pysyvyyttä, kun leadership tuottaa muutosta ja liikettä. (Northouse 2007, 10.)

Nivala (1999) käyttää päiväkodin johtajuutta käsittelevässä väitöskirjassaan leadership-termistä suomennusta johtajuus, kuvaten sillä sekä tässä ja nyt tapahtuvaa, että tulevaisuuteen suuntautuvaa johtajuutta. Management-termistä hän käyttää suomennosta päivittäisjohtaminen. Siihen kuuluu kaikki päiväkodin johtajan päivittäin tai viikoittain tapahtuva arkityö. Näiden lisäksi Nivala lisää päiväkodin johtajuuteen vielä yhden johtajuustermin, hallintotyön. Hallintotyö pohjautuu englannin kielen sanaan administration, joka myös tarkoittaa johtajuutta. Siinä korostuu päiväkodin johtajan toiminta osana koko kunta- tai sosiaalitoimen organisaatiota. Keskeisessä asemassa ovat eri hallinnon tasoilla tehdyt päätökset mm. organisaation toiminnan järjestämisestä, resursoinnista ja seurannasta. (Nivala 1999, 23–24.)

Johtajuuden osa-alueet ovat luonnostaan linkittyneitä ja kietoutuneita toisiinsa. Taitavat johtajat tarvitsevat niitä kaikkia. Voi kuitenkin olla, että jokin osa-alueista painottuu joillakin henkilöillä toisia voimakkaammin. Myös erilaiset tehtävät saattavat korostaa yhtä osa-aluetta muita enemmän. (vrt. Rodd 2006, 21, 23.) Tässä tutkimuksessa johta-

juuden eri osa-alueet erotetaan toisistaan, sillä tutkimuksellinen mielenkiinto kohdistuu ainoastaan päiväkodin johtajan suhdekeskeisiin toimiin, johtajuuteen (leadership).

Roddin (2006, 22) mukaan johtajuus eroaa päivittäistyöstä ja hallinnoinnista mm. siten, että johtajat eivät keskity ainoastaan kapeisiin yksityiskohtiin selvittääkseen päivästä ja saadakseen asiat hoidettua, vaan he käyttävät aikaa reflektointiin sekä suunnittelevat hallinnointia laajemmin arvojen, toimintaperiaatteiden sekä muutokseen vastaamisen näkökulmasta. Heidän johtamisensa on tulevaisuuteen suuntautunutta ja he hyödyntävät henkilöstön resursseja mm. delegoimalla tehtäviä. Tehokkaaseen johtajuuteen kuuluu vision sekä arvojen tuottaminen ja jakaminen, avoin kommunikaatio, toimintakulttuurin kehittäminen, tavoitteiden ja päämäärien asettaminen, havainnointi ja saavutusten kommentointi sekä yksilöiden kehityksen rohkaiseminen ja mahdollistaminen. Johtajalla tulee olla monia kykyjä, joista yksi tärkeimmistä on saada alaiset toimimaan johtajan haluamalla tavalla, kuitenkin niin, että he myös itse haluavat toimia siten. (Rodd 2006, 12.)

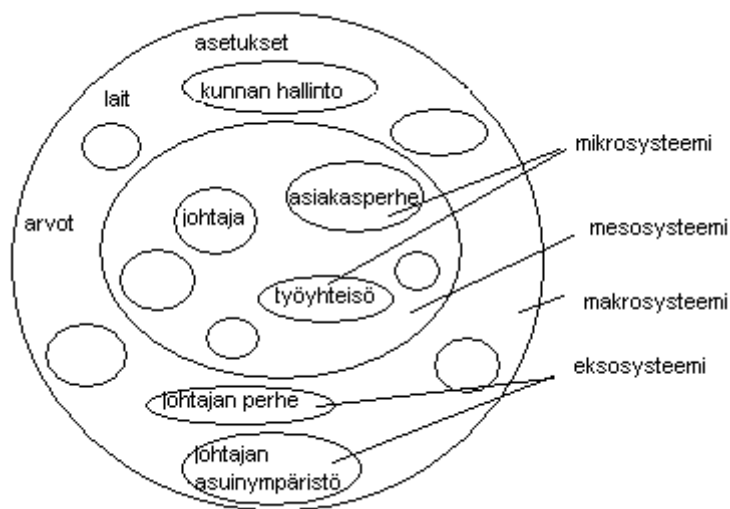
2.3 Johtajuuden kontekstuaalinen malli

Bronfenbrennerin ekologinen teoria kiinnittää huomion yksilön vuorovaikutukseen erilaisten ympäristötasojen kanssa. Eri ympäristötasojen tiedostamisen ohella on tärkeää kiinnittää huomiota eri tasoilla ja niiden kesken tapahtuviin prosesseihin. Hujalan esittelemä kontekstuaalisen kasvun teoria pohjautuu Bronfenbrennerin ekologiseen teoriaan. Hujalan kontekstuaalisen kasvun teoria puolestaan toimii Nivalan väitöskirjatutkimuksen kehysteorian, jossa Nivala johtaa päiväkotijohtajuuden kontekstuaalisen mallin. (Nivala 1999, 79.)

Johtajuuteen vaikuttavat ympäristötasot ovat mikro-, meso-, ekso- ja makrotasot (kuvio 1, ks. seuraava sivu). Johtamistoiminnan lähipiiriä, jonka toimintaan johtaja ottaa välittömästi osaa ja johon hän vaikuttaa suoraan, kutsutaan mikrotasoksi. Nivala tarkastelee johtajaa yhtenä mikrotason ilmiönä eli mikrosysteeminä. Muut mikrosysteemit päivä-

hoidon kontekstissa muodostavat mm. työyhteisö, päivähoidossa olevat lapset ja heidän vanhempansa. (Nivala 1999, 80.)

Johtajuutta määrittävät yhteiskunnan arvomaailmat ja institutionaaliset rakenteet muodostavat makrotason. Mikro- ja makrotasojen väliin sijoittuvat mesotaso, joka kuvaa mikrosysteemien välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä, sekä eksotaso, joka vaikuttaa johtajuuteen välillisesti. Eksotason systeemejä ovat mm. kunnan hallinto-organisaatio sekä perheiden, henkilöstön ja johtajan elinympäristöt. (Nivala 1999, 80, 83.)



KUVIO 1 Päiväkotijohtajuuden kontekstuaalinen malli (vrt. Nivala 1999)

Päiväkotijohtajuuden kontekstuaalinen malli laajentaa johtajuusnäkökulmaa huomioimalla johtajan lisäksi päivähoito-organisaation substanssin (hoito- ja kasvatustehtävän) ja johtajuuden eri toimintaympäristöt. Varhaiskasvatukseen aiemmat johtajuutta kuvaavat tutkimukset ovat tarkastelleet johtajuutta vain johtajan omasta näkökulmasta käsin (Hujala 2005, 184). Näkökulmansa laajuuden ja eri tasojen välisen vuorovaikutuksen huomioimisen ansiosta kontekstuaalinen johtajuusmalli laajentaa myös tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Tässä tutkimuksessa sekä johtajuuden yksilötaso, päiväkodin työyhteisön taso että päivähoito-organisaation taso, johon päiväkodin johtaja ottaa välittömästi osaa, nähdään mikrotason ilmiönä. Vuorovaikutusta näiden tahojen välillä tarkastellaan mesotason ilmiönä.

3 JOHTAJANA PÄIVÄKODIN KONTEKSTISSA

3.1 Päiväkodin johtajuuden erityispiirteet

Johtajuus varhaiskasvatuksen alalla on työskentelyä yhteisön luomiseksi ja laadukkaan palvelun tuottamiseksi. Päiväkodin johtajuuden laaja ja kattava määrittely on kuitenkin vaikeaa, sillä jokainen varhaiskasvatusympäristö eroaa toisesta. (Rodd 2006, 24, 28.) Johtajuutta päiväkodin kontekstissa ei ole tutkittu kattavasti, joskin kiinnostus varhaiskasvatuksen johtamista kohtaan on lisääntynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana (LTOL 2007, 3). Monet yleisten johtajuusteorioiden käsitteet ja ideat sopivat kuitenkin myös päiväkodin johtajuuteen (Rodd 2006, 11). Kasvatusorganisaatioiden johtamismallit ovatkin yleensä kopioitu suoraan liike-elämästä (Nivala 1999, 58).

Yleisiä johtajuusteorioita on kuitenkin tulkittava varoen, sillä päivähoidon konteksti eroaa merkittävästi monesta muusta kontekstista. Merkillepantavaa on, että johtajuuskirjallisuus on yleensä suunnattu miehille ja tutkimukset on tehty miesjohtajista. Monien tutkimusten mukaan miesten ja naisten johtamistavat eroavat toisistaan mm. vallankäytön suhteen. Päivähoidon kontekstissa johtajat ovat pääsääntöisesti naisia, kuten heidän alaisensakin. Mikäli naisjohtajuutta on tutkittu, ei ole huomioitu sitä, kuinka nainen johtaa toista naista. (Rodd 2006, 31–32.)

Toinen päivähoidolle ominainen piirre on ihmisten moninaisuus, joiden kanssa päiväkodin johtaja työskentelee. Päiväkodin työntekijät voivat olla nuoria tai vanhoja, työl-

leen omistautuneita tai muualle tähtääviä ja eri koulutuksen saaneita. Lasten vanhemmilli taas on erilaisia odotuksia ja tavoitteita, kuten myös lapsilla itsellään. Päiväkodin johtajuuden määrittelyssä erilaiset vuorovaikutustilanteet ja ryhmäprosessit nousevat keskeiseen asemaan. (Rodd 2006, 34–35.) Päiväkodin työntekijöiden ja asiakasperheiden lisäksi päiväkodin johtaja on päivittäin yhteydessä sosiaali- ja terveystalveluiden, koulutoimen ja muiden alojen ammattilaisten kanssa.

Päivähoidolla on kaksi perustehtävää, joiden toteutumisesta päiväkodin johtaja on vastuussa. Varhaiskasvatus korostaa päivähoidon kasvatus- ja opetuspuolta ja sosiaalipalvelu korostaa päivähoitoa perheille tarjottavana hoitopalveluna. Pedagogisella johtajuudella viitataan johtamisen sekä kasvatus- ja opetustyön väliseen yhteyteen. Se liitetään yleensä kasvatusorganisaatioiden johtamiseen ja niin myös päiväkodin johtamiseen. (Nivala 1999, 19). Päiväkodin johtaja on vastuussa yksiköissään annettavasta varhaiskasvatuksen laadusta sekä henkilökunnan osaamisesta.

Nivalan (1999, 18, 147) mukaan suomalaisessa päivähoidossa pedagogisen johtajuuden käsite on ristiriitainen. Päiväkodin johtajilla on sama koulutus kuin lastentarhanopettajilla, joten heillä ei välttämättä ole alaisiaan laajempaa tietämystä. Johtamiskoulutuksen puute onkin yksi päiväkodin johtajien erityispiirteistä (vrt. LTOL 2004, 12). Nivalan tutkimuksen mukaan päiväkodin johtajien mielestä tämä ei kuitenkaan estä heidän toimintaansa pedagogisina johtajina.

Pedagoginen johtaminen viittaa ainoastaan varhaiskasvatukseen, joten se tarvitsee rinnalleen palvelujohtamisen, joka viittaa päivähoitoon sosiaalipalveluna. Hyvää palvelujohtamista on mm. toiminnan asiakaskeskeisyyden huomioiminen johtamisessa. (Nivala 1999, 19–20, 22.) Päivähoitolain mukaan kunnan on huolehdittava siitä, että päivähoitoa on saatavissa siinä laajuudessa ja sellaisin toimintamuodoin kuin kunnassa esiintyvä tarve edellyttää (Laki lasten päivähoidosta 1973/36). Päiväkodin johtajan vastuu palvelun järjestämisessä on suuri. Päiväkodin johtajan vastuulla voi olla monia erilaisia päivähoitopalveluita, kuten esimerkiksi päiväkotitoimintaa, perhepäivähoitoa, erityis päivähoitoa sekä leikkitoimintaa.

3.2 Päiväkodin johtajan tehtävät

Lastentarhanopettajaliiton selvitys ”Päiväkodin johtaja on monitaituri” (2004) kuvaa johtajan monipuolisia työtehtäviä jo nimensäkin perusteella. Selvityksessä päiväkodin johtajan työnkuva on jaettu kuuteen osa-alueeseen. Eniten johtajat käyttävät aikaansa hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtamiseen. Tämän jälkeen eniten aikaa kuluu työorganisaation johtamiseen. Palveluorganisaation johtaminen on kolmannella sijalla ja osaamisen johtaminen neljännellä. Näiden jälkeen tulee varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana toimiminen ja vielä muu toiminta. Vuonna 2006 44 % päiväkodin johtajista työskenteli johtajuuden ohella lastentarhanopettajana ryhmässä (LTOL 2007, 7).

Hujala (2005) on tutkinut johtajuuden toteutumista päivähoidossa käyttäen teoreettisena viitekehyksenään Nivalan kontekstuaalista johtajuusmallia. Tutkimuksen informantit olivat joko suoraan tai epäsuorasti tekemisissä päivähoidon kanssa (mm. päivähoidon henkilökuntaa, alan opiskelijoita, vanhempia ja yhteiskunnallisia vaikuttajia). Tutkimustulosten mukaan henkilöt, jotka työskentelevät päivähoidossa tai ovat muuten suoraan tekemisissä päivähoidon kanssa, näkevät päiväkodin johtajuuden kapeammin kuin päiväkotikontekstin ulkopuoliset toimijat. Esimerkiksi alan opiskelijat ja kouluttajat painottavat päiväkodin johtajuutta päivähoitoyksikön sisäisenä asiana, ts. mikrotason ilmiönä. Asiakasperheiden vanhemmat korostavat johtajuuden mesotasoa eli vuorovaikutusta. Yhteiskunnalliset vaikuttajat puolestaan näkevät päiväkodin johtajuuden muita laajempaan, makrotason ilmiönä. (Hujala 2005, 185, 187, 190.)

Hujalan tutkimustulosten mukaan päiväkodin johtajuus määritellään mikrotasolla eli päivähoitoyksikön sisäisenä asiana pääsääntöisesti kolmen tehtävän kautta: päivähoidon kehittäminen ja arviointi, työyhteisön kehittäminen ja sen hyvinvoinnista vastaaminen sekä päivähoidon merkityksen ja arvostuksen lisääminen yhteiskunnassa. Päiväkodin johtajan tehtävät nähdään hyvin laaja-alaisina ja monia taitoja vaativina. Päivähoidon johtajuudessa korostuu johtajan kokonaisvastuu. Myös ajan hengessä pysymistä ja tulevaisuuden hahmottamista painotetaan. Tärkeimpiä johtajan rooleja mikrotasolla ovat päivähoidon perustehtävän mukaisen toiminnan ohjaaminen ja kehittäminen, henkilö-

kunnan tukeminen ja motivointi, päivähoitoyksikön toiminnasta ja päätöksenteosta vastaaminen sekä päivähoiton perustehtävän kirkastaminen. (Hujala 2005, 190–192.)

Makrotason johtajuus määrittää päivähoiton yhteiskunnallisen tehtävän, eli päivähoitopalvelujen tuottamisen pohjalta. Talouspolitiikka ja resurssijohtaminen kuuluvat olennaisena osana makrojohtajuuteen. Todellisen vallan mielletään kuitenkin olevan päiväkodin johtajien yläpuolella. Hallinnolliset vaatimukset, ohjeet ja määräykset tulevat ylhäältä alaspäin ja päiväkodin johtajat ovat niille alisteisia. (Hujala 2005, 192–193.)

Mikro- ja makrotasojen välissä mesotasolla päiväkodin johtajan nähdään olevan puoliksi työyhteisön sisällä ja puoliksi sen ulkopuolella. Johtaja koetaan välittäjänä kunnan muihin organisaatioihin päin ja päivähoitokysymysten tiedottajana molempiin suuntiin. Johtajan oletetaan rakentavan päivähoiton imagoa sekä puolustavan varhaiskasvatusta sekä lasten, perheiden ja työntekijöiden etua. (Hujala 2005, 194–196.)

Nivala (1999, 95) painottaa mesotason toimivuutta tärkeänä johtajuuden onnistumisen kannalta. Hujalan (2005, 194) tutkimuksen mukaan johtajuuden kokonaisuus mesotasolla ei kuitenkaan toimi, sillä johtajien tehtäväkuvat ovat epäselvät ja tarvittava yhteistyö puuttuu. Mesotason johtajuuteen sisältyy myös huomattava vallan ristiriita. Kun mikro- ja makrotasolla vallan koetaan olevan johtajalla ja makrotasolla päiväkodin johtaja nähdään alisteisena ylempien tasojen johtajille, mesotasolla päiväkodin johtaja tasapainottelee näiden kahden välillä. Lastentarhanopettajaliiton (2004; 2007) teettämien tutkimusten mukaan kyseinen ristiriita syö päiväkodin johtajien jaksamista. Johtajille asetetut vaatimukset ja niihin annetut resurssit eivät kohtaa. Samankaltaisia tutkimustuloksia on saanut myös Nivala (1999).

3.3 Päiväkodin johtajan asema

Päiväkodin johtaja työyhteisössään

Päiväkodin johtaja on päivähoiton työntekijöiden lähin esimies. Lastentarhanopettajaliiton vuonna 2007 julkaistun selvityksen mukaan päiväkodin johtajien alaisten lukumäärä vaihtelee muutamasta yli neljäänkymmeneen. Suurimmalla osalla johtajista alaisia oli 11–30. (LTOL 2007, 6.)

Tutkimusten mukaan johtajuuden määritelmä on epäselvä monille päiväkodin johtajille. Johtajat arastelevat valtansa käyttämistä ja johtajan aseman näyttämistä. Monissa päiväkodeissa johtajuus tuntuukin muodostuvan yhteistyötä tekevien ihmisten vuorovaikutuksen ja inspiraation tuloksena. (Rodd 2006, 16, 18.) Nivalan (1999, 147, 203) tutkimuksen mukaan päiväkodin johtajat ovat enemmän kiinnostuneita pedagogiikasta kuin hallinnosta ja he tekevät työtään kasvattajan sydämellä. Samaa väitettä tukee huomio siitä, että monet päiväkodin johtajat ovat ajautuneet johtajiksi ilman varsinaista halua kyseiseen tehtävään.

Vertailututkimuksissa on verrattu suomalaisten päiväkodin johtajien rooleja sekä venäläisiin (Puroila, Sarvela-Pikkarainen & Melnik 2002), että amerikkalaisiin (Rosemary & Puroila 2002) päiväkodin johtajan rooleihin. Tutkimuksissa suomalaisten päiväkotien johtajien roolit näyttäytyivät työntekijöiden roolien kanssa samankaltaisempina kuin heidän ulkomaalaisten kollegoidensa roolit. Suomalaisissa päiväkodeissa näyttääkin vallitsevan matalampi hierarkia kuin vertailumaissa. Tähän vaikuttanevat kulttuuriset ja historialliset syyt, johtajien kohtuullisen matala koulutustausta, sekä se että Suomessa monen päiväkodin johtajan rooliin kuuluu myös lastentarhanopettajan työt lapsiryhmässä (Puroila ym. 2002, 44).

Päiväkodin johtaja osana päivähoiton organisaatiota

Päivähoito kuuluu perinteisesti sosiaalitoimen alaisuuteen. Nykyisin kunnat voivat itse päättää, mikä toimielin hoitaa päivähoiton hallintoa. Vuoden 2007 alussa edelleen 87,5 % kunnista piti päivähoitoa sosiaalitoimen alaisuudessa, kun 9,5 % kunnista eli yhteensä 38 kuntaa, oli siirtänyt päivähoiton opetustoimen alle (Varttua 2007). Päivä-

hoidon valtakunnallinen ohjaus säilyy sosiaali- ja terveysministeriön ohjauksessa riippumatta siitä, miten päivähoitoa kunnassa hallinnoidaan.

Äänekoskella päivähoito kuuluu perusturvan toimialaan, johon on yhdistetty sosiaali- ja terveystoimi. Perusturvan toimiala on jaettu kolmeen vastuualueeseen: lasten ja perheiden palvelut, aikuisväestön palvelut ja vanhusväestön palvelut. Lasten ja perheiden palveluiden vastuualueen johtajana toimii perhepalvelujohtaja, joka on myös päiväkodin johtajien lähin esimies. (Äänekoski 2007a.) Hänen alaisuuteensa kuuluu päivähoiton lisäksi neuvolapalvelut, puhe- ja toimintaterapia sekä perheneuvola (Äänekoski 2007b).

Valtakunnallisesti joka neljännes päiväkodin johtajista johtaa useampaa kuin yhtä päiväkotia ja tämä suuntaus tuntuu yleistyvän koko ajan. Monilla johtajilla on alaisuudessaan myös muita päivähoitomuotoja, kuten erityis päivähoitoa, perhepäivähoitoa, ryhmäperhepäivähoitoa, koululaisten aamu- ja iltapäivätoimintaa, kerhotoimintaa, avointa päiväkotitoimintaa sekä leikkipuisto- ja leikkitoimintaa. Lisäksi osa johtajista on vastuussa myös päivähoitopalveluiden ulkopuolisesta toiminnasta, kuten siivous- ja ruokapalveluista. (LTOL 2007, 7, 9.)

Äänekosken alueella on kymmenen kunnallista päiväkotia ja niissä seitsemän päiväkodin johtajaa, jotka tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään. Johtajien alaisuuteen kuuluu päiväkotitoiminnan lisäksi erillisiä esiopetusryhmiä ja kerhomuotoista leikkitoimintaa. Äänekosken ja Suolahden taajamien perhepäivähoito kuuluu päiväkodin johtajien sijaan perhepäivähoidon ohjaajille, joita Äänekoskella on kaksi. Sumiaisten taajaman perhepäivähoidon ohjaus kuuluu Sumiaisten päiväkodin johtajalle. Ruoka- ja siivoushuolto on Äänekoskella pääosin ulkoistettu.

4 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

4.1 Muutosjohtajuus

Yhteiskunta arvoineen ja asenteineen muuttuu. Näin ollen myös konteksti, jossa kasvatustilat toimivat, muuttuu alinomaan. Muutoksia päivähoitojen kontekstissa aiheuttavat mm. kasvatustieteen ja oppimisen teorioiden muutos, vanhempien odotukset, muutokset hallintorakenteissa, hallinnosta tulevat uudet toimintaohjeet sekä henkilöstöpoliittiset muutokset. Johtamistoiminnan tulee suuntautua tulevaan ja vastata näihin muutoksiin. (Nivala 1999, 23.) Roddin (2006, 194) mukaan muutoksen johtaminen on yksi varhaiskasvatuksen ammattilaisten avainrooleista.

Johtajuus (engl. leadership) tuottaa muutosta ja liikettä (Northouse 2007, 10). Johtajuuteen ja muutoksen johtamiseen kuuluu olennaisena tulevaisuuteen orientoituminen, mikä näkyy mm. tavoitteiden asettamisena, konsensuksen rakentamisena sekä henkilökunnan ja ohjelmien jatkuvana kehittämisenä. Muutoksessa tarvitaan visioita ja inspiraatiota, huolellista suunnittelua, tehokasta kommunikaatiota, ihmisten hellää käsittelyä, päätöksentekotaitoja ja konfliktien hallintakykyä. (Rodd 2006, 22–23, 183.)

Johtajan tehtävänä muutosprosessissa on asettaa ja tarkentaa muutoksen taustalla olevat arvot sekä tukea henkilöstön suoriutumista tehtävästä ennakoimalla riskejä ja mahdollisia ongelmia. Johtajan tulee myös suunnitella muutosta tukevia prosesseja ja toimenpiteitä, sekä tukea henkilöstön itsevarmuuden ja taitojen kehittämistä. Muutoksen koh-

taaminen vaatii molemminpuolista oppimista johtajan ja henkilökunnan välillä, joten johtajan tulee olla hyvin herkkä kaikenlaisille ärsykkeille. (Rodd 2006, 195.)

Muutosjohtajuus ja transformatiivinen johtajuus ovat termejä, joilla teoreetikot ovat kuvanneet muutosvalmista, uudistavaa johtajuutta. Muutosjohtajuuden ”luojan” Burnsien mukaan muutosjohtajuus perustuu siihen, että vaikka ihmisten välineelliset päämäärät eroavat toisistaan, ihmiset yhdistyvät pyrkiessään saavuttamaan korkeampia ihanteita. Näkökulman painopiste muuttui kuitenkin pian sen synnyn jälkeen ihannoimaan johtajaa henkilönä ja muutosjohtajuus sekoittui yksilöä korostavaan puheeseen karismasta. Tällöin muutosjohtajuuden sijaan alettiin puhua transformatiivisesta johtajuudesta. (Juuti 2001, 286, 288.)

Transformatiiviseen johtamiseen kuuluu olennaisena osana organisaation toimintakulttuurin jatkuva kehittäminen ja uusien toimintamallien etsiminen. Transformatiivisen johtajan suhde alaisiinsa on valmentajamainen. Hän kohtaa alaiset yksilöinä ja tukee heitä tarvittaessa. Johtaja luottaa alaistensa näkemyksiin ja antaa heille vaikutusmahdollisuuksia. Hän osaa jakaa visionsa ja mm. hänen karismansa ansiosta häntä arvostetaan ja häneen luotetaan. Transformatiivisen johtajan alaiset sitoutuvat työhönsä ja tekevät mielellään kaikkensa sen eteen. Tämän takia transformatiivisesti johdetut yritykset ovat tehokkaita, tuottoisia ja hyvämaineisia. (Bass 1990.)

4.2 Muutos herättää tunteita

Organisaation muutosprosessia on kuvattu surutyöksi (Juuti 2001, 359). Muutokseen liittyy paljon tunteita ja se kohtaa aina myös vastustusta. Varsinainen muutos voi tapahtua joko yksilössä, organisaatiossa tai yhteiskunnassa, mutta sen vaikutukset näkyvät aina jokaisella edellä mainituista tasoista. Muutos on väistämätön ja jatkuva prosessi, joka on tarpeellinen yksilöiden ja organisaatioiden selviytymisen kannalta. (Rodd 2006, 181–182.) Vain muuttamalla ja mukautumalla organisaatio voi pärjätä. Roukalan (1998, 67) mukaan muutoksen toteutuksen tavoitteena onkin paitsi suunniteltujen muutosten toimeenpano, myös työn tuottavuuden ja tehokkuuden parantaminen.

Muutosprosessin vaiheittaista etenemistä on pyritty mallintamaan eri teorioin. Ihmiset reagoivat muutoksiin eri tavoin, mutta seuraavat vaiheet ovat löydettävissä useista yksilöiden muutosprosesseista: kieltäminen, puolustautuminen, hyväksyminen, omaksuminen ja laajentaminen. Kieltämisen aikana ehdotettu muutos torjutaan, sillä muutos on aina hyppy tuntemattomaan. Kieltämistä pyritään perustelemaan puolustautumalla. Pelko ja negatiivinen asenne kääntävät niin itsetunnon kuin toiminnan tehokkuudenkin laskuun. Samalla uutta toimintatapaa aletaan kuitenkin vähitellen omaksua. Vasta muutoksen hyväksyminen kääntää itsetunnon ja tehokkuuden takaisin nousuun. Omaksumisella kuvataan alkuhankaluuksien voittamista. Viimein, kun uudet, muutoksessa halutut asiat tapahtuvat ja niitä opitaan soveltamaan, on kyse laajentamisesta. (Roukala 1998, 32, 34.) Johtajan tulee olla herkkä havaitsemaan alaistensa kokemia vaiheita pystyäkseen antamaan heille tarvittavaa tukea.

Osa ihmisistä kokee muutoksen haastavana ja stimuloivana, osa uhkana. Epävarmuus, epäluuloisuus ja stressi ovat monesti mukana muutostilanteissa, joten stressinhallinta nousee tällöin keskeiseksi. Pieni stressi parantaa ihmisten toimintakykyä ja motivoi heitä, mutta liian suuri stressi heikentää ja alentaa itsetuntoa. Taitava johtaja hyväksyy henkilökunnan epäluuloisuuden, muttei apaattisuutta tai lamaantumista, eikä sitä, ettei henkilökunta suostu kasvamaan ja kehittymään. (Rodd 2006, 182, 186, 188.)

Muutosvastarinta on yleinen tapa suhtautua muutoksiin. Muutosvastarinta on muutoksen vastustamista ja sen tunnistaminen sekä käsitteleminen ovat olennainen osa muutoksen läpivientä. Yksilölliset erot vastustuksen muodon, intensiteetin ja keston suhteen ovat suuria, sillä muutoksen kokemiseen vaikuttavat mm. yksilön aiemmat kokemukset, ammatillinen ja yleinen itsetunto, sekä tapa toimia uusissa tilanteissa. (Keskinen & Turinen 1992, 173, 177.)

Muutosvastarintaan ei pidä suhtautua ainoastaan negatiivisena asiana, sillä sen avulla yksilö käsittelee itselleen merkityksellisiä asioita. Johtajan velvollisuus on kuitenkin voittaa vastustus esittelemällä muutos tavalla, joka sallii henkilöstön nähdä se uutena mahdollisuutena. Tämän mahdollisuuden tulee sopia yhteen henkilöstön käsitysten kanssa heistä itsestään. Se ei saa uhata tuttuja rutiineja, eikä asettaa kyseenalaiseksi työn olemassaoloa. (Rodd 2006, 187.)

Keskinen ja Turtinen (1992) ovat tutkineet muutosvastarinnan ilmenemistä päivähoitotyön kehittämisessä. He seurasivat erästä kehittämisprojektia ja havaitsivat, että muutosvastarintaa ilmeni päiväkotihenkilökunnan keskuudessa monissa muodoissa (mm. myöhästelyt, poissaolot, perumiset, torjuminen, kieltäminen). Hieman yllättävä tulos oli, että eniten vastarintaa ilmeni päiväkodin johtajien taholta. Johtajat saattoivat kokea projektin uhkana omalle asemalleen, eikä heidän asemaansa projektin aikana ollut kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Yksi syy saattoi olla myös resurssipula. Johtajat eivät innostuneet uudesta projektista, sillä se söi entuudestaan vähäisiä resursseja. Kaiken kaikkiaan tutkimus kuitenkin osoitti, että päiväkodeissa ollaan halukkaita ja kyvykkäitä muutoksiin, kunhan henkilökunta saa itse määritellä muutoksen sisällön, määrän ja aikataulun ja heille tarjotaan tarvittavaa täydennyskoulutusta sekä työnohjausta. (Keskinen & Turtinen 1992, 185–186.)

4.3 Muutoksen läpivieminen

Julkisella sektorilla muutos on useimmiten ulkoapäin ohjautuva, pakotettu muutos. Verrottuna liiketoiminnan johtamiseen julkisella sektorilla painottuvat yhteiskunnan suuri intressi, toiminnan lakisääteisyys, budjettirahoitus, päätöksenteon muodollisuus, toiminnan vähäiset vapausasteet ja julkisuusperiaate. Ulkoisten muospaineiden vähyyden, suunnittelupainottuneisuuden ja toiminnan lakisääteisyyden takia muutosten läpiviemi on ollut hitaampaa julkisella sektorilla kuin yksityisellä. (Juppo 2005, 107, 109–110.)

Kunnalliset organisaatiot eivät kuitenkaan ole ”olosuhteidensa vankeja”, eikä niitä ohjailta ainoastaan ulkoapäin poliittisin perustein. Organisaatioilla on aina mahdollisuus vaikuttaa tapaan, jolla muutos johdetaan. Vaikka ohjaus ja impulssit tulevat usein organisaation ulkopuolelta, muutoksen tulisi olla koko organisaation ja sen henkilöstön kehittämis- ja oppimisprosessi. Tämän kokemiseksi tarvitaan onnistunutta johtajuutta. (Juppo 2005, 110–111.)

Monissa tutkimuksissa on osoitettu johtajan roolin merkityksellisyys muutoksessa. Muutosprosessin läpivienti vaatii paitsi mekaanista ohjausta, myös osaavaa johtamista ja suunnitelmallista muutosta, joka on luonteeltaan tavoitteellista ja projektinomaista (Juppo 2005, 102). Roukala (1998, 30) mainitsee johdon tärkeimmäksi tuenosoitukseksi resurssien myöntämisen, mutta korostaa, ettei se pelkästään riitä. Johdon toimiksi muutoksen tukemiseksi voidaan luetella myös mm. toimintaperiaatteiden ja menettelytapojen muuttaminen, epämuodollisten muutosten suosiminen, ajan ja resurssien antaminen omaksumiseen, palkinnot, vaikutusvallan harkittu käyttö, selkeiden päämäärien painottaminen ja käyttäytymisesimerkit.

Fernandez ja Rainey (2006) ovat koonneet yhteenvedon teorioista ja tutkimuksista, jotka käsittelevät muutoksen onnistunutta johtamista julkisella sektorilla. He esittelevät yhteenvetonsa tuloksena kahdeksan kohtaa, jotka vaikuttavat muutoksen tuloksiin eri kohdissa muutosprosessia. Kohdat painottavat johtajan omaa aktiivisuutta ja toimintaa muutoksen edesauttamiseksi ja ne ovat seuraavat:

1. muutoksen tarpeen varmistaminen
2. suunnitelman kehittäminen ja esittäminen
3. organisaation sisäisen tuen saavuttaminen ja vastustuksen voittaminen
4. ylimmän johdon tuen ja sitoutumisen varmistaminen
5. organisaation ulkoisen tuen rakentaminen
6. resurssien tarjoaminen
7. muutoksen vakiinnuttaminen
8. kokonaisvaltaisen muutoksen tavoittelemine

Kaikki alkaa muutoksen tarpeen varmistamisesta. Johtajan tulee olla itse tietoinen muutoksen tarpeesta ja levittää tämä tietoisuus kaikkien muutokseen osallisena olevien henkilöiden keskuuteen. Vuorovaikutuksen rooli on tässä vaiheessa tärkeä. Seuraavaksi kehitetään ja esitetään suunnitelma muutoksen onnistumiseksi. Muutokselle määritellään tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi. Sekä tietoisuus muutoksen tärkeydestä että sen toteuttamistavoista lisää sitoutumista ja motivaatiota muutokseen. (Fernandez & Rainey 2006, 169–170.)

Kun muutosstrategia on esitelty, johtajan tulee keskittyä organisaation sisäisen ja ulkoisen tuen saavuttamiseen sekä vastustuksen voittamiseen. Muutosta vastustetaan organisaation eri tasoilla erinäisistä syistä. Paras keino vastustuksen voittamiseen on muutoksessa mukana olevien ihmisten osallistaminen organisaation joka tasolla. Ylimmän johdon ja organisaation ulkopuolisten osallisten tuen ja sitoutumisen varmistamista ei saa unohtaa. Heidän sitoutumisensa muutokseen tulee varmistaa, jotta muutos saavuttaa pysyviä tuloksia. Heiltä on myös mahdollista saada erilaisia resursseja, joita myös johtajan on annettava muutoksen onnistumiseksi. Kun uusista tavoista tulee rutiineja ja ihmisten käyttäytyminen muuttuu, johtaja on onnistunut vakiinnuttamaan muutoksen organisaatioon. Kokonaisvaltaisen muutoksen vaikutukset näkyvät organisaation joka tasolla. (Fernandez & Rainey 2006, 170–173.)

Fisher (2005) korostaa muutoksissa yksilöiden, tiimien ja organisaation historian, nykytilan ja tulevaisuuden huomioimista. Menneisyyteen katsominen tarjoaa perustellun syyn muutokselle. Ihmisille annetaan mahdollisuus puhua aiemmista kokemuksistaan, tunnistaa niiden hyvät ja huonot puolet, tarjotaan tilaisuus tunnistaa muutoksen tarve ja annetaan mahdollisuus alkaa rakentaa uutta. Nykyisyys taas toimii tulevaisuuden rakennuspalikkana. Jakamalla tietoa muutoksesta ja sen vaiheista sekä osallistamalla ihmisiä ja auttamalla heitä tunnistamaan roolinsa muutoksen aikana taataan muutosprosessin eteneminen. Tulevaisuus on koko ajan mukana vision muodossa. Ihmisten tulee tietää, mihin pyrkiä ja mikä heitä tulevaisuudessa odottaa. Sekä menneen, nykyisen, että tulevan huomiointissa kommunikaatiolla ja avoimella vuorovaikutuksella on keskeinen sija.

4.4 Johtamisen merkitys kunta- ja palvelurakennemuutoksessa

Organisaatiotutkimuksen käsitteitä hyödyntäen kuntafuusio voidaan nähdä muutosprosessina, jossa kaksi tai useampi organisaatio yhdistyy toisiinsa (Haveri & Majoinen 2000, 22). Äänekoskella yhdistyviä organisaatioita oli kolme: Äänekosken kaupunki, Suolahden kaupunki ja Sumiaisten kunta. Laillisesti kunnat eivät liittyneet toisiinsa, vaan ne lakkautettiin ja niiden tilalle perustettiin uusi, entisiä suurempi kaupunki. Täl-

lainen prosessi on aina laaja ja syvälinen ja sen vaikutukset ovat moninaiset. Kuntafuusiolle on ominaista, että siihen sisältyy sekä projektimaisuutta, että jatkuvuutta (Stenvall ym. 2007, 24). Uuden kuntakokonaisuuden muodostuminen on projekti, mutta asiakokonaisuudet, joita yhdistymisellä pyritään edistämään, kuten palvelut, ovat pysyvälouenteisia. Niinpä kuntafuusio muutosprosessina on haastava ja se vaatii taitavaa johtamista onnistuakseen.

Suomen Kuntaliitto ja Lapin yliopisto ovat käynnistäneet tutkimushankkeen, jonka tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstövoimavaroja voidaan hallita ja kehittää kuntien yhdistämisprosessissa. Tutkimuksessa analysoidaan myös sitä, millainen henkilöstövoimavaralähtöinen toimintamalli tukee inhimillisen muutosprosessin hallintaa kuntaliitosten yhteydessä. Tutkimushanke käynnistyi kesällä 2005 ja se päättyi vuoden 2008 lopussa. Tutkimus kohdennetaan kuuteen kuntafuusioon ja yksi tutkimuspaikoista on Äänekoski. (Stenvall ym. 2007.)

Tutkimushankkeen ensimmäisen vaiheen tutkimusraportti julkaistiin maaliskuussa 2007. Tutkimustulosten mukaan lähiesimiehet ovat tärkeimpiä muutosjohtajia, sillä he tuntevat henkilöstön ja pystyvät aistimaan, miten kukin kestää muutoksen. Esimiestötoiminnassa on keskeisintä läsnä oleva johtaminen, rohkeus tarttua ongelmatilanteisiin, itsensä likoon laittaminen, luottamuksen rakentaminen ja valmentava johtajuus. Koska kaikkea ei voi ennakoida, muutoksissa tarvitaan myös intuitiivista johtamista. (Stenvall ym. 2007, 65, 69.)

Edellä mainitun tutkimuksen mukaan esimiehen tärkein tehtävä kuntafuusion aikana on työyhteisön perustehtävän toteutumisesta huolehtiminen. Kaiken kaikkiaan myös henkilöstöjohtaminen korostuu koko muutoksen aikana. Vaikka muutoksen vaikutukset henkilöstön eri jäseniin ovat erilaiset, muutos tuo aina mukanaan epävarmuutta ja työyhteisön kehittämistarpeita. Epävarmuuden, kiireen, työpaineiden ja pelkojen kasvu korostavat myös hyvinvoinnin ja henkilöstön voimavarojen johtamisen merkitystä entuudestaan. (Stenvall ym. 2007, 25, 38, 67, 92.)

Myös Kunnallisen työmarkkinalaitoksen valtuuskunta painottaa johtamisen ja etenkin henkilöstöjohtamisen merkitystä kunta- ja palvelurakennemuutoksen toteuttamisessa. Valtuuskunta on antanut kunnille ja kuntayhtymille kannanoton kuntapalvelujen strategisesta toteuttamisesta henkilöstöjohtamisen avulla. Kannanoton tavoitteena on vaikut-

taa johtamisen avulla mm. palvelutuotannon tuloksellisuuteen ja tuloksellisuuden kasvuun, henkilöstön työelämän laadun kehittämiseen ja ylläpitämiseen sekä hyvien työelämysuhteiden ylläpitämiseen kuntatyönantajan ja henkilöstön välillä. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007.)

Suomen Kuntaliitto korostaa johdon merkitystä seutuyhteistyön kehittäjänä. Kun kunnan ylin johto vastaa tavoitteista, visioista sekä yhteistyön koordinoinnista ja työyksiköiden henkilöstö käytännön toteutuksesta, ylimmän johdon ja henkilöstön väliin jäävä keskijohto toimii siltana näiden kahden tahon välillä. Keskijohdolla tarkoitetaan johtajia, jotka toimivat strategisen johdon ja varsinaisen käytännön työn tekijöiden välisenä linkkinä. Keskijohdolla on tärkeä rooli ylimmän johdon visioiden muuntamisessa toteuttamiskelpoiseen muotoon ja tiedonvälittäjänä omalta sektoriltaan ylemmäksi tavoitteiden laatimista varten. (Sundquist, Laamanen, Liivala, Iipponen & Jyrä 2005, 62–63.) Tässä tutkimuksessa päiväkodin johtajat voidaan nähdä osana keskijohtoa.

Strategisen johdon ja keskijohdon välillä on kuitenkin olemassa kuilu, mistä johtuen keskijohdolla ei välttämättä ole tarpeellisia resursseja välittäjänä toimiakseen. Tällöin esimerkiksi henkilöstön taholla ilmenevä muutosvastarinta, joka korostuu ilman kunnollista johtamista, ei olekaan ainoastaan keskijohdon toimien ja toimimattomuuden syy, vaan seurausta resurssien ja mahdollisuuksien puutteesta. (Sundquist ym. 2005, 62–63.)

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT

Päivähoito-organisaatio muuttuu muiden organisaatioiden tavoin jatkuvasti. Osa muutoksista tapahtuu johtajien ja työyhteisöjen kehittämisprojektien ansiosta, kun taas osa tulee ulkopäin ns. pakotettuina muutoksina. Tällaisena ulkoapäin tulevana muutoksena voidaan nähdä myös kuntafuusio. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia tehtäviä ja toimintatapoja päiväkodin johtajan työssä korostuu kuntafuusion eri vaiheissa ja johtajan työn eri tasoilla. Tarkoituksena on selvittää myös, mistä haasteet ja helpotukset johtajan työhön tulevat. Tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti johtajuutta (engl. leadership).

Tutkimusongelmat kiteytyvät seuraavanlaisiksi:

- 1 Millaisena päiväkodin johtajuus toteutuu kuntafuusiossa yksilötasolla?
 - 1.1 Miten muutos ja sen seuraukset näkyvät päiväkodin johtajan työssä?
 - 1.2 Mitkä asiat tuovat haasteita ja mitkä helpotusta päiväkodin johtajan toimintaan?
 - 1.3 Millaisia visioita päiväkodin johtajat käyttävät muutoksen johtamisessa?
- 2 Millaisena päiväkodin johtajuus toteutuu kuntafuusiossa päiväkodin työyhteisön tasolla?
 - 2.1 Millaiset tehtävät ja toimintatavat korostuvat päiväkodin johtajan työssä kuntafuusion eri vaiheissa?
 - 2.2 Mitkä asiat tuovat haasteita ja mitkä helpotusta johtajan työhön ja toimintaan yksikkönsä johtajana?

- 3 Millaisena päiväkodin johtajuus toteutuu kuntafuusiossa päivähoiton organisaation tasolla?
 - 3.1 Millaiset tehtävät ja toimintatavat korostuvat päiväkodin johtajan työssä kuntafuusion eri vaiheissa?
 - 3.2 Mitkä asiat tuovat haasteita ja mitkä helpotusta johtajan työhön ja toimintaan päivähoito-organisaation osana?

Johtajan työn eri tasoilla tarkoitetaan yksilötasoa, päiväkodin työyhteisön tasoa sekä päivähoiton organisaation tasoa. Yksilötaso kuvaa sitä, miten päiväkodin johtaja kokee muutoksen suhteessa omiin tehtäviinsä ja niiden muuttumiseen sekä toisiin ihmisiin. Se sisältää asioita, mitkä liittyvät suoraan johtajaan itseensä, kuten mm. johtajalta vaadittavat henkilökohtaiset ominaisuudet ja taidot. Työyhteisön taso käsittelee johtajan toimintaa omassa päiväkotiyksikössään suhteessa hänen alaisiinsa. Päivähoiton organisaation taso käsittää päiväkodin ulkopuolella päivähoiton hallinnossa tehtävän työn, mikä koostuu mm. päiväkodin johtajan kollegoiden ja yhteistyökumppanien keskinäisestä yhteistyöstä.

Kuntafuusioprosessi on jaettu kolmeen aikavaiheeseen, joita hyödynnetään tutkimustulosten esittämisessä. Aika ennen kuntien yhdistymistä kuvaa noin vuoden mittaista aikakautta 2006 vuoden alusta sen loppuun. Kuntien yhdistyminen tapahtui vuodenvaihteessa 2006–2007. Aika kuntien yhdistymisen jälkeen kuvaa päiväkodin johtajien tunteita loppusyksystä 2007, jolloin kuntien yhdistymisestä oli kulunut lähes vuosi.

6 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTTAMINEN

6.1 Laadullinen tapaustutkimus

Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen taustaoletuksina ovat, että sosiaalinen todellisuus rakentuu toimijoiden välisenä vuorovaikutuksena ja sitä rekonstruoidaan jatkuvasti (Gall, Gall & Borg 2007, 32). Laadullinen tutkimus kohtelee tutkimuskohteita subjekteina ja yrittää ymmärtää tutkittavia ilmiöitä (Silverman 2001, 32). Se on kiinnostunut yksilöiden luomista tarkoituksista, aikomuksista ja muista sisäisistä ilmiöistä. Tutkittavasti ilmiöstä pyritään luomaan tutkimuksen avulla mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva. (Gall ym. 2007, 32.)

Laadullinen tutkimusote voidaan määritellä viiden eri ominaisuuden avulla. Bogdan ja Knopp Biklen (2007, 4–8) mukaan näitä ominaisuuksia ovat todenmukaisuus, kuvaileva aineisto, prosessin käsitteleminen, induktiivisuus sekä ilmiöiden sisältö. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata tutkittavaa ilmiötä huomioiden sen todellinen konteksti. Kuvailu tapahtuu useimmin sanoin kuin luvuin, joten kirjoitettu muoto sekä kerrottavuus ovat tärkeitä. Lopputuloksen sijaan tutkittavissa ilmiöissä ollaan kiinnostuneita prosessista ja aineisto analysoidaan usein induktiivisesti, ts. analyysissä ei testata hypoteeseja eikä teorioita, vaan ennemminkin luodaan uusia käsitteitä. Lisäksi laadullisen tutkimuksen tekijät ovat kiinnostuneet ilmiöiden tarkoituksista, joten he pyrkivät vangitsemaan tutkittavien perspektiivit tarkasti.

Yleisen uskomuksen mukaan laadullisin menetelmin saadaan syvempiä tutkimustuloksia kuin määrällisin menetelmin, sillä niiden avulla ilmiöitä pystytään kuvailemaan kattavammin kuin pelkästään määrällisin keinoin (Silverman 2001, 32). Laadullinen tutkimusote valittiin, sillä tämän tutkimuksen tarkoituksena on nimenomaan kuvailla ja ymmärtää, kuinka kuntafuusio vaikuttaa päiväkodin johtajan työhön ja toimintatapoihin. Tutkimuksen kohdehenkilöt nähdään subjekteina ja tutkimus on kiinnostunut heidän subjektiivisista kokemuksistaan. Toimijoiden välinen vuorovaikutus on keskeistä johtajan toiminnan kannalta, sillä johtajuus syntyy vuorovaikutuksen tuloksena (vrt. Northouse 2007; Juuti 2001). Tämän takia todellisuuden sosiaalista alkuperää ei voi jättää tutkimuksessa huomioimatta.

Tapaustutkimus on yksi laadullisen tutkimuksen perusmuodoista. Tapaustutkimuksen käsite korostaa sitä, että tutkimuksessa keskitytään tiettyjen tapausten tutkimiseen populaatiosta otettujen otosten sijaan. Ominaista tapaustutkimukselle on, että siinä perehdytään syvällisesti tutkittavan ilmiön yhteen tai useampaan tasoon sen todellisessa kontekstissään niin, että ilmiöön osallisena olevien yksilöiden näkökulmat huomioidaan. (Gall ym. 2007, 447.) Tapaustutkimus toimii eritoten tilanteissa, joissa halutaan selvittää, miten tai miksi jokin asia esiintyy nykyaikaisissa olosuhteissa, joihin tutkijalla on vaikutusvaltaa vain vähän tai ei lainkaan (Yin 2003, 1, 9).

Tapaustutkimuksia on monenlaisia. Tapaustutkimuksessa voidaan hyödyntää niin laadullista kuin määrällistäkin tutkimusotetta ja tutkittavia tapauksia voi olla yksi tai useita. (Yin 2003, 15.) Laadullinen tutkimusote puolestaan toimii hyvin, mikäli tutkittavia tapauksia on suhteellisen pieni määrä (Silverman 2005, 9). Tässä tutkimuksessa tutkittavia tapauksia on yksi, Äänekoskella tapahtunut kuntafuusio. Rajaamalla tutkimuskohteet yhteen kuntafuusioon tutkittavaan ilmiöön pääsee käytettävissä olevien resurssien rajallisuuden vuoksi syvemmin käsiksi kuin monia kuntafuusioita tutkimalla.

Tapaustutkimusta voidaan soveltaa ainakin viidellä eri tavalla; se voi olla selittävä, kuvaileva, osoittava, tutkiva tai meta-evaluoiva. Selittävän tutkimuksen tarkoituksena on selittää oletettuja syy-seuraussuhteita, kun taas kuvailevassa tutkimuksessa kuvataan tapahtuneita interventiota ja niiden kontekstia. Osoittavassa tutkimuksessa interventioita arvioidaan ja tutkivassa tutkitaan tilanteita, joihin arvioitavalla interventiolla ei ole selkeää, yksiselitteistä vaikutusta. Tapaustutkimus voi myös olla meta-evaluoiva, jolloin

tutkitaan tehtyä arviointia. (Yin 2003, 15.) Tässä tutkimuksessa käytetään kuvailevaa lähestymistapaa. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata päiväkodin johtajien erilaisten tehtävien ja toimenkuvien painottumista kuntafuusioprosessin aikana.

6.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmä muodostuu Äänekosken kaupungin päiväkotien johtajista. Äänekoskella on asukkaita noin 20 400, joista alle kouluikäisiä lapsia oli vuoden 2006 tilastojen mukaan noin 1600 (Äänekoski 2008). Äänekoskella oli tutkimushetkellä yhteensä kymmenen kunnallista päiväkotia ja niissä seitsemän päiväkodin johtajaa. Neljä johtajista työskenteli Äänekosken taajamassa (ent. Äänekosken kaupunki), kaksi Suolahden taajamassa (ent. Suolahden kaupunki) ja yksi Sumiaisten taajamassa (ent. Sumiaisten kunta).

Kolmen päiväkodin johtajan alaisuudessa oli tutkimushetkellä kaksi päiväkotia. Heistä yhden alaisuudessa oli lisäksi kaksi erillistä esiopetusryhmää. Muiden johtajien alaisuuteen kuului yksi päiväkoti ja kahdelle heistä lisäksi erillinen esiopetusryhmä. Joidenkin johtajien alaisuuteen kuului myös muita päivähoitomuotoja: kerhotoimintaa, vuorohoittoa, ympärivuorokautista hoitoa, perhepäivähoitoa ja erityispäivähoitoa.

Tutkimukseen osallistuneista päiväkodin johtajista neljä työskenteli tutkimushetkellä johtajuuden ohella lastentarhanopettajana lapsiryhmässä. Kolme johtajista oli hallinnollisia johtajia. Johtajat olivat työskennelleet päivähoitossa keskimäärin 22 vuotta työvuosien vaihdellessa seitsemästä 32 vuoteen. Päiväkodin johtajuudesta heillä oli kokemusta keskimäärin 11 vuotta ja esimiestyöstä päivähoitossa 15 vuotta. Heidän esimieskokemuksensa vaihteli kolmesta vuodesta 26 vuoteen.

Johtajien alaisuuteen kuului keskimäärin 16 työntekijää ja heidän yksikköihinsä keskimäärin 90 lasta. Vaihteluväli alaisten lukumäärässä oli 3–25 ja lasten lukumäärässä 28–120. Kolmen päiväkodin johtajan vastuulla oli yli kaksikymmentä työntekijää ja yli sata lasta. Yhden johtajan alaisuudessa oli vähemmän kuin viisi työntekijää ja 50 lasta.

6.3 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Tutkimuksen aineistonkeruu tapahtui haastattelujen avulla, mikä on yksi laadullisen tutkimuksen perusaineistonkeruumenetelmistä. Haastattelu on päämäärätietoista toimintaa, joka tähtää informaation saamiseen. Se on ennalta suunniteltu, haastattelijan alulle panema, ohjaama ja motivoima tilanne, jossa haastateltavan on voitava luottaa siihen, että hänen antamiaan tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 42–43.) Haastattelun tarkoituksena on kerätä kuvailevaa, haastateltavien omin sanoin kertomaa aineistoa, jonka avulla tutkija voi muodostaa näkemyksensä siitä, kuinka tutkittavat tulkitsevat maailmaa (Bogdan & Knopp Biklen 2007, 103). Tutkimusmenetelmänä haastattelun etuuksia ovat sen joustavuus ja sovellettavuus (Gall ym. 2007, 228).

Haastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, sillä sen avulla saa kattavimmin tietoa tutkimuksen kohteesta ja haastateltavien subjektiivisista kokemuksista kuntafuusion aikana. Esimerkiksi kyselylomakkeeseen verrattuna haastattelu antaa tutkijalle mahdollisuuden kysyä, pyytää täsmennystä tai tarkennusta ja ohjata keskustelua haluamaansa suuntaan. Tutkimushaastattelu eroaa käytännön haastatteluista siinä, että tutkimushaastatteluissa saatu tieto varmennetaan ja tiivistetään tieteellisin menetelmin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 42).

Varsinaiset tutkimushaastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelu on eräänlainen keskustelu, jossa tutkija yrittää vuorovaikutuksen avulla saada selville haastateltavalta tutkimuksen aihepiiriin kuuluvat asiat. Vaikka tilanne on vuorovaikutteinen, keskustelu tapahtuu tutkijan aloitteesta ja tutkijan ehdoilla. (Eskola & Vastamäki 2007, 25.) Teemahaastattelussa jokaiselta haastateltavalta kysytään samoja kysymyksiä, mutta kysymysten järjestys vaihtelee haastateltavien vastausten mukaan. Teemahaastattelun löyhän kehyksen ja avointen kysymysten tarkoituksena on rohkaista haastateltavia kertomaan kokemuksistaan niin, että haastattelu syvenee ja uusia käsitteitä nousee esiin. (Dearnley 2005, 22.)

Teemahaastattelulla on neljä ominaispiirrettä, joista se eroaa muista haastattelun muodoista. Ensinnäkin kaikki haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Toiseksi tutkija on selvittänyt itselleen tutkittavan ilmiön olennaisia rakenteita, prosesseja ja kokonai-

suutta, joita analysoimalla hän on päätenyt oletuksiin siitä, mitkä piirteet kyseistä tilannetta määräävät ja mitä seurauksia näistä aiheutuu tilanteessa mukana olleille. Kolmanneksi tutkija kehittää haastattelurungon ja haastattelun teemat edellä kuvatun analyysin pohjalta. Neljänneksi haastattelu suunnataan haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin tutkijan ennalta analysoimista tilanteista. Etukäteen tehdyn analyysin avulla haastatteliija pystyy haastattelutilanteessa erottamaan subjektiiviset kokemukset faktoista sekä tulkitsemaan symbolisia ja funktionaalisia taukoja, ilmaisuja, sanomisia ja sitä, mikä jätetään sanomatta. (Merton, Fiske & Kendall 1990, 3-4.)

Tämän tutkimuksen haastattelun teemat nousivat tutkimusongelmista. Tutkimusongelmien taustalla oli haastattelijoiden hankkima esiymmärrys, joka muodostui opintojen, teoriaan tutustumisen ja omien kokemusten pohjalta. Teoreettisen viitekehyksen lisäksi myös perhepalvelujohtajan haastattelusta saadut tiedot lisäsivät esiymmärrystä.

Tutkimusmenetelmänä haastattelulla on myös rajoituksia. Haastateltava ei voi vastata kysymyksiin anonyymisti, vaan hänen henkilöllisyytensä selviää haastattelijalle. Rehellisten vastausten saavuttamiseksi haastateltavan on kuitenkin uskallettava olla täysin avoin haastattelutilanteessa. Lisäksi haastattelijan on vaikeaa olla niin, ettei hänen käyttäytymisensä vaikuta haastateltavan vastauksiin lainkaan. (Gall ym. 2007, 229.) Haastattelijalla on muutenkin hyvin suuri rooli haastattelun onnistumisen kannalta.

Yin (2003, 59) on laatinut listan taidoista, joita vaaditaan tapaustutkimuksen tekijältä. Sama lista toimii myös haastattelijoille. Yinin mukaan tutkijan on osattava esittää hyviä kysymyksiä ja tulkita vastauksia. Hänen tulee olla hyvä kuuntelija, eikä hän saa antaa omien ideologioidensa tai ennakkokäsitystensä vaikuttaa. Tutkijan pitää olla mukautuva ja joustava, jotta hän pystyy näkemään uudet asiat uhkien sijaan mahdollisuuksina ja hänellä pitää olla luja ote aiheeseensa. Lisäksi hänen tulee pysyä ennakkoluulottomana, vaikka hän tekeekin huomioita ja hänelle syntyy ennakkokäsityksiä tutkimastaan aiheesta.

6.4 Tutkimuksen kulku

Tutustuminen teoriataustaan ja aiempaan tutkimukseen alkoi alkuvuodesta 2007. Tutkimusaineisto kerättiin yhdessä Tiina Hermusen kanssa loka-marraskuussa 2007. Aineistonkeruu alkoi Äänekosken kaupungin silloisen perhepalvelujohtajan tapaamisella. Hänelle esiteltiin molempien tutkimusten aiheet sekä anottiin ja saatiin tutkimusluvut (katso liite 1). Tapaamisen tarkoituksena oli myös suorittaa asiantuntijahaastattelu, sillä tutkijat halusivat kartuttaa ja tarkentaa tietojaan toteutuneesta kuntafuusiosta ja sen vaikutuksista päivähoitoon. Ennen haastattelua perhepalvelujohtajalle toimitettiin haastattelurunko tutustuttavaksi (liite 2).

Haastattelun (kesto n. 90 minuuttia) yhteydessä perhepalvelujohtajaa pyydettiin esittelemään tutkimukset Äänekosken kaupungin päiväkodin johtajille tulevassa päivähoidon esimiesten tapaamisessa. Tieto tutkimuksista ja pyyntö osallistumisesta meni päiväkodin johtajille siis heidän lähiesimiehensä kautta. Esimiesten tapaamisessa päiväkodin johtajat saivat itselleen informaatiokirjeen sekä ohjeet haastatteluun osallistumista varten (liite 3). He myös varasivat itselleen haastatteluajat ja antoivat samalla lupansa tutkimukselle. Tutkijoiden saatua ajanvarauslista postitse takaisin, jokaiseen haastateltavaan otettiin yhteys puhelimitse. Heitä kiitettiin osallistumisesta ja samalla sovittiin haastattelupaikat.

Aiheen avainhenkilöt, eli päiväkodin johtajat, haastattelimme kunkin erikseen. Kussakin haastattelussa haastattelihoita oli kaksi: allekirjoittanut ja Tiina Hermunen. Olettamuksena oli, että jokaisen päiväkodin suhde kuntafuusioon ja niiden johtajien kokemukset muutosjohtajuudesta eroavat toisistaan, joten esim. ryhmähaastattelu ei ollut tarkoituksenmukainen. Ennen haastatteluja toimitimme jokaiselle haastateltavalle sähköpostitse haastattelurungon ja taustatietokysymyksiä (liite 4). Toiveena oli, että haastateltavat vastaavat taustatietokysymyksiin sähköpostitse ja pohtivat haastattelun aiheita jo ennen haastattelujen toteuttamista. Näin haastattelutilanne helpottuu niin haastateltavien kuin haastattelijoidenkin kannalta.

Varsinaiset haastattelut toteutettiin marraskuun 2007 aikana ja ne kestivät 80–100 minuuttia. Jokainen haastattelu tallennettiin MiniDisk-tallentimella. Haastattelupaikka sovittiin haastateltavien kanssa niin, että haastattelijat menivät haastateltavien luo.

Litterointi eli haastatteluaineiston puhtaaksikirjoittaminen ja muuntaminen tekstiaineistoksi alkoi rinnakkain haastattelujen kanssa. Jaoimme haastattelut niin, että Tiina Hermunen litteroi kolme ja allekirjoittanut neljä haastattelua. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä noin 150 sivua rivivälin ollessa 1 ja fontin pistekoon 12. Haastatteluiden pituus vaihteli 16 ja 35 sivun välillä. Litteroidun tekstiaineiston analyysi alkoi keväällä 2008. Eri-laisten tutkimuksellisten mielenkiinnonkohteiden takia Tiina Hermunen teki analyysinsä omaan Pro gradu-tutkielmaansa ja allekirjoittanut omaansa.

6.5 Aineiston analyysi

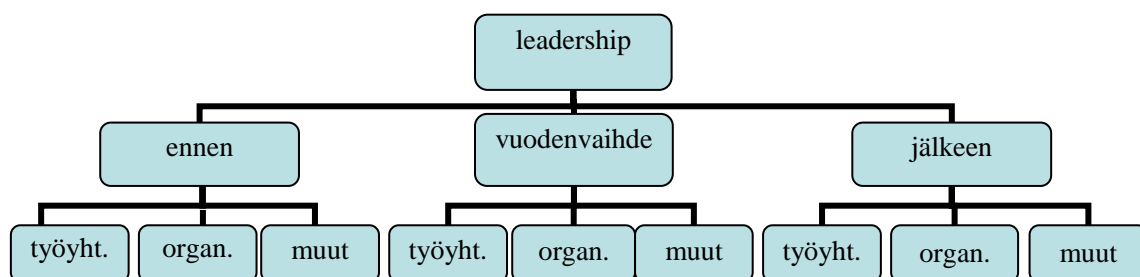
Laadullisen aineiston analyysi on sekä analyysia että synteesiä. Analyysissa aineistoa eritellään ja luokitellaan. Jotta tutkittava ilmiö tulee ymmärretyksi syvällisemmin, analyysin lisäksi tarvitaan kuitenkin myös ilmiön teoreettista uudelleen hahmottamista ja tulkintaa. Synteesin avulla aineistosta pyritään luomaan kokonaiskuvaa ja esittämään tutkittava ilmiö uudessa näkökulmassa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143–144.)

Tässä tutkimuksessa kerätyn aineiston analysointi tapahtui laadullisen sisällönanalyysin avulla. Analyysin avulla pyrittiin saamaan haastateltavien ääni kuuluviin ja löytämään mahdollisimman syvä ymmärrys tutkittavaan ilmiöön. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla päiväkodin johtajien subjektiivisia kokemuksia. Vaikka tarkoituksena oli löytää haastateltavien oma ääni ja henkilökohtaiset kokemukset, analyysi ei ollut täysin aineistolähtöistä. Luokat ja teemat nousivat aineistosta, mutta tutkijaa ohjasi silti teoriatieto, mikä näkyi mm. siinä, että mielenkiinnon kohteena olivat ainoastaan johtajuuden, eli leadership-käsitteen alle sopivat näkemykset.

Haastattelut tuottavat laajan aineiston (tuhansia sanoja), josta poimitaan tutkimusongelmien perusteella olennaisimmat asiat. Aineistoa ei voi analysoida, ellei sitä lue ensin

(Hirsjärvi & Hurme 2001, 143). Aineiston lukeminen antaa ymmärrystä analyysin te-
koon ja synnyttää ajatuksia sekä kysymyksiä. Kun aineisto on tuttu, tutkija alkaa pelkis-
tää ja luokitella sitä. Jotta pelkistäminen ja luokittelu onnistuvat, aineisto tulee ensin
koodata. Tässä tutkimuksessa aineistonanalyysi alkoi leadership-käsitteen alle sopivien
ilmausten koodaamisella, jotka kuvasivat päiväkodin johtajien työssä korostuvia tehtä-
viä ja toimintatapoja. Tekstistä eroteltiin kyseiset ilmaukset, jotka saattoivat olla parin
sanan tai usean rivin mittaisia, eri värein ja poimittiin ne omaksi tekstitiedostokseen.

Luokittelu luo kehyksen, jonka avulla haastatteluaineistoa voi myöhemmissä vaiheissa
edelleen yksinkertaistaa ja tiivistää (Hirsjärvi & Hurme 2001, 147). Luokittelua ohjasi-
vat tutkimusongelmat ja niiden alaongelmat. Koodattu tekstiaineisto jaettiin luokittelun
ensimmäisessä vaiheessa ajanjaksoihin: osa ilmauksista sopi aikaan ennen kuntien yh-
distymistä, osa yhdistymishetkeen eli vuodenvaihteeseen ja osa loppuvuoteen. Samaan
aikaan ilmaukset pelkistettiin niin, että niiden sisältö kirjoitettiin uudestaan sanalla tai
lyhyellä virkkeellä. Tämän jälkeen ilmausten luokittelua jatkettiin jokaisen ajanjakson
sisällä kolmeen eri luokkaan: työyhteisöön liittyvät, päivähoito-organisaatioon liittyvät
ja muut (kuvio 2).



KUVIO 2 Aineiston luokittelu johtajuus-näkökulmasta

Pelkistetty ja luokiteltu aineisto helpottaa ala- ja yläkategorioiden muodostamista. Ka-
tegoriat sisältävät tietynlaista, ilmiön jotain osaa koskevaa informaatiota (Gall ym.
2007, 467). Alakategoriat syntyvät klusteroinnin, eli pelkistettyjen ilmauksien yhdistä-
misen tuloksena. Abstrahoinnin eli alakategorioiden yhdistelemisen tuloksena syntyvät
yläkategoriat, jotka myös muodostavat kokoavan käsitteen. (Tuomi & Sarajärvi 2002,
111–112.) Klusteroimalla pelkistettyjä ja eri tasoille luokiteltuja ilmauksia syntyi päivä-
kodin johtajien tehtäviä ja toimenkuvia kuvaavia alakategorioita. Kun alakategorioiden

yhdistämistä jatkettiin abstrahoinnin avulla, syntyivät yläkategoriat. Aineistosta nousevat käsitteet syntyivät, kun saadut ylä- ja alakategoriat nimettiin. Tällaisella analyysimenetelmällä nousseet käsitteet ja luokat paitsi kuvailevat, yleensä myös selittävät tutkittavia ilmiöitä (vrt. Gall ym. 2007, 467).

Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) näkyvät klusteroinnin ja abstrahoinnin tulokset alaongelmassa 2.1. Taulukko kuvaa päiväkodin johtajan työyhteisön tasolla korostuvia tehtäviä ja toimintatapoja ennen kuntien yhdistymistä.

TAULUKKO 1 Päiväkodin johtajan työssä päiväkodin työyhteisön tasolla korostuvat tehtävät ja toimintatavat ennen kuntien yhdistymistä

Alakategoria	Yläkategoria
työyhteisön muutos	Toimenkuvan/vastuualueen muutos
muutoksen vastustamisen kohtaaminen	Työyhteisön kohtaaminen
positiivisen kuvan välittäminen	
epävarmuuden hallinta	
kuuleminen	
saataville oleminen	
jaksamisen tukeminen	
tiedottaminen	Muutoksen kohtaaminen
tehtävien delegointi	
taustavoimien hakeminen	
tulevaisuuden pohdinta	
ei aikaa työyhteisölle	Ajankäyttö
ei aikaa pedagogiselle johtamiselle	
poissaoloja työpaikalta	

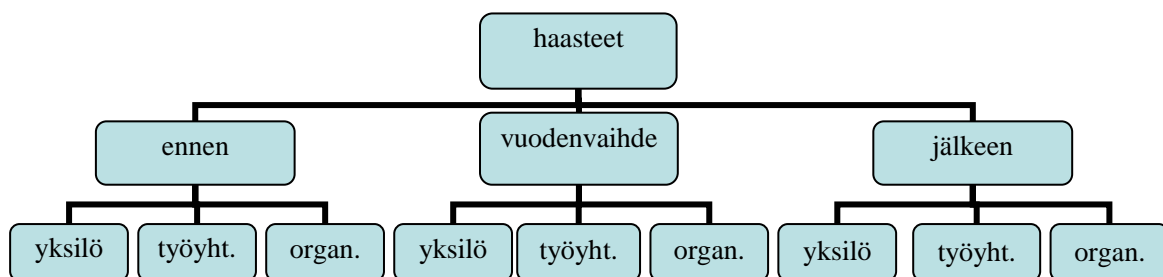
Tässä vaiheessa analyysia tutkimusongelmat sisälsivät ainoastaan työyhteisön ja päivähoidon organisaation tasot. Tutkimusaineisto näytti kuitenkin selvästi sen, että nämä kaksi luokkaa eivät riittäneet (vrt. ”muut”-kategoria). Niinpä ”muut”-kategoria nimettiin yksilötasoksi ja se lisättiin uudeksi tutkimusongelmaksi (nykyinen 1. pääongelma).

Koska ensimmäistä kertaa litteroitua haastatteluaineistoa koodatessa ei osattu tarkoituksella etsiä yksilötasoon liittyviä asioita, haastatteluaineisto koodattiin tätä silmällä pitäen vielä kertaalleen. Koodatut ilmaisut pelkistettiin ja luokiteltiin ensin ajanjaksoihin ennen muutosta, vuodenvaihteeseen ja jälkeen muutoksen. Tämän jälkeen ilmaukset klusteroitiin ja yhdistettiin jo aiemmin klusteroituihin ja abstrahoituihin muutkategorian ilmauksiin. Näin syntyi yksilötasoa käsittelevä kategoria ja samalla myös

uusi pääongelma, josta tuli tasavertainen työyhteisön ja päivähoidon organisaation taso- ja käsittelevien pääongelmien kanssa.

Edellä on kuvattu, kuinka aineistonanalyysi tehtiin alaongelmiin 1.1, 2.1 ja 3.1. Näissä alaongelmissa selvitetään, mitkä tehtävät ja toimintatavat päiväkodin johtajien työssä korostuvat milläkin tasolla ja ajanjaksolla. Alaongelmat 1.2, 2.2 ja 3.2 käsittelevät haasteita ja helpotuksia, mitkä johtajat eri tasoilla kohtaavat. Niiden analyysi sujui vastaavalla tavalla kuin aiemmin on selostettu.

Litteroidusta haastatteluaineistosta koodattiin kaikki päiväkodin johtajien työhön liittyvät haasteet ja helpotukset, mitkä johtajat mainitsivat. Haasteet liitettiin omaan tietoonsa ja helpotukset omaansa. Samalla koodatut ilmaisut pelkistettiin muutamaksi sanaksi. Tämän jälkeen sekä haasteet että helpotukset luokiteltiin aikaan ennen, vuodenvaihteeseen ja jälkeen kuntien yhdistymisen. Luokittelua jatkettiin kunkin ajanjakson sisällä yksilötasoon, työyhteisön tasoon ja päivähoidon organisaation tasoon liittyviin. Alla oleva kuvio 3 kuvaa luokitteluprosessia haasteiden näkökulmasta.



KUVIO 3 Aineiston luokittelu haasteiden näkökulmasta

Luokittelun jälkeen yksilön, työyhteisön ja organisaation tasoihin luokitellut ilmaukset klusteroitiin samankaltaisia ilmauksia yhdistelemällä. Näin syntyivät alakategoriat. Alakategoriat luokiteltiin analyysin aiemmassa vaiheessa syntyneiden yläkategorioiden alle niin, että esimerkiksi päiväkodin johtajan työyhteisössä kohtaamat haasteet luokiteltiin yläkategorioihin, jotka olivat syntyneet analysoitaessa päiväkodin johtajan työyhteisön tasolla korostuvia tehtäviä ja toimintatapoja. Taulukko 2 seuraavalla sivulla kuvaa tätä prosessia.

TAULUKKO 2 Haasteet päiväkodin johtajan työssä päiväkodin työyhteisön tasolla

alakategoria	aiemmin syntynyt yläkategoria
epävarmuuden hallinta kuunteleminen suhtautumisen kohtaaminen ja siihen vaikuttaminen väsymyksen kohtaaminen jaksamisen tukeminen	Työyhteisön kohtaaminen
uuden tuominen uuden oppiminen tiedon välittäminen	Muutoksen kohtaaminen
ei aikaa työyhteisölle ei aikaa pedagogiselle johtamiselle poissaoloja työpaikalta ryhmässä työskentely lastentarhanopettajana	Ajankäyttö

Alaongelman 1.3, jossa ollaan kiinnostuneita päiväkodin johtajien käyttämistä visioista, analyysi erosi hieman muusta analyysistä. Päiväkodin johtajat mainitsivat vision vain silloin, kun haastattelija siitä erikseen kysyi. Niinpä koko haastatteluaineiston koodaaminen oli tarpeetonta. Aineisto koodattiin vain yhden, visiota käsittelevän kysymyksen kohdalta. Tässä tilanteessa koodaaminen tarkoitti johtajien kuvaamien visioiden erottamista muusta tekstistä.

Visiot pelkistettiin lyhyemmiksi ilmauksiksi ja niiden työstöä jatkettiin kahdesta eri näkökulmasta. Ensin visiot luokiteltiin niiden tarkoituksen mukaan. Tähän luokkaan syntyi klusteroinnin ja abstrahoinnin avulla kolme kategoriaa: vanhojen käytänteiden säilyttäminen, uuteen tähtääminen ja muutoksen etenemisen hallitseminen. Tämän jälkeen visiot teemoiteltiin uudelleen niiden sisällön mukaan. Teemoittelun avulla syntyi neljä luokkaa: päivähoitopalvelun laatuun liittyvät, työyhteisön toimintaan liittyvät, päivähoitohallinnon toimintaan liittyvät sekä parempaan tulevaisuuteen liittyvät visiot (taulukko 3, ks. seuraava sivu).

TAULUKKO 3 Päiväkodin johtajien muutosvisiot

	alakategoria	yläkatgoria
vision tarkoi- tus	yhteistyön säilyttäminen	Vanhojen käytänteiden säilyttäminen
	asiakkaista huolen pitäminen tulevaisuudessa	Uuteen tähtääminen
	hyvän vuorovaikutuksen synnyttäminen	
	toimiva yhteistyö	
	hyvä taloudellinen tasapaino	
	hitaasti ja yhdessä	Muutoksen etenemisen hallitseminen
	nykytilan huomioiminen	
vision sisältö	asiakkaista huolen pitäminen tulevaisuudessa	Päivähoitopalvelun laatu
	yhteistyön säilyttäminen	
	hyvän vuorovaikutuksen synnyttäminen	
	hitaasti ja yhdessä	Työyhteisön toiminta
	nykytilan huomioiminen	
	hyvän vuorovaikutuksen synnyttäminen	
	toimiva yhteistyö	Päivähoitohallinnon toiminta
	hyvän vuorovaikutuksen synnyttäminen	
	hyvä taloudellinen tasapaino	Parempi tulevaisuus

6.6 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yhtä yhtenäistä näkemystä, vaan laadullisen tutkimuksen oppaat painottavat luotettavuuskysymyksissä hyvin erilaisia asioita. Koska kaikessa tutkimustoiminnassa on pyrittävä välttämään virheitä, on laadullisessa tutkimuksessa kuitenkin arvioitava tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. Sisäisen johdonmukaisuuden lisäksi hyvän tutkimuksen tunnusmerkki on eettinen kestävyys. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 124, 131, 135.)

Tämä tutkimus on tehty eettisiä periaatteita noudattaen ja eettisyyteen pyrkien, mistä kertovat mm. mahdollisimman tarkka raportointi tutkimuksen eri vaiheista (vrt. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 217) sekä tutkimusjoukon kunnioittaminen. Haastateltavien tunnistamattomuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Heille annettiin mahdollisuus tulososion lukemiseen ja kommentoimiseen ennen tutkimuksen julkaisua. Tällä pyrittiin paitsi löytämään mahdollisia asiavirheitä, myös varmistamaan se, etteivät haas-

tateltavat koe tutkimuksen loukkaavan yksityisyyttään (vrt. Dearnley 2005, 24). Haastateltavat eivät esittäneet korjauspyyntöjä.

Tutkimuksessa on hyödynnetty aiempaa tutkimusta ja lähdeviittausten oikeellisuuteen on kiinnitetty huomiota. Tutkimuksen etenemistä ja sen tuloksia on käsitelty julkisesti seminaarikeskusteluissa, sekä yhdessä opponijien ja tutkimuksen ohjaajan kanssa.

Tuomi ja Sarajärvi (2002, 136–137) ovat koonneet yhteen laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereitä eri lähteistä. Neljä keskeistä tutkimuksen luotettavuuteen liitettyä englanninkielistä termiä ovat saaneet erilaisia suomennuksia niin, että tutkimuksen luotettavuuteen liittyvien termien määrä on suomenkielessä suuri. Näitä termejä ovat mm. uskottavuus ja vastaavuus (engl. credibility), siirrettävyys (engl. transferability), luotettavuus, tutkimustilanteen arviointi, varmuus ja riippuvuus (engl. dependability) sekä vakiintuneisuus, vahvistettavuus ja vahvistuvuus (engl. confirmability). Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan seuraavaksi edellä mainittujen neljän luotettavuuden ulottuvuuden pohjalta hyödyntäen osaa termien suomennuksista ja niihin liittyvistä teorioista.

Uskottavuus

Tutkimuksen uskottavuus (credibility) kuvaa mm. sitä, vastaako tutkijan käsitteellistäminen ja tulkinta tutkittavien käsityksiä. Tähän liittyy myös tutkimukseen osallistuneiden riittävä kuvaus ja arvio kerätyn aineiston totuudenmukaisuudesta. (vrt. Tuomi ja Sarajärvi 2002, 136.)

Tutkimuksen tarkoituksena oli alun perin kuvata päiväkodin johtajien tehtäviä ja toimintatapoja johtajuuden näkökulmasta päiväkodin työyhteisön tasolla ja päivähoidon organisaation tasolla. Aineisto kuitenkin osoitti, että tutkimusongelmissa oli kokonaan jätetty huomioimatta johtajuuden yksilötaso, johon moni tutkittavista ilmiöistä liittyi. Aineistoa ei kerätty yksilötasoa silmällä pitäen, mutta yksilötason ilmiöt nousivat sieltä niin vahvasti esiin, että niille oli syytä luoda oma pääongelmansa (1. tutkimusongelma) alaongelmineen. Mikäli yksilötaso olisi huomioitu jo aineistonkeruuvaiheessa, sen alle olisi saattanut tulla lisää ilmiöitä. Haastattelun aikana eri tasoja ei kuitenkaan juuri painotettu, vaan haastateltavat saivat kertoa vapaasti siitä, minkä he kokivat tärkeäksi. Niinpä voi olettaa, että tärkeimmät yksilötason ilmiöt nousivat aineistosta riittävän kattavasti tälläkin tavalla.

Tutkimuksessa mielenkiinto kohdistuu päiväkodin johtajuuteen muutostilanteessa. Huomio kiinnittyy nimenomaan johtajuuteen (engl. leadership). Ero johtamisen eri osa-alueiden: johtajuuden, päivittäisjohtamisen ja hallintotyön, välillä on kuitenkin liukuva (vrt. Rodd 2006, 21). Samoilla asioilla on monta eri puolta ja tämän takia samat asiat voidaan luokitella kuuluviksi useampaan osa-alueeseen. Tutkimuksessa tehtiin kuitenkin jako osa-alueiden välille, mikä tuotti ajoittain päänvaivaa tukijalle. Aineiston analyysissä oli palattava vähän väliä takaisin teoriaan, jotta haastatteluaineistosta saatiin poimittua tarkoituksenmukaiset ilmiöt. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi ilmiöitä analysoitiin aluksi johtajuuden laajan käsityksen mukaan. Toisin sanoen ilmiöitä, joiden kuulumisesta johtajuuteen tutkija ei ollut täysin varma, pidettiin mukana analyysissä, kunnes niiden olemus selvisi tarkemmin. Niinpä eri ilmiöitä, jotka eivät suoraan liittyneet johtajuuteen, pudotettiin pois analyysin edetessä sen eri vaiheissa.

Joidenkin haastatteluun osallistuneiden oli vaikea hahmottaa tutkijoiden asettamia ajanjaksoja (aika ennen kuntien yhdistymistä, yhdistyminen ja aika sen jälkeen). He kokivat ajanjaksot teennäisinä, eivätkä pystyneet palauttamaan mieliinsä milloin mitään oli tapahtunut. Samoin joidenkin haastateltavien oli vaikea erottaa, mitkä asiat johtuivat kuntien yhdistymisestä ja mitkä muista päivähoitoon vaikuttavista muutoksista ja ilmiöistä. Osalle haastateltavista sen sijaan sekä ajanjaksot että kuntien yhdistymisen seuraukset päivähoitoon näyttäytyivät hyvin selkeinä. Kaikkien haastateltavien puheista kuitenkin nousi tutkimuksen kannalta olennaisia seikkoja, sillä kaikilla haastateltavilla oli tilanteesta omakohtaisia kokemuksia. Teemahaastattelun joustavuus salli asioiden ”pulpahtelun” esiin haastattelun eri vaiheissa, jolloin osassa haastatteluista siirryttiin ajanjaksosta toiseen ja takaisin.

Tutkimukseen osallistuneita päiväkodin johtajia on kuvattu tarkemmin luvussa 6.2 ”Tutkimuksen kohderyhmä”. Äänekoski valittiin tutkimuspaikaksi ajankohtaisen kuntafuusion, sekä Äänekosken kaupungin ja Jyväskylän yliopiston tekemän yhteistyön takia. Tutkimuksen tiedonantajat, päiväkodin johtajat, osallistuivat tutkimukseen vapaasta tahdostaan. Kaikkia äänekoskelaisia päiväkodin johtajia pyydettiin mukaan ja heistä jokainen suostui, mikä parantaa omalta osaltaan tutkimuksen luotettavuutta.

Koska tutkimuksen tiedonantajat muodostavat kokonaisotoksen ja koska tutkimuspaikka ja -ajankohta ovat tiedossa, on olemassa riski, että tiedonantajat tunnistetaan. Tutki-

musetiikan mukaan on olennaista, että tiedonantajat pysyvät tuntemattomina (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2002, 128–129, 138). Tästä riskistä keskusteltiin jokaisen haastateltavan kanssa ennen haastattelujen suorittamista.

Haastateltavien tunnistamisen riskiä on pyritty välttämään sillä, että tutkimusjoukon kuvauksessa haastateltavien tiedot on esitetty tarkasti, muttei niin, että niitä yhdistelemällä pystyttäisiin luomaan tarkkoja henkilökuvia. Tulososion lainauksissa on pyritty tasoittamaan murre-eroja ja lisäksi lainauksista on tehty anonyymejä. Monesti haastateluaineistoa raportoitaessa haastateltaville keksitään nimimerkit (vrt. Dearnley 2005, 22–23). Tässä tutkimuksessa olisi ollut vaarana, että haastateltavat olisi pystytty tunnistamaan näiden nimimerkkien takaa heidän vähäisen lukumääränsä vuoksi. Jotta haastateltavat pystyivät arvioimaan tunnistamattomuutta myös itse, tulososio annettiin luettavaksi jokaiselle haastatteluun osallistuneelle ennen julkaisua.

Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuteen (debendability) kuuluu, että tutkimus on toteutettu tieteellisen tutkimuksen toteuttamista yleisesti ohjaavin periaattein ja että tutkija ottaa mahdollisuuksien mukaan huomioon tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat tekijät (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2002, 136–137). Seuraavaksi pohditaan erilaisia tekijöitä, joilla saattoi olla vaikutusta tutkimuksen tuloksiin.

Haastattelujen toteuttaminen vaatii paljon suunnittelua. Haastatteluun katsotaan myös liittyvän paljon niin haastattelijasta, haastateltavasta kuin haastattelutilanteesta johtuvia virhelähteitä. (Hirsjärvi ym. 1997, 195.) Tässä tutkimuksessa haastattelut suunnitteli ja toteutti kaksi tutkijaa yhdessä. Haastattelujen suunnittelu alkoi teorian tiedon etsinnällä ja aiheen rajaamisella sekä selkeyttämisellä. Yhdessä keskustellen tutkijat loivat kysymykset asiantuntijahaastatteluun, mikä toteutettiin ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja. Äänekosken perhepalvelujohtajalle tehdyn asiantuntijahaastattelun tarkoituksena oli lisätä tutkijoiden tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja tämän myötä tarkentaa tutkimushaastattelujen teemoja.

Tieto ja osallistumispyyntö tutkimukseen menivät päiväkodin johtajille perhepalvelujohtajan, eli heidän lähiesimiehensä kautta. Tämä saattaa vaikuttaa tutkimuksen luotettavuutta heikentävästi, sillä vaikka haastattelijat olivat puolueettomia, jotkut haastatel-

tavista saattoivat kokea, että heidän esimiehellään oli osuutta tutkimuksen toteuttamisessa. Monet haastattelukysymyksistä liittyivät suoraan tai epäsuorasti päiväkodin johtajien lähiesimieheen, joten voi olla, etteivät kaikki uskaltaneet tai tahtoneet ilmaista ajatuksiaan täysin rehellisesti. Osa tutkijoiden tunteesta, ettei kaikkea sanottu suoraan, saattoi johtua myös siitä, että haastateltavat tahtovat yleisesti ottaen esiintyä ”hyvänä kansalaisena” ja vastata niin kuin he olettavat olevan oikein (vrt. Hirsjärvi ym. 1997, 195). Toisaalta esimiehen toimiminen välikätenä saattoi vaikuttaa positiivisesti päiväkodin johtajien osallistumisaktiivisuuteen, sillä esimies välitti heille toiveensa siitä, että jokainen osallistuu tutkimukseen.

Haastattelukysymykset lähetettiin taustatietolomakkeen kanssa haastateltaville etukäteen. Mukaan liitettiin pyyntö, että haastateltavat tutustuisivat kysymyksiin ennen haastattelua. Kysymyksiin etukäteen tutustuneet pystyivät haastattelutilanteessa antamaan selkeitä ja monipuolisia vastauksia. Suuri osa haastateltavista ei kuitenkaan tutustunut kysymyksiin ennalta kiireidensä vuoksi. Tutkimustulosten kannalta tämä ei kuitenkaan vaikuttane tulosten luotettavuuteen, sillä haastattelujen tarkoituksena oli nostaa esiin asioita, jotka johtajat kokivat itse merkityksellisinä. Nämä ovat asioita, jotka myös nousivat ensimmäisenä mieleen.

Haastattelut toteutettiin pääsääntöisesti päiväkodeissa toimistotiloissa. Haastattelutilat olivat pääsääntöisesti rauhallisia. Yhdessä haastattelussa lapsilla oli pääsy haastattelutilaan ja haastattelu keskeytyi hetkittäin lasten takia. Muutamassa muussa haastattelussa keskeytyksiä tuli puhelimen soidessa tai mikäli toimiston oveen kolkutettiin. Jokaisessa tapauksessa haastattelut jatkuivat kuitenkin pian. Joissain paikoissa remontin tai lasten äänet kuuluivat taustalla, mutta ne eivät häirinneet haastattelun kulkua. Kaikki haastattelut tallentuivat hyvälaatuisina MiniDisk-tallentimeen.

Haastattelujen alussa osa haastateltavista tuntui jännittävän tilannetta ja pöydälle asetettua MiniDisk-tallenninta. Tämä näkyi mm. haastateltavien sanojen ja sanamuotojen hakemisena sekä suorina jännitykseen tai tallentimeen liittyvinä kommentteina. Kaikissa haastatteluissa saatiin kuitenkin luotua vapautunut tunnelma haastattelun edetessä. Kahden haastattelijan mukana oleminen saattoi osaltaan vaikuttaa tunnelman syntymiseen, sillä haastattelijoilta oli mahdollisuus jutella myös keskenään ja pyrkiä rikkomaan omalla rentoudellaan kireätkö tunnelmaa. Päiväkodin johtajien mahdollinen väsymys

tai kiire eivät myöskään nousseet häiritseviksi tekijöiksi. Haastattelulle oli pyydetty varaamaan aikaa puolitoista tuntia. Jokainen haastateltava oli varannut tämän, joten heillä oli aikaa istua alas pohtimaan haastattelukysymyksiä.

Kahden haastattelijan ansiosta myös lisä- ja jatkokysymysten tekeminen onnistui hyvin, sillä sen, mikä toiselta meni ohi, toinen huomasi. Myöskään haastattelijoiden mahdollinen väsymys ei haitannut, sillä haastattelijat pystyivät tukeutumaan toisiinsa. Kun haastatteluja oli tehtynä jo useampia, haastatteliijoille muodostui haasteeksi pään tyhjänä pitäminen. Vaikka haastattelijat olivat kuulleet haastatteluissa esiin nousevia asioita aiemmin, jokainen haastateltava ja haastattelussa nouseva aihe piti kohdata uutena. Lisäksi oli kiinnitettävä paljon huomiota siihen, että haastateltavat saivat kertoa omia näkemyksiään ilman, että haastattelijat johdattivat heitä olettamaansa suuntaan. Tässä tapauksessa kahden haastattelijan läsnäolo lisäsi luotettavuutta, sillä kyseisiä asioita pystyi pohtimaan yhdessä sekä ennen että jälkeen haastatteluiden.

Tuomen ja Sarajärven (2002, 138) mukaan tutkimuksen keston raportointi ja arviointi ovat tärkeitä tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Tämän tutkimuksen tekeminen kesti kaiken kaikkiaan puolitoista vuotta. Teoriaosion kirjoittaminen aloitettiin keväällä 2007 ja aineistonkeruu sekä litterointi suoritettiin loka-marraskuussa 2007. Keväällä 2008 suoritettiin aineistonanalyysi (maaliskuu) sekä teorian tekeminen loppuun (mm. ajankohtaisten lähteiden tarkistus ja lisääminen). Tutkimus valmistui kesäkuussa 2008.

Aineistonkeruu sijoittui tutkimuksen tarkoituksen kannalta olennaiseen aikaan. Kuntien yhdistymisestä oli tuolloin kulunut hieman vajaa vuosi. Suuret mullistukset alkoivat olla ohitse, mutta muutokset olivat päiväkodin johtajilla vielä tuoreessa muistissa. Lisäksi haastattelut suoritettiin lyhyen ajanjakson sisällä, jolloin haastateltavat elivät ajallisesti samassa tilanteessa. Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi haastatteluaineisto litteroitiin heti haastattelujen jälkeen, jolloin haastattelijat muistivat vielä haastattelujen kulun. Aineistonkeruun ja aineistonanalyysin väliin sen sijaan jäi suhteellisen pitkä aika, kolme kuukautta. Aineisto sisältöineen ei kuitenkaan päässyt unohtumaan tuonakaan aikana, vaan se pyöri tutkijan mielessä vähän väliä. Myös aika teoriaosuuden kirjoittamisen ja tutkimuksen valmistumisen välillä oli pitkä, noin vuosi. Tuona aikana ehtii tulla uutta tutkimustietoa, mikä huomioitiin niin, että teoriaosuutta täydennettiin keväällä 2008.

Siirrettävyys ja vahvistettavuus

Tutkimuksen tulosten siirrettävyys (transferability) toiseen tilanteeseen riippuu siitä, miten samankaltaisia tutkittu ympäristö ja sovellusympäristö ovat (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2002, 136). Laadullisen tapaustutkimuksen yleistettävyys on kyseenalaista, sillä otos on pieni ja tutkittava tapaus vain osa laajempaa ilmiötä. Osa tutkijoista on sitä mieltä, että tapaustutkimusta ei voi yleistää, mutta poikkeuksiakin löytyy (Gall ym. 2007, 466). Tämä tutkimus ei ole suoraan yleistettävissä muihin tapauksiin, mutta mm. tarkan kuvauksen avulla on pyritty siihen, että tuloksia voi osittain soveltaa vastaavansiin tapauksiin.

Tutkimuksen vahvistettavuuteen kuuluu vahvistus mm. tutkimuksen totuusarvosta ja oikeutus tehdyille ratkaisuille sekä päättelyille (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2002, 137). Tässä tutkimuksessa erilaiset ratkaisut on pyritty perustelemaan mahdollisimman selkeästi niin, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä. Tutkimustulokset saavat myös tukea aiemmin tehdystä tutkimuksesta.

Tutkijan tekemien tulkintojen oikeellisuus on pyritty todistamaan tulososiossa olevien suorien lainausten avulla (vrt. Hirsjärvi ym. 1997, 218). Lainaukset on otettu haastatelluista mahdollisimman suoraan, joskin joitain on jouduttu hieman muokkaamaan haastateltavien tunnistamisen estämiseksi. Osaa lainauksista on lyhennetty selkeyden takia. Mikäli lainauksen keskeltä puuttuu tekstiä, on se merkitty kolmella viivalla (---).

Lainauksia on pyritty ottamaan tasapuolisesti jokaiselta haastateltavalta. Käytettyjen lainausten määrä haastateltavia kohti on seuraava: 7, 8, 8, 11, 12, 13 ja 13. Lainauksista hieman yli puolet (55 %) on otettu Äänekosken taajaman johtajilta (yhteensä neljä johtajaa) ja loput pienten taajamien johtajilta (yhteensä kolme johtajaa). Tulososion kohtiin, joissa on useampi kuin yksi lainaus peräkkäin, on pyritty ottamaan lainaus sekä Äänekosken taajaman että jommankumman pienen taajaman johtajalta.

7 TULOKSET

Tässä luvussa kuvataan tutkimustuloksia tutkimusongelmien mukaisessa järjestyksessä. Päiväkodin johtajan toiminnasta yksilötasolla kerrotaan luvussa 7.1. Luvussa 7.2 kuvataan päiväkodin johtajan toimintaa työyhteisön tasolla, eli hänen toimintaansa omassa päiväkotiyksikössään suhteessa alaisiinsa. Luvussa 7.3 päiväkodin johtajan toiminnasta kerrotaan päivähoidon organisaation tasolla.

7.1 Päiväkodin johtajuus kuntafuusiossa yksilötasolla

7.1.1 Muutos ja sen seuraukset päiväkodin johtajan työssä

Päiväkodin johtajan työssä yksilötasolla läpi koko muutosprosessin oleellisina pysyvät asiat voidaan luokitella kolmeen kategoriaan: muutoksen kohtaamiseen, johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin sekä toisiin ihmisiin liittyviin asioihin (ks. taulukko 4 s.50).

Muutoksen kohtaaminen vaatii päiväkodin johtajilta kykyä vastaanottaa ja hyväksyä uudet muutokset. Vanhoista ja hyviksi todetuista käytänteistä luopuminen saattaa olla tuskallista, eivätkä kaikki uudet käytänteet tunnu heti toimivilta. Muutoksia käytänteisiin tuli etenkin pienimmissä kunnissa, sillä moni asia muutettiin suurimman kunnan käytäntöjen mukaiseksi. Osa johtajista kävikin taistelua itsensä kanssa siitä, mistä kai-

kesta vanhasta suostuu luopumaan ja kuinka orjallisesti joitakin uusia, toimimattoman tuntuista käytänteitä pitää noudattaa.

”Meil, niin ku tuntu, et mejän hyvät käytännöt purkaantuu. Se tuo tietynlaisen sellasen negatiivisen latauksen, taikka sellasen alemmuudentunteen tai jonkun, mä en osaa ihan oikeella sanalla sitä sanoa.”

Muutokset vaativat johtajalta jatkuvaa uuden opettelua sekä tiedon hankintaa ja päivittämistä. Päiväkodin johtajan on oltava tietoinen siitä, missä mennään ja hänen on osattava ohjeistaa alaisiaan ja asiakkaitaan uusien ohjeiden mukaisesti. Oppimista ja tiedonhankintaa vaaditaan kaikissa muutosprosessin vaiheissa, mutta ne korostuivat etenkin vuodenvaihteessa, kun kunnat yhdistyivät virallisesti.

”Että uusia viidakoita on, niin sanottuja pykäläviidakoita tullu, että pitäs hallita. Ja kun vanha vielä kolkuttaa tuolla ja sitte (nauraa) sitte uus, uusi on tulossa. Ja ne pitäs nyt omaksua ja näitten mukaan mennä.”

Ennen kuntien varsinaista yhdistymistä kolmen johtajan toimenkuva tai vastuualue muuttui. Näitä muutoksia olivat esimerkiksi siirtyminen ryhmässä toimivasta johtajasta hallinnolliseksi tai jonkin uuden vastuualueen tai selvitystehtävän saaminen. Kuntien yhdistyessä vuodenvaihteessa toimenkuva tai vastuualue muuttui neljällä johtajalla. Osa johtajista sai helpotusta työmääräänsä, kun taas osalle tuli uusia yksiköitä tai vastuualueita osakseen. Yhdistymisen jälkeen loppuvuodesta 2007 toimenkuva tai vastuualue oli jälleen muuttunut kahdella johtajista.

Kaikki johtajat olivat sitä mieltä, että johtaminen kuntafuusioprosessissa vaatii johtajalta *henkilökohtaisia ominaisuuksia ja taitoja*. Näiksi ominaisuuksiksi ja taidoiksi luettiin mm. kyky toimia diplomaattisesti ja tasapuolisesti, ajan-, paikan- ja tilannetaju, rohkeus pitää puolensa sekä kyky sietää epävarmuutta, keskeneräisyyttä ja turhautuneisuutta. Johtajien epävarmuutta ja epätietoisuutta lisäsi se, ettei johtajilla ollut muutosprosessin eri vaiheissa eri syistä johtuen tietoa siitä, mistä tai keneltä mihinkin ongelmaan voi pyytää neuvoa.

”...ja hyväksy sen, että kaikki asiat ei voi olla valmiina, vaa siinä on just se, että ne vähitellen kypsyy. Et kylhän siitä varmaan jos ois ollu sellaset odotukset, että kaiken pitää tavallaan olla ihan valmiina ja mustaa valkosella ja täst eteenpäin kaikki asiat on just näin ja piste. Mut jos niin kun hyväksy sen, että se prosessi siitä vähitellen etenee ja asioita tehdään ja voidaan olla, että huomataan, että ei ollu hyvä, tehdään toisella tavalla. Ja käytäntöjä niin ku mietitää uudestaan ja arvioidaa uudestaan ja pikku hiljaa sitte yritetään parempaa suuntaa viedä.”

Muutoksen johtaminen vaatii myös omaa aktiivisuutta, ajankäytön hallintaa ja asioiden priorisointia. Kiireinen työilmapiiri aiheuttaa sen, että omasta jaksamisesta on pidettävä huolta. Kiire korostui etenkin ryhmässä toimivien johtajien puheissa.

”Ja sitte ehkä se kiirekin ja se ajan puute, et jakautua näihin kaikkiin asioihin, niin se voi tehdä semmosen olon, et poljet niin ku suossa, että et saa oikein mitään aikaan. Aivot seisoo, et pysty tekemään mitään päätöstä.”

Neljä johtajaa seitsemästä nosti esiin oman asenteen keskeisen aseman. Positiivisella ja ennakkoluulottomalla asenteella pääsee pitkälle ja vaikeissa tilanteissa auttaa huumori. Kaksi johtajista pohti oman asenteensa merkitystä myös henkilöstön kannalta: johtajan velvollisuus on toimia esimerkkinä.

”Ja semmosta tavallaan semmostaki ponnistelua, että ei kauhisteltais eikä maalattais pirtuja seinille ja yrittäs sillee luottavaisesti kuitenkin suhtautua tulevaisuutee.--- että positiivista asennetta pitäs olla. Semmonen valoisa näkemys siitä, että hyvä tästä tulee.”

Omien taitojen ja asenteen lisäksi muutoksen johtamisessa vaaditaan omaa pohdintaa ja ajattelutyötä. Johtajat tekivät ajattelutyötä mm. selkeyttääkseen omia mielipiteitään sekä punnitakseen vaikuttamismahdollisuuksiaan. Myös tulevan pohdintaa ja tiedostamista tarvittiin ennen varsinaista yhdistymistä.

Muihin ihmisiin liittyvät asiat, jotka koskettavat päiväkodin johtajia yksilötasolla, liittyvät pitkälti muutoksen myötä laajentuvaan yhteistyöverkkoon. Yhteistyöverkko laajeni etenkin pienempien kuntien päiväkodin johtajien näkökulmasta. Heille saattoi aiheutua tästä lisää työtä, sillä heidän oli entistä aktiivisemmin edustettava omaa päiväkotiaan ja koko kuntaansa (yhdistymisen jälkeen taajamaa) erilaisissa tilanteissa sekä oltava mukana vaikuttamassa. Suurempien kuntien johtajilla etuna oli, että heillä oli omassa kunnassaan monta kollegaa jo entuudestaan, joiden kanssa edustamistyön pystyi jakamaan. Joillekin edustamistyöhön liittyi myös suuri tarve puolustaa omia käytäntöjään.

”Ehkä semmonen, et nyt on aika ison vartija, kun tuo tämän oman alueensa asioita tuonne muualle, että meitä ei vaan haudata mihinkään ja meitä ei unoheta, että se on aika vastuullinen se, toisaalta. Ja että voit viii viestejä täältä vanhemmilta tai mistä milloinkin. Että semmone puolestapuhuja...”

Kaikilla oli kuitenkin edessään uusiin ihmisiin ja yhteistyötahoihin tutustuminen sekä uuden yhteistyön aloittaminen. Suurempi kokonaisuus (uudet kollegat, muut yhteistyötahot, laajempi asiakaskunta) täytyi oppia ottamaan huomioon kaikessa suunnittelussa ja päätännässä.

”Eikä voi yksistään niin ku pitää tämän talon puolia tai tämän talon asioita, vaan pitää myös aatella se kokonaisuus.--- Ja on niin ku kiva luoda semmosta yhteistyötä toisten kanssa, että ei oo kynsin hampain pitämässä siitä omasta hyvästäan kiinni...”

Joku johtajista koki laajentuvan yhteistyöverkon ja tätä kautta myös päätäntävällän ja kautumisen useamman henkilön kesken aiemman itsenäisyytensä menetyksenä. Toisaalta johtajat kohtasivat myös pakon totuttautua siihen, etteivät voi aina itse olla mukana päätöksenteossa.

”Mutta toisaalta sitte peilas, et meillä tehtiin näin apua, et nyt sitä ei enää tehäkään noin ja näin. Ja pitää ottaa toisia huomioon ja, et se semmosen tietynlaisen itsenäisyyden semmone menetys siinä oli sitte.”

Yhteistyöverkoston lisäksi myös päiväkodin henkilöstö ja asiakkaat saattoivat asettaa vaatimuksia johtajalle. Osa heistä reagoi muutokseen hyvinkin voimakkaasti, ja johtaja saattoi saada syyn ja haukut omille niskoilleen. Yksi johtajista totesi, että muutoksen johtaminen vaatii paljon myös yksityiseläältä, sillä töiden tai siitä aiheutuvan olotilan heijastuminen kotiin on ajoittain väistämätöntä.

Jokaisessa kuntafuusion vaiheessa muutama johtaja totesi, ettei kuntien yhdistyminen heijastunut päiväkodin johtajan työtehtäviin juuri lainkaan. Etenkin loppuvuodesta 2007 suurin osa johtajista kertoi muutoksen sijaan työtehtävissä korostuneen päivittäisen arjen ja sen pyörittämisen. Monella olikin jo katse tulevassa.

”Nyt niitä visioita vasta alkaa tullakin, jotenkin silleen, että voi olla, et nyt niitä voi luoda enemmän ite, kun nyt aikasemmin on varmaan oltu tän muutoksen myötä jotenkin vähän ulkoakin ohjattu tullu se, et mihin mennään, mut nyt voi ajatella.”

Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa (taulukko 4) on tiivistettynä muutoksen seuraukset päiväkodin johtajan työssä yksilötasolla.

TAULUKKO 4 Muutos ja sen seuraukset päiväkodin johtajan työssä yksilötasolla

muutoksen vastaanottaminen ja hyväksyminen uuden opettelu tiedonhankinta ja päivitys toimenkuvan/vastuualueen muutos	Muutoksen kohtaaminen
omat taidot oma asenne oma pohdinta	Henkilökohtaiset ominaisuudet
yhteistyön laajeneminen edustaminen vastustuksen kohtaaminen vaatii myös yksityiselämältä	Muihin ihmisiin liittyvät

7.1.2 Haasteita ja helpotusta yksilötasolla

Sekä haasteita että helpotuksia päiväkodin johtajat löysivät kaikista kategorioista. Haasteita ja helpotuksia nousi esiin niin muutoksen kohtaamisesta, henkilökohtaisista ominaisuuksista kuin muihin ihmisiin liittyvistä asioista (katso taulukot 5 s.52, sekä 6 s.53).

Haasteet

Muutoksen kohtamiseen liittyvissä asioissa uuden oppiminen ja vanhan unohtaminen toivat johtajille haasteita etenkin ennen kuntien yhdistymistä ja vuodenvaihteessa. Uusia ohjeita ja toimintamalleja saattoi tulla tipotellen ja johtajien oli oltava koko ajan tietoisia siitä, miten milloinkin menetellään. Uuden oppiminen kysyi myös aikaa.

”No se uusien käy-, uudet käytännöt, uudet yhteistyökuviot, niihin totuttelu tuntui haastavalta. --- Mut et enemmänkin mulla semmonen, että tottu niihin ja olihan siinä vähän semmosta haikeuttaki varmaan, ku oli niin, koettiin niin hyväks nää (vanhat) kuviot.”

”No varmaan ku asiat muuttu, ni semmone... semmonen tietojen päivittäminen, koska tipottain ehkä tuli hallista tietoa, mitenkä kaikki säännökset muuttuu ja... ja henkilöstöjärjestelyt... Ja nyt on esimerkiksi hämmennystä aiheuttanu se, että ei niin ku aina tarkaan tiiä, kuka hoitaa mitäki tehtävää, missä hän on tavotettavissa ja missä puhelinnumerossa.”

Vuodenvaihteessa eräs johtaja koki haastavana tulevaisuuden vastaanoton. Kuntafuusiioon mentiin luottavaisin mielin, mutta nyt alkoi vaikuttaa siltä, ettei siitä seuraakaan mitään hyvää.

”Mutta haastavinta oli justiin tää tulevaisuuden vastaanotto, ku näky mihin se kääntyy.”

Henkilökohtaisista ominaisuuksista ajankäyttö ja kiire loivat johtajille haasteita läpi koko kuntafuusioprosessiin. Muutokseen valmistautuminen ja sen toteuttaminen toivat lisätyötä muun työn ohelle. Ryhmässä toimiminen lastentarhanopettajana ja omat vastualueet lisäsivät johtajien ajanpuutetta entisestään.

”Kyl varmaan välillä on ollu vähän liian paljon työtä. Ja se johtuu varmaan hyvin paljon siitä, et mä teen sitten tätä ryhmätyötä myös tässä, että mää niin ku oon tehny sitte aika paljon työtä.”

Yhdistymisen jälkeen loppuvuodesta uutena haasteena osa johtajista nosti esiin oman jaksamisensa. Tähän liittyi myös yhdistymiseen liittyvän oman asenteen hallitseminen ja mahdollisesti muuttaminen. Mahdollista närkästystä ei haluttu näyttää henkilöstölle.

”Se mikä on niin ku kurjaa, ku ei haluis välittää sitä negatiivista asennetta tähän asiaan. Niin mul on sellanen olo, et mun velvollisuus on toimii positiivisesti tän kuntafuusion suhteen. Vaikka henkilökohtaisesti aattelin mitä, niin minun mielestä kaupungin palveluksessa olevien esimiesten täytyy niin kun viestittää henkilökunnalle positiivisuutta kuitenkin.”

Joku johtajista nimesi loppuvuodesta haasteeksi epä tietoisuuden, sillä hän ei enää ollut selvillä siitä, mitä tapahtuu. Toinen johtaja taas näki haasteiden olevan siinä, kuinka muutoksen jälkeen tartutaan tulevaan.

”Varmaan tän muutosprosessin jälkeen, ku nyt on tavallaan tasaantunu, ni nyt just se uuteen tarttuminen, että nyt, et mä saan nyt nää, ku oon tehny näitä uusia tulevaisuudensuunnitelmia, et saan ne käynnistymään.”

Muihin ihmisiin liittyvistä haasteista nousi esiin asiakkaiden ja työntekijöiden kohtaaminen. Asiakkaiden ja työntekijöiden kuntafuusioon liittyvät ihmettelyt sekä närkästys etenkin ennen yhdistymistä ja sen kiivaimpana hetkenä söivät johtajan voimia.

”Ja tavallaan sitte välillä aatteli, et minunko vika tää, että tää on muuttunu tällä tavalla tämä nämä pelisäännöt tai muut.--- Mut että välillä se vähän tuntu sellaselta, että pintaa tulee kolhuja. Vaikka ei ole, itse voi siihe vaikuttaa. Näin on nyt päätetty ja tämmösiä säädöksiä tulee nyt ja toimintatapoja.”

Pari johtajaa ei osannut nimetä kuntien yhdistymiseen liittyviä yksilötason haasteita lainkaan tai he nimesivät niitä vain vähän. Heidän mielestään päivähoidossa tapahtuu koko ajan niin paljon muutoksia, että suurimmat haasteet tulivat muualta tai oli vaikea erottaa, mikä haasteita aiheutui juuri kuntafuusiosta.

”Niin minä en niin ku osaa tarkkaa sanoo, että mikä, mikä oli niin ku se haaste, mikä tuli sen fuusion puolelta ja mikä oli sitte se semmone haaste, mikä normaalistiki tämmöses työs on...”

Toisaalta eräs johtajista totesi, että ilman kuntafuusiota osa nykyisistä haasteista olisi jo takana. Kuntien yhdistyminen nimittäin viivytti joidenkin päätösten tekemistä.

Alla olevaan taulukkoon (taulukko 5) on koottu päiväkodin johtajien yksilötasolla kokemat haasteet.

TAULUKKO 5 Päiväkodin johtajan toimintaan yksilötasolla haasteita tuovat asiat

uuden oppiminen tulevaisuuden vastaanotto	Muutoksen kohtaaminen
ajankäytön hallinta omasta jaksamisesta huolehtiminen oman asenteen hallinta epätietoisuuden sietäminen uuteen tarttuminen	Henkilökohtaiset ominaisuudet
ihmisten kohtaaminen	Muihin ihmisiin liittyvät Haasteet tulevat muista muutoksista

Helpotusta

Helpotusta työhönsä päiväkodin johtajat löysivät jokaisesta osa-alueesta. *Muutoksen kohtaamiseen* liittyvissä asioissa kaksi johtajaa mainitsi tiedon siitä, että tulevat muutokset ovat rajallisia, helpottaneen oloaan. Päivähoito on lakisäätteistä toimintaa, joten perustyö ei voi muuttua kovin paljon. Lisäksi Äänekosken taajaman johtajia helpotti se, että heille tuli vähemmän uutta opeteltavaa kuin muille.

”Minä luulen, että suolahtelaisille ja sumialaisille oli enemmän muutoksia, että. Että tota meil on... Niinhä siinä usein käy, että suuremman mukaan mennään, että kyl nää hallinnolliset kuviot on aika monet varmaan Äänekosken toimintatapojen mukaan...”

Kuntien yhdistyttyä eräs johtajista koki helpottavana tekijänä sen, että nyt kaikki olivat virallisesti saman kunnan työntekijöitä. Päiväkodin johtajan toimenkuvaan ja vastuualueeseen liittyvistä muutoksista helpotusta johtajille toivat siirtyminen ryhmässä toimivasta johtajasta hallinnolliseksi sekä tietyistä vastuualueista luopuminen. Etenkin kuntien yhdistymisen myötä osa johtajista sai määräaikaisen hallinnollisuuden ja vastuualueita siirrettiin eri henkilöille.

Myös *henkilökohtaiset ominaisuudet* toivat johtajille helpotusta työhönsä. Helpotusta saatiin mm. omasta persoonasta ja asenteesta. Johtajien mukaan positiivisella asennoitumisella, keskeneräisyyden hyväksymisellä ja avoimella asenteella pääsee pitkälle.

”Se riippuu ihan itsestä. Jos tähän nyt jää, tähän mun kuvaamaan tilaan, myllerrykseen taikka pettymykseen tai kaikkeen, mikä tässä nyt tuntuu semmoselta, että ei ikinä ois pitäny tällaseen lähtee, jos tähän jää, ni siinä saa olla eläkeikään asti. Ihan varmaan. Et itestä riippuu sitten, että mitenkä pääsee.”

Myös aiemmat kokemukset vastaavista muutostilanteista koettiin helpottavina tekijöinä. Osa johtajista tunsu yhdistyviä kuntia asumis- tai työhistoriansa takia ja myös tämän koettiin helpottavan muutoksen vastaanottamista. Eräs johtajista piti omaa opiskeluaan helpottavana ja sitä, että kunta antoi opiskelulle tukensa.

Muiden ihmisten ansiosta helpotusta työhön saatiin sekä asiakkaiden, että oman perheen taholta. Tieto siitä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä, helpotti erään johtajan toimintaa. Johtajat saivat myös voimia siitä, että heidän yksityiselämänsä oli kunnossa.

”Ihan sitten onneks yksityiselämä on sillai kunnossa, että niin kun jos siellä olis kaikki kanttu vie, niin sitten ei riittäis papuja tähän.”

Seuraavassa taulukossa (taulukko 6) on kuvattu päiväkodin johtajien toimintaan kuntafuusioprosessin aikana yksilötasolla helpotusta tuovia asioita.

TAULUKKO 6 Päiväkodin johtajan toimintaan yksilötasolla helpotusta tuovat asiat

muutosten rajallisuus yhdistyminen tosiasia toimenkuvan/vastuualueen muutos	Muutoksen kohtaaminen
oma luonne ja asenne henkilökohtainen historia oma kouluttautuminen	Henkilökohtaiset ominaisuudet
asiakkaiden tyytyväisyys yksityiselämä	Muihin ihmisiin liittyvät

7.1.3 Päiväkodin johtajien muutosvisiot

Visio sanana ei esiintynyt yhdenkään päiväkodin johtajan puheissa muutoksen johtamisen yhteydessä ennen kuin haastattelija otti sen puheeksi. Suurin osa johtajista kuitenkin myönsi heillä olleen visio tai visioita, jotka auttoivat kuntafuusiassa johtamista. Vain kaksi johtajaa seitsemästä sanoi, etteivät he olleet luoneet erillistä visiota muutoksen

johtamista varten. Toinen johtajista kertoi ajanjaksolla olleen niin paljon epävarmuuskijöitä, että näkeminen eteenpäin oli vaikeaa ja vision luominen tämän takia mahdotonta. Toinen johtaja taas kertoi päivähoitossa tapahtuvan niin paljon mullistuksia koko ajan, ettei hän luonut kuntien yhdistymiseen omaa visiota, vaan visio oli yleisempi.

Jaettaessa päiväkodin johtajien muutosvisiot ryhmiin niiden *tarkoituksen* mukaan, syntyi kolme kategoriata: vanhojen käytänteiden säilyttäminen, uuteen tähtääminen sekä muutoksen etenemisen hallitseminen (ks. taulukko 7 alla). Jotkut visiot sisälsivät osia useammasta kategoriasta. Pääsääntöisesti päiväkodin johtajien muutoksen johtamiseen liittyvät visiot kuitenkin keskittyivät siihen, mihin muutoksella pyritään, ts. niiden tarkoitus oli uuteen tähtääminen. Näissä visioissa korostuivat asiakkaista huolehtiminen myös tulevaisuudessa, hyvän vuorovaikutuksen ja yhteistyön löytyminen sekä uuden kunnan entistä parempi taloudellinen tasapaino.

Muunlaisia visioita edusti erään johtajan visio pyrkiä säilyttämään tiettyjä käytänteitä entisellään. Parin johtajan visio puolestaan liittyi siihen, miten muutokseen tulisi pyrkiä. Näissä visioissa korostettiin etenemistä riittävän hitaasti ja niin, että kaikilla on mahdollisuus osallistua muutoksen toteuttamiseen. Samoin nykytila tulisi huomioida aina uuteen kuljettaessa.

TAULUKKO 7 Päiväkodin johtajien muutosvisioiden tarkoitus

yhteistyön säilyttäminen	Vanhojen käytänteiden säilyttäminen
asiakkaista huolen pitäminen tulevaisuudessa	Uuteen tähtääminen
hyvän vuorovaikutuksen syntyminen	
toimiva yhteistyö	
hyvä taloudellinen tasapaino	
hitaasti ja yhdessä	Muutoksen etenemisen hallitseminen
nykytilan huomioiminen	

Päiväkodin johtajien visiot voidaan jakaa ryhmiin myös niiden *sisällön* mukaan (ks. taulukko 8 seuraavalla sivulla). Sisällön mukaan jaettuna visioista syntyi neljä ryhmää: päivähoitopalvelun laatuun, työyhteisön toimintaan, päivähoitohallinnon toimintaan ja tulevaisuuden paremmuuteen liittyvät visiot. Johtajien visiot jakautuivat tasaisesti näihin luokkiin niin, että yhden johtajan visiossa saattoi olla osia useammasta kuin yhdestä osa-alueesta.

Päivähoitopalvelun laatuun liittyvät visiot sisälsivät toiveen siitä, että alueen perheistä pidettäisiin huolta, vaikka kaupunki kasvaakin. Yhteistyö perheiden ja eri asiantuntijatahojen kanssa, sekä hyvä vuorovaikutus, luottamus ja yhteisymmärrys koettiin tärkeinä ja saavuteltavina asioina.

Työyhteisön toimintaan liittyvät visiot kuuluttivat myös hyvän vuorovaikutuksen, luottamuksen ja yhteisymmärryksen perään, mutta niissä korostui myös työyhteisön huomiointi. Työyhteisön ”tila” tulee ottaa huomioon ja muutoksessa tulee edetä tarpeeksi hitaasti niin, että jokainen työyhteisön jäsen voi osallistua sen toteuttamiseen.

Päivähoitohallintoon liittyvissä visioissa pyrittiin hyvien ja toimivien yhteistyökuvioiden synnyttämiseen sekä yhteisen ”sävelen” ja yhteisten käytäntöjen löytämiseen. Parempaan tulevaisuuteen liittyvissä visioissa kuului mm. luottamus siihen, että kunnan taloudellinen tasapaino paranee. Lisäksi visioissa oli esitetty näkemys siitä, miten johtajat haluavat asioiden hoituvan ja miltä tulevaisuus näyttää, kun on päästy tiettyyn vaiheeseen ja siitä yli.

TAULUKKO 8 Päiväkodin johtajien muutosvisioiden sisällöt

asiakkaista huolen pitäminen tulevaisuudessa yhteistyön säilyttäminen hyvän vuorovaikutuksen syntyminen	Päivähoitopalvelun laatu
hitaasti ja yhdessä nykytilan huomiointi hyvän vuorovaikutuksen syntyminen	Työyhteisön toiminta
toimiva yhteistyö hyvän vuorovaikutuksen syntyminen	Päivähoitohallinnon toiminta
hyvä taloudellinen tasapaino	Parempi tulevaisuus

7.2 Päiväkodin johtajuus kuntafuusiolla päiväkodin työyhteisön tasolla

7.2.1 Päiväkodin johtajan työssä työyhteisön tasolla korostuvat tehtävät ja toimintatavat

Päiväkodin työyhteisössä kuntafuusion aikana korostuneet asiat voidaan jakaa neljään kategoriaan: johtajien toimenkuvan tai vastualueen muutokseen, työyhteisön kohtaamiseen, muutoksen kohtaamiseen sekä ajankäyttöön. Tässä luvussa esitellään edellä

mainittujen kategorioiden esiintyminen ajanjaksoittain ennen yhdistymistä, yhdistymisen tapahtuessa vuodenvaihteessa sekä sen jälkeen.

Ennen yhdistymistä

Ennen kuntien yhdistymisen voimaantuloa *toimenkuvan tai vastuualueen muutokset* vaikuttivat kolmen päiväkodin johtajan työnkuvaan. Johtajan toimenkuvan ja vastuualueen muutokset vaikuttavat mm. siihen, mihin johtajat työaikansa käyttävät sekä mahdollisesti myös työyhteisön kokoon. Osaan johtajista muutokset vaikuttivat niin, että etenkin hallinnollisten töiden määrä lisääntyi verrattuna aikaan, mikä oli käytettävissä henkilöstölle. Kaksi johtajista sai lisää alaisia, mutta vain yhden johtajan varsinainen työyhteisö muuttui.

Työyhteisön kohtaamiseen liittyen työyhteisöjen reaktiot vaihtelivat ennen yhdistymistä epävarmasta neutraaliin. Kolme johtajaa kertoi työyhteisönsä asenteen tulevaa kohtaan olleen täysin neutraali, mutta samoin kolme johtajaa kertoi muutoksen puhututtaneen työyhteisössä paljon jo tässä vaiheessa. Osa johtajista kohtasi muutoksen vastustamista työyhteisön taholta ja he kokivat velvollisuudekseen positiivisen kuvan välittämisen työyhteisölleen.

”Kyllä minunkin suhtautuminen oli ehdottomasti positiivisempaa ku koko tämä, jos tästä lasketaan tää yksikkö. Ja tietosesti niin kun toin, että elkää olko huolissanne, et mää tuon teille kaiken tiedon, jutellaan, mitään ei oo nyt sellasta, mikä minua huolestuttaa ja se, niin ku minun kautta yritin vahvistaa sitä, että päästään sen vuosiluvun yli ja lähetään sitte elämään sitä yhteistä Äänekoskea.”

Viisi seitsemästä päiväkodin johtajasta raportoi työyhteisönsä epätietoisuudesta ja yleisestä epävarmuudesta tulevaisuutta kohtaan. Eräässä talossa myös tulevan kaupungin työntekijöiden ja asiakkaiden erilaiset etuudet ja palvelut herättivät keskustelua ja eriarvoisuuden kokemuksia.

”Varmaanhan siinä oli sitä epävarmuutta ilmassa, niin ku oikeestaan vähän joka kaupungin yksikössä, kun ei oikeen tiedetty sitä, et miten jatketaan... Varmaan niin ku mietittiin, et mitkä palvelut säilyy ja missä muodossa ja yhistetäänkö jotakin ja olihan se varmaan esillä siinä niin kun jollain tavalla mietinnän alla, tai ainakin puheissa, että kun, säilyykö niin kun nämä työyksiköt sitten samoina ja työpaikat samoissa paikoissa ku missä ne on ollut, vai tuleeeko siinä jotakin niin ku siirtymisiä sitten.”

”Et musta ihmiset keskitty siihe omaan työhönsä. Ehkä sivulauseessa on vähä sitä niin ku näitten asioitten eriarvosuutta, jos tietää, että jossakin on paremmat edut ja toisilla taas ei ni... nii kyllähän se voi joissaki lauseissa tulla vastaan.”

Edellä mainitut työyhteisöjen reaktiot vaativat päiväkodin johtajilta henkilökunnan kuulemista, saatavilla olemista ja jaksamisen tukemista etenkin niissä yksiköissä, joiden työyhteisöissä tuleva muutos herätti voimakkaita tunteita.

Muutoksen kohtaamisessa tärkeään osaan nousi tiedottaminen, eli tiedon tuominen työyhteisöön. Jokainen päiväkodin johtajista liitti sen tähän ajanjaksoon. Tietoa välitettiin henkilöstölle pääosin yksiköiden omilla palaverissa. Yksi johtajista kertoi tiedonpuutteesta, sillä hän koki, ettei saanut keskushallinnon taholta riittävästi tietoa. Joku johtajista puolestaan arvosteli sitä, että hallinnon taholta tuli pelkkää tiedotusluonteista asiaa, kun olisi tarvittu enemmän yhteistyötä synnyttäviä käytäntöjä.

”Ei tapahtunu sellasta toisen päiväkotiin tutustumista kauheen paljon tai toiseen yksiköön tutustumista. Se selvitys tuli enemmän sieltä hallinnosta päin ja oli vaa sitte yhteisiä kokouksia... Että paljo enemmän ehkä ois minun mielestä voinu saaha aikaan semmosella myönteisen ilmapiirin ja yhteistyön levittämisellä, ku se, että asiat tulee vaan tiedostusluontoseksi hallinnosta käsin...”

Pari johtajista kertoi, että tiedon ”suodattaminen” oli tärkeää ennen sen jakamista työyhteisöön ja että tiedottamista hankaloitti se, ettei kaikkea tietoa saanut heti julkistaa.

”Että oli sitte, että tästä asiasta ei vielä puhuta ja näin. Niin sitte oli vähä sellanen olo, että täälläki ku halus olla lojaali työkavereilleen, mutta sitten kun oli tämä esimiehen toive että ei vielä julkisuuteen tai ei vielä tätä ennenkö se on ihan selvä niin, sitten oli vähän semmonen kuilunpartaalla olo, että kummalle jalalle astuisin.”

Yksi johtajista mainitsi delegoineensa lisääntyviä työtehtäviään henkilöstölle. Samoin yksi johtajista mainitsi aloittaneensa taustavoimien hankkimisen työyhteisönsä kanssa jo ennen varsinaista muutosta. Taustavoimilla tässä tarkoitetaan yhteistyökumppaneita ja tukijoita, jotka auttavat säilyttämään kunnassa hyväksi havaittuja käytäntöjä myös yhdistymisen jälkeen. Muutoksen kohtaamista pyrittiin helpottamaan joissain työyhteisöissä yhteisillä pohdinnoilla siitä, mitä kuntien yhdistyminen tuo tullessaan.

Ajankäyttö koettiin tänä ajanjaksona haastavana. Yli puolet päiväkodin johtajista koki, ettei heillä ollut riittävästi aikaa henkilöstölle muutoksen valmisteluvaiheessa ennen varsinaista kuntafuusiota. Moni koki mm. jatkuvien poissaolojen päiväkodista ja lukuisien palaverien vaikeuttavan henkilöstö- ja pedagogista johtamista. Lisäksi etenkin ryhmässä toimivat johtajat saattoivat kokea yhteisen ajan löytämisen henkilökunnan kanssa vaikeaksi ja tätä kautta myös henkilöstön palaverien pitämisen.

”Kehityskeskustelut jäi kokonaan pitämättä ja, ja tota kaikki tämmöset kontaktit ja tämmönen pedagoginen ohjaaminen tai pedagoginen yhteistyö henkilökunnan kanssa niin jäi pois sitte. Se oli ihan sitä hallinnollista organisointia ja, et sai niin ku asiat tämmöset lakisääteiset asiat pyörimää ja toimimaa ja henkilökunnan joka paikkaan riittämää ja... Se oli aika kova mylläkkä.”

Päiväkodin johtajan työssä työyhteisön tasolla korostuvat tehtävät ja toimintatavat ennen kuntien yhdistymistä on koottu seuraavaan taulukkoon (talulukko 9).

TAULUKKO 9 Päiväkodin johtajan työssä työyhteisön tasolla ennen yhdistymistä korostuvat tehtävät ja toimintatavat

työyhteisön muutos	Toimenkuvan/vastuualueen muutos
muutoksen vastustamisen kohtaaminen	Työyhteisön kohtaaminen
positiivisen kuvan välittäminen	
epävarmuuden hallinta	
kuuleminen	
saataville oleminen	
jaksamisen tukeminen	
tiedottaminen	Muutoksen kohtaaminen
tehtävien delegointi	
taustavoimien hakeminen	
tulevaisuuden pohdinta	
ei aikaa työyhteisölle	Ajankäyttö
ei aikaa pedagogiselle johtamiselle	
poissaoloja työpaikalta	

Vuodenvaihde

Vuodenvaihteessa, kun kolme kuntaa virallisesti yhdistyi Äänekoskeksi, *toimenkuva tai vastuualue muuttui* neljällä päiväkodin johtajalla seitsemästä. Tämä aiheutti sen, että työyhteisö muuttui kahdella johtajalla.

Työyhteisöjen reaktioissa ja *työyhteisön kohtaamisessa* korostuivat edelleen eriarvoisuuden pohdinta sekä joissain työyhteisöissä myös muutoksen vastustus. Neljä johtajaa mainitsi yleisen epätietoisuuden, joka tässä vaiheessa tarkoitti lähinnä uusien ohjeiden ja käytänteiden epäselvyyttä. Kaksi johtajista kertoi ”pähkäilleensä” ja ottaneensa asioista selvää yhdessä henkilöstönsä kanssa.

”Että se kevät oli, et yhdessä oltii välillä huuli pyöreenä justiin näistä, puhuin et oli näit, ei tullu ohjeistusta henkilöstöön liittyvistä asioista heti siinä vuoden vaihteessa. Että oli hirveen paljon epätietoisuutta erilaisista asioista.”

”Tai sitte oltiin yhdessä tietämättömiä. Niin ku siis silleen, että mietittiin, että kaipa siihen joku selvyys tulee. Et ei kuitenkaan jääty silleen, et tää on kauheeta, että me ei tietä jotain, semmosta ei tullu missään vaiheessa.”

Yksi johtajista kertoi, ettei muutos juurikaan puhututtanut työyhteisössä tässäkään vaiheessa. Eräs johtajista puolestaan sanoi, että alun myllerryksen jälkeen kuntien yhdistyminen toi työyhteisöön seesteisyyden. Eräs johtaja huomasi kuitenkin tässä vaiheessa työyhteisönsä keskuudessa väsymystä. Pari johtajaa raportoi siitä, kuinka he joutuivat käsittelemään pettymysten vastaanottamista, sillä työyhteisö ei ollut tyytyväinen kaikkiin muutoksiin. Henkilöstön kuuleminen, saatavilla oleminen ja jaksamisen tukeminen korostuivat edelleen.

”Ni jos me nyt mennään sinne 2007-vuoden puolelle, ni asiat ei enää näyttäydäkään sellaselta, ku ne on näyttäytyny valovoimasilta, tai me ollaan uskottu, taikka me on aateltu, että kyllä tää tästä lähtee, että kyllähän me jotkut paperit saahaan tehtyä ja muokattua hakukaavakkeet ja sovittua hakuajat ja tehtyä sitä ja tehtyä tätä, kyllähän se toimii. Mut nyt ku mennään tänne syvemmälle, ni näitä helposti kyseenalaistetaan.”

Muutoksen kohtaamisessa tiedottaminen säilytti yhä merkityksellisen roolinsa. Myös tässä vaiheessa eräs johtajista kertoi delegoineensa tehtäviään työyhteisönsä jäsenille ja eräs jatkoi taustavoimien hakemista aktiivisesti. Kun ennen varsinaista muutosta joissain yksiköissä saatettiin pohtia tulevaa, viimeistään yhdistyminen aiheutti sen, että joissain yksiköissä pohdittiin myös vanhoja käytäntöjä, eli sitä, kuinka tähän saakka oli toimittu.

”Kyllähän sitä keskustelua ruvettiin käymään: miten meillä on toimittu ja onko se hyvä tapa ja kuinka sitä työtä suunnitellaan ja missä vaiheessa tehään se suunnittelu, että tehäänkö sitä kotona vai täällä työyksikössä. Kyllähän se varmaan toi sitten käytännön tasolla paljon asioita mietittäväks tänne ihan yksikköihin sitten.”

Uutena asiana vuodenvaihde toi käytäntöjen konkreettisen yhtenäistämisen, joka vaati kaikilta uuden opettelua ja uusien toimintatapojen hyväksymistä. Eniten uutta tuli pienimmille kunnille, sillä moni asia tehtiin uudessa kunnassa samalla tavalla kuin se oli tehty Äänekoskella jo aiemmin. Samalla myös ne yhteistyötahot, joihin työyhteisön jäsenet ovat yhteydessä, laajenivat.

”Et tietenkin sellasta, annettiin ohjeita näille toisille, mut että meille se ei varmana ollu täällä Äänekoskella niin raju juttu, ku se oli jolleki Suolahdella ja Sumiaisille, et täysin uusiin systeemeihin piti oppia--- He vaan niin ku, kyllähän me Äänekoskella oltiin varmaan sellasessa sanelijan asemassa.”

Ajankäytöstä puolet päiväkodin johtajista oli sitä mieltä, että aikaa työyhteisölle oli myös vuodenvaihteessa liian vähän. Johtajilla oli edelleen paljon palavereja ja tapaamisia yksikkönsä ulkopuolella, eikä pedagogiselle johtamiselle meinannut jäädä aikaa niiden ja muiden vastuualueiden takia.

Alla olevassa taulukossa (talulukko 10) näkyvät vuodenvaihteessa päiväkodin johtajan työssä työyhteisön tasolla korostuvat tehtävät ja toimintatavat.

TAULUKKO 10 Päiväkodin johtajan työssä työyhteisön tasolla vuodenvaihteessa korostuvat tehtävät ja toimintatavat

työyhteisön muutos	Toimenkuvan/vastuualueen muutos
muutoksen vastustamisen kohtaaminen	Työyhteisön kohtaaminen
epävarmuuden hallinta	
yhdessä ihmetteleminen	
väsymyksen ja pettymysten kohtaaminen	
kuuleminen	
saataville oleminen	
jaksamisen tukeminen	
tiedottaminen	Muutoksen kohtaaminen
tehtävien delegointi	
taustavoimien hakeminen	
käytäntöjen pohdinta	
uuden opettelu (yhtenäistäminen)	
yhteistyötahojen lisääntyminen	
ei aikaa työyhteisölle	Ajankäyttö
ai aikaa pedagogiselle johtamiselle	
poissaoloja työpaikalta	

Yhdistymisen jälkeen

Yhdistymisen jälkeen loppuvuodesta *toimenkuva tai vastuualue muuttui* kahdella johtajalla. Työyhteisöiden rakenteessa muutoksia ei kuitenkaan tapahtunut. *Työyhteisön kohtaamisessa* epävarmuus ja eriarvoisuuden pohdinta näkyivät vielä joissain työyhteisöissä, mutta monessa työyksikössä kuntien yhdistyminen herätti enää satunnaista keskustelua.

”Kyl se kuitenkin näissä yksiköissä ku mietitään, ni kyl se ykköspuheenaihe on ihan tää arkityö ja se jaksaminen siinä.”

Sen sijaan henkilökunnan tukeminen, kuuleminen ja saatavilla oleminen korostuivat selvästi. Työyhteisöjen oli varauduttava myös pettymyksiin, joita uudet ja toimimatto-

mat käytänteet aiheuttivat. Johtajat olivat aikaisempia vaiheita enemmän huolissaan työntekijöidensä jaksamisesta ja siitä, kuinka he jaksavat vielä innostua uudesta.

”Ja toisaalta mul on huoli myös siitä sellasesta henkilöstön jaksamisesta ja se henkilöstön motivaation ylläpitämisestä ja muuta. Et mejän kunnas on pitkää ollu esimerkiksi vasu-projekti tekemättä, on edelleen, et onko meillä koskaan aikaa ja resurssia paneutua ja kuka paneutuu.”

Muutoksen kohtaamisessa tiedottaminen työyhteisölle korostui edelleen, kuten myös taustavoimien hakeminen ja uuden opettelu. Käytäntöjen yhteensovittaminen jatkui, joskin johtajien puheissa suurimpien muutosten epäiltiin olevan jo takana. Omien käytäntöjen puolustaminen yhdessä työyhteisön kanssa kuitenkin jatkui yhä.

Ajankäytöstä pari johtajaa mainitsi, ettei heillä ollut edelleenkään riittävästi aikaa työyhteisön johtamiselle. Yksi johtaja sanoi, että muutokset ovat tuoneet selvästi lisää työtä, kun taas kolme johtajaa kertoi, etteivät asiat eivät ole jälkikäteen ajateltuna ainakaan työyhteisön kannalta juuri muuttuneet. Monella johtajalla olikin jo katse tulevassa ja ajatukset aivan muualla kuin kuntien yhdistymisessä.

”No itse asiassa sehän ei näy meillä mun mielestä täällä. Siis päivähoitohan on siis, ei hän meillä niin ku mikään muuttunu. Mehän tehään tätä työtä edelleenkin.”

Päiväkodin johtajan työssä työyhteisön tasolla korostuvat tehtävät ja toimintatavat kuntien yhdistymisen jälkeen on tiivistetty taulukkoon 11.

TAULUKKO 11 Päiväkodin johtajan työssä työyhteisön tasolla yhdistymisen jälkeen korostuvat tehtävät ja toimintatavat

	Toimenkuvan/vastuualueen muutos
epävarmuuden hallinta kuuleminen saataville oleminen jaksamisen tukeminen pettymysten kohtaaminen innostaminen	Työyhteisön kohtaaminen
tiedottaminen taustavoimien hakeminen uuden opettelu (yhtenäistäminen) omien käytäntöjen puolustaminen yhdessä tulevaisuuden suunnittelu	Muutoksen kohtaaminen
ei aikaa työyhteisölle ai aikaa pedagogiselle johtamiselle poissaoloja työpaikalta	Ajankäyttö

7.2.2 Haasteita ja helpotusta työyhteisön tasolla

Sekä haasteita että helpotuksia päiväkodin johtajat löysivät kolmesta kategoriasta: työyhteisön kohtaamisesta, muutoksen kohtaamisesta sekä ajankäytöstä (ks. taulukot 12 s.64 ja 13 s.65).

Haasteet

Työyhteisön kohtaamisessa epävarmuuden hallinta, henkilöstön kuuleminen sekä työntekijöiden asennoitumisen kohtaaminen aiheuttivat etenkin ennen kuntien yhdistymistä haasteita päiväkodin johtajille.

”No tietysti tän työyhteisön, jos tästä lähtee, että pystyy kuuntelemaan, oikeesti näkemään ja kuuntelemaan tätä henkilöstöä, että miten ne kokee tätä.”

”Mut kyllähän sit varmaan puhututtanu sellaset asiat, jos huomataa että ei oo samat edut ja se on ehkä närkästyttänyki vähä--- Mutta niitä on nyt sitte yritetty, pyritty yhteistäämään sit tän vuoden puolella, mikä ei oo välttämättä aina helppo ratkasu.”

Kuntien yhdistyttyä haasteita johtajille toi henkilöstöön vaikuttaminen. Henkilöstön tuli paitsi suostua vastaanottamaan uutta, myös asennoitua muutokseen mielekkäällä tavalla. Kuntien yhdistyttyä eräs johtajista pohti, kuinka jaksaa olla positiivisena esimerkkinä työyhteisössään, kun häntäkin alkaa häiritä jotkut yhdistymiseen liittyvät seikat.

”Varmaan yks haaste oli just se, että sais henkilökunnan suhtautumaa, koin ainaki sen velvollisuudekseni vaikka, en tiä miten se onnistu, mutta. Sai henkilökunnan suhtautumaa kuitenkin positiivisesti siihe, että että tota ei ainakaa julkisesti hirveesti niin ku sellasta negatiivista puhuis tästä uudesta kunnasta. Ku me nyt ollaa kuitenkin kaupungin työntekijöitä ni tietty semmonen solidaarisuus tätä uutta kuntaa kohtaa. Et kyl minun mielestä sitä voi niin ku vaatia.”

Työyhteisön kohtaamisen haasteet säilyivät joka ajanjakson läpi. Myöhemmissä vaiheissa korostuivat työntekijöiden väsymys ja heidän jaksamisensa tukeminen, mikä näkyi etenkin kuntien yhdistymisen jälkeen. Eräs johtajista totesi, että uudessa kunnassa työntekijöiden virkistystilaisuuksien järjestäminen on hankalampaa kuin aiemmin.

”Ja mun mielestä niin kun sillä puolella näky semmonen työntekijöitten uupumus, joka heijastu koko meijänkin talon henkilöstöön. Ja ehkä itelle oli niin ku rankempaa se, että... että ehkä ne ihmisten työntekijöitten väsymys näky tässä.”

Muutoksen kohtaamisessa uusien asioiden tuominen työyhteisöön sekä uusien asioiden oppiminen asettivat päiväkodin johtajille ja monille työyhteisöille haasteita. Kaikki muutokset eivät olleet mieluisia ja joskus johtaja sai syyn niskoilleen uudistuksista.

”Tietysti sitte aina semmosten uusien asioiden ja muutosten tuominen tänne, et nyt te-häänki näin, nyt otetaa jotkut pesurätit (nauraa) tietyn värisiä ja tietyn värisellä pyyhittäjän tiettyä paikkaa ja taas pyykkiä ja tämmöstä että. Et ihan tämmösiä käytännön juttuja, jotka saattaa teistä tuntua aika pieniltä, et no mitäs tommosia. Mut ne saattaa niin ku kouhkauttaa henkilökuntaa.”

”Ja siinä se onki sit se haaste, henkilökunta nyt aattelee, et ollaa uuden kunnan työntekijöitä ja suomalaiset on tottunu siihe, että sama työ samat säännöt tavallaan. Niin se on ollu varmaan yks semmonen haastava juttu että et on löydetty ne yhteiset käytännöt.”

Tiedon välittämisessä työyhteisöön löytyi myös haasteita jokaisessa ajanjaksossa. Osa johtajista koki haastavana tiedonpuutteen, sillä aina ei ollut riittävästi tietoa tuotavana, ja osa sen, ettei kaikkea tietoa saanut tuoda heti julki. Vuodenvaihteessa tiedon välittämisessä korostui epätietoisuus edellistä vaihetta selkeämmin. Tietoa tuli johtajille ”ti-poittain”, eivätkä he tämän takia osanneet aina ohjeistaa henkilökuntaansa. Lisäksi välillä oli epäselvyyttä, toimitaanko uusien vai vanhojen käytänteiden mukaisesti.

”Et siel oli aika paljon tällasia asioita, että menetelläänkö nyt uuden kunnan käytäntöjen mukaan ja mitkä ne on, vai jatketaako vanhan kunnan käytäntöjä. Ja siinä tuli ristiriitoja ja tuli vähä semmosia noloja tilanteitaki sitte... johtamisen kannalta... ku henkilökunta kysy, et miten tää ja tää asia, ja sitte, et ku ei tiä tai ku saa mistään nyt otettua selvää, tai sitte se on kysymerkki, se on auki.”

Ajankäyttö tuotti johtajille haasteita läpi koko yhdistymisprosessin. Erityisen haastavaa oli ajan löytäminen henkilöstölle. Parin johtajan mukaan työ painottui hallinnon töihin henkilöstön kustannuksella ja poissaolot vaikeuttivat paitsi pedagogista johtamista, jollakin johtajilla myös omaa työskentelyä ryhmässä lastentarhanopettajana, jolloin ryhmän muut aikuiset joutuivat tiukoille. Työyhteisön yhteisille palavereille oli vaikea löytää aikaa ja eräs johtajista koki jopa työyhteisössä mukana pysymisen vaikeaksi. Kuntien yhdistyttyä kiire hellitti hiukan, mutta ajasta oli pulaa edelleen.

”Sitte tuota toisaalta tuntu sitten taas täällä työyhteisössä, et ihan niin ku pomsahtaa pois porukasta, kun joutuu olemaan niin paljon muualla.”

Taulukkoon 12 (seuraavalla sivulla) on koottu tiivistetysti päiväkodin johtajan työhön työyhteisön tasolla haasteita tuovat asiat.

TAULUKKO 12 Päiväkodin johtajan työhön työyhteisön tasolla haasteita tuovat asiat

epävarmuuden hallinta kuunteleminen suhtautumisen kohtaaminen ja siihen vaikuttaminen väsymyksen kohtaaminen jaksamisen tukeminen	Työyhteisön kohtaaminen
uuden tuominen uuden oppiminen tiedon välittäminen	Muutoksen kohtaaminen
ei aikaa työyhteisölle ei aikaa pedagogiselle johtamiselle poissaoloja työpaikalta ryhmässä työskentely lastentarhanopettajana	Ajankäyttö

Helpotusta

Helpotusta päiväkodin johtajien työhön *työyhteisön kohtaamisessa* toi työyhteisö itse. Työyhteisön tuki ja työkaverit nousivat tärkeäksi helpotuksen muodoksi joka vaiheessa. Johtajia helpotti se, että he pystyivät luottamaan henkilökuntaansa ja että työtä tehtiin innokkaasti. Myös tieto siitä, että työyhteisö on ”hyvin hanskassa”, helpotti.

”No varmaan se helpotti, että mun mielestä työntekijät teki kauheen innossaan työtä. Ne teki sitä perustehtävää. Että se oli hirvittävän ihanaa, ja se anto niin ku voimaa itelleki töissä. Ja se, ettei mun tarvinnu olla niin ku kaikissa pienissä asioissa omassa talossa enää, silloin ku mä siirryin hallinnolliseksi, ni hoitaa näitä käytännön asioita.”

”Mut se, että mistä mä saan sen voiman ja sen helpotuksen on tää henkilökunta. Et se on mun mielestä mulle semmonen voimavara, että mä pystyn siihen luottaa.”

Muutoksen kohtaamisessa työyhteisön aiemmat kokemukset muutoksista koettiin helpottavina. Kun kävi ilmi, ettei työyhteisöjen olemassaoloa varsinaisesti edes uhannut mikään, muutos ei tuntunut niin pelottavalta kuin miltä se muuten olisi voinut tuntua.

Vaikka *ajankäyttöön* liittyvissä asioissa moni johtajista koki, ettei työyhteisölle ollut riittävästi aikaa missään vaiheessa, kaksi johtajista koki tilanteen parantuneen kuntien yhdistyttyä. Joku koki yhdistymisen vähentäneen palavereja ja lisänneen näin aikaa työyhteisölle, kun taas toinen johtaja sai resursointia työaikaansa. Johtajan toimenkuvan muutoksista siirtyminen ryhmässä toimivasta johtajasta hallinnolliseksi johtajaksi toi osaltaan helpotusta, sillä näin jäi enemmän aikaa myös työyhteisölle. Lisäksi töiden delegoiminen työyhteisön jäsenille mainittiin helpottavana tekijänä.

”Silloin ku on hallinnollinen pystyy niin ku irrottautumaan ja olemaan läsnä sitten myöskin muualla. Et myöskin siinä arjessa tavallaan, niin kun että pystyy niin kun siihen pedagogiikkaakin vähän jopa käestämään. Et tota niin silloin ko sä toimit tässä itekin vahvasti ryhmässä, ni se on lähinnä sellasta juoksevien asioiden hoitamista enemmän ja näin...”

Alla olevassa taulukossa (taulukko 13) näkyy päiväkodin johtajan työhön työyhteisön tasolla helpotusta tuovat asiat.

TAULUKKO 13 Päiväkodin johtajan työhön työyhteisön tasolla helpotusta tuovat asiat

työyhteisön tuki kaikki kunnossa työyhteisössä	Työyhteisön kohtaaminen
työyhteisön historia olemassaolo turvattu	Muutoksen kohtaaminen
palaverien väheneminen resursointia työaikaan siirtyminen hallinnolliseksi johtajaksi töiden delegoiminen	Ajankäyttö

7.3 Päiväkodin johtajuus kuntafuusiossa päivähoiton organisaation tasolla

7.3.1 Päiväkodin johtajan työssä päivähoiton organisaation tasolla korostuvat tehtävät ja toimintatavat

Päivähoidon organisaation tasolla päiväkodin johtajan työssä painottuneet tehtävät ja toimintatavat voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: käytäntöjen yhtenäistämiseen, yhteistyöhön ja edustamiseen. Tässä luvussa näitä kategorioita tarkastellaan kuntafuusion eri vaiheiden mukaisessa järjestyksessä.

Ennen yhdistymistä

Ennen kuntien yhdistymistä päiväkodin johtajat suunnittelivat tulevaisuutta ja pohtivat *päivähoidon käytäntöjä* entistä laajemmassa mittakaavassa päivähoiton organisaation tasolla. Sitä, mitä uusi kunta tuo tullessaan, pohdittiin niin omassa kunnassa kuin tulevien kollegoidenkin kesken. Kuntien omien yhteistyömuotojen lisäksi uuden Äänekosken päiväkodin johtajat alkoivat kokoontua kahden viikon välein tutustuakseen toistensa

käytäntöihin ja yhtenäistääkseen niitä. Kolmen kunnan päivähoitokäytännöt erosivat osittain toisistaan, joten ne tuli saada samankaltaisiksi.

”Sitte alko sellanen, loppukeväästä ja viime syksy, ni yhteenhiomisen aika. Se meni tosi myöhään oikeestaan sitte, ruvettiin melkein kahen viikon välein pitämään päiväkodin johtajien kanssa palavereja, miten te teette tätä, miten teillä hoidetaan tämä, mitä yhteistyökäytäntöjä ruvettiin muovaamaan siinä.”

”Et meillä on varmaa ollu palvelurakenteessa vähän erilaisia painotuksia Suolahen ja Sumiaisten ja Äänekosken välillä. Ja semmmosta niitten tasapainottamista... ja niitten näkemysten tuomista esille niin ku esimerkiks päivähoitossa johtajien kesken.”

”Että tavallaan sitten niin ku tiedotusta tulevasta liitoksesta, ni varmaan sitä ruvettiin sitten miettii niin ku laajemmalta pohjalta tätä päivähoitoa. Miten sitä sitte eri alueilla niin ku tultas järjestää ja minkälaisia tarpeita sille olis sitte.”

Yhteistyö oli merkittävässä osassa johtajien työssä ennen yhdistymistä. Pari johtajaa olisi toivonut esimiespalavereissa enemmän aikaa tutustua uusiin kollegoihinsa ja heidän yksikköihinsä, sillä yhteistyöpalaverit olivat pääsääntöisesti hyvin asiapitoisia. Pari johtajista puolestaan koki, että tutustumista tapahtui riittävästi.

”Mun mielestä se oli lähinnä sellasta vuoropuhelua, et miten missäkin on just ne käytännöt, et ne linjaukset, just ne on semmoset. Ja tietysti se tutustuminen toisiin, et sitä se niin ku syksyllä ehkä oli enemmän, että opitaan tuntee, et nää ihmiset on täällä, koska eihän kaikki tuntenu kaikkia.”

Yhteistyökuvioiden laajeneminen tuntui voimakkaasti etenkin pienempien kuntien johtajien työssä. Eräs johtajista koki menettäneensä itsenäisyyttään, sillä niin moni taho piti ottaa nyt huomioon. Johtajat joutuivat totuttautumaan paitsi siihen, etteivät he olleet yksin päättämässä asioista, myös siihen, että joskus päätökset tulevat kokonaan muualta, eikä heillä itsellään ollut aina mahdollisuutta vaikuttaa niihin.

Monipuolisen yhteistyön ansiosta kuntafuusioon liittyvää tietoa tuli paljon ja johtajien tehtävänä oli viedä sitä hallinnosta kentälle.

”Että näähän (esimiespalaverit) on mejän sellasia tietyllä tavalla tiedottamisia, elikkä siellä me saadaan tietoa eteenpäin, jota me sitten tuodaan työyhteisöön.”

Yhteistyö ja käytäntöjen yhtenäistäminen vaativat johtajilta *edustamista*. He edustivat esimiesten palavereissa omaa taloaan ja kuntaansa omia näkemyksiään esittäen sekä puolustivat omia käytäntöjään. Osa johtajista toimi edustajana myös erilaisissa työryhmissä, jotka kokoontuivat kuntien yhdistymisen takia.

Erilaisten tapaamisten määrä oli suuri ennen varsinaista kuntafuusiota, joten johtajilla riitti tehtävää päivähoidon hallinnon tasolla. Johtajat kävivät mm. suunnittelukokouksissa, erilaisissa palavereissa sekä koulutus- ja tiedotustilaisuuksissa.

”Ja sit ku on ainoa täällä ammattikuntansa edustaja, niin sit sun piti olla valamiina joka sotaan. Viikossa saattaa olla kahtena päivänäkin ihan joskus kolmenakin joku palaveri, missä sää istut.”

Taulukossa 14 on koottuna päiväkodin johtajan työssä ennen kuntien yhdistymistä päivähoiton organisaation tasolla korostuvat tehtävät ja toimintatavat.

TAULUKKO 14 Päiväkodin johtajan työssä päivähoiton organisaation tasolla ennen yhdistymistä korostuvat tehtävät ja toimintatavat

tulevaisuuden suunnittelu toisten käytäntöihin tutustuminen	Käytäntöjen yhtenäistäminen
uusiin kollegoihin tutustuminen yhteistyötahojen laajeneminen yhteistyö oman kunnan sisällä itsenäisyyden menetys päättöksiin ei voi vaikuttaa tiedon saantia	Yhteistyö
omien näkemysten esittäminen omien käytäntöjen puolustaminen paljon menoja	Edustaminen

Vuodenvaihte

Kuntien yhdistyessä *käytäntöjä yhtenäistettiin* entistä konkreettisemmin. Suunnittelutyö jatkui johtajien keskuudessa yhä, mutta samalla uusia käytäntöjä otettiin käyttöön. Uudet käytännöt ja niiden suunnittelu panivat johtajat myös miettimään ja punnitsemaan vanhoja käytäntöjään.

”Keskustelua varmaan ollaan käyty enemmän asioista (esimiesten kesken). Just näistä, et ollaan kyseenalaistettu asioita ja se on iha hyvä meijänkin kannalta, koska me ollaan tehty asioita aina tietyllä tavalla, et me ollaan jouduttu nyt perustelevaan, et miks me ollaan tehty näin. --- Mut et siis varmaan tässä nämä suuret linjaukset, ni niitä on sitte johtajien porukalla mietitty ja on jouduttu kyllä perustelevaan myös näille uusille, et miks meil on tehty näin ja miks meil on tehty näin.”

Yhteistyötahot laajenivat vuodenvaihteessa. Uuden Äänekosken päivähoito on osa perhepalveluita, joten vuodenvaihteessa päiväkodin johtajien kollegajoukko kasvoi virallisesti. Esimiespalaverit jatkuivat kahden viikon välein ja olivat merkittävä osa yhteistyö-

tapaamisia. Päivähoidon lisäksi esimiespalavereissa oli ajoittain edustus myös neuvola- ja terapiapalveluista. Yhteistyö jatkui joissain muodoissa kuitenkin myös vanhan kunnan rajojen sisällä.

”Enempi porukkaa on siinä (esimiespalavereissa) joo, kyllä. Ja varmaan asioita on enemmän ja asiat on isompia ja... Et kyllä se niin ku näkyy siinä, et ollaan isommassa kunnassa. Sinnekin tulee niin ku valmisteltavaks niitä, tavallaan mejjän niin ku asioita, jotka ei välttämättä niin kosketakaan sitten päivähoitoa ihan suoraan.”

Edustaminen erilaisissa palavereissa painottui johtajien työssä edelleen. Koska käytäntöjen yhtenäistäminen sai entistä konkreettisempia muotoja, myös omista hyväksi havaituista käytänteistä luopuminen aiheutti joillekin huolta. Tämän myötä omien käytäntöjen puolustaminen korostui hallinnon tasolla.

”No sellanen, se on sekä passiivista että aktiivista puolustamista, että hirmu kuulolla olemista ja seurantaa ja sit tuua esille ja miettiä niitä vaikutuskanavia, kenen kanssa puhutaan, ni kuka on tukena.”

Hallinnon tason palaverien määrä säilyi suurena yhdistymisen tapahduttuakin viiden johtajan mielestä. Osa heistä sanoi, että palaverien määrä lisääntyi entisestään, kun erään johtajan mielestä palaverien määrä väheni vuoden vaihduttua. Osa työryhmistä purkaantui kuntien yhdistyttyä, mutta työryhmiä perustettiin edelleen tarpeen mukaan.

Taulukoon 15 on koottu tiivistettynä vuodenvaihteessa päiväkodin johtajan työssä päivähoiton organisaation tasolla korostuvat tehtävät ja toimintatavat.

TAULUKKO 15 Päiväkodin johtajan työssä päivähoiton organisaation tasolla vuodenvaihteessa korostuvat tehtävät ja toimintatavat

konkreettinen työ omien käytänteiden kyseenalaistaminen	Käytäntöjen yhtenäistäminen
yhteistyötahojen laajeneminen virallisesti esimiespalaverit uusien kollegoiden kanssa yhteistyö omassa taajamassa	Yhteistyö
omien näkemysten esittäminen omien käytäntöjen puolustaminen paljon menoja	Edustaminen

Yhdistymisen jälkeen

Loppuvuodesta *käytäntöjä yhtenäistettiin* yhä. Päiväkodin johtajat olettivat suurimpien muutosten olevan jo takana, mutta käytäntöjen hiomisen uskottiin jatkuvan vielä pitkään.

”Mutta semmosta pientä hiomistahan tää on vielä vuosikausia. Mut ei oo niin ku mitään, et kyl ne suurimmat muutokset ollaan nyt tehty.”

”Et edelleen sieltä pöllähtelee tiettyjä asioita ja sit täytyy, no joo tästäpä täytyy puhua yhdessä sitte kokouksessa, et kaikilla on sama käytäntö. Et edelleenki niit varmaan on niitä erilaisia käytäntöjä--- Mut et varmaan nää isommat linjaukset, ni nehän on tehty tietenkki.”

Parin johtajan mielestä *yhteistyökuviot* ja -käytänteet olivat laajentuneet selkeästi, kun erään johtajan mielestä loppujen lopuksi mikään ei muuttunut. Pari johtajista oli sitä mieltä, että uusia yhteistyötahoja ja sitä, että nyt useampi alue kuuluu saman hallinnon alle, ei osattu vielä hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla.

”Kyl niit väkisten niitä asioita ja kontakteja on nyt enemmän, jota kuitenkin täytyy hoitaa tässä. Kyl se puhelinliikenne ainakin siinä, sen ainaki huomaa, että kyllä niin kun, varmaan yhteydenottoja tulee tuolta ja iteki joutuu ottaa erilailla. Et kyl se massa on kasvanu kaiken kaikkiaan tässä.”

”On jatkunu aikalailla samanlaisena, mut ehkä me vielä aatellaan päivähoitokeskeisesti, että me ei osata hyödyntää niin paljon esimerkiksi lastenneuvolaa ja perheneuvolaa. Ja ehkä kokouksissa välillä puhutaa liian pieniä asioita. Ja aika ja resurssointi menee niihin. Ja tämmöisistä isommista linjoista ja mahdollisuuksista ja muuta ni ei... ei niin kun keskustella tarpeeks ajoissa, et ne menee ihan... vielä.”

Yhteistyö kollegoiden kanssa jatkui voimakkaana. Yhteistyö ei tuntunut enää niin uudelta ja vieraalta, vaan johtajat kokivat jo tottuneensa uusiin palaverikäytäntöihin. Erään johtajan mukaan nyt uskallettiin vähitellen puuttua myös suuriin ja joillekin arkoihin aiheisiin. Tutustumisen aika oli takana ja asioita ruvettiin selvittämään todenteolla.

”Ehkä sinne on myös tullu topakkuutta ja semmosta päätäntävaltaa, että nyt tää asia hoietaa ja tää käsitellää näin ja sillä siisti. Et on tullu myös rohkeutta tarttua asioihin, kun on tullu se tietty vastuu.”

Toisaalta erään johtajan mukaan esimiesten keskuudessa oli havaittavissa ajoittain myös väsymystä ja kireyttä, jotka hankaloittivat asioiden etenemistä. Eräs johtajista kertoi omasta turhautumisestaan jatkuviin palavereihin. Hän koki, ettei hänen oma aktiivisuutensa riitä. Vaikka kuinka tekisi töitä ja taistelisi itselleen tärkeiden asioiden puolesta, asiat eivät etene tai niitä koskevat päätökset tehdään muualla.

Etenkin pienten taajamien johtajat painottivat edelleen *edustajan* rooliaan päivähoidon hallinnossa. Eräs oli huolissaan siitä, ettei heidän taajamaansa vain unohdeta, kun taas toinen kertoi edustajan rooliinsa kuuluvan edelleen vahvasti myös puolustajan rooli. Haastatteluissa ilmeni myös se, että johtajille oli annettu kehotus tuoda esiin toimimat-

tomia käytänteitä, jotta niitä voidaan muuttaa toimivammiksi. Tämä vaatii johtajilta jälleen aktiivisuutta.

”Ajan kanssa on, annettiin lupa tuua esille, että tää ei toimi näin. Nyt se vaatii vaan aktiveettia tuua esille niitä asioita ja olla niitten asioiden takana, mitkä on kokenu hankaliks ja vaikeiks, taikka toimimattomiks tai että ne on jäykkiä, no se on toimimattomuutta jo sinänsä.”

Palaverien määrä, joihin päiväkodin johtajat osallistuivat, väheni hieman, kun yhdistymisen alkumylläkkä jäi taakse. Kuitenkin johtajat olivat yhtä mieltä siitä, että palavereja oli edelleen paljon. Niiden määrän ei uskottu vähenevän tulevaisuudessa.

Kuntien yhdistymisen jälkeen päiväkodin johtajan työssä päivähoiton organisaation tasolla korostuvat tehtävät ja toimintatavat näkyvät koottuna alla olevassa taulukossa (taulukko 16).

TAULUKKO 16 Päiväkodin johtajan työssä päivähoiton organisaation tasolla yhdistymisen jälkeen korostuvat tehtävät ja toimintatavat

konkreettinen työ	Käytäntöjen yhtenäistäminen
yhteistyötahoista hyödyn löytäminen esimiespalaverit kollegoiden kanssa turhautuminen päättöksiin ei voi vaikuttaa	Yhteistyö
omien näkemysten esittäminen omien käytäntöjen puolustaminen paljon menoja	Edustaminen

7.3.2 Haasteita ja helpotusta päivähoito-organisaation tasolla

Kaikki kolme kategorialla, käytäntöjen yhtenäistäminen, yhteistyö sekä edustaminen, toivat päiväkodin johtajille haasteita (ks. taulukko 17, s.73). Helpotusta johtajat kokivat saavansa päivähoiton organisaation tasolla ainoastaan toisista ihmisistä ja yhteistyöstä heidän kanssaan (taulukko 18, s.74).

Haasteet

Käytäntöjen yhteensovittaminen koottiin haasteellisena läpi koko yhdistymisprosessin. Kolmen kunnan käytäntöjen välillä oli eroja, mutta sekä työntekijöiden, että asiakkaiden tasa-arvon nimissä niiden yhtenäistäminen koettiin erittäin tärkeänä. Ennen kuntien yh-

distymistä kaksi johtajista kauhisteli kiireistä muutosaikataulua, jonka mukaan yhtenäistämistyö tulisi tehdä.

”Ja se se onki ollu ehkä se haastavin justii näitten erilaisten käytäntöjen yhteensovittaminen, että vaikka ollaan saman lain alaista toimintaa päivähoito Sumiaisis, Suolahes tai Äänekoskella niin kyllähän siinä on ollu paljon sitä semmosta yhteisten linjojen hakemista, et ei se oo kuitenkaa ollu moneltakaa osin ihan samanlaista yksitytee.”

”Se (oli haastavaa) että niitä piti ruveta yhdentämään. Ja niitä yhdennetää edelleen. Ku mun mielestä kunnassa pitää olla samanlaiset oikeudet, samanlaiset palvelut kaikille, riippumatta missä se lapsi asuu tai muuta.”

Käytäntöjen yhtenäistäminen vaati joiltain johtajilta myös omista vanhoista käytänteistä luopumista. Moni kokikin menetykset myös haasteina.

”Elikkä jotenki tuntus, et välillä, nii et ois mulla jotain ja kyllähän niitä tavallaan ideaalia sinne sanoki, mutta sit se aina kilpisty siihen, että ei se onnistu--- Tai sitte voi olla eri ammattiryhmien välillä semmosta, et että se ei käy niin mutkit...mutkattomasti, kun meillä. Kun on monia ihmisiä ja monen paikan lapsia.”

Eräs johtajista koki erittäin haastavana uuden Äänekosken toimintakulttuuriin sopeutumisen. Tämä toimintakulttuuri erosi etenkin palvelukulttuurin osalta niin paljon hänen vanhan kuntansa kulttuurista, että siihen oli vaikea sopeutua.

”Sitten nyt on, nyt mä osaan sanoa selvästi sen, mikä on, kun puhuttiin, että meillä on toimintakult, meil on erilainen kulttuuri toimia, niin meillä on. Me luotiin ennen palvelua ihmisille, mitä ihmiset tarvihti. Me ei rikottu eikä ylitetty rajoja eikä asetuksia eikä lakeja eikä standardeja, mutta me luotiin palveluja. Me ei etitty niitä kohtia, mistä löytis vaan sellanen aidanrako, että jotain palvelua ei tarttis tuottaa.”

Yleensäkin uudenlaisiin *yhteistyötahoihin* ja -muotoihin tottuminen toi johtajille haasteita mukanaan. Eräs johtajista koki haastavana moneen uuteen ihmiseen tutustumisen ja yhteistyön aloittamisen heidän kanssaan, sillä hän oli tottunut työskentelemään yksin tai pienemmässä porukassa. Yhteistyöverkoston laajeneminen tarkoitti samalla tietynlaisen itsenäisyyden menetystä. Eräs johtajista sanoi, ettei uusiin kollegoihin ehtinyt tutustua riittävästi ennen varsinaisen yhteistyön alkamista.

”Ja sitte ku vielä on tämmönen yksin ollu täällä ammattikuntasa edustaja niin ku mainitsin, niin sit se semmonen. Ja vähän oon ehkä ollu täällä, nyhjötetty täällä omassa oloissamme, niin sitte se pompsahtaa sinne isoon porukkaan. Tutustua uusiin ihmisiin. Ei kaikkia tuntuukaan...”

Muutama johtaja pohti myös sitä, kuinka saada mahdollisimman suuri hyöty uusista yhteistyötahoista nyt ja tulevaisuudessa. Tähän mennessä kaikki ei vielä toiminut saumattomasti ja yhteistyön laadussa löytyi parannettavaa. Eräs johtajista koki yhteistyön

ja sen mukanaan tuomat palaverit uuvuttavina, eikä suostunut hyväksymään sitä, että päätöksiä tehdään ilman hänen omaa osallistumistaan.

”Se on sopeutumista myös siihen, että yllätyksiä tulee. Nimittäin sellasiin ei varmaan koskaan sopeudu, et yhtäkkiä tuleeki joku asia, et se on jossain päätetty. Ennen oli mukana aina siinä päätöksenteossa. Se on semmonen mitä vähän pelkää tulevaks. Ja määhän toivon, että semmonen loppuu.”

Myös tietämättömyys asetti haasteita läpi koko yhdistymisprosessin. Ennen varsinaista yhdistymistä päiväkodin johtajien keskuudessa oli epäselvyyttä siitä, kuka tai ketkä päivähoitoa johtavat, sillä toimialajohtajien valinta jäi myöhäiseksi. Kaikkiin kysymyksiin ei aina löytynyt vastausta. Moni johtajista epäili, että tuleva yhdistyminen toi niin paljon yllätyksiä myös päättäjille, etteivät he olleet osanneet varautua kaikkeen.

Kuntien yhdistyttyä johtajien tietämättömyys johtui avun saamisen hankaluudesta, sillä edelleenkin oli epäselvyyksiä siitä, kuka mitään tehtävää hoitaa. Ihmiset koettiin myös hyvin kiireisinä, eikä heihin välttämättä saanut yhteyttä. Ihmisten tavoittaminen koettiin haasteellisena vielä yhdistymisen jälkeen loppuvuodestakin.

”Kyllä on semmosia tilanteita nyt, että... minä laitan esimerkiksi sähköpostilla kysymyksen jostain asiasta, joka henkilöstöhallintoon liittyy. Niin sieltä ei vastaa kukaan. Aikasemmi kuitenkin vastas.”

Kuntien yhdistyttyä jonkin verran haasteita johtajille toi heidän suhteensa lähiesimieheensä. Lähiesimiehen alais määrä kasvoi yhdistymisen myötä ja tämän takia kolme johtajaa koki etäisyytensä lähiesimieheensä kasvaneen. Osa heistä koki tuenpuutetta vielä loppuvuodestakin. Esimiestä oli vaikea tavoittaa hänen kiireellisyytensä vuoksi, joskin tämä kiireellisyys asetti joillekin johtajille myös uudenlaisen huolen: huolen oman esimiehensä työtaakan lisääntymisestä.

”Eli tavallaan niin ku, se lähin kollegapiiri niin ku meillä kasvo ja sitten taas mejän lähimmällä esimiehellä kasvo tää alaisten määrä. Et tuol niin ku palavereissa istutaan on isompi porukka. Kyllähän se heti näkyy siinä, et hiukan ollaan niin kun tavallaan askel kaks kauempana tästä mejän lähimmästä esimiehestä nyt tässä vaiheessa ja olosuhteittenkin pakosta ja työmäärän niin ku suhteen.”

Yhteensovittamisprosessin myötä kolme johtajaa koki haastavana oman *edustamis-* ja puolustamistyönsä päivähoiton organisaation tasolla. Joidenkin oli välillä vaikeaa huomata, kuinka omat käytännöt väkisinkin purkaantuivat ja jatkuva puolustaminen söi voimia. Myös oman näkemyksensä tuominen muille rakentavasti ja vakuuttavasti tuotti joillekin ajoittain haasteita.

Suuri työmäärä vaivasi päiväkodin johtajia hallinnon tason työtehtävissä koko muutosprosessin ajan. Parin johtajan mukaan hallinnon tehtävät ovat korostuneet selkeästi suhteessa työyhteisön tason tehtäviin ja jopa niiden kustannuksella.

”No varmaan tuntu (haastavalta) ainaki se aikataulu ja tämmöset, että miten me keretään siihen mennessä saaha nämä ja nämä valmiiks. Ennen ku nyt sit on tajunnu, et eihän niitä vieläkään oo saatu valmiiks, että eihän tässä.”

Taulukkoon 17 on tiivistetty päiväkodin johtajien kokemat haasteet päivähoiton organisaation tasolla.

TAULUKKO 17 Päiväkodin johtajan työhön päivähoiton organisaation tasolla haasteita tuovat asiat

yhteisten toimintamallien löytäminen kiireinen muutosaikataulu omien käytäntöjen menettäminen vanhan ja uuden toimintakulttuurin erilaisuus	Käytäntöjen yhtenäistäminen
uusiin yhteistyömuotoihin tottuminen itsenäisyyden menetys ei riittävästi aikaa tutustua uusiin yhteistyökumppaneihin hyödyn löytäminen kyllästyminen ja väsyminen ei voi olla mukana päättämässä epäselvyyksiä ja tietämättömyyttä suhde lähiesimieheen	Yhteistyö
omien käytäntöjen puolustaminen oman näkemyksen esittäminen rakentavasti ja uskottavasti paljon työtä	Edustaminen

Helpotusta

Helpotusta toimintaan päivähoiton organisaation tasolla johtajat saivat *yhteistyöstä*. Vaikka uusiin kollegoihin tutustuminen koettiin ajoittain haastavana, uudet ja vanhat kollegat koettiin myös helpotusta tuottavina ja suurena tukena.

”Toisaalta oli ihanaa päästä uusien ihmisten kanssa tekemään ja suunnittelemaan ja huomaamaan, et en mä nyt oookkaan yksin.”

Oman kunnan kollegat olivat johtajien voimavara koko ajan, mutta yhdistymisen ja tutustumisen edetessä uudet kollegat kasvattivat merkitystään. Jotkut johtajista mainitsivat

helpottavana sen, että he tunsivat tai ainakin tutustuivat tuleviin kollegoihinsa jo ennen kuntien virallista yhdistymistä.

Kuusi johtajaa seitsemästä mainitsi helpottavana tekijänä ennen yhdistymistä suhteensa lähiesimieheensä. Lähiesimiehen tuki pysyi erittäin tärkeänä monelle myös yhdistymisen jälkeen, vaikka osa kokikin etäisyyden kasvaneen. Toisaalta alkuvuoden myllerryksen jälkeen pari johtajista koki lähentyneensä lähiesimiehensä kanssa uudestaan. Myös esimiehen säilyminen yhdistymisen jälkeen samana koettiin hyvänä.

”No ehkä se helpottaa, että kuitenkin pystyy oman esimiehensä kanssa puhumaan niin, että asia ku asia niin, ettei sun tarvi pelätä mitää eikä reaktioita tai että veetää matto sun alta, et se on niin ku täys tuki sille työlle. Se on melkein se paras asia.”

”Sitten mä aattelin, että mun esimieheltä oon saanu enemmän tukea kun silloin yhdessä vaiheessa, alkuvuodesta vaikka. Syynä voi olla se, et me ollaan tutustuttu ja saatu niin ku tälleen, tultu sillai tutuks, et osaa pyytää ja osaa antaa.”

Muista henkilöstä erilaiset tuki- ja yhdyshenkilöt saivat kiitosta niin ennen kuntien yhdistymistä, kuin yhdistymisen tapahtuessa. Johtajat kokivat helpottavana sen, että nimetyt henkilöt auttoivat heitä muutoksissa. Ennen yhdistymistä eräs johtajista mainitsi oman kuntansa toimivat yhteistyökuviot helpottavana tekijänä. Yhdistymisen tapahduttua etenkin uusi henkilöstö- ja rahoituspäällikkö saivat kiitosta toiminnastaan.

Päiväkodin johtajien työhön päivähoidon organisaation tasolla helpotusta tuovat asiat näkyvät tiivistetysti taulukossa 18.

TAULUKKO 18 Päiväkodin johtajan työhön päivähoidon organisaation tasolla helpotusta tuovat asiat

kollegoiden tuki suhde lähiesimieheen tuki- ja yhdyshenkilöt oman kunnan toimiva yhteistyöverkosto uudet henkilöstö- ja rahoituspäälliköt	Yhteistyö
---	-----------

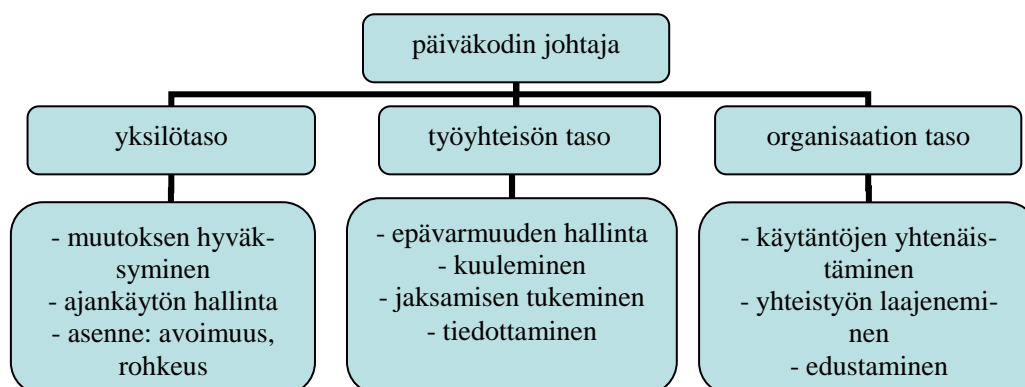
7.4 Keskeisimmät muutokset päiväkodin johtajan tehtävissä ja toimintatavoissa

Kuntafuusion aiheuttamien muutosten laajuus ja vaikutukset vaihtelivat paitsi kuntien (yhdistymisen jälkeen taajamien) kesken, myös niiden sisällä. Yleistäen voi sanoa, että suurimmat muutokset koettiin pienimmissä kunnissa, joissa käytännöt yhtenäistettiin Äänekosken käytäntöjen mukaiseksi. Muutoksen merkittävyyden kokemukset vaihtelivat kuitenkin päivähoitoyksiköittäin koko uuden Äänekosken kaupungin sisällä.

Ennen kuntien yhdistymistä suurimmat muutokset koettiin päivähoiton organisaation tasolla yhteistyön lisääntymisenä ja päiväkodin työyhteisön tasolla epävarmuuden kasvuna. Kuntien yhdistyminen toi mukanaan konkreettisia muutoksia, kun käytäntöjä alettiin toden teolla yhtenäistää. Muutokset joko toimeenpantiin heti vuodenvaihteessa tai niiden toimeenpanoa alettiin silloin suunnitella entistä tehokkaammin. Konkreettiset muutokset vaativat uuden opettelua ja toivat joillekin myös pettymyksiä ja omien käytäntöjen puolustamista. Päiväkodin johtajien työssä korostuivat työyhteisön tasolla jakamisen tukeminen sekä tiedottaminen ja organisaation tasolla edustaminen.

Yksilötasolla päiväkodin johtajat käsittelivät omaa suhtautumistaan muutokseen: uuden hyväksymistä ja vanhasta luopumista. Kuntafuusioprosessi vaati heiltä ajankäytön hallintaa, epävarmuuden sietokykyä ja avointa asennetta niin muutosta kuin muita ihmisiä kohtaan. Aineistonkeruuhetkellä, kun kuntien yhdistymisestä oli kulunut lähes vuosi, johtajat ajattelivat suurimpien muutosten olevan jo takana.

Taulukossa 4 näkyy päiväkodin johtajan työssä tapahtuneet keskeisimmät muutokset.



KUVIO 4 Päiväkodin johtajan työssä korostuvat tehtävät ja toimintatavat kunnafuusioprosessissa

8 POHDINTA

8.1 Tulosten tarkastelua

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisena päiväkodin johtajuus (leadership) näyttäytyy kuntien yhdistymisprosessissa. Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita siitä, millaisia työnkuvia ja toimintatapoja päiväkodin johtajilla on kuntafuusioprosessin eri vaiheissa ja johtajan työn eri tasoilla: yksilön, päiväkodin työyhteisön ja päivähoidon organisaation tasolla. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää, mistä päiväkodin johtajan työn haasteet ja helpotukset tulevat.

Yksilötaso

Päiväkodin johtajan työssä yksilötasolla korostuvat asiat voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: muutoksen kohtaamiseen, johtajien henkilökohtaisiin ominaisuuksiin sekä muihin ihmisiin liittyviin asioihin. Muutoksen kohtaaminen vaati päiväkodin johtajilta kykyä oppia ja hyväksyä uutta sekä luopua vanhasta. Monet johtajista kokivat nämä haasteellisina.

Jokainen johtaja ottaa muutoksen vastaan paitsi päiväkodin johtajan roolissa, myös yksityishenkilönä. Yksityishenkilönä joistakin päiväkodin johtajista oli havaittavissa muutosvastarintaa. Muutosvastarinta kuuluu osana jokaiseen muutokseen ja sen johtaminen sekä hallitseminen oleellisina muutoksen johtamiseen (vrt. Rodd 2006; Keskinen

& Turtinen 1992). Monet teoriat tuntuvat kuitenkin unohtavan, että myös esimies, jonka tulisi johtaa muutos kunnialla läpi, voi kokea muutosvastarintaa yhtäläillä alaitensa kanssa. Tätä huomiota tukee tämän tutkimuksen lisäksi Keskinen ja Turtisen (1992, 185–186) tutkimustulos, jossa päiväkodin kehitysprojektissa eniten muutosvastarintaa ilmeni päiväkodin johtajien taholta.

Henkilökohtaisissa ominaisuuksissa päiväkodin johtajuudessa korostuivat oma asenne, omat taidot ja oma pohdinta. Selvitäkseen muutoksesta päiväkodin johtajat tarvitsevat positiivisen ja ennakkoluulottoman ajattelutavan. Lisäksi taitoina he tarvitsevat tasapuo-
lisuutta, ajan-, paikan- ja tilannetajua sekä rohkeutta. Ajankäytön hallinta sekä omasta jaksamisestaan huolehtiminen korostuivat muutoskiireiden keskellä, kuten myös epävarmuuden ja keskeneräisyyden sietäminen. Viimeksi mainitut koettiin myös erityisen haastavina. Epävarmuutta esiintyykin paitsi alaisten keskuudessa, myös johtajien omassa toiminnassa. Stenvall ym. (2007, 65–66) saivat samankaltaisia tuloksia huomatesaan, että esimies joutuu johtamaan muutosta epävarmuudessa etenkin sen alkuvaiheessa johtuen mm. toimintaympäristön yleisistä muutostekijöistä.

Muihin ihmisiin liittyvät yksilötasolla korostuvat asiat olivat yhteistyön tekeminen sekä henkilöstön ja asiakkaiden muutosta kohtaan tuntemaan vastustuksen kohtaaminen. Yhteistyön tekemiseen liittyi yhteistyökuvioiden laajeneminen kolmen kunnan yhdistyessä sekä oman kunnan/taajaman edustajana toimiminen. Etenkin pienempien kuntien päiväkodin johtajilla oli totuttautumista uuteen ja siihen, että päätökset tehdään nyt entistä laajemmassa mittakaavassa. Tähän liittyi paitsi entistä laajemman kokonaisuuden huomioiminen, myös totuttelua siihen, ettei oma tahto mene aina läpi. Johtajat kokivat myös edustajan roolinsa erittäin tärkeänä, sillä yhdistymisen jälkeen heistä tuli oman taajamansa puolestapuhujia ja vastuu siitä, ettei heidän taajamaansa unohdeta, oli suuri.

Monet tutkijat korostavat vision merkitystä johtajuudessa (katso Northouse 2007; Fernandez & Rainey 2006; Rodd 2006). Johtajuus on tavoitteellista toimintaa ja visioiden avulla sille luodaan päämääriä, joita kohti pyritään. Suurin osa päiväkodin johtajista kertoi luoneensa vision, jonka avulla muutosta johti. Visio tai sen merkitys eivät kuitenkaan nousseet päiväkodin johtajien puheissa esiin ennen kuin haastattelija niistä erikseen kysyi. Monien johtajien visiot olivat hyvin laajoja ja ne sisälsivät muutosjohtami-

sen sijaan myös sen, mihin johtamisella yleensäkin pyrittiin, ts. koko päivähoitopalvelun ja tarjottavan varhaiskasvatuksen tavoitteet.

Sille, ettei visioille annettu tässä tutkimuksessa yhtä suurta merkitystä kuin aikaisemmat tutkimukset antavat ymmärtää, voi olla useitakin syitä. Oliko visio sanana johtajille liian vieras tai teoreettinen? Mm. Nivala (1999, 147) ja Rodd (2006, 6) toteavat, että päiväkodin johtajat tekevät työtä kasvattajan, eivät niinkään johtajan sydämellä. Heidän intressinsä löytyvät useimmin varhaiskasvatuksen piiristä kuin itse johtajuudesta. Lisäksi päiväkodin johtajuudelle on ominaista teoreettisen johtajuuskoulutuksen puute (vrt. LTOL 2004, 12). Vision luominen ja käyttäminen saattavat siis olla osa päiväkodin johtajien jokapäiväistä työtä, mutta he eivät osaa käsitteellistää sitä. Eräs johtajista totesi, että selkeän vision luominen on mahdotonta jatkuvien ulkoapäin tulevien muutosten takia. Toisaalta Juppo (2005, 110) toteaa, että myös ulkoapäin tulevissa muutoksissa on aina mahdollisuus vaikuttaa tapaan, jolla muutos johdetaan. Tähän tarvitaan visioita.

Päiväkodin työyhteisön taso

Päiväkodin työyhteisön tasolla päiväkodin johtajan työssä korostuivat työyhteisön kohtaaminen, muutoksen kohtaaminen sekä ajankäytön hallinta. Työyhteisön kohtaamisessa muutoksen vastustuksen ja pettymysten kohtaaminen, epävarmuuden hallinta, työntekijöiden kuuleminen ja jaksamisen tukeminen esiintyivät tärkeinä lähes koko muutosprosessin ajan painottuen hieman erilaisilla muutosprosessin eri vaiheissa. Painotukset olivat erilaisia myös eri työyksiköiden sisällä. Joissain yksiköissä henkilökunta ei tuntunut juuri reagoivan kuntien yhdistymiseen, kun taas joissain yhdistyminen herätti paljon tunteita.

Päiväkodin johtajan herkkyys aistia alaistensa reaktioita osoittautui keskeiseksi muutosprosessin aikana. Samanlaisia tuloksia saatiin myös Stenvallin ym. (2007, 65, 113) tutkimuksessa, jonka mukaan henkilöstöjohtaminen ja henkilöstön muutosdynamiikan tunnistaminen ovat keskeisiä osia muutosprosessin hallinnassa. Lähiesimiehet ovat tärkeimpiä muutosjohtajia, sillä he tuntevat henkilöstön ja pystyvät parhaiten aistimaan työntekijöiden suhtautumisen muutosta kohtaan.

Työyhteisön kohtaaminen aiheutti johtajille paljon haasteita, mutta toimiva työyhteisö ja työkaverit olivat myös merkityksellinen tukipilari johtajan työssä. Keskinen ja Turti-

ainen (1992, 187–188) toteavatkin, että yhteistyö työyhteisön sisällä on olennaista muutostoiminnan onnistumisen kannalta. Työyhteisöön liittyvät tekijät, kuten keskinäinen arvostus, tuki ja rohkaisu vaikuttivat Keskinen ja Turtiaisen tutkimuksessa sekä päiväkodin työyhteisössä esiintyneen muutosvastarinnan että toteutuneiden muutosten määrään.

Muutoksen kohtaamisessa tiedon jakamisen merkitys työyhteisöön nousi esiin jokaisen johtajan puheissa. Tiedonkulkua ja kommunikaation merkitystä muutoksen onnistuneessa johtamisessa painottavat myös mm. Fernandez ja Rainey (2006) sekä Keskinen ja Turtiainen (1992). Tiedon välittämisen lisäksi uuden tuominen työyhteisöön oli keskeistä, sillä toimintatavat muuttuivat joissain yksiköissä niiden yhtenäistämisen myötä. Tämä vaati henkilökunnalta uuden opettelua ja johtajilta rohkeutta tuoda yksikköön asioita, joita ei aina otettu innolla vastaan. Työyhteisön historia sekä hallinnon taholta tullut lupaus, että perustyö ei päiväkodeissa tule muuttumaan, helpottivat johtajia uusien asioiden tuomisessa työyhteisöön. Aiemmillä kokemuksilla muutostilanteista ja muutosten vaikuttavuudella perustyöhön onkin vaikutusta siihen, miten yksilöt muutoksen kokevat (vrt. Stenvall ym. 2007, Keskinen & Turtiainen 1992).

Ajankäyttö tuotti päiväkodin johtajille haasteita koko muutosprosessin ajan. Aikaa koettiin olevan liian vähän etenkin henkilöstön johtamiselle. Hallinnolliset tehtävät oli hoidettava ajallaan, joten henkilöstön johtamisesta piti joustaa. Johtajat, jotka toimivat johtajuuden ohella lastentarhanopettajana lapsiryhmässä, kokivat yhdistetyn johtajuuden etenkin ajankäytön kannalta toimimattomana. Muutoksen johtamiseen oli vaikea paneutua lasten läsnä ollessa ja poissaolot lapsiryhmästä taas aiheuttivat huonoa omatuntoa. Yhdistelmäjohtajuuden toimimattomuus ja päiväkodin johtajien yleinen kiire on havaittu myös Lastentarhanopettajaliiton teettämässä selvityksissä (2004, 2007). Johtajat kokivatkin helpottavana siirtymisen ryhmässä toimivasta johtajasta hallinnolliseksi ja sen, mikäli he saivat resursointia työaikaansa lisäyöntekijän taholta.

Päivähoidon organisaation taso

Päivähoidon organisaation tasolla päiväkodin johtajien työssä korostuivat käytäntöjen yhtenäistäminen, yhteistyö ja edustaminen. Käytäntöjen yhtenäistämisen suunnittelu kolmen kunnan kesken aloitettiin hyvissä ajoin ennen virallista yhdistymistä. Vaikka

Äänekosken kuntafuusiossa vanhat kunnat lakkautettiin ja perustettiin kokonaan uusi kunta, monet johtajista puhuivat tapahtumasta kuntaliitoksesta. Monien puheista kuului läpi ajatus, jonka mukaan Sumiainen ja Suolahti liitettiin Äänekoskeen. Tämä ajattelu-tapa näkyi selkeästi käytänteiden yhtenäistämässä, sillä päiväkotien käytännöt yhden-nettiin pääsääntöisesti niin, että Sumiainen ja Suolahti muuttivat käytäntönsä Äänekos-ken mukaisiksi. Kuntien yhdistyminen toi siis eniten muutoksia pienimpien kuntien päivähoitoon.

Pienimmät kunnat olivat myös niitä, jotka joutuivat luopumaan vanhoista käytänteis-tään. Jotkut päiväkodin johtajista ottivat uudet käytänteet luottavaisin mieliin vastaan ainoastaan pientä haikeutta tuntien, mutta joillekin vanhoista ja hyväksi havaituista käy-tänteistä luopuminen oli tuskallista. Yhdistämistyössä heräsikin kysymys, miksi pitää mennä sieltä, mistä aita on matalin. Pienissä kunnissa oli hyviä käytänteitä, jotka kui-tenkin jäivät suuren kunnan käytänteiden jalkoihin. Huolellisella suunnittelulla ja ahke-ralla työllä uuden Äänekosken päivähoitokäytänteet olisivat voineet olla kokoelma kol-men kunnan parhaimmista ja toimivimmista malleista.

Päivähoidon organisaation taholla tehtävä yhteistyö korostui kaiken kaikkiaan kunta-fuusioprosessin myötä. Päiväkodin johtajat saivat uusia kollegoja ja koko päivähoidon hallinto laajeni osaksi perhepalveluita. Uusien kollegojen lisäksi yhteistyötä tehtiin oman kunnan ja taajaman sisällä. Päiväkodin johtajilla oli paljon menoja ja palavereja. Päiväkodin johtajien työ sisälsi myös paljon edustamistehtäviä. He edustivat omaa kun-taansa (kuntien yhdistymisen jälkeen taajamaansa) sekä sen käytänteitä. Osalla johtajis-ta edustamistyössä korostuivat voimia kuluttava omien käytäntöjen puolustaminen.

Tehtävät päivähoidon organisaation tasalla koettiin yleisesti enemmän haasteita tuovana kuin helpotusta antavana. Organisaation taholta helpottavia tekijöitä löydettiin ainoas-taan yhteistyöstä. Myös aiemmissa tutkimuksissa on todettu päiväkodin johtajien työn haastavuus hallinnon tasolla. Ylin johto saattaa olla innossaan ja toimenpiteissään edellä lähiesimiehiä (Stenvall ym. 2007, 74) tai lähiesimiehille asetetut vaatimukset ja heille annetut resurssit eivät kohtaa (vrt. LTOL 2004, 2007; Sundquist ym. 2005). Tähän liit-tyvät tutkimustulokset siitä, että päiväkodin johtajuus mesotasolla ei toimi (Hujala 2004; Nivala 1999). Kontekstuaalisen johtajuusmallin mukaan tässä tutkimuksessa päi-väkodin työyhteisö ja päivähoidon organisaatio edustivat mikrosysteemejä ja niiden

välinen vuorovaikutus nähtiin mesotasoin ilmiönä. Mesotasolla oli havaittavissa selkeää ristiriitaa, sillä päiväkodin johtajat kokivat päivähoito-organisaation tasolla tehtävän työn vievän ajan työyhteisössä tehtävältä työltä.

Yhteenveto

Suurimmat päiväkodin johtajan työhön vaikuttavat muutokset tuntuivat tapahtuneen tai saaneen alkunsa kuntien yhdistyttyä vuodenvaihteessa. Tätä ennen päivähoito-organisaation kentällä valloitti epävarmuus ja epätietoisuus tulevastakin. Roukalan mukaan yksilöiden muutosprosessiin kuuluu aluksi kieltäminen ja puolustautuminen, mitkä näkyivät osassa päivähoitoyksiköitä ja päiväkodin johtajia. Aineistonkeruuvaiheessa, kun yhdistymisestä oli kulunut lähes vuosi, monet johtajista olivat jo hyväksyneet ja omaksuneet muutoksen, joskin osa oli vielä puolustautumisen vaihetta (vrt. Roukala 1998, 32, 34).

Se miten päiväkodin johtajat jälkikäteen kuntafuusioprosessiin suhtautuivat, vaihteli suuresti. Osa heistä koki kuntafuusion suurena muutoksena ja osa ei osannut tunnistaa sen mukanaan tuomia muutoksia lainkaan, kun taas suurin osa johtajista sijoittui näiden kahden ääripään väliin. Kuntafuusion takia lisääntyneet palaverit osa johtajista koki perustyöhönsä liittyvinä: palaverit olisivat olleet riittäneet ilman yhdistymistäkin. Monet johtajista totesivat myös, että sekä yhdistymisprosessin aikana että etenkin sen jälkeen suurin huomio johtamisessa kiinnittyy perustyöhön ja päivähoito-organisaation arjen pyörittämiseen. Stenvallin ym. (2007, 67) tutkimustulosten mukaan esimiehen keskeisin tehtävä muutoksen aikana onkin työyhteisön perustehtävästä huolehtiminen.

8.2 Tulosten arviointia ja jatkotutkimuksen haasteet

Tutkimustulokset tukevat pääsääntöisesti aiempia muutoksen johtamista koskevia tutkimustuloksia. Stenvallin, Majosen, Syväjärven, Vakkalan ja Selinin (2007, 94, 96) tutkimuksessa todetaan lähiesimiehisyyden tärkeys muutosjohtajina kuntafuusioprosessissa. Samaisessa tutkimuksessa todetaan myös, että kuntafuusioprosessin vaikutukset päiväkodeissa näyttäytyvät pitkälti hallinnollisina, ainoastaan päivähoito-organisaation

ylimpiä tahoja koskevinä muutoksina. Muutoksen voimakkuus ja merkitys arvioidaan yleensä suhteellisen pieniksi, eikä niitä välttämättä eroteta jatkuvan kehittämisen toimenpiteistä.

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat Stenvallin ym. väitettä osittain. Tulosten mukaan edellä mainittu väite pitää paikkaansa joissain päivähoitoyksiköissä, mutta joissain yksiköissä muutos koettiin hyvin voimakkaana. Muutoksen vaikutusten määrä ja merkitys tuntuvat vaihtelevan kunnittain ja päivähoitoyksiköittäin. Yleistäen voi sanoa, että pienissä kunnissa muutos näyttäytyi suurempana kuin suuressa kunnassa, mutta tästäkin on poikkeuksia.

Saadut tutkimustulokset ovat sovellettavissa samankaltaisiin muutosprosesseihin. Suoraan tuloksia ei kuitenkaan voida siirtää toiseen kontekstiin kuntafuusioiden yksilöllisyyden ja tapaustutkimuksen luonteen takia (vrt. Gall ym. 2007, 466). Tulokset osoittavat myös sen, kuinka muutos näyttäytyy erilaisena jokaisessa yksikössä. Tulokset antavat kuitenkin viitteitä siitä, mihin suurissa muutosprosesseissa tulee varautua ja kenties myös vinkkejä muutosten toteuttamiseen.

Tämä tutkimus on tehty eettisiä ohjeita noudattaen ja luotettavuuteen pyrkien. Tutkimuksen osa-alueet on tehty huolella ja tutkimuksen raportoinnissa on pyritty tarkkaan kuvaukseen, jotta lukija pystyy muodostamaan tutkimuksesta kokonaiskuvan itselleen. Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu oli toimiva ja se toi tarkoituksenmukaista informaatiota. Tutkimuksen luotettavuutta paransi kokonaisotos, joka paljasti muutosten vaikutusten vaihtelevuuden paitsi kuntien kesken, myös niiden sisällä.

Tarkempiin ja vielä luotettavampiin tuloksiin pyrittäessä olisi tutkimusaineistoa pitänyt kerätä useampana ajanjaksona. Tässä tutkimuksessa jokaista päiväkodin johtajaa haastateltiin kerran kuntien yhdistymisen jälkeen, jolloin kaikki muutosprosessin ajanjaksot käytiin läpi. Stenvallin ym. (2007, 54, 57) mukaan kuntafuusion toteuduttua henkilöstö unohtaa muutoksen aiheuttaman vaivan ja uudistuksen jälkeen muutokset koetaan pääosin positiivisena. Osa haastateltavista kertoikin, kuinka kuntafuusioprosessin alkuvaiheita oli vaikea palauttaa mieliin ja kuinka he saattoivat yhdistymisen jälkeen antaa siitä liiankin positiivisen kuvan. Haastatteleamalla päiväkodin johtajia kuntafuusioprosessin

eri vaiheissa tuloksista olisi tullut tarkempia ja kenties ne olisivat osittain eronneet nykyisistä.

Tutkimuksen kohdejoukkoa olisi myös voinut laajentaa päiväkodin työntekijöihin. Heiltä olisi saanut tietoa siitä, kuinka he kokivat lähiesimiehensä onnistuneen muutoksen johtamisessa. Pyydettyäessä päiväkodin johtajia arvioimaan onnistumistaan muutosjohtajana, osa sanoikin, että asiaa pitäisi kysyä henkilöstöltä.

Jatkotutkimuksen haasteiksi jää entistä tarkemman tutkimuksen tekeminen päiväkodin muutosjohtajuudesta. Päiväkodin johtajuuden tutkiminen on tärkeää, sillä sen avulla johtajuus pääsee kehittymään. On myös tarpeellista laajentaa tutkimusta päiväkodin sisältä laajempaan kontekstiin, jossa päivähoito vaikuttaa. Tässä tutkimuksessa päiväkodin johtajuutta tarkasteltiin suhteessa kuntien yhdistymiseen. Päivähoito ei elä omana maailmanaan, vaan se on jatkuvassa vuorovaikutuksessa muiden ilmiöiden kanssa.

LÄHTEET

- Bass, B. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 18 (3), 19–31.
- Bogdan, R. C. & Knopp Biklen, S. 2007. *Qualitative research for education. An introduction to theories and methods. Viides painos.* Boston: Pearson A & B.
- Dearnley, C. 2005. A reflection on the use of semi-structured interviews. *Nurse Researcher*. 13 (1), 19–28.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltoja & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. korjattu ja täydennetty painos.* Jyväskylä: PS-kustannus, 25–43.
- Fernandez, S. & Rainey H. G. 2006. Managing successful organizational change in the public sector. *Public administration review* 66 (2), 168–176.
- Fisher, J. M. 2005. A time for change? *Human resource development international* 8 (2), 275–263.
- Gall, M., Gall, J. & Borg, W. 2007. *Educational research. An introduction. 8. painos.* Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- Haveri, A. & Majoinen, K. 2000. *Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät?* Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997/2004. *Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu laitos.* Helsinki: Tammi.
- Hujala, E. 2005. Johtajuuden monet kasvot päivähoitossa. Teoksessa A. Niikko & R. Korhonen (toim.) *Lapsuuden puutarhassa. I barndomens lustgård. In the garden of childhood.* Joensuun yliopisto, 184–204.
- Juppo, V. 2005. Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 33 (2), 102–115.
- Juuti, P. 2001. *Johtamispuhe.* Jyväskylä: PS-kustannus.
- Keskinen, S. & Turtinen, A. 1992. Muutos ja muutosvastarinta päivähoitotyötä kehitettäessä. Teoksessa J. Kinos (toim.) *Kirjoituksia lastentarhanopettajakoulutuksesta,*

varhaiskasvatuksesta ja lasten päivähoidosta. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisusarja B 36–37, 170–190.

- Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2007. Henkilöstöpalvelujen strategian toteuttaminen henkilöstöjohtamisen avulla. Kannanotto 14.3.2007. viitattu 12.4.2007.
http://www.kuntatyonantajat.fi/modules/upndown/download_file~id~055C9B66420A4CDD8C3108C68669B36A.asp
- Kunnat.net. 2007. Kunta- ja palvelurakennemuutos. Toimeenpanovaihe. Viitattu 11.4.2007
http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;55264;55275;82183;107938
- Laine, V. 2006. Kunta- ja palvelurakennemuutuksen lähtökohdista ja tavoitteista. Kansantaloudellinen aikakauskirja 102 (3), 401–409.
- Laki lasten päivähoidosta 1973/36
- LTOL=Lastentarhanopettajaliitto. 2004. Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. Helsinki: LTOL.
- LTOL=Lastentarhanopettajaliitto. 2007. Päiväkodin johtajuus huojuu. Helsinki: Lastentarhanopettajaliitto / Opetusalan Ammattijärjestö OAJ.
- Merton, R. K., Fiske, M. & Kendall, P. L. 1999. The focused interview. A manual of problems and procedures. 2. painos. New York: The free press.
- Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Northouse, P. 2007. Leadership. Theory and practice. Neljäs painos. California: Sage.
- Puroila, A-M., Sarvela-Pikkarainen, H. & Melnik, O. 2002. Day care centre director's work in Finland and Russia: A comparative analysis. Teoksessa V. Nivala & E. Hujala (toim.) Leadership in early childhood education. Cross-cultural perspectives. Oulu: Oulun yliopisto, 35-48.
- Rodd, J. 2006. Leadership in early childhood. Kolmas painos. Buckingham: Open university press.
- Rosemary, C. A. & Puroila, A-M. 2002. Leadership potential in day care settings: Using dual analytical methods to explore director's work in Finland and the USA. Teoksessa V. Nivala & E. Hujala (toim.) Leadership in early childhood education. Cross-cultural perspectives. Oulu: Oulun yliopisto, 49–64.
- Roukala, V. 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Espoo: Suomen Atk-kustannus Oy.
- Silverman, D. 2001. Interpreting qualitative data. Methods for analysing talk, text and interaction. Toinen painos. Lontoo: Sage.

- Silverman, D. 2005. Doing qualitative research. A practical handbook. Toinen painos. Lontoo: Sage.
- Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. 2007. ”Mees romppeines siihen” Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Sundquist, S., Laamanen, E., Liivala, R., Iipponen, N. & Jyrä, K. (toim. työryhmä) 2005. Henkilöstö ja seutuyhteistyö – ABC. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Suolahden kaupunki. 2007. Yhteinen kunta-hanke. viitattu 11.4.2007
<http://www.suolahti.fi/yhteinenkunta/index.htm>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-2. painos. Helsinki: Tammi.
- Varttua 2007. Stakes. Ajankohtainen tilanne päivähoiton hallinnosta 1.1.2007. viitattu 30.11.2007
http://varttua.stakes.fi/FI/Ajankohtaista/PHhallinto/phhallinto/ajankohtainen_phhallinto.htm.
- Yin, R. K. 2003. Case study research. Design and methods. Kolmas painos. Thousands Oaks: Sage.
- Äänekoski 2007a. Perusturvan toimiala. Viitattu 30.11.2007
<http://www.aanekoski.fi/hallinto/toimialat/perusturvatoimiala/>
- Äänekoski 2007b. Päivähoito. Viitattu 30.11.2007
<http://www.aanekoski.fi/asukkaalle/sosiaalipalvelut/pivhoito/>
- Äänekoski 2008. Tietoa Äänekoskesta. Viitattu 25.4.2008
<http://www.aanekoski.fi/ajankohtaista/tietoa/nekoskiphkinnuessa/>

LIITEET

Liite 1

TUTKIMUSLUPA

ÄÄNEKOSKEN KAUPUNKI
Perusturvatoimiala
Perhepalvelut

23.10.2007

SAATE

Opiskelemme Jyväskylän yliopistossa Kasvatustieteiden laitoksella pääaineenamme varhaiskasvatustiede. Teemme tällä hetkellä pro gradu-tutkielmia päivähoiton johtajuudesta. Olemme kiinnostuneita, miten päivähoiton johtajuus toteutuu muutoksen aikana, erityisesti kuntafuusiossa. Tämän takia haluamme toteuttaa tutkimuksemme Äänekoskella. Teemme kaksi eri tutkimusta, jotka yhdessä muodostavat tietynlaisen kokonaisuuden. Päivi Anttilan tutkimus kohdistuu päiväkodin henkilöstö- ja muutosjohtamiseen. Tiina Hermunen tutkii päivähoiton johtajuutta tehtävien ja hallinnon näkökulmasta.

Kuntafuusiot ovat ajankohtaisia monessa kunnassa, joskin niiden vaikutuksia päivähoidon on tutkittu verraten vähän. Toivomme, että tutkimuksemme avulla Äänekoski ja muut kaupungit saavat tietoa siitä, miten kuntafuusio vaikuttaa päivähoiton hallintoon ja johtajan työhön. Ohjaajanamme toimii Kasvatustieteiden laitoksen johtaja Anja-Riitta Lehtinen. Tutkimusten on määrä valmistua kesään 2008 mennessä.

Päivi Anttilan tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia rooleja ja toimintamalleja päiväkodin johtajat käyttävät henkilöstöjohtajina muutostilanteessa. Kuntafuusio voidaan nähdä ulkoapäin tulevana muutoksena, jolloin päiväkodin johtaja toimii päivähoiton ja kaupungin ylemmän johdon (muutoksen toimeenpano) sekä päiväkodin henkilöstön (muutoksen konkreettinen toteutus) välissä. Tutkimuksen tarkoitus on paitsi kuvata päiväkodin johtajan toimintaa päiväkodin työyhteisön johtajana, myös selvittää hänen rooliensa keskinäisiä suhteita, ts. muutosjohtajuuden toteutumista kokonaisuudessaan.

Tiina Hermusen tutkimus kohdistuu päivähoitopalvelun johtamiseen. Hermusen tutkimuksessa päivähoitopalvelun johtaminen on rajattu koskemaan päivähoidon hallintojohtajaa (perhepalvelujohtaja) ja päiväkodin johtajia. Nämä yhdessä muodostavat päivähoitopalvelun johtajuuden, jota tutkitaan erityisesti hallintotehtävien ja päivittäisten tehtävien kautta. Tutkimuksen lähtökohtana on Hermusen oletus siitä, että kuntarakennemuutos vaikuttaa päivähoitopalvelun johtamisen toteutumiseen ja asettaa sille tietyntyyppisiä haasteita ja mahdollisuuksia.

Molemmissa tutkimuksissa tutkimuskohteena toimivat Äänekosken kaupungin kaikkien päiväkotien johtajat. Tutkimusaineisto kerätään haastatteluilla marraskuun aikana. Päivi Anttila ja Tiina Hermunen toteuttavat aineistonkeruun yhdessä niin, että jokainen tutkimukseen osallistuva osallistuu vain yhteen haastatteluun. Päiväkodin johtajien lisäksi Tiina Hermunen haastattelee tutkimukseensa Äänekosken perhepalvelujohtajaa.

Osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Haastateltaviin otetaan yhteys perhepalvelujohtajan kautta. Haastateltavat antavat lupansa tutkimukseen varaamalla haastatteluajan. Yhteydenpitoa jatketaan sähköpostitse ja puhelimitse. Lopullisista tutkimusraporteista haastateltavia ei pysty tunnistamaan. Haastateltavien nimet muunnetaan (esim. Haastateltava 1), eikä heistä kerrota tietoja, joiden avulla lukija tunnistaa haastateltavan. Tutkimuskaupunki Äänekoski pidetään kuitenkin julkisena. Toimitamme molemmista tutkimuksista tutkimusraportin Äänekosken kaupungille.

ÄÄNEKOSKEN KAUPUNKI

Perusturvatoimiala

Perhepalvelut

TUTKIMUSLUPA/SITOUTUMUS

Suorittaessamme tutkimuksia

Oppilaitos/tutkimuksesta vastaava yksikkö _____

Oppiaine/koulutusohjelma/linja _____

Tutkimuksien ohjaaja/vastuhenkilö _____

Tutkimuksien nimet _____

Tutkimuksien kohderyhmä ja tutkimuspaikka _____

Sitoudun siihen, että en käytä tutkimuksen yhteydessä Äänekosken kaupungin perusturvatoimelta saamiani tietoja muuhun tarkoitukseen kuin tutkimuksen tekemiseen enkä anna salassa pidettäviä tietoja muille henkilöille.

Tutkimuksien tekijät

Nimi _____

Nimi _____

Arvo/ammatti _____

Arvo/ammatti _____

Osoite _____

Osoite _____

Puh. _____

Puh. _____

Allekirjoitus _____

Allekirjoitus _____

Hyväksynyt

Äänekoskella ___ / ___ 2007

Perhepalvelujohtaja

Liite 2

HAASTATTELURUNKO 1, Perhepalvelujohtajan asiantuntijahaastattelu

Yleistä tietoa Äänekosken kuntafuusiosta

- Millaiset tekijät johtivat kuntafuusioon Äänekoskella? Millainen on sinun näkemyksesi?
- Erään tutkimuksen mukaan muutospaineet kuntafuusiossa kohdistuvat nimenomaan sosiaali- ja terveystalouteen. Sopiiko väite myös Äänekosken tilanteeseen?

Kuntafuusio päivähoitoon näkökulmasta

- Onko kuntafuusio ollut tarpeellinen päivähoitoon kannalta? Miksi?
- Millaisia ovat kuntafuusion aiheuttamat konkreettiset muutokset päivähoitoon? Entä päiväkodin johtajan työssä?
- Ovatko muutokset tapahtuneet pääosin päivähoitoon hallinnon tasolla? (vrt. Stenvall ym. 2007 tutkimus)
- Ovatko toimintakulttuurit/työyhteisöt pysyneet ennallaan/muuttuneet? (vrt. Stenvall ym. 2007 tutkimus)
- Miten kuntafuusioon liittyvä tiedotus ja koulutus on järjestetty päivähoitoon osalta?
 - Kenelle se on suunnattu?
 - Kenen toimesta tarjotaan?
- Millaista tiedostusta ja koulutusta on järjestetty?
 - Miten paljon tiedostusta ja koulutusta on järjestetty?
- Millaisia onnistumisia nostaisit esiin kuntafuusion vaikutuksesta päivähoitoon? Entä epäonnistumisia?

Perhepalvelujohtajan asema kuntafuusiossa

- Mikä on ollut perhepalvelujohtajan tehtävä kuntafuusioprosessissa päivähoitoon kannalta?
- Miten valikoiduit tehtävään?
- Painottuuko työssäsi jokin päivähoitoon osa-alue, esim. organisaation/työyhteisön johtaminen tai asiakkaat/palvelun johtaminen?

Muuta

- Millaista tietoa toivotte tutkimustemme tuottavan päivähoitoon johtajuudesta? Voiko tutkimuksemme jotenkin auttaa teitä tässä vaiheessa kuntafuusion muutosprosessia?

Liite 3

INFORMAATIOKIRJE HAASTATELTAVILLE JA OHJEITA HAASTATTELUA VARTEN

Arvoisat päiväkodin johtajat

Opiskelemme Jyväskylän yliopistossa Kasvatustieteiden laitoksella pääaineenamme varhaiskasvatustiede. Teemme tällä hetkellä pro gradu-tutkielmia päivähoiton johtajuudesta. Olemme kiinnostuneita, miten päivähoiton johtajuus toteutuu muutoksen aikana, erityisesti kuntafuusiossa. Tämän takia haluamme toteuttaa tutkimuksemme Äänekoskella. Teemme kaksi eri tutkimusta, jotka yhdessä muodostavat tietynlaisen kokonaisuuden. Päivi Anttilan tutkimus kohdistuu päiväkodin henkilöstö- ja muutosjohtamiseen. Tiina Hermunen tutkii päivähoiton johtajuutta tehtävien ja hallinnon näkökulmasta.

Kuntafuusiot ovat ajankohtaisia monessa kunnassa, joskin niiden vaikutuksia päivähoitoon on tutkittu verraten vähän. Toivomme, että tutkimuksemme avulla Äänekoski ja muut kaupungit saavat tietoa siitä, miten kuntafuusio vaikuttaa päivähoiton hallintoon ja johtajan työhön. Ohjaajanamme toimii Kasvatustieteiden laitoksen johtaja Anja-Riitta Lehtinen. Tutkimusten on määrä valmistua kesään 2008 mennessä.

Päivi Anttilan tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia rooleja ja toimintamalleja päiväkodin johtajat käyttävät henkilöstöjohtajina muutostilanteessa. Kuntafuusio voidaan nähdä ulkoapäin tulevana muutoksena, jolloin päiväkodin johtaja toimii päivähoiton ja kaupungin ylemmän johdon (muutoksen toimeenpano) sekä päiväkodin henkilöstön (muutoksen konkreettinen toteutus) välissä. Tutkimuksen tarkoitus on paitsi kuvata päiväkodin johtajan toimintaa päiväkodin työyhteisön johtajana, myös selvittää hänen rooliensa keskinäisiä suhteita, ts. muutosjohtajuuden toteutumista kokonaisuudessaan.

Tiina Hermusen tutkimus kohdistuu päivähoitopalvelun johtamiseen. Hermusen tutkimuksessa päivähoitopalvelun johtaminen on rajattu koskemaan päivähoiton hallintojohtajaa (perhepalvelujohtaja) ja päiväkodin johtajia. Nämä yhdessä muodostavat päivähoitopalvelun johtajuuden, jota tutkitaan erityisesti hallintotehtävien ja päivittäisten tehtävien kautta. Tutkimuksen lähtökohtana on Hermusen oletus siitä, että kuntarakenne-

muutos vaikuttaa päivähoitopalvelun johtamisen toteutumiseen ja asettaa sille tietynlaisia haasteita ja mahdollisuuksia.

Molemmissa tutkimuksissa tutkimuskohteena toimivat Äänekosken kaupungin kaikkien päiväkotien johtajat. Tutkimusaineisto kerätään haastatteluilla marraskuun aikana. Päivi Anttila ja Tiina Hermunen toteuttavat aineistonkeruun yhdessä niin, että jokainen tutkimukseen osallistuva osallistuu vain yhteen haastatteluun. Päiväkodin johtajien lisäksi Tiina Hermunen haastattelee tutkimukseensa Äänekosken perhepalvelujohtajaa.

Osallistuminen tutkimuksiin on vapaaehtoista. Haastateltavat antavat lupansa tutkimukseen varaamalla haastatteluajan. Lopullisista tutkimusraporteista haastateltavia ei pysty tunnistamaan. Haastateltavien nimet muunnetaan (esim. Haastateltava 1), eikä heistä kerrota tietoja, joiden avulla lukija tunnistaa haastateltavan. Tutkimuskaupunki Äänekoski pidetään kuitenkin julkisena. Toimitamme molemmista tutkimuksista tutkimusraportin Äänekosken kaupungille.

Ystävällisin terveisin tutkijat,

Päivi Anttila

Tiina Hermunen

OHJEITA HAASTATTELUUN OSALLISTUVALLE

Tutkimushaastattelut toteutetaan teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa haastattelu etenee keskustelunomaisena tiettyjen, ennalta määrättyjen teemojen mukaan. Teemat ja haastattelurunko toimitetaan haastateltaville tutustuttavaksi ennen haastattelua.

Jokainen haastateltava osallistuu yhteen haastatteluun, jolle pyydetään varaamaan aikaa puolitoista tuntia. Haastatteluissa paikalla ovat haastateltavan lisäksi molemmat tutkijat. Periaatteena on, että haastattelijat tulevat haastateltavien luo. Haastattelut toteutetaan siis mahdollisuuksien mukaan Äänekosken päiväkodeissa. Haastattelut nauhoitetaan MiniDisc-tallentimella.

Osallistuminen tutkimukseen on täysin vapaaehtoista. Toivomme kuitenkin, että jokainen Äänekosken kaupungin päiväkodin johtaja pystyy osallistumaan, jotta tutkimustulokset ovat luotettavia. Tutkimusraporteissa haastateltavien vastauksia ei pysty tunnistamaan. Vastauksia käsittelevät vain tutkijat.

Haastateltavat antavat lupansa tutkimukselle varaamalla haastatteluajan oheisesta lomakkeesta. Lomakkeeseen merkitään nimi, puhelinnumero ja sähköpostiosoite itselle sopivaan aikaan. Mikäli mikään ehdotetuista ajoista ei sovi, pyydämme Teitä silti laittamaan yhteystietonne lomakkeeseen. Otamme yhteyden jokaiseen haastateltavaan lomakkeen saatuaamme sopiaksemme haastattelusta ja mahdollisesti myös haastatteluajoista tarkemmin.

Mikäli haluatte lisätietoja tutkimuksistamme ja haastatteluista, vastaamme mielellämme kysymyksiinne!

Kiitos vaivannäöstänne ja kiinnostuksestanne tutkimuksiamme kohtaan

Päivi Anttila

Tiina Hermunen

044-3445 195

040-5271 679

paivi.anttila@cc.jyu.fi

timaherm@cc.jyu.fi

Liite 4

HAASTATTELURUNKO 2, Päiväkodin johtajat

Taustatiedot: Työvuodet päivähoidossa, työvuodet päiväkodin johtajana, alaisten määrä, päiväkotiyksiköiden määrä, yksikön/yksiköiden lapsimäärä, toimiiko hallinnollisena vai lapsiryhmässä, millaisia päivähoitomuotoja alaisuuteen kuuluu

Ohjeita haastatteluun:

Haastattelurunko on jaettu vaiheisiin ajanjaksojen mukaan. Haastattelussa toistuvat samankaltaiset kysymykset jokaisen vaiheen kohdalla. Vaiheet ovat seuraavanlaiset:

- ”Aika ennen kuntarakennemuutoksen toteutumista” tarkoittaa ajanjaksoa, joka alkoi siitä, kun tieto muutoksen toteutumisesta varmistui ja siihen alettiin valmistautua.
- ”Kuntarakennemuutoksen toteuttamisen aika” käsittää vuodenvaihteen 2006–2007, kun muutos astui laillisesti voimaan.
- ”Kuntarakennemuutoksen nykyvaihe” kuvaa tämänhetkistä tilannetta ja muutosten vakiinnuttamisen aikaa.

Tutustu alla oleviin kysymyksiin etukäteen. Pohdi vastauksiasi kahdesta näkökulmasta: oman päiväkodin/päiväkotien työyhteisön johtamisen näkökulmasta sekä päivähoitoorganisaation hallinnon tasolla toimimisen näkökulmasta.

1. Aika ennen kuntarakennemuutoksen toteutumista

- Tapahtuiko työssäsi konkreettisia muutoksia? Miten työsi konkreettisesti muuttui?
 - Tapahtuiko työyhteisössä sellaisia muutoksia, jotka vaikuttivat työhösi?
 - Entä hallinnon tasolla?
- Mitkä tehtävät korostuivat työssäsi?
 - Työyhteisön tasolla
 - Hallinnon tasolla
- Mitkä johtamisen osa-alueet korostuivat? Jäivät vähemmälle huomiolle?
 - Mihin on pitänyt kiinnittää erityistä huomiota?
- Miten tulevaan muutokseen suhtauduttiin?
 - Miten sinä suhtauduit?
 - Miten muutos otettiin vastaan työyhteisössä?
 - Miten muutos otettiin vastaan hallinnon tasolla?
- Miten johtajana toimiminen omalla kohdallasi toteutui?
 - Mistä sait tukea? Miten annoit tukea?
 - Saitko tarpeeksi tietoa? Pystyitkö jakamaan tarpeeksi tietoa?
- Mikä tuntui haastavalta?

- Työyhteisön tasolla
- Hallinnon tasolla (hallinnon taholta tulevat paineet?)
- Mikä helpotti johtajana toimimista?
 - Työyhteisön tasolla?
 - Hallinnon tasolla?
- Miten arvioit johtajana toimimistasi?
 - Mihin olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota?
 - Olisiko jokin asia pärjännyt pienemmällä huomiolla?

Kuntarakennemuutoksen toteuttamisen aika (vuodenvaihte 2006-2007)

- Tapahtuiko työssäsi konkreettisia muutoksia?
 - Tapahtuiko työyhteisössä sellaisia muutoksia, jotka vaikuttivat työhösi?
 - Entä hallinnon tasolla?
- Mitkä tehtävät korostuivat työssäsi?
 - Työyhteisön tasolla
 - Hallinnon tasolla
- Mitkä johtamisen osa-alueet korostuivat? Jäivät vähemmälle huomiolle?
 - Mihin on pitänyt kiinnittää erityistä huomiota?
- Muuttuiko muutokseen suhtautuminen?
 - Oma suhtautumisesi?
 - Suhtautuminen työyhteisössä?
 - Suhtautuminen hallinnon tasolla?
- Miten johtajana toimiminen omalla kohdallasi toteutui?
 - Mistä sait tukea? Miten annoit tukea?
 - Saitko tarpeeksi tietoa? Pystyitkö jakamaan tarpeeksi tietoa?
- Mikä tuntui haastavalta?
 - Työyhteisön tasolla
 - Hallinnon tasolla (hallinnon taholta tulevat paineet?)
- Mikä helpotti johtajana toimimista?
 - Työyhteisön tasolla?
 - Hallinnon tasolla?
- Miten arvioit johtajana toimimistasi?
 - Mihin olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota?
 - Olisiko jokin asia toiminut pienemmällä huomiolla?

Kuntarakennemuutoksen nykyvaihe

- Tapahtuuko työssäsi edelleen konkreettisia muutoksia?
 - Tapahtuuko työyhteisössä sellaisia muutoksia, jotka vaikuttivat työhösi?
 - Entä hallinnon tasolla?
- Mitkä tehtävät korostuvat työssäsi?
 - Työyhteisön tasolla
 - Hallinnon tasolla
- Mitkä johtamisen osa-alueet korostuvat? Jäävät vähemmälle huomiolle?
 - Mihin pitää kiinnittää erityistä huomiota?
- Miten muutokseen suhtaudutaan nykyään?
 - Oma suhtautumisesi?
 - Suhtautuminen työyhteisössä?
 - Suhtautuminen hallinnon tasolla?

- Miten johtajana toimiminen omalla kohdallasi toteutuu?
 - Mistä saat tukea? Miten annat tukea?
 - Saatko tarpeeksi tietoa? Pystytkö jakamaan tarpeeksi tietoa?
- Mikä tuntuu haastavalta?
 - Työyhteisön tasolla
 - Hallinnon tasolla (hallinnon taholta tulevat paineet?)
- Mikä helpottaa johtajana toimimista?
 - Työyhteisön tasolla?
 - Hallinnon tasolla?
- Miten arvioit johtajana toimimistasi?
 - Mihin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota?
 - Toimisiko jokin asia pienemmällä huomiolla?
- Voidaanko jo puhua, että muutos on alkanut vakiintua? Perustele vastaustasi.

Muuta

- Oliko omaa/yhteistä visiota muutoksesta? Miten huomioit sen?
- Mitä muutoksen johtaminen on vaatinut sinulta?
- Miten opastaisit samankaltaiseen tilanteeseen tulevaa johtajaa, tärkein neuvo?