

1750

**Milko Niemi**

**OPPIVAN ORGANISAATION JOHTAJUUS**

**Lähikuvassa päiväkotien johtajat**

Pro gradu -tutkielma  
Kevät 1999  
Kasvatustieteen laitos  
Jyväskylän yliopisto

# TIIVISTELMÄ

Niemi, Milko. OPPIVAN ORGANISAATION JOHTAJUUS. Kasvatustieteen pro gradu -työ. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitos, 1999. 123 sivua. Julkaisematon.

Oppiva organisaatio on organisaatio, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuntaa käyttäytymistään uutta tietoa vastaavaksi. Oppivasta organisaatiosta puhuttaessa on syytä korostaa, että organisaatio tarkoittaa työn järjestämisen prosessia, ei pelkkää ihmisten muodostamaa joukkoa. Oppivan organisaation kohdalla johtajuus nousee erityisen merkittävään rooliin, sillä oppivan organisaation periaatteet vaativat toteutuakseen transformatiivista ja kehittyvää johtajuutta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää teoreettisen tiedon avulla oppivan organisaation johtajuuteen kuuluvat tekijät ja tutkia syntyneen viitekehyksen avulla vallitsevaa päiväkodin johtajuutta. Tutkimus suoritettiin teemahaastattelujen avulla, haastatteleamalla viittätoista Jyväskylän kaupungin päiväkotien johtajaa. Tutkimuksen pääongelmiksi muodostuivat johtajien kokemaa johtajuus, vaikutusmahdollisuudet organisaation rakenteen ja kulttuurin muotoutumiseen, käsitykset organisaation kehittämisestä, suhtautuminen ja panostaminen organisaation oppimiseen sekä vaikuttaminen työntekijöiden itsehallinnan ja yhteisesti jaettujen visioiden rakentumiseen ja säilymiseen. Jokainen pääongelma koostui muutamasta teemasta, joiden avulla pääongelmaan haettiin vastauksia. Yhteensä tutkimuksessa oli 21 teemaa ja jokainen teema analysoitiin Grounded-Theory -analyysimenetelmän avulla.

Johtajat kokivat toimenkuvansa mielekkäänä, mutta toisaalta toimenkuvassa on paljon kehitettävää tai ainakin se vaatii täsmentämistä. Valtaa koetaan olevan sopivasti, mutta toimenkuva on laajentunut ja pirstaloitunut liikaa. Samalla on unohtunut pedagogisen johtajuuden merkitys ja etenkin uusille johtajille toimenkuvan pirstaloituminen aiheuttaa ongelmia. Johtajat tiedostivat hyvin oman roolinsa organisaation rakenteen ja kulttuurin muotoutumisessa. Henkilöstön työhön vaikuttamisessa, työnjaossa, vastuunjaossa ja tasa-arvon toteutumisessa näkyi kaikissa leadership-orientoitunut johtamiskulttuuri. Johtajat eivät pakoilleet vastuuta, mutta ymmärsivät, että organisaation pelisäännöt ja organisaatiossa viihtyminen ovat yhteisiä asioita. Johtajien vaikutus organisaatiokulttuuriin ei perustunut hallintaan tai käskyttämiseen, vaan valtuuttamiseen ja esimerkkinä olemiseen. Johtajat pitivät organisaation kehittämistä tärkeänä osa-alueena, mikä näkyi perusteltuina ja laajoina kehittämisen kohteina ja niihin loogisesti yhteydessä olevina kehittämisen tulosalueina. Ryväskehittämisen idean soveltaminen oli yleistä johtajien välillä, henkilöstön välinen ryväskehittäminen oli vielä harvinaisempaa. Muutostyyppejä ajatellen johtajien toiminta oli uudelleensuuntautumista tukevaa eli pyrittiin ennakoivaan ja strategiseen muutokseen. Johtajat pyrkivät omalla toiminnallaan välttämään tilanteen, jossa organisaatio joutuisi reaktiivisesti sopeutumaan tai uusiutumaan ympäristöstä tulevien paineiden takia. Johtajat suhtautuivat organisaation oppimiseen myönteisesti ja johtajille oli muodostunut selvä näkemys johtajana oppimisesta, mikä näkyi toimintaperiaatteiden jatkuvana kyseenalaistamisena, suojaavien rutiinien purkamisena sekä laajana itsereflektiona. Johtajien välisen tiiviin kanssakäymisen tuloksena oli syntynyt johtamiskulttuuria, johon kuului olennaisena osana organisaatiotason oppimisen turvaaminen. Johtajien asenteet ja toimenpiteet tukivat työntekijöiden itsehallinnan ja yhteisesti jaettujen visioiden rakentumista. Päätöksentekoprosessiin kuului avoimuus, päätösten perustelevuus ja henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa itseään koskeviin asioihin. Avointa dialogia käytettiin ongelmien purkamiseen sekä yleiseen ilmapiiriin kehittämiseen ja vaikeuksien ennaltaehkäisemiseen. Lisäksi visiointi, yhteinen tavoitteiden asettelu ja tiimioppiminen koettiin tärkeinä ja ainoina tapoina toimia. Oppivan organisaation johtajuuden periaatteet näkyivät johtajien asenteissa ja toiminnoissa. Päiväkoti matalana, ei-hierarkisena organisaationa on otollinen kohde oppivan organisaation ja siihen kuuluvan johtajuuden toteuttamiseen. Oppiva organisaatio ja sen mukanaan tuoma johtajuus tulee olemaan tärkeä osa leadership-orientoituneen johtamiskulttuurin esilletuloa. Uudet, kaikille aloille soveltuvat johtamistavat nousevat tulevaisuudessa yhä useammin palvelualoilta.

Hakusanat: Organisaatio, Johtajuus, Kehitysstrategiat, Henkilöstösuunnittelu

# SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	MUUTTUVA JOHTAJUUS	7
	2.1 Management-orientoitunut johtamiskulttuuri	8
	2.2 Leadership-orientoitunut johtamiskulttuuri	11
3	OPPIVA ORGANISAATIO JA JOHTAMINEN	15
	3.1 Yhteisesti muodostettu ja jaettu visio	16
	3.2 Organisationaalisen oppimisen kehä	18
	3.3 Arvojen ja toimintaperiaatteiden reflektointi	22
	3.4 Itsehallinnan tukeminen	30
	3.5 Organisaation kehittämisen kohteet ja tulosalueet	33
	3.6 Johtamiskoulutus	39
4	JOHTAJUUS PÄIVÄKODEISSA	43
	4.1 Päiväkodin johtaminen	43
	4.2 Päiväkotikulttuuri johtamisen reunaehtona	46
5	YHTEENVETO OPPIVAN ORGANISAATION JOHTAJUUDESTA	49
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	52
	6.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat	52
	6.2 Tutkimuskohteen valinta ja kuvaus	52
	6.3 Aineiston hankinta ja analyysi	54
7	TULOKSET	56
	7.1 Päiväkodin johtajien kokema johtajuus	56
	7.1.1 Päiväkodin johtamisen tiedot ja taidot	56
	7.1.2 Johtamisen vaikeudet ja haasteet	60
	7.1.3 Johtajien kokema koulutustarve	62
	7.1.4 Johtajien ajankäytön jakautuminen	65
	7.1.5 Ympäristön luomat reunaehdot johtamiselle	68
	7.1.6 Johtajan toimenkuvan selkeys	71

7.2	Päiväkodin johtajien kokemus omasta organisaatiosta ja vaikutusmahdollisuuksistaan organisaation rakenteen ja kulttuurin muotoutumiseen	74
7.2.1	Johtajan vaikutusmahdollisuudet henkilöstön työhön	74
7.2.2	Vastuu ja työnjako organisaatiossa	77
7.2.3	Johtajan rooli tasa-arvon toteutumisessa	79
7.3	Johtajien käsitykset organisaation kehittämistä	80
7.3.1	Kehittämisen kohteet	80
7.3.2	Kehittämisen tulosalueet	82
7.3.3	Muutokseen suhtautuminen ja reagoiminen	84
7.3.4	Ryväskehittäminen	86
7.4	Johtajien suhtautuminen ja panostaminen organisaation oppimiseen	88
7.4.1	Äänettömän tiedon konkretisointi ja hyödyntäminen	88
7.4.2	Organisaation oppimisen kiertokulun varmistaminen	90
7.4.3	Toiminnan ja sen taustalla olevien arvojen arviointi ja kyseenalaistaminen	92
7.4.4	Johtajien itsereflektointi	94
7.5	Johtajien vaikuttaminen työntekijöiden itsehallinnan ja yhteisesti jaettujen visioiden rakentumiseen ja säilymiseen	97
7.5.1	Päätöksentekoprosessi	97
7.5.2	Avoimen dialogin mahdollistuminen	99
7.5.3	Visioiden ja tavoitteiden luonti	101
7.5.4	Tiimien rooli organisaatiossa	102
8	DISKUSSIO	105
	LÄHTEET	117
	LIITTEET	121



# 1 JOHDANTO

Tämän päivän organisaatioissa muutos on jatkuvaa. Muutoksen tuuliin ei enää voida reagoida suojamuureja rakentamalla, vaan tarvitaan tuulimyllyjä. Työmäärä lisääntyy ihmissuhdetyössä ja non-profit -organisaatioissa koko ajan ja vaarana on työn muuttuminen välttämättömien rutiinien suorittamiseksi. Organisaatio muodostuu joukosta ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä ja jakavat saman päämäärän. Haluttuihin päämääriin voidaan kuitenkin edetä erilaisia periaatteita noudattaen, yksi tapa on oppiva organisaatio.

Oppiva organisaatio ei ole selkeä teoria, vaan pitkän organisaatiota koskevan kehityksen kautta syntynyt malli tai oppi järjestää organisaation toiminta. Sen juuret ovat organisaatioteorioissa, organisaation kehittämisen teorioissa ja edelleen organisaation oppimisen teorioissa. Oppivasta organisaatiosta puhuttaessa on syytä korostaa, että organisaatio tarkoittaa työn järjestämisen prosessia, ei pelkkää ihmisten muodostamaa joukkoa. Oppivalle organisaatiolle luonteenomaista on oppimiskeskeisyys organisaation toiminnassa ja erityisesti informaalit oppimisen muodot.

Oppivan organisaation rakentuminen ja ylläpito lähtee uudesta johtajuudesta, joka antaa työntekijöille vapauden omien ratkaisujen soveltamiseen ja ennenkaikkea luvan ajatella itsenäisesti. Byrokraattisiin organisaatioihin kuuluva hierarkisuus ja käskyttäminen korvataan leadership-orientoituneella johtamiskulttuurilla, joka tarkoittaa ihmisten kohtaamista avoimissa, samanarvoisuutta korostavissa vuorovaikutustilanteissa. Yksilöiden oppiminen ei vielä tee organisaatiosta oppivaa, vaikka se tärkeä edellytys onkin. Tämän vuoksi johtajan rooli oppivassa organisaatiossa on keskeinen, sillä johtajan tehtävänä on luoda puitteet oppimiselle ja varmistaa, ettei oppiminen jää yksilötasolle.

Oppiva organisaatio vaatii toteutuakseen kehittyvää johtajuutta, sillä suojaavien rutiinien purkaminen lähtee johdon muuttuneista asenteista. Usein tämä tosiasia unohdetaan ja pyritään kehittämään organisaatiota oppivaksi työntekijöitä kouluttamalla. Työntekijöiden yhteistoiminnallisuuden lisääntyminen tai muuttuneet asenteet työn järjestämistä kohtaan törmäävät kuitenkin liian usein johdon muutosvastarintaan, jolloin kehittymistä ei tapahdu ja asenteet uuden oppimista kohtaan muuttuvat kielteisiksi. Tämän vuoksi tulisi tutkimuksissa ja koulutuksien suunnittelussa ottaa enemmän huomioon johdon asema, ts. oppivan organisaation rakentaminen lähtee johtajien asenteista ja arvoista.

Suomalaista päivähoitoa on tutkittu todella vähän johtajuuden näkökulmasta, vaikka päiväkotikulttuuria on arvosteltu ankarasti liian jäykäksi. Tässä tutkimuksessa keskitytään, oppivan organisaation johtamisen viitekehyksestä, teemahaastattelujen avulla, johtajien käsityksiin päiväkodin johtamisesta. Tarkoituksena on selvittää

päiväkodin johtajien käsityksiä ja asenteita johtajuudesta, käyttämällä viitekehyksenä oppivaa organisaatiota ja sen vaatimaa johtajuutta. Perinteisesti johtajuutta ja uusia johtamistapoja on tutkittu teollisuudessa ja saatuja tuloksia on sovellettu palvelualueille. Oppivan organisaation johtajuuden piirteet näyttäisivät kuitenkin teoreettisen tiedon valossa toteutuvan parhaiten palvelualueilla ja tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin etsiä uudenlaisia johtamistapoja palvelualalta. Vuorovaikutuksen "ammattilaisilla" on varmasti paljon annettavaa muiden alojen johtamiselle. Toivottavasti myös oman johtajuuden "ääneen ajattelu" auttaa omalta osaltaan päiväkodin johtajia tunnistamaan omaa tapaansa johtaa. Johtajien oman toiminnan reflektointi on avain johtajuuden ja koko organisaation muutokseen.

## 2 MUUTTUVA JOHTAJUUS

Johtajuutta on määritelty eri tavalla eri ajanjaksoina. Perinteinen, yksilöllinen ja ei-systeeminen näkökulma johtamiseen on perustunut johtajan yksilöllisiin kykyihin. Johtajuus on nähty synnynnäisenä tai merkittävien tapahtumien kautta syntyvänä. Vallalla ovatkin olleet piirreteoriat, käyttäytymiseen liittyvät teoriat ja tilanepainotteiset mallit. Tänä päivänä keskeiseksi johtamiseen vaikuttavaksi tekijäksi on noussut johtamisympäristö ja johtamisen näkökulmaksi on muodostunut integroiva johtaminen, joka sisältää ajatuksia monista johtamisen näkökulmista. Johtamisen erilaiset näkökulmat ovat seuranneet yleistä organisaatioteorioiden kehitystä. (Bennis & Nanus 1986, 10-11; Juuti 1996, 248-250.)

Johtajia ja johtajuutta tarvitaan aina, vaikka itseohjautuvuus, organisaatioiden madaltaminen ja tiimihenkisyys lisääntyvät. Johtamisen tavat, kulttuurit ja sukupuolimääreet tulevat muuttumaan yhteiskunnan muuttumisen myötä, mutta vuorovaikutuksen ja koordinoitua toimintaan perustuvat organisaatiot tulevat tarvitsemaan johtajuutta. Organisaatiokulttuureiden muuttuessa ihmiset tarvitsevat selviytymistaistelulle tarkoituksen ja tällöin työn sisältöön ja mielekkyyteen on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Johtajan työ muuttuu enemmän kasvattajan, kouluttajan ja valmentajan työksi. Jatkuvissa muutos- tai uhkatilanteissa korostuu työn mielekkäänä pitäminen, sillä se vaikuttaa ihmisten toimintakykyyn ja yhteisöjen koossa pysymiseen sekä kehittymiseen. Mielekkyyteen liittyy vastavuoroisuus ja tasa-arvoisuus, jotka tarkoittavat mahdollisuutta kaikille osallistua prosessiin, ilman että työnteko tapahtuu jonkun osapuolen ehdoilla. Johtajalle tämä asettaa vaatimuksen pyrkiä ymmärtämään ihmisten erilaisia näkemyksiä ja kyseenalaistamaan omia näkemyksiä. Jatkuva avoin keskustelu on välttämätöntä yhteisen kielen tuottamiseksi. Yhteisen vision sekä yrittämisen ja vaivannäkemisen tekeminen mielekkääksi ja mahdolliseksi ei onnistu byrokraattisen, asemavaltaa käyttävän johtajan alaisuudessa. (Kasvio 1996, 258; Lahti-Kotilainen 1996, 259.)

## 2.1 Management-orientoitunut johtamiskulttuuri

Hallinta (management) tarkoittaa aikaansaamista, suorittamista, vastuussa olemista ja velvollisuuden hoitamista (Bennis & Nanus 1986, 22). Management-johtaminen tähtää järjestyksen ja johdonmukaisuuden säilyttämiseen, jolloin toiminnassa painottuu yhden totuuden tulkitseminen. Se perustuu kompromissien etsintään ja ylhäältä alas säädelyihin toimintoihin. Management-johtaminen on syntynyt hierarkisissa pyramidiorganisaatioissa luomaan järjestystä monikerroksiseen organisaatioon. Puhutaaankin ns. byrokraattisesta johtamismenettelystä, jossa pyritään erilaisten säännösten ja määräysten avulla ennakolta määrittelemään organisaation toimintatavat ja ongelmien ratkaisukaavat. Organisaation toiminta standardoidaan ja tehdään konemaiseksi, jolloin turvataan organisaation toiminta tietyllä pysyvällä tasolla, mutta samalla jäykistetään toimintaa. Tällainen johtamiskulttuurin taustalla on näkemys suljetusta organisaatiosta ja siitä, että erilaiset riippuvuussuhteet ovat säädeltävissä. Menettely sopii vain staattisiin, rutiinimaista toimintaa suorittaviin organisaatioihin. (Heikkilä 1994, 268-269; Valtion koulutuskeskus 1979, 16.) Management-johtaminen on syntynyt yritystoiminnan piirissä eli nk. profit-organisaatioissa, joissa toiminta on perustunut tehokkuuteen ja voitontavoitteluun.

Fredrick Taylorin vuosisadan vaihteessa luoma tieteellinen liikkeenjohto on esimerkki johtamiskäsityksestä, joka perustuu ajatukseen suljetusta organisaatiosta. Saman aikakauden teorioita olivat Henry Fayolin klassinen liikkeenjohto sekä Max Weberin byrokraatiakoulukunta. Weberin vaikutteet näkyvät koulukunnan nimen (byrokraattinen koulukunta) mukaisina vaikutteina. Koulukunnan mukaan organisaatioilla piti olla tietty rakenne ja tietyt normit, joiden mukaan niissä toimittiin. Organisaatioissa käytettävä valta nähdään asemavaltana, jolloin valta perustuu organisaatioasemaan. Tämän lisäksi malli korostaa hierarkista organisoitumista, objektiivisuutta ja asioiden sekä sääntöjen tarkkaa kirjallista esittämistä ja dokumentointia. Sen heikkoksina on esitetty henkilökohtaisen vuorovaikutuksen väheneminen, lisääntyvät säännöt ja vähentynyt vaihtoehtojen etsintä. (Kast & Rosenzweig 1985, 67; Pugh 1988, 28, 31.)

Klassisen liikkeenjohdon strategian peruseriaatteina puolestaan ovat resurssien allokointi eli voimavarojen ideaalinen jakaminen eri toimintojen välillä, tuote/palveluvalikoiman sopivuus, työn järjestäminen niin että kapasiteettia hyödynnetään optimaalisesti, profiloituminen omiin vahvuuksiin, tuotteiden tai palveluiden suunnittelu tietyntyyppistä asiakasryhmää ajatellen ja tuotteiden/palveluiden riittävän laaja levittäminen. Strategiassa korostuu ylimmän johdon valta ja henkilöstön sopeutuva rooli. Organisaatioissa on yhä nähtävissä vaikutteita tieteellisen ja klassisen liikkeenjohdon periaatteista. Taylorin ja hänen seuraajiensa työssä keskeisimpänä, tämän päivän

organisaatioissa vaikuttavana tekijänä, pidetään työn tekemisen ja sen suunnittelun erottamista toisistaan. Fayolin vaikutukset näkyvät organisaatorakenteen ja organisaation hierarkian pyramidiluonteisuudessa sekä organisaation toimintojen jakautumisessa erilaisiin päätoimintoihin. (Sjöstrand 1981, 155-156; Sarala 1996, 29.)

Tuon ajanjakson ajattelu organisaation kehittämiseen perustui teknostruktuuralliseen lähestymistapaan. Teknostruktuurallisen lähestymistavan teoriat ja menetelmät kiinnittävät huomionsa tekniikkaan (työmenetelmät, työprosessit) tai organisaation rakenteeseen (työroolit). Muutosinterventioilla pyritään vaikuttamaan työn sisältöön ja järjestelyihin tai työntekijöiden välisten suhteiden muotoihin eli viralliseen organisaatioon. Ääripäätä lähestymistavasta on edustanut taylorilainen tieteellisen liikkeenjohdon koulukunta, jonka ensisijainen tavoite on ollut työn tuottavuuden nostaminen. Taylorismin syntyäikoihin 1900-luvun alussa koneet tulivat mahdollistamaan massatuotannon ja oli ratkaistava miten koneita voitaisiin parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää, työmotivaatiokysymyksiä ei katsottu tarpeelliseksi pohtia. Teknostruktuurallisen lähestymistavan periaatteet näkyivät taylorismissa työntekijöiden ulkoisena ohjauksena ja kontrollina, työn suunnittelun ja toteutuksen erillään pitämisenä ja mekaniikan periaatteiden soveltamisena ihmisten työmenetelmien tutkimiseen, ts. ihminen oli ikäänkuin kone, joka teki tehtävät joita ei kannattanut koneistaa. (Honkanen 1989, 12; Sarala 1988, 19-20.)

Teknostruktuurallisen lähestymistavan pyrkimyksenä on siis organisaation tuottavuuden, kannattavuuden, joustavuuden ja muutoskykyisyyden parantaminen. Menetelmät keskittyvät työn sisältöihin ja organisaation rakenteeseen. (Juuti & Lindström 1995, 44.)

Suljettuja ja jyrkästi hierarkisia organisaatiomalleja ja johtamiskäsityksiä vastaan syntyi reaktio 1920-luvulla ns. Hawthorne-tutkimusten yhteydessä. Tieteellisen liikkeenjohdon ja byrokraatiakoulukunnan ajatukset haastoi ihmishuokoulukunta, jolloin huomio kääntyi organisaatorakenteesta ihmiseen. Tutkimusten keskeisinä liikkeenjohdollisina ongelmina olivat ihmisten toiminnan ohjaaminen ja ryhmien työskentelyn sekä yhteistyön mahdollisimman hyvä organisointi. Hawthorne-tutkimukset lähtivät liikkeelle työviihtyvyyden tutkimisesta, mutta painottuivat loppuvaiheessa ja tuloksissa johdon rooliin ryhmätyöskentelyn kehittämisessä ja tukemisessa. Tutkimus oli ensimmäinen, joka korosti selvästi ryhmien ja niiden tukemisen merkitystä johtajan työssä. (Pugh 1988, 279, 291.)

Tästä teemasta jatkoi Likert tutkiessaan ihmisen yksilöllisyyden kunnioitusta, ihmiskeskeistä johtamista ja ryhmien merkitystä. Hän nostaa esille myös vuorovaikutuksen laadun merkityksen ja ehdottaa vuorovaikutusjärjestelmää, joka perustuisi ryhmän jäsenten ja esimiehen väliseen luottamukseen ja toisia tukevaan käyttäytymiseen. McGregor puolestaan tarkastelee johtamisen pohjana olevia erilaisia

ihmiskäsityksiä, teorian X ja Y avulla. Teoria X olettaa ihmisen pyrkivän työnteon välttämiseen ja tämän vuoksi yksilöä tulee valvoa ja ohjata. Mikäli johto noudattaa tämän ihmiskuvan mukaista johtamisperiaatetta, niin ihmiset alkavat toimia mallin mukaan eivätkä kehitä omia kykyjään organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Teoria Y puolestaan olettaa työn kuuluvan olennaisena osana yksilön elämään ja ihmisten ajatellaan toimivan sisäisistä lähtökohdistaan, ei ulkoisten pakotteiden tai käskyjen voimasta. Teorian mukaan yksilön uskotaan olevan sitoutunut organisaation tavoitteisiin, koska hän kokee itsekkin saavansa jotakin tavoitteiden toteutuessa. Teoria korostaa ihmisten erilaisuuden ja luovuuden osuutta. (Kast & Rosenzweig 1985, 85; Pugh 1988, 317-333.)

Ihmissuhdekoulukunnan teorioista yhtenä merkittävänä pidetään myös Herzbergin motivaatioteoriaa. Teoriassa ihmisten toimintaan vaikuttavat tekijät jaetaan motivaatiotekijöihin, jotka saavat ihmiset tekemään työnsä eteen parhaansa ja nauttimaan työnsä tuloksista sekä hygieniatekijöihin, jotka estävät työhön liittyvän tyytymättömyyden syntymisen. Hygieniatekijöitä ovat yrityksen politiikka ja hallinto, johtaminen, palkkaus, ihmisten väliset suhteet ja työskentelyolosuhteet. Motivaatiotekijöitä ovat puolestaan saavuttamiseen, huomion saamiseen, työhön itseensä, vastuuseen ja kehittymiseen liittyviä asioita. Johdon suhtautuminen motivaatio- ja hygieniatekijöihin heijastaa arvoja arvostuksia, vaikuttaen vallitsevaan ilmapiiriin. Ilmapiiri puolestaan vaikuttaa siihen, kuinka yrityksessä suhtaudutaan toiminnan ja ihmisten kehittämiseen. Johtamisessa ei riitä pelkkiin hygieniatekijöihin keskittyminen, mikäli pyritään pysyvien asenteellisten muutosten saavuttamiseen tai kehitystä tukevaan ilmapiiriin. (Pugh 1988, 333-336, 351.)

Ihmissuhdekoulukunta toi inhimillis-prosessuaalisen lähestymistavan organisaation kehittämisajatteluun. Inhimillis-prosessuaalisessa lähestymistavassa kiinnitetään huomio organisaation toimintaan osallistuviin ihmisiin ja organisaation prosesseihin, joiden avulla ihmiset sekä organisaatio pyrkivät toteuttamaan tarpeitaan ja päämääriään. Ihmissuhteiden koulukunta syntyi kun huomattiin kuinka paljon työntekijät väsyivät taylorilaisittain suunnitellussa ositetussa vaihetyössä. Tulokset ryhmähengen ja työviihtyvyyden tuottavuutta parantavista vaikutuksista osoittivat ihmisen olevan sosiaalinen olento, joka kaipaa motivaatiotekijöiksi muutakin kuin palkan. Tavoitteiksi muotoutui organisaation kulttuuriin ja ilmapiiriin vaikuttaminen, tärkeiksi tekijöiksi nousivat ihmisten asenteet, ajatukset, arvot, vuorovaikutustavat ja johtamistyyli. Organisaation epävirallinen toiminta nousi mukaan tarkasteluun. Inhimillis-prosessuaalisen lähestymistavan kannattajat uskovat, että inhimillisten tarpeiden toteutuminen työssä ja organisaation erilaisten prosessien kehittäminen parantavat automaattisesti myös työntekijän ja sitä kautta koko organisaation suorituskykyä ja tehokkuutta. (Honkanen 1989, 13; Sarala 1988, 27-28.)

Pyrkimyksenä on siis itsenäisyyden, omaehtoisuuden, osallistumisen ja yhteistoiminnallisuuden lisääminen. Painopiste on prosesseissa, joiden kautta ihmiset ja organisaatio pyrkivät toteuttamaan tarpeitaan ja päämääriään. (Juuti & Lindström 1995, 44.)

Ihmissuhdekoulukunta ei kuitenkaan kyennyt ratkaisemaan kaikkia johtamisen ongelma-alueita ja sillä oli omat rajoittuneisuutensa, liittyen epävirallisten työryhmien merkitykseen ihmisten elämässä ja tavoitteiden asettamiseen sekä henkilöstön ohjaukseen.

## 2.2 Leadership-orientoitunut johtamiskulttuuri

Perinteinen näkemys organisaatiosta on tukeutunut ns. byrokratian ihannemalliin, jossa pyrkimyksenä on säilyttää tietynlainen ympäristön pysyvyys. Tällöin keskeiseksi nousevat työnjako, pysyvyys ja säännöt, jolloin työntekijöiden paikka on tarkoin määrätty ja he edustavat vain organisaation "käsiä". Johto toimii organisaation "aivoina", eikä työntekijöiden luovuutta arvosteta. Tällöin luovat henkilöt ajautuvat organisaation ulkopuolelle "sopeutumattomina". (Juuti 1996, 244-245.) Tällainen organisaatio tuhlaa resurssiaan ja tukahduttaa työntekijöiden potentiaaliset kyvyt kehittää työtään ja itseään.

Korvaavan ajattelutavan käyttöönotto on vaikeaa ja hidasta, vaikka tiedämme vallitsevan mallin epäkohdat. Muutos on hankalaa, koska omat asenteemme ja uskomuksemme ylläpitävät byrokratiaan liittyviä uskomuksia. Byrokraattisen organisaatiomuodon hävittämisestä on puhuttu vuosikymmeniä, mutta se ei häviä ennen kuin uskomuksemme hyvästä organisaatiosta saavat uuden sisällön. Uudentyyppisessä, oppivassa organisaatiossa sääntöjen ja menettelytapojen tiukan käytön sijalle tulee salliva toimintatapa, jossa vastuu delegoidaan ryhmille ja yksilöille. Tällöin pyritään avoimeen vuorovaikutukseen ja korkeaan sitoutuneisuuteen uudistamalla organisaatorakennetta. Johtaja on avainasemassa, sillä hänen tehtävänä on toimia valmentajana, joka kehittää yksilöiden kykyjä ja taitoja sekä tiimien toimivuutta. Johtaminen nähdään sosiaalisena vuorovaikutusprosessina, jonka avulla pyritään vaikuttamaan ryhmän toimintaan niin, että jokin päämäärä saavutettaisiin. Vuorovaikutusprosessi vaatii vapaaehtoisen yhteistoiminnan aikaansaamista ryhmässä niin, että toiminnot organisoidaan ja toteutetaan koordinoitusti ja päämäärähakuisesti. (Juuti 1996, 245-246.)

Muutostilanteessa, joka nykyään on jatkuvaa, korostuu leadership-orientoitunut johtamiskulttuuri, jossa auktoriteettirakenteisiin tai hierarkiaan ei vedota, vaan osaaminen ja persoonallinen liikkuma-ala korostuvat. Johtaja ei tällöin "opeta", vaan toimii itseohjautuvien ja itseään kehittävien ihmisten ohjaajana. Johtaja keskittyy kehittämään

kokonaisfilosofiaa ja jättää yksityiskohtaisen kontrollin jokaisen itsensä suoritettavaksi. Lähtökohtana on organisaation johtaminen spontaaniin muutokseen ennen kuin muutospainne tulee ulkopuolelta, jolloin asioiden vastakkainasettelu ja avoin pohdinta ovat kompromisseja ja harmonista stabiliteettia keskeisempiä. Leadership tarkoittaa siis ihmisten kohtaamista avoimissa samanarvoisuutta korostavissa vuorovaikutustilanteissa. Johtaja jakaa valtaa sinne, missä todellisuus kohdataan, mutta valtaa seuraa aina myös vastuu. Formaalisuus korvataan informaalisuudella, jolloin vaihtoehtotodellisuuksien etsintä korvaa virkavelvollisuuksien täyttämisen. Leadership -johtamisen perusidea on välttää paikoilleen jäämistä, tukemalla ihmisten kehittymistä ja vastuunottokykyä. (Heikkilä 1994, 178-180.)

Tämän päivän johtajat ovat nousseet johtajiksi usein päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaitojensa takia, mutta nyt tarvitaan taitoja saada muut oppimaan. Johtajan rooli on tällöin suunnittelijan ja opettajan rooli. Organisaation suunnittelijana johtajalla on eniten vaikutusta toimintaan, mutta tehtävänä ei ole konkreettinen määräysten antaminen, vaan näkymättömämpi systeemin rakenteeseen vaikuttaminen. Suunnittelutyö sisältää organisaation politiikan, strategiat ja systeemit eli se on asioiden saattamista toimimaan käytännössä niin, että kokonaisuus tulee huomioiduksi. Keskeisenä suunnittelutehtävänä johtajalla on luoda oppimisprosessi, joka perustuu ihmisten itse kokemuksiin oppimistarpeisiin. Organisaation opettajana johtajan tehtävänä on huolehtia, että organisaatio tietää tarkoituksensa ja sen, miten sen eri osat toimivat kokonaisuutena. Keskeistä siis on mihin huomio organisaatiossa kiinnitetään ja johtajan tehtävänä on huolehtia, että tapahtumat, käyttäytymismallit, systeemin rakenteet ja tarkoitus tulevat huomioiduiksi. Johtaja ei tee päätöksiä ilman keskustelua, vaan kaikkien näkemykset organisaatioiden tapahtumista, käyttäytymismalleista, systeemin rakenteesta ja tarkoituksesta toimivat päätöksenteon pohjana. Tätä kautta toteutuu, oppivan organisaation toiminnan perusedellytys, luovan jännitteen tuottaminen ja ylläpito. (Senge 1990, 341-345, 353-358.)

Starrat (1988) tuo johtajuuden teoriassaan hyvin esille vision rakentamisen, yhteisöllisyyden tunteen synnyn ja kommunikoinnin merkityksen uudessa johtajuudessa. Teorian mukaan johtajuus nousee visiosta eli kyvystä luoda tavoitekuvia organisaatiosta. Johtajuus vaatii säilyäkseen vision artikuloinnin ja sopimuksen rakentamisen, ts. visio rakentuu toisia kuuntelemalla dialogin tuloksena, jolloin se sisältää jaettuja arvoja. Jaetut arvot muodostavat pohjan sellaiselle yhteiselle sopimukselle, joka ohjaa yhteistä päätöksentekoa ja juurtuu merkityksiin. Tällöin johtajan artikuloima visio koostuu organisaation ihmisten yhteisistä ideoista ja unelmista, jolloin se on kaikkien helpompi hyväksyä ja sitoutuminen on aitoa. Johtajan tehtävänä on siis antaa organisaation yhteisille arvoille käytännöllinen muoto. (Kurki 1996, 283-284.)



Leadership-orientoituneen johtamiskulttuurin yleistyminen on nostanut esille johtajan roolin merkityksen muunakin kuin päätöksentekijänä, valvojana tai kontrolloijana. Johtajan käyttäytymisen vaikutuksia henkilöstöön ja koko organisaatioon on alettu tutkia kokonaisvaltaisemmin. Keskusteluun on noussut merkityksen johtaminen, transformatiivinen johtajuus ja kehittyvä johtajuus.

Merkityksen johtamisen näkökulma korostaa johtajan kykyä luoda uusia ajattelumalleja, joista tulee ihmisryhmän toiminnan perustana olevia ajattelumalleja. Näkökulman mukaan johtaminen on prosessi, jossa yksi tai useampi henkilö onnistuu suuntaamaan tai jäsentämään muiden ihmisten todellisuutta. Transformatiivinen johtajuus puolestaan tarkoittaa johtajuutta, jossa johtaja auttaa ihmisiä ylittämään yksilöllisten tavoitteidensa rajat ja tavoittelemaan yhteisiä korkeampia päämääriä. Johtajuudessa korostuu siis palveluluonne, muiden auttaminen ja kannustaminen. Kehittyvä johtajuus - ajattelu edustaa samaa logiikkaa, sillä sen mukaan johtamisen tuloksellisuus nähdään olevan johtajan persoonan, käyttäytymisen sekä ympäristön vaatimusten yhteensopivuuden synteesi. Näkökulman mukaan johtaja vaikuttaa käyttäytymisellään suoraan johtamiensa yksilöiden työhaluun ja ammatillisiin valmiuksiin sekä välillisesti vaikuttamalla työympäristöön ja ilmapiiriin. Kaikissa johtamisen näkökulmissa korostuu johtajan vastuu hyvän ryhmävireen ja joukkuehengen muodostumisessa. (Juuti 1996, 252; Kurki 1996, 279; Pirnes 1989, 12, 15.)

Tämän päivän työntekijöiden taidoissa keskeisimpiä ovat ongelmien tunnistaminen, ongelmien ratkaiseminen ja strategiset taidot (Marquardt 1996, 14). Tämä tarkoittaa johtajakeskeisyyden vähentymistä ja perinteisten johtajan tehtävien (pätöksenteko, toimeenpano, valvonta, suunnittelu) sisällöllistä muuttumista. Jatkuva yhteiskunnallinen murros on johtanut työn ja työorganisaatioiden sisäisten ja ulkoisten toimintaympäristöjen muuttumiseen ja uudelleenarviointiin. Tässä murroksessa sekä organisaatioita johtavien että niissä työskentelevien ihmisten osaamisen ja jatkuvan oppimisen tukeminen on vähitellen alettu tunnustaa kestäväksi investoinniksi. (Valkeavaara 1997, 187.)

Tuotteiden ja palveluiden elinkaari on lyhentynyt ja asiakkaiden tarpeet monipuolistuneet, tästä on seurannut organisaation joustavuuden korostuminen. Työvoiman määrä tuoteyksikköä kohti on vähentynyt sekä teollisuudessa että palveluissa. Organisaation tai työyhteisön kulttuurin on tuettava henkilöstön oma-aloitteisuutta ja saumatonta yhteistyötä. Perinteiset toiminnan suunnittelun ja työnjaon menetelmät estävät henkilöstön luovuuden ja joustavan toiminnan toteuttamisen, ulkoapäin tuleviin muutosvaateisiin on kyettävä vastaamaan nopeasti. Työvoiman rakenne on muuttunut, tämän päivän työläinen ei ole massaa, vaan korkeine ammattitaitoineen eliittiä. Muuttuvassa maailmassa työn tekemisen arvostukset muuttuvat ja keskeinen menestyksen indikaattori on oppiminen. Ihmisen tekemässä

työssä onkin tapahtunut siirtymää fyysisestä henkiseen. Tähän liittyen uutena haasteena on myös jatkuvan kosketuksen ylläpitäminen ulkomaailmaan, aiemminhan systeemi haluttiin pitää suljettuna ja kontaktit organisaation ulkopuolelle koettiin häiriötekijänä. Tämän päivän jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö vaatii, että henkilöstöllä on työhönsä fyysisen kontaktin lisäksi myös henkinen kontakti. (Kurtakko 1998, 26; Sarala 1996, 27-28.)

Työelämän inhimillistyminen ei tarkoita johtajuuden merkityksen pienenemistä, vaan uusien ajattelumallien soveltamista johtamiseen. Uudenlaiset organisaatiot vaativat uudenlaista johtamista. Johtajien "uusi pätevyys" muodostuu kyvystä: tunnustaa epävarmuus ja elää sen kanssa, hyväksyä ja hyödyntää tehdyt virheet, reagoida tulevaisuuteen, oppia ihmisten välisiin suhteisiin vaikuttavia asioita (kuunteleminen, arvokonflikteista selviäminen) ja hankkia itsetuntemusta. (Bennis & Nanus 1986, 127.) Informaalinen oppimisen korostuminen työpaikoilla asettaa johtajankin oppimisen keskeiseen asemaan. Valta ja johtajuus ei enää perustu pelkästään asemaan, vaan kykyyn integroida ihmiset tekemään tarvittavia asioita sekä luoda itsensä ja ympäristönsä kanssa sopusoinnussa oleva kokonaisuus.

### 3 OPPIVA ORGANISAATIO JA JOHTAMINEN

Oppiva organisaatio on organisaatio, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuntaa käyttäytymistään uutta tietoa vastaavaksi (Cook, Staniforth & Stewart 1997, 152). Mikäli organisaatio mielletään organisaatiokaavioiksi, konstruktioiksi tai koneeksi se ei tietenkään opi mitään. Mikäli taas organisaatio mielletään organismin kaltaiseksi järjestelmäksi, se voi oppia. Ihmiset voivat yhdessä hallita asioita, joita kukaan ei kykene tekemään yksin. Organisaatiokulttuuri syntyy tavasta, jolla toimitaan yhdessä ja liitytään yhteen. Kulttuuri siis kantaa yksilöiden oppimista eikä päinvastoin. Yksilöiden oppiminen ei vielä tee organisaatiosta oppivaa eli oppiva organisaatio ei ole yhteisö, jossa ihmiset opiskelevat. Ihmisten oppiminen on tärkeää mutta ei vielä riittävä asia oppivan organisaation synnylle. (Stähle 1996, 124.)

Oppivan organisaation idea on se, että ihmiset antavat energiansa kollektiiviseen käyttöön, mikä luo jaetun identiteetin ja tuottaa jatkuvasti laatua ihmisten kanssakäymiseen. Oppivan organisaation toiminnalla on aina kaksi tarkoitusta; ratkaista välittömiä ongelmia ja oppia prosessin aikana. Oppivasta organisaatiosta puhuttaessa on syytä korostaa, että organisaatio tarkoittaa työn järjestämisen prosessia, ei pelkkää ihmisten muodostamaa joukkoa. Tästä syystä osa ihmisistä käyttää käsitettä oppiva yritys tarkoittaen samaa asiaa, välttääkseen organisaatio -käsitteen väärinymmärtämisen. (Pedler, Burgoyne & Boydell 1991, 3, 29, 137-138.)

Oppiva organisaatio ei siis tarkoita vain organisaatiota, jossa työntekijät oppivat, vaan kyseessä on erityinen tapa oppia organisaatiossa. Kyseessä ei ole oppiminen tehtävän suorittamista varten, vaan oppiminen kyseenalaistamaan oletukset tehtävän suorittamisen taustalla. Tällainen oppiminen ei kuvaa ainoastaan organisaation tapoja tehdä työtä, vaan myös sitä, kuinka ollaan organisaatiota varten. Oppiva organisaatio vaatii toteutuakseen jatkuvaa asioiden kyseenalaistamista ja uudelleenkehittelyä, eikä toiminta saisi perustua oletettuihin rajoitteisiin. Oppiva organisaatio ei täten ole päätepiste tai lopullinen tulos, vaan prosessi. Määränpäätä ei koskaan tavoiteta ja juuri se tekee oppimisesta tärkeän elementin. Oppivassa organisaatiossa oppiminen on osa jokapäiväistä prosessia, se kuuluu olennaisena osana strategian suunnittelusta aina asiakaspalvelutilanteisiin asti. (Cook ym. 1997, 129, 137.)

Abrahamsson (1998) on tutkimuksissaan selvittänyt, että Ruotsissa termiä "oppiva organisaatio" käytetään usein yksityisten yritysten ja julkisten organisaatioiden julkilausuttuna tavoitteena. Jossain tapauksessa sitä pidetään organisatorisen kehityksen korkeimpana ja lopullisena vaiheena tai johtamisen suuntauksena ja merkinä muuttuneista asenteista. Oppiva organisaatio on siis yleiskäsite, jolla tarkoitetaan kaikkia uusia organisatoriseen suunnitteluun liittyviä strategioita. Oppivalla organisaatiolla ei ole

selkeästi määriteltyjä omia organisatorisia rakenteita tai menetelmiä, eikä se siten voi olla varsinainen uusi organisatorinen käsite. Sitä on pidetty sateenvarjokäsitteenä, jonka alle on sijoitettu monia viime vuosien organisaation ja henkilöstön kehittämisen ajatuksia (Jylhä & Vaherva 1998, 115). Yleisesti sitä pidetään ideaalisena mallina, joka kuvaa sitä, kuinka organisaation tulisi oppia (Easterby-Smith, Snell & Gherardi 1998, 261). Oppivan organisaation ideat soveltuvatkin moniin erilaisiin organisaatiomalleihin. Oppiva organisaatio ei ole kuitenkaan vain uusi johtamistapa tai joukko uusia käyttäytymistapoja, vaan se asettaa selkeät tavoitteet ja vaatimukset organisaatorakenteille ja työn suunnittelulla. Työn sisällön, organisaation rakenteiden ja oppimisen välillä on selvät yhteydet. (Abrahamsson 1998, 104-105.)

Seuraavaksi tarkastellaan oppivan organisaation periaatteita ja niiden asettamia vaatimuksia johtajuudelle.

### 3.1 Yhteisesti muodostettu ja jaettu visio

Visio on ajatuksellinen mielikuva organisaation mahdollisista ja toivottavista tulevaisuuksista. Mikäli organisaatiolla on selvä käsitys tarkoituksestaan, suunnastaan ja toivotusta tulevaisuudesta ja kun tämä mielikuva on yleisesti tunnettu, löytävät yksilöt oman roolinsa sekä organisaatiossa että laajemmassa yhteisössä. Kun yksilöt tuntevat, että heidän ajatuksillaan ja tekemisillään on merkitystä, organisaation inhimillinen energia suuntautuu yhteiseen tavoitteeseen. Kollegiaalisessa organisaatiossa kaikilla niillä, jotka vaikuttavat päätökseen tai joihin päätös vaikuttaa, on mahdollisuus sanoa mielipiteensä päätöksenteossa. Tämä ei tarkoita jatkuvaa konsensusta, vaan mahdollisuutta sanoa oma mielipide ennen lopullista päätöksentekoa. (Bennis & Nanus 1986, 64-65, 83.)

Jaetut visiot ovat kuvia, joita organisaation jäsenet kantavat mukanaan. Jaetut visiot kertovat sen, mitä organisaatio haluaa luoda. Perustana on sitoutuminen yhteiseen päämäärään ja syvä huolenpito visioista eli keskittyminen oppimiseen ja ongelmanratkaisuun. Tärkeintä ei ole vision sisältö, vaan se mitä se saa aikaan. Jaettu visio ohjaa oppimisprosessia vaikeina aikoina haluttuun suuntaan, sillä ihmiset oppivat vain omasta halustaan, asioita jotka koetaan arvokkaiksi. (Senge 1990, 206.)

Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma käsitys ja mielikuva organisaation toimintakokonaisuudesta ja tulevaisuudesta. Toiminnan päämäärien saavuttaminen vaikeutuu, mikäli yksilölliset näkemykset ja visiot ovat kovin erilaisia tai ristiriidassa keskenään. Tällöin tulee löytää yhteinen käsitys asioista, mikä löytyy ainoastaan yhteisen työstämisen ja avoimen keskustelun kautta. Avoimella toiminnalla ja tiedonkululla vähennetään organisaation sisäisten ajattelumallien tai valtaryhmittymien haitallista kilpailua, jota on perinteisesti esiintynyt organisaatioissa. Sengen mukaan perinteiset

organisaatiot ovat valtapoliittisia ympäristöjä, joissa on kyse valtataistelusta ja autoritaarisesta toimintatavasta. Yhteisesti jaetun vision tulisi perustua siihen, mikä on oikein, eikä yksittäisten jäsenten haluihin. (Sarala 1996, 62.) Yhteisesti jaettu ja muodostettu visio liittyy läheisesti organisaatiokulttuuriin, johon halu oppia uusia asioita usein kilpistyy.

Schein (1987, 26) määrittelee kulttuurin perusolettamusten malliksi, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut riittävän hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja sen vuoksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntee. Schein korostaa arkikokemusten taustalla olevien oletusten ja itsestänselvyyksien kollektiivista tutkimista, dialogia. Se on keino ymmärtää kulttuuria ja edellytys ryhmänä oppimiselle.

Organisaatiokulttuuri on ryhmäoppimisen tulosta, sillä tarkoitetaan historiallisesti syntyneitä, suhteellisen vakiintuneita mentaalisia rakenteita, jotka voivat suunnata, tukea ja yhdenmukaistaa organisaation toimintaa, mutta myös estää muutoksia ja uuden oppimista. Onkin syytä muistaa, että ihanteellista oppivaa organisaatiota rakennettaessa päästään harvoin liikkeelle "puhtaalta pöydältä", väistämättä joudutaan tekemisiin aiemmin opitun organisaatiokulttuurin kanssa. Yksinkertaistaen yhteisesti jaetun vision tai organisaatiokulttuurin muodostaminen voidaan nähdä neuvottelu- ja oppimisprosessina, jossa ongelmanratkaisun kautta syntyy jaettuja toimintakäytäntöjä. Organisaatiokulttuuriin kuuluu kuitenkin olennaisena osana johdon korostunut asema, ts. henkilöt joilla on vaikutusvaltaa viestittävät suorasti tai epäsuorasti arvojaan ja näkemyksiään asioista. Kulttuurin muodostumisen prosessiluonteeseen kuuluukin, että yhtenäistä kulttuuria ei välttämättä muodostu tai saattaa syntyä ristiriitaisia alakulttuureja. Oppiva organisaatio kuitenkin edellyttää organisaation perusrakenteiden uudelleen arvioimista, vaikka uuden ajattelun vieminen osaksi arkielämää on vaikea prosessi. Yhteinen visio tai kulttuuri ei kuitenkaan synny ottamalla käyttöön uusi toimintapolitiikka tai seuraamalla johdon arvomaailmaa, vaan entiset toimintamallit on paljastettava reflektion avulla ja saatava periaatteet henkilöstöä tyydyttäväksi. Tällöin nousee usein esiin defensiivisiä rutiineja, jotka suojaavat ihmisiä hämmennykseltä ja toisaalta estävät heitä selvittämästä edellisten uhkaavien tilanteiden syitä. Sen vuoksi on tärkeää, että saadaan aikaan vaihtoehtoisia toimintatapoja ja toimivia visioita. (Argyris 1994, 81; Kuittinen & Kekäle 1996, 184-187.)

Senge korostaa jaetun vision rakentumisessa henkilökohtaisten visioiden roolia eli jaettu visio ei ole "ylhäältä määrätty". Jaetun vision rakentaminen ja levittäminen organisaatioon on vuorovaikutteinen prosessi. Jaetun vision rakentaminen lähtee henkilökohtaisiin visioihin rohkaisemisesta, ts. jaettuun visioon halutaan mukaan yksilöiden arvojen eri ulottuvuudet. Henkilökohtaisista visioista rakennetaan jaettu visio,

jolloin ihmiset läpi organisaation kokevat jaetun vision omakseen. Johdon rooli organisaation kuuntelijana ja tulkitsijana on keskeinen, sen sijaan johdon visio on vain yksi henkilökohtainen visio muiden joukossa. Vuorovaikutuksen kautta syntynyt jaettu visio levittyy organisaatioon visioon sitoutuneiden ihmisten kautta, sitoutuminen on henkilökohtainen prosessi, vision hyötyjä ei tarvitse vakuuttaa. Viimeisenä vaiheena on vision ankkuroiminen hallitsevien ideoiden kokonaisuuteen. Tärkeintä on muuttaa abstraktit arvot konkreettisiksi toimiksi. (Senge 1990, 211-214, 221, 223-225.)

Jaetut visiot syntyvät vain kun ihmiset uskovat pystyvänsä muovaamaan tulevaisuuttaan, ei mikäli syy omaan tilanteeseen nähdään aina olevan itsen ulkopuolella tai systeemissä. Organisaatiota motivoi kaksi lähdettä, joista pelko johtaa negatiiviseen visioon (asioiden välttäminen) ja tavoitteet positiiviseen visioon (jatkuva kasvu ja oppiminen). Tavoitteiden asettamisessa keskeistä on luova jännite eli kyetään ylläpitämään visio ja samalla sitoutumaan vallitsevaan selkeänä nähtävään todellisuuteen. Visio toimii johtamisen välineenä, luomalla toiminnalle kiintopisteen-fokuksen, joka on eräänlainen mielessä oleva työjärjestys. Organisaatiokulttuurin muokkaaminen edellyttää uuden vision luomista, sitoutumisen luomista visioon ja uuden vision vakiinnuttamista. Ideana on yhdessä muodostetun vision tartuttaminen johtajan oman innostuksen kautta. Tuloksellisen johtajan tehtävänä on koostaa organisaatiolle visio, sen halutusta tulevaisuudesta. Johtajan tehtävänä on ylläpitää luovaa jännitettä eli luoda yksilöille tietoisuus siitä, että asiat voisivat olla vielä paremmin. Kehittymisen perustana on siis ihmisten välinen tasa-arvo ja ihmissuhteiden ryhmäsuuntautuneisuus. (Senge 1990, 225-226, 231; Bennis & Nanus 1986, 26-29, 94-96.)

### **3.2 Organisaationaalisen oppimisen kehä**

Organisaatio oppii kahdella tavalla; jäsentensä oppimisen kautta tai hankkimalla uusia jäseniä, joilla on sellaista tietoa, jota organisaatiolla ei ennen ole ollut (Araujo 1998, 319). Organisaation oppiminen on prosessi, jossa organisaatio hankkii ja käyttää uutta tietoa, uusia välineitä, uusia käyttäytymismuotoja ja arvoja. Tätä tapahtuu organisaation kaikilla tasoilla eli yksilöiden, ryhmien ja järjestelmän tasolla. Järjestelmä oppii, kun se saa palautetta ympäristöltään ja ennakoii tulevia muutoksia. Yksilöt ja ryhmät oppivat erityisesti ollessaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Bennis & Nanus 1986, 128-129.)

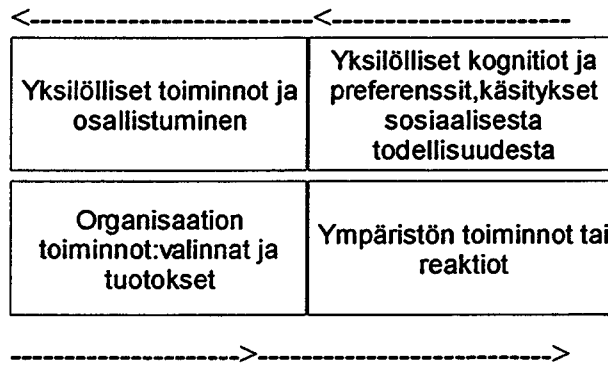
Organisaationaalisen oppimisen kehän ja oppimisen kiertokulun syntyminen vaatii oppivan organisaation avaintoimintojen toteutumisen ja siirtymisen osaksi organisaation kulttuuria. Avaintoiminnot ovat sisäisten kokemusten kerääminen, ulkoisen oppimisen sisäänpäästäminen ja muiden virheistä oppiminen, kommunikointisysteemin luominen

sekä johtopäätösten tekeminen oppimiskokemuksista. Oppimisen kiertokulun tavoitteena on organisaation muistin kehittäminen ja sitä kautta haavoittuvuuden vähentäminen. Mikäli tiedot ovat vain eri yksilöillä, menettää organisaatio suhteettoman paljon yksilöiden jättäessä organisaation tai unohtaessaan oppimansa. Oppiva organisaatio tarvitsee systeemin, jonka välityksellä yksilötason oppiminen muutetaan organisaatiotason oppimiseksi. Keskeinen tavoite on kollektiivisen muistin kehittäminen ja hiljaisen tiedon muuntaminen jaetuiksi käytännöiksi. (Cook, Staniforth & Stewart 1997, 170-174.)

March & Olssen tuovat esille ajatuksen siitä, että käsitys todellisuudesta ja muutostarpeesta vaihtelee, ympäristöstä saatu palaute saa erilaisen merkityksen eri ihmisten tulkinnoissa. Tällöin yhteisen käsityksen rakentaminen vuorovaikutuksessa organisaation sisällä auttaa muodostamaan sekä organisaation että yksilön käsitykset todellisuudesta yhteneviksi. (March & Olssen 1976, 61, 66.) Suomessa oppimisprosesseja on erityisesti tutkinut Yrjö Engeström, joka on tutkinut organisaatioissa vallitsevia ajattelumalleja ja toimintatapoja kehittävän työntutkimuksen avulla. Siinä keskeistä on kokonaisen toimintajärjestelmän ottaminen analyysiin ja kehittämisen yksiköksi, jolloin toimintaa eritellään "moniaänisenä" historiallisessa perspektiivissä ja toiminnan muutosta hahmotellaan ja suunnitellaan monivaiheisena "ekspansivisena oppimissyklinä". (Engeström, Saarelma, Launis, Simoila & Punamäki 1991, 6-7.)

Nikkilä (1986) kuvaa oppimisen kiertokulkua, joka mahdollistuu kun organisaation jäsenet kykenevät reagoimaan ulkoisen ja sisäisen ympäristön muutoksiin havaitsemalla ja korjaamalla organisaation toimintatapojen virheitä ja pystyvät siirtämään toimintansa tulokset koko henkilöstön mielikuviin - saamaan ne eläviksi yksilötasolla. Organisaation oppiminen edellyttää uuden tiedon saamista ympäristöstään, kiertokulku ei toimi mikäli tarkkaillaan vain omia toimintoja. Tärkeää on myös, että toimintoja ja traditioita siirretään "työntekijäpolvelta" toiselle, mutta ei itsestäänselvyksinä, vaan koko ajan uusia ajattelumalleja ja käytäntöjä luoden. (Sarala 1988, 131-132.)

Organisaation oppiminen edellyttää siis myös yksilöiden äänettömän tiedon (tacit knowledge) hyödyntämistä, joka on vaikeasti formuloitavissa ja kommunikoitavissa muille. Äänetön tieto koostuu mentaalisista malleista, uskomuksista ja perspektiiveistä, jotka ovat niin syvällä, että yksilö ottaa ne itsestäänselvyksinä. Tällaiset itsestäänselvydet on saatava esille, jotta tieto saadaan koko organisaation käyttöön ja toisaalta tiedostamattomuus ja itsestäänselvyys vaikeuttavat uusien näkökulmien ja oivallusten syntyä ja hyväksymistä. (Kuittinen & Kekäle 1996, 184, 187.)



KUVIO 1. Organisaation oppimisen kiertokulku (Nikkilä 1986, 25.)

Organisaatioiden oppiminen mahdollistuu siis oppimisen kiertokulun välityksellä. Oleellista kiertokulussa on, että organisaatio seuraa sisäistä ja ulkoista ympäristöään ja että tosiasiallinen käytäntö ja julkituotu puhuttu käytännön kuvaus eivät eriydy toisistaan. Turvalliseksi koetussa ympäristössä on yksilön helpompi ottaa vastuuta ja kokeilla omien kokemusten innovatiivista soveltamista organisaation toimintoihin. Sen sijaan byrokraattisessa, muodollisuutta korostavassa organisaatiossa syntyy koettua uhkaa, vallan puutetta ja ylikuormitusta, jotka synnyttävät suojautuvaa eli defensiivistä käyttäytymistä. Suojautuva käyttäytyminen ehkäisee organisaation oppimisen mahdollisuuden, sillä pelätessään epäonnistumisia yksilö kehittää suojaavia rutiineja, jotka aiheuttavat sen, että asiakkaiden tarpeita ei kohdata eikä päätöksiä uskalleta tehdä ajoissa. Organisaation oppiminen on siis ensisijaisesti riippuvainen organisaation rakenteesta, pelkkä yksilön taitotieto ja tahto eivät yksin takaa riittävää sisäisen todellisuuden muutokseen reagoimista. Toimiva, oppimiseen kykenevä, organisaatio ei voi olla lokeroitunut järjestelmä, vaan rakenteellisesti on tärkeää, että eri osat ovat tiedollisessa yhteydessä toistensa ja ympäristön kanssa. Älyllisten ja kognitiivisten prosessien on kytkeydyttävä itse toimintaan ja osallistumiseen, sillä vasta tämä johtaa sosiaalisen todellisuuden uudistamiseen. Organisaatiossa erillisten yksilöiden toimintojen on nivouduttava yhteen ja toimintakokonaisuuden tulee kehittyä yhteisöllisenä toimintana, tällöin voidaan puhua organisaation oppimisesta ja oppivasta organisaatiosta. (Varila 1991, 14-16; Sarala 1988, 131.)

Dixon (1994) tuo esille organisationaalisen oppimisen kehän, joka perustuu oppimisen kiertokulun luomiseen. Organisationaalisen oppimisen kehä muodostuu jatkuvasti toisiaan seuraaviin vaiheista, jotka ovat tiedon kerääminen, uuden tiedon integrointi organisationaaliseen kontekstiin, kollektiivinen tiedon tulkinta sekä vastuunalaisten toimien tekeminen yhdessä tulkitun tiedon pohjalta. Organisationaalisen oppimisen kehän tarkoituksena on mahdollistaa tiedon kulkeminen samanlaisena



organisaation eri osille, toisilta oppiminen ja avoin dialogi ihmisten välillä. Muutoksen vastarinta on usein suuri ja organisaation oppimisen ydin onkin organisaation kyky käyttää kaikkien jäsentensä henkistä kapasiteettia organisaation oppimiskapasiteetin luomiseen. (Dixon 1994, 44, 91-93.)

Organisaatiot säilyvät ja käyttäytyvät ennakoitavasti vaikka yksilöt sen sisällä vaihtuvat. Tämä selittyy organisaation kyvystä siirtää ajattelun ja toiminnan malleja sekä traditioita sukupolvelta toiselle. Uusi jäsen kohtaa valmiin todellisuuden, johon hän sopeutuu. Organisaatiolla on usein selkeästi kiteytynyt tehtävistö, mutta organisaation ulkoinen ja sisäinen toimintatodellisuus muuttuu koko ajan. Tehokas toiminta edellyttää toimintatodellisuuden jatkuvaa seuranta ja reagoimista muutoksiin. Puutteellinen seuranta aiheuttaa sen, että organisaatiota ruvetaan mieltämään byrokraatiaksi. (Varila 1992, 133.)

Organisaation oppiminen on organisaation kykyä seurata toimintatodellisuuden muutoksia vuorovaikutteisesti. Organisaation oppiminen on organisaatioon kuuluvien yksilöiden vuorovaikutuksen tulos. Organisaation oppimiskyvyn kehittämisen lähtökohtana on lisätä toimintatodellisuudesta saatavaa palautetta. Avoimella sisäisellä ja ulkoisella toimintatodellisuuden arvioinnilla vähennetään yksilöiden tarvetta suojautuvaan käyttäytymiseen. Organisaation oppiminen ei ole päämäärä, vaan väline jonka avulla pyritään varmistamaan tehokas tehtävien suorittaminen. Innovatiivisuus ja avoimuus edesauttavat yksilöiden sitoutumista myös henkisesti organisaation toiminta-ajatukseen. (Varila 1992, 133.)

Oppimisen liittäminen strategiaan ja organisaation menettelytapoihin mahdollistaa organisaatiolle joustavan reagoinnin ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Varmistaakseen selviämisen organisaation oppimisen tulisi olla suurempaa tai yhtä suurta kuin sen ympäristön muutos. (Cook, Staniforth & Stewart 1997, 164, 174.)

	ASTEITTAINEN	STRATEGINEN
ENNAKOIVA	Säätely	Uudelleensuuntautuminen
REAKTIIVINEN	Sopeutuminen	Uusiutuminen

KUVIO 2. Organisaation muutostyypit (Nadler & Tushman 1990, 80).

Muutostyypit osoittavat selvästi organisaation kyvyn aistia ympäristössä tapahtuvia muutosvaateita. Asteittaisessa ja ennakoivassa muutoksessa on kysymys henkilöstön taitotiedon saattamisesta nykytilanteen haasteita vastaavaksi. Asteittaisen ja reaktiivisen muutoksen tilanteessa haasteet ovat päässeet yllättämään organisaation, jolloin haasteisiin on sopeuduttava joko henkilöstön luontaista oppimiskykyä hyväksikäyttäen tai konkreettisen kehittämistyön avulla. Usein spontaaniin henkilöstön

reagointiin luottaminen tällaisessa tilanteessa on vain lyhyen ajan ratkaisu, varsinaisen ongelman ratkaiseminen vaatii syvempää käsittelyä. (Varila 1991, 44.)

Strategisen muutoksen tarve nousee yleensä organisaation ulkopuolisen toimintatodellisuuden muutoksista. Tällöin kyseessä ovat laajat järjestelmän muutokset. Uusiutumiseen joudutaan tiukan aikataulun puitteissa ja tällöin yleensä joudutaan puuttumaan organisaation perusarvoihin ja koko sosiaaliseen todellisuuteen. Henkilöstön kehittäminen tulisi kohdentaa tahtotilaan vaikuttamiseen, mutta muutos on usein niin nopea että tavoitteet on pakko keskittää henkilöstön taitotietoon. Uusiutuminen jättää organisaatiokulttuuriin selvittämättömiä asioita, sillä uudet toimintamallit joudutaan ottamaan käyttöön ilman perusteellista keskustelua ja vanhat toimintamallit sekä arvot haittaavat tuloksellista toimintaa. Uudelleensuuntautumisessa näitä ongelmia ei ole, sillä muutokseen on osattu valmistautua ja kehittämistoiminta on pitkäjänteisempää. Uusi strategia pohjautuu perusarvoihin ja aiemmin tehdyistä virheistä on aikaa oppia.

### 3.3 Arvojen ja toimintaperiaatteiden reflektointi

Kaikkien yksilöiden tulisi kehittyä oman toiminnan reflektoisessa oppimisen tehostamiseksi. Erilaiset muutokset työpaikoilla, kuten teknologian ja johtamisen kehittyminen ovat vaikuttaneet yksilöiltä vaadittavan tiedon luonteeseen. Työntekijöiltä vaaditaan erilaista ja syvempää ajattelua itsestään, työstään ja suhteestaan organisaatioon. Työpaikalla oppiminen on muuttunut ihmisten opettamisesta, ihmisten oppimisen tukemiseen. Reflektio on oppimisprosessin keskeinen elementti. Organisaation oppiminen vaatii organisaatiolta kykyä uudelleenajattelua oman toimintansa luonnetta, se vaatii intuitiivisen ja äänettömän tiedon jakamista. Reflektion ja itse-reflektiivisen oppimisen kautta oppija pääsee ongelmassa syvemmälle arvojen tasolle, joka edesauttaa oppijaa ymmärtämään itseään. (Rigano & Edwards 1998, 431-433.)

Yksilö kehittää oman teoriansa toiminnasta luomalla joukon sääntöjä, joiden avulla hän hahmottaa ja toteuttaa tekonsa sekä pyrkii ymmärtämään muiden käyttäytymistä. Yleensä näitä teorioita pidetään niin itsestäänselvinä, että yksilö ei edes tiedosta noudattavansa sellaista. Mikäli yksilöä pyydetään kuvailemaan sääntöjä, joita hän soveltaa toimintansa säätelemiseen, hän kuvailee ns. omaksunsa toiminnan teorian (espoused theory). Tarkkailemalla yksilön toimintaa huomataan, että omaksutulla teoriolla on hyvin vähän tekemistä hänen tosiasiallisen toimintansa eli käyttöteorian (theory-in-use) kanssa. Omaksutut toiminnan teoriat tai julkiteoriat vastaavat kulttuuristamme opittuja kohteliaan käyttäytymisen periaatteita, kuten rehellisyys, avoimuus ja toisista välittäminen. Yksilöt toimivat johdonmukaisen epäjohdonmukaisesti huomaamatta ristiriitaa omaksutun (toivottavaa tilaa kuvaava malli) ja käyttöteorian

(toimintaa todellisuudessa ohjaava malli) välillä. Yksilöt eivät itse huomaa eroa siinä, miten he uskovat toimivansa ja miten he tosiasiaassa toimivat. Syynä tähän on se, että ihmiset eivät ole tietoisia käyttöteorioistaan, niihin tutustuminen vaatii oman toiminnan reflektointia. (Argyris 1991, 102-103; Argyris 1976, 6.)

Tämän puolustautuvan ajattelutavan taustalla vaikuttaa yksilöiden toimintaa ohjaava tietty ajattelumalli, joka sosiaalistumisen kautta vaikuttaa niin, että koko organisaatiossa toimitaan saman mallin mukaisesti. Tätä mallia Argyris siis kutsuu käyttöteoriaksi ja korostaa useimpien käyttöteorioiden perustuvan samoihin hallitseviin arvoihin. Nämä toiminnan hahmottamisen perusarvot ovat; hallita itse omia asioita, maksimoida "voitot" ja minimoida "tappiot", tukahduttaa kielteiset tunteet ja toimia mahdollisimman rationaalisesti. Puolustautuva ajattelutapa estää käyttäytymistä ohjaavien perusedellytyksien joutumista objektiiviseen testiin. Tällöin muodostuu suljettu kehä, joka on varsin reagoimaton vastakkaisille näkökannoille ja vie väistämättä pohjan oppimiselta. Toimija määrittää yksipuolisesti toiminnan tavoitteet ja esittää jopa valmiin lopputuloksen ennen asiasta neuvottelua. Konfliktitilanteissa energia suunnataan toisten taivutteluun oman ratkaisun taakse. (Argyris 1977, 118; Argyris 1991, 103; Argyris 1992, 12.)

Oppivaksi organisaatioksi haluavat organisaatiot tekevät yleensä virheen oppimisen määrittelemisessä. Oppiminen määritellään liian kapeasti pelkästään ongelmanratkaisuksi, jolloin huomio kohdistetaan vain ulkoisen ympäristön virheiden havaitsemiseen ja korjaamiseen. Sekin on tärkeää, mutta jatkuvan oppimisen aikaansaamiseksi yksilöiden on katsottava myös itseensä. On tutkittava kriittisesti omia toimintatapojaan, jotta havaittaisiin, millä tavoin ne usein itse tiedostamattaan vaikuttavat ongelmien syntyyn. Jo pelkästään tapa, jolla yksilöt yrittävät määrittää ja ratkoa ongelmia, voi olla syynä ongelmien syntyyn. Toimintatapojen kriittistä havainnointia tarvitaan organisaation kaikilla tasoilla, jotta käyttäytyminen muuttuisi. Organisaation oppimista tapahtuu kun organisaation yksilöt kohtaavat vaikean tilanteen ja tutkivat sitä organisaation hyväksi. Yllättävän ristiriidan kokeminen odotettujen ja toteutuneiden toimintojen välillä saa aikaan reagoinnin ristiriitaan ajatteluprosessien ja toimintojen kautta. Nämä johtavat yksilöt muuntamaan mielikuviaan organisaatiosta ja uudelleenrakentamaan toimintansa niin, että organisaation käyttöteoria vähitellen muuttuu. (Argyris 1991, 99; Argyris & Schön 1996, 16.)

Organisaation oppimiseen ei siis vielä riitä se, että yksilö tiedostaa muutoksen tarpeen ja pystyy yksilönä oppimaan tehokkaasti. Yksilötason oppimisella on keskeinen merkitys organisaation oppimisessa, mutta oppimisen tulosten tulee näkyä yksilötasoa laajemmalla. Argyriksen mukaan on oikeutettua puhua organisaation oppimisesta vasta kun oppimista tukevat arvot, normit ja käyttäytymismallit on saatu koodattua yhteiseen muistiin ja yhteisiin toimintaperiaatteisiin. Argyrisin keskeinen sanoma onkin, että

perinteiset organisaatiot rajoittavat yksilön kasvua ja itsensä toteuttamista. Vaikka yksilön toiminta ja oppiminen ohjautuvat yksilöllisten käyttäytymismallien mukaan, vasta sosiaalistumisen kautta niistä tulee koko organisaation toimintaa ohjaavia malleja. Toimintaa ohjaavat mallit opitaan ja oppimisen jälkeen ne palvelevat tehokkaasti toimintojen saattamista haluttuun lopputulokseen. Tehtyjä virheitä voidaan yrittää korjata pelkästään toimintastrategioita muuttamalla (rutiinioppiminen), mutta pysyviä tuloksia saavutetaan vain analysoimalla virheiden tai toteutumattomien tavoitteiden taustalla olevia perusarvoja (uudistava oppiminen). (Argyris & Schön 1978, 20; Argyris 1992, 26.)

Puolustautuva ajattelu voi kuitenkin estää oppimista, vaikka yksilöt olisivat oppimiseen sitoutuneita. Uudet organisaatorakenteet tai -järjestelmät eivät riitä mikäli yksilöt eivät opi jatkuvasti tunnistamaan tekojensa hahmottamiseen ja toteuttamiseen käyttämänsä ajattelutavan. Ristiriita omaksutun toiminnan teorian ja käyttöteorian välillä tulee tunnistaa. Omat puolustavat perustelut tulee kyetä asettamaan kyseenalaisiksi ja kyetä ottamaan riskejä kokeilemalla uusia käyttäytymismalleja. Ensimmäinen askel tähän on johdon kriittinen oman käyttöteorian tutkiminen ja muuttaminen. Ellei johto tiedosta omaa puolustautuvaa ajatteluaan ja sen haitallisia seurauksia, todellista edistystä ei organisaatiossa tapahdu. Muutoksen on lähdettävä ylhäältä, sillä puolustautuva johto kieltää alapuoleltaan tulevat ajattelutavan muutokset. Sen sijaan johdon harjaantuessa uudenlaiseen ajatteluun se pystyy vaikuttamaan suuresti koko organisaation suoritukseen, vaikka sen muiden jäsenten ajattelu olisi vielä puolustautuvaa. Keskeistä prosessissa on oppia, että keskustelukumppanien ajattelutapojen kyseenalaistaminen ei ole epäluottamuslause, vaan arvokas tilaisuus oppia uutta. Organisaation toiminnan tulisi muuttua pelkästä ongelmanratkaisusta syvempään oman roolin pohtimiseen eli oppimaan oppimiseen. (Argyris 1991, 105-108; Argyris 1992, 157.)

Argyris tarkastelee oppimista kolmen käsitteen avulla. Single-loop -oppiminen ilmenee pääsääntöisesti tehokkuuden tavoitteluna. Tämä tarkoittaa, että oppimisella pyritään varmistamaan asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja tavoitellun suoritustason ylläpitäminen. Single-loop -oppimisessa on vain yksi palautesilmukka, joka yhdistää tarkoitetut toiminnan tulokset organisaation strategioihin. Strategiat on muotoiltu siten, että ne pyrkivät pitämään toiminnan organisaation normien mukaisena eli normit itsessään jäävät muuttumatta. Single-loop -oppiminen on olemassaolevien arvojen ja rakenteiden sisällä tapahtuvaa virheiden korjausta, jossa tavoitteena usein nykyisen toiminnan tehostaminen. (Argyris & Schön 1978, 18-19, 142; Argyris & Schön 1996, 20.)

Double-loop -oppimisessa on oppimisen kohteena toisaalta itse tapahtuma ja toisaalta tapahtuman määrittämiseen vaikuttavat normit. Tällöin korjaavat toimenpiteet kohdistuvat sekä tehokkuuden parantamiseen että tehokkuuden määrittelyn taustalla

vaikuttaviin arvoihin ja normeihin. Double-loop -oppimisessa on tehokkuutta ylläpitävän single-loop -oppimisen palautesilmukan ohella toinen palautesilmukka, joka yhdistää toiminnan normeihin siten, että itse normeja voidaan arvioida. Double-loop -oppiminen on olemassaolevien normien ja toimintatapojen muuttamista. (Argyris & Schön 1978, 22, 142; Argyris & Schön 1996, 21.)

Juuti & Lindström (1995) tuovat esille saman ajatuksen puhumalla ensi asteen ja toisen asteen muutoksesta organisaatiossa. Ensi asteen muutos viittaa pinnalliseen muutokseen, jossa arvot, normit, merkitykset ja oletukset eli kulttuuri säilyy entisenlaisena. Organisaatioiden toimintaympäristöt kuitenkin muuttuvat nopeasti, jolloin tarvitaan toisen asteen muutosta. Tällä tarkoitetaan koko kulttuurisen viitekehyksen muuttamista eli organisaation ajattelu- ja toimintatapojen perusteellista muuttamista. Molempia muutoksia tarvitaan tilanteesta riippuen. Ensi asteen muutos tapahtuu johonkin tiettyyn käyttäytymisen tasoon (yhteen kerrallaan). Toisen asteen muutos puolestaan tapahtuu käyttäytymisen, asenteiden, normien ja arvojen tasolla samanaikaisesti. Toisen asteen muutos perustuu siis uudenlaiseen ajatteluun, ei vallitsevaan ajattelutapaan. (Juuti & Lindström 1995, 25-31.)

Kolmantena käsitteenä Argyriksellä on Gregory Batesonilta lainattu oppimaan oppiminen (deutero-learning), joka tarkoittaa oman oppimisen arviointia ja oppimiseen liittyvien kokemusten hyväksikäyttöä siten, että yksilö tai organisaatio kehittyy omassa oppimisessaan. Tämä oppiminen on tärkeää sekä single-loop- että double-loop -oppimisessa, sillä tärkeintä ei ole mitä oppii, vaan se, että oppii ottamaan opikseen ja muuttamaan omaa oppimistaan. Oppimaan oppiminen lähtee edellisten tavoin yksilöstä, mutta se voi esiintyä myös organisaatiotasolla, mikäli sitä koskevat periaatteet ovat rakentuneet osaksi organisaation päätöksenteko-, valvonta- ja toimeenpanojärjestelmiä. Oppimaan oppiminen on väline muuttaa single-loop -oppiminen double-loop -oppimiseksi. (Argyris & Schön 1978, 86; Argyris 1992, 9.)

Organisaation ympäristöstä nousevat virheet tai yhteensopimattomuudet ovat erilaisia ja vaativat erilaisia ratkaisutapoja. Näin ollen tarvitaan myös erilaista oppimista. Rutiinien muuttamisessa ei tarvita taustamuuttujien ja järjestelmien arviointia, jolloin single-loop -oppiminen on oikea tapa. Monimutkaisten ongelmien taustalla on usein tarve arvioida niiden syvempiä perusteita ja tällöin tarvitaan double-loop -oppimista. Oppimaan oppimista taas tarvitaan, jotta ihmiset ja organisaatiot pystyisivät kehittymään oppijoina. Muutosta single-loop -oppimisesta double-loop -oppimiseen tarvitaan, sillä suuri osa organisaation toiminnasta ja oppimisesta rutinoituu, jolloin tulevaisuutta turvaavalle double-loop -oppimiselle ei ole riittävästi mahdollisuuksia. Ongelmana on se, että double-loop -oppimiseen johtavat muutokset eivät voi tapahtua ellei organisaatiossa ja yksilössä vallalla olevia rakenteita ja prosesseja voida muuttaa. Niiden muuttaminen kuitenkin vaatii itsessäänkin double-loop -oppimista, sillä kyseessä on organisaation

perusarvojen ja toimintaperiaatteiden muuttaminen. (Moilanen 1996, 76; Argyris 1992, 9.)

Organisaatiotasolla single-loop -oppimisen ja double-loop -oppimisen erot näkyvät samalla tavalla kuin yksilötason oppimisessakin. Kyseessä on siis yksilötason käyttäytymisen laajentuminen organisaatiotasolle. Single-loop -oppiminen organisaatiotasolla näkyy asioiden ja yhteistyön kärjistymisenä. Ryhmä jakaa harhakäsityksen tilanteesta ja organisaatio perustuu voittaja-häviäjä -asetelmaan. Systemejä pidetään muuttumattomina, eikä organisaatiota ole rakennettu double-loop -oppimista varten. Siitä on seurauksena rajattu toiminnan valinnan vapaus ja vähäinen pätevän eli yhdessä pohditun tiedon tuottaminen. Ajatuksia ei testata julkisesti, päättelyketjut eivät tule näkyviin, ongelmanratkaisu on tehotonta, eikä yhteistä oppimista tapahdu. Uudessa tilanteessa valitaan ratkaisu aina ennestään tutuista vaihtoehdoista. Argyrisin mukaan organisaatio on yksilöistä tietyillä kriteereillä koostuva kokonaisuus ja yksilötason single loop -oppiminen näkyy myös organisaation tasolla. (Argyris 1992, 219.)

Double-loop -oppimista painottavaa ja organisaation oppimista tukevaa mallia kuvaa rakentavan perustelun käsite. Rakentavan perustelun käyttöön kuuluu asiantieto, todennettavissa olevat päätelmät, julkisesti testattavissa olevat johtopäätökset ja asioiden välisten suhteiden selkeä määrittely. Rakentavan perustelun mahdollistuminen edellyttää yhteisiä periaatteita, jotka tekevät organisaatiosta avoimemman. Aiemmin vaietuista asioista voidaan keskustella ja sitä kautta toiminnan taustalla olevat oletukset saadaan arvioitaviksi. Tämä edesauttaa ryhmien sisäisten ja ryhmien välisten epäterveiden suhteiden paranemista, jolloin organisaatiossa on vähemmän tarvetta asioiden naamioimiseen tai muunteluun. Rakentavan dialogin käyttö mahdollistaa kaikille aidon osallistumisen ja mielipiteiden esilletuonnin. Itseään toteuttavat prosessit saadaan katkaistuksi arvioinnin avulla ja mahdollisuus muutokseen syntyy. Toiminta perustuu siis asioiden yhdessä tutkimiseen, analysoimiseen sekä ongelmien rakentavaan ratkaisemiseen. (Argyris 1992, 12, 220-221.)

Single-loop -oppimisessa tapahtuu uusi oppimisprosessi vain sisältö- ja prosessistrategioissa eli kyseessä on vanhan oppimisprosessin poisoppiminen, joka ei vaadi oppivaa organisaatiota tapahtuakseen. Single-loop -oppiminen on helppo vastaus ongelmiin, mutta todellinen muutos vaatii double-loop -oppimista eli vallitsevien käytäntöjen ja arvojen kyseenalaistamista. Tämä on usein vaikea prosessi, mutta oppivassa organisaatiossa oppimaan oppimisen tulee olla jatkuvaa. Tässä prosessissa johtaja on tasavertainen jäsen muiden kanssa ja mahdollinen arvovalta saavutetaan osaamisen ja muiden aktivoimisen kautta. Etenkin palveluorganisaatioissa tiedot ja taidot liikkuvat laajalla abstraktitasolla, jolloin niitä on vaikea konkretisoida näkyviksi tuotteiksi. Palveluorganisaation tuloksellisuus riippuu suurelta osin yksittäisten jäsenten

motivoitumisesta, innovatiivisiin ratkaisuihin pyrkivästä luovuudesta sekä yhteiseen visioon sitoutumisesta ja sen toteuttamisesta. Tulosta on vaikea arvioida, joten tarvitaan kokonaispersoonallista muutosta eli ymmärtävän itsearvioinnin kehittämistä yksilö- ja organisaatiotasolla. Tällöin korostuu avoin keskustelu- ja väittelykulttuuri. (Heikkilä 1994, 174-177.)

Yhteenvetona, Argyriksen organisaation oppimista koskevasta ajattelusta, voidaan todeta, että hänen käsittein oppivaa organisaatiota ei ole olemassa. On muutosta tarvitseva nykytila, oppivan organisaation tavoitetila ja suositus siitä, kuinka tavoite saavutetaan. Lopputulosta ei itse asiassa ole olemassa, on vain prosessi, joka johtaa erilaiseen oppimiseen. (Moilanen 1996, 90, 92.) Tässä prosessissa osallistuvan johtamisen rooli koko organisaation uudenlaisen ongelmanratkaisun rakentajana on keskeinen. Organisaation ongelmien nimeäminen ei kerro, mitkä voimat pitävät niitä yllä, joten uusi toimintatapa tulee olla käytössä muulloinkin kuin hyvinä aikoina.

### Sisäiset mallit

Parhaat ideat monesti epäonnistuvat, eivätkä siirry käytäntöön. Idean laaja hyväksyntä puuttuu ja jäädytään strategiselle tasolle. Syynä tähän ovat sisäiset mallit, jotka ovat käsityksiämme maailmasta, mielikuvia ja rajoitteita, jotka johtavat tuttuun ja turvalliseen tapaan toimia. Ne ovat oletuksiamme asioista ja muovaavat täten käyttäytymistämme ja havaintojamme erilaisista tilanteista. Sisäiset mallit pitävät yksilöt tutuissa tavoissa ja käytännöissä. Sisäisten mallien ongelmana on niiden näkymättömyys eli usein ne sijaitsevat tiedostetun aineksen alapuolella, jolloin niitä on vaikea muuttaa. Sisäiset mallit voivat estää oppimista ja jäädyttää organisaation toiminnot, mutta sisäisiä malleja voidaan käyttää myös nopeuttamaan oppimista. Sisäisten mallien testaaminen ja kehittäminen onkin ehto oppivan organisaation rakentamiselle. Keskeistä on auttaa ihmisiä selventämään itselleen oletuksensa ja löytämään sisäiset ristiriitaisuudet noille oletuksille. Keinoina tähän voidaan käyttää ryhmäsuunnittelua ja skenaariosuunnittelua, joissa käydään yhdessä läpi erilaisiin oletuksiin perustuvia tulevaisuudenkuvia. (Senge 1990, 174-180.)

Perinteisessä autoritaarisessa organisaatiossa keskeistä oli johtaminen, organisointi ja kontrolli. Oppivassa organisaatiossa keskeistä on visiot, arvot ja sisäiset mallit. On oltava keinoja tuoda ihmiset yhteen kehittääkseen parhaat mahdolliset sisäiset mallit, kohdatakseen minkä tilanteen tahansa. Sisäisten mallien kapasiteetin kehittäminen organisaatiossa vaatii uusien taitojen oppimista ja innovaatioita, jotka helpottavat näiden taitojen käytäntöön siirtymistä. Hierarkiaa poistetaan, ihmisten ei tarvitse väkisin olla samaa mieltä, vaan oppimisprosessi pidetään avoimena ja dialogi toimii vaikka

päätöksistä oltaisiin eri mieltä. Sisäisten mallien läpikäyminen vaatii kykyä elinikäiseen oppimiseen ja kykyä oman ajattelun reflektointiin toiminnan aikana. Reflektion taidot alkavat kun huomataan, että yleistyksiä pidetään faktoina. Oppivat organisaatiot tekevät päätöksensä perustuen jaettuun käsitykseen ihmisten välisistä suhteista ja muutoksen malleista. (Senge 1990, 181, 186, 192, 204.)

Mezirowin (1995) esilletuoma kriittinen reflektio tarkoittaa juuri niiden ennakkoletusten arvostelua, joille omat uskomuksemme rakentuvat. Toimintaamme ohjaavat mallit luovat meille viitekehyksen, josta pitkälti määräytyy se, mitä havaitsemme ja ajattelemme. Reflektion avulla voimme oikaista uskomuksiimme sisältyviä vääristymiä ja ongelmanratkaisussa tekemiämme virheitä. (Mezirow 1995, 17.)

Senge tuo sisäisten mallien yhteydessä esille Argyrisin & Schönin tekemän jaon käyttöteorian (theory-in-use) ja toivotun teorian (espoused theory) välillä. Käyttöteoriolla tarkoitetaan organisaation toimintaa ohjaavaa teoriaa, joka muotoutuu jatkuvasti yksilöiden tekemien kyseenalaistusten ja arviointien kautta. Se on sisäistynyt yksilöiden mielikuviin ja yhteisiin toimintamalleihin, jotka toimivat organisaation oppimisen välineinä. Toivottu teoria puolestaan kuvaa tulevaa tai toivottavaa tilaa. (Argyris & Schön 1978, 17.) Senge korostaa, että oppimisen tulisi näkyä muutoksena toiminnoissa (käyttöteoria), eikä vain siinä mitä sanomme (toivottu teoria). Keskeistä on tiedostaa kuilu käyttöteorian ja toivotun teorian välillä, sillä muuten pidetään opittuna jotain, joka näkyy vain kielenkäytön tasolla, käyttäytymisen pysyessä muuttumattomana. (Senge 1990, 202.)

Organisaatioelämään ja johtamiseen kohdistuu nykyään siis suuria muutospaineita. Muutoksen edellytyksenä on johtajien ja organisaatioiden jäsenten persoonallisuuden kasvu ja käyttäytymismuutokset. Käyttäytyminen ei kuitenkaan muutu arvoista puhumalla, vaan on saavutettava syvällisempi ymmärrys ihmisten persoonallisuuden syvärakenteista ja niiden vaikutuksesta heidän käyttäytymiseensä. Tätä kautta saadaan kokonaiskuva organisaatiokulttuurin todellisuudesta. On opittava tuntemaan organisaation alitajunta, mikäli halutaan poisoppia vallan kulttuureista ja siirtyä kohti aikuismaista kulttuuria. Johtajien kasvu ja kehittyminen on tärkeä ehto organisaatioiden kulttuureiden muuttumiselle. Johtamiselle ja organisaatioiden toiminnalle tulee löytää uusi arvoperusta, johon ihmiset aidosti sitoutuvat. Tätä varten johtajien on opittava tuntemaan oman persoonallisuutensa syvärakenteita ja ymmärtämään organisaation kulttuurin alitajuntaa. Tämä kaikki vaatii pysähtymistä ja aikaa. (Pirnes 1996, 268-269.)

Argyris korostaa johtajan inhimillisyyttä tärkeänä double-loop -oppimisen ehtona. Yksilön kokeman uhkan tunteen vähentäminen ja sitä kautta puolustautumisen tarve häviäminen toteutuvat parhaiten inhimillisen, vastaanottajat huomioon ottavan vuorovaikutuksen kautta. Oppiminen mahdollistuu kehittämällä pätevyyttä ympäristöä, ei



ihmisiä manipuloimalla. Ihmisten todellinen sitoutuminen ja integroituminen vaativat ryhmäjohtamista ja erilaisuuden hyödyntämistä. Johdon tulee kyetä oman sietokyvyn kasvattamiseen ja asioiden avoimempaan käsittelyyn, jotta tiedon tuottaminen, prosessointi ja luovuus tulisivat mahdollisiksi. Johto toimii esimerkkinä organisaation toimintatapojen muuttamisessa ja double-loop -oppimisen hyödyntämisessä. Uusien käyttäytymis- ja oppimismallien soveltaminen johdon tasolla on elinehto niiden siirtymiselle koskemaan koko organisaatiota. (Argyris 1993, 59, 71-85.)

Pätevällä johtajalla tulee olla tieteellistä tietoa omasta alastaan, sosiaalista tietoa siitä kontekstista jossa toimii, paikallista tietoa ihmisistä ja prosesseista, sekä tietoa itsestä koskien omaa henkilökohtaista historiaa, asenteita ja motiiveja. Tietoisuus omista mahdollisuuksista on tärkeä tekijä johtajana kehittymistä ajatellen. Hyvät johtajat ovat jatkuvasti laajenevassa ja avartuvassa kehitysspiraalissa, jotta johtamiskäyttäjymisen kehittyminen mahdollistuisi koko työuran ajan. (Richter 1998, 305; Pirnes 1989, 35-36.)

Johtaja ei onnistu tehtävässään mikäli hänen arvomaailmansa poikkeaa liikaa organisaation muiden jäsenten arvoista. Johtajan on täten tunnettava organisaatiossa vallitsevat arvot ja niissä tapahtuvat muutokset. Arvo on arvostuksen tuloksena syntynyt, vakiintunut varsin pysyväluonteinen suhtautumistapa, joka ilmenee yksilön valinnoissa, sanoissa ja teoissa. Arvojen merkitystä lisää se, että ne säätelevät tiedon vastaanottamista ja siihen suhtautumista. Arvotodellisuuden muuttaminen ja yhtenäistäminen tapahtuu arvoilla johtamisen kautta, joka tarkoittaa organisaation arvojen kirkastamista ja niihin sitoutumista keskustelujen avulla. Arvokeskustelun kautta arvot vähitellen muokkaantuvat käyttäytymissäännöiksi. Olennainen tarkastelunkohde on yksilöiden arvojen ja käyttäytymisen välinen ristiriita. Johtajan arvojen ja käyttäytymisen samansuuntaisuus näkyy johdonmukaisena ja jäsenyneenä johtamisena. Edellytyksenä johtajan kehittymishalulle ja käyttäytymisen muutokselle on hyvään palautteeseen perustuva itsetuntemuksen kasvu ja arvojen tarkistaminen. (Pirnes 1989, 55-58, 139.)

### 3.4 Itsehallinnan tukeminen

Jatkuva yhteiskunnallinen murros on johtanut työn ja työorganisaatioiden sisäisten ja ulkoisten toimintaympäristöjen muuttumiseen ja uudelleenarvointiin. Tässä murroksessa sekä organisaatioita johtavien että niissä työskentelevien ihmisten osaamisen ja jatkuvan oppimisen tukeminen on vähitellen alettu tunnustaa kestäväksi investoinniksi. (Valkeavaara 1997, 187.)

Yksilöitä ei pyritä muuttamaan, vaan käytetään kaikkien hyödyksi jo olemassaolevia erilaisia taitoja ja tietoja. Koko systeemi osallistuu, kaikkien ääni tulee kuulua, mikä tarkoittaa käytännössä hierarkian vähentämistä. Peruseriaatteena tulisi olla laaja ajattelu ennen paikallista toimintaa eli toisten ihmisten erilaisten mielipiteiden kunnioittaminen. Tässä prosessissa avoin dialogi korvaa entisen puhtaan ongelmanratkaisun. Työntekijöiden tulisi kokea tekevänsä jotain jolla on merkitystä ja jokaisen organisaation jäsenen oppimista tulisi käyttää hyväksi. (Cook, Staniforth & Stewart 1997, 64-65, 103.)

Oppivan organisaation rakentaminen ei onnistu mikäli työntekijät sivuutetaan. Työntekijöiden on pystyttävä vaikuttamaan omaan kasvuunsa ja oppimiseensa, tätä kutsutaan itsehallinnaksi ja se on elinikäinen ja muuttuva prosessi. Keskeistä itsehallinnassa on keskittyä toiminnoissa oleelliseen ja opetella näkemään todellisuus objektiivisesti. Tätä kautta syntyy yksilöiden oppimista, joka on mahdollistaa organisaation oppimisen. Itsehallinnan kehittäminen tapahtuu keskeisten ominaisuuksien parantamisen välityksellä. Yksilön tulisi pyrkiä sitoutumaan työhönsä, olemaan aloitekykyinen ja vastuuntuntoinen, tunnistamaan omia heikkouksia sekä pyrkiä koko ajan oman toiminnan parantamiseen. Tutkimuksissa on todettu, että työtyytyväisyyteen vaikuttavat tehtävien haasteellisuus ja kiinnostavuus, työn vaihtelevuus sekä työn itsenäisyys. Itsehallinnan kehittäminen on oleellinen tekijä vaikutettaessa em. tekijöihin, sillä sitä kautta itsensä toteuttaminen, itsensä kehittäminen, työhön sitoutuminen, vastuunottaminen, nopeampi oppiminen ja sosiaalisen kanssakäymisen taidot paranevat. (Sarala 1996, 61; Senge 1990, 139, 143; Juuti 1992, 250.)

Itsehallinta koostuu persoonallisesta kasvusta ja oppimisesta eli se on enemmän kuin pätevyys ja taidot, vaaditaan henkistä kasvua. Tällöin oppiminen ei ole lisätiedon hankintaa, vaan haluttujen tulosten tuottamista. Korkean itsehallinnan omaavat laajentavat jatkuvasti kykyään saavuttaa tavoittelemiaan asioita. Keskeistä on jatkuva oppiminen. Itsehallinta ei ole pysyvä tila, vaan prosessi, jossa omat heikkoudet ja kykenemättömyys tiedostetaan ja niitä pyritään kehittämään. Itsehallintaan kuuluu itselle tärkeiden asioiden selvittäminen ja oppiminen näkemään vallitseva todellisuus selvästi ja objektiivisesti. Kun yksilöt tuntevat, että heidän ajatuksillaan ja tekemisillään on

merkitystä, suuntautuu organisaation inhimillinen energia yhteiseen tavoitteeseen. (Senge 1990, 141-142; Bennis & Nanus 1986, 65.)

Sengen mukaan yksilön itsehallinnan jatkuvan kehittymisen kannalta keskeisiä tekijöitä ovat henkilökohtainen visio, luovan jännitteen ylläpito, totuuteen sitoutuminen ja alitajunnan tehokas hyödyntäminen. Henkilökohtaisen vision selventäminen on ensiaskel kohti itsehallintaa, sillä sen kautta vallitsevasta olotilasta pois pääsyn tavoite (negatiivinen visio), korvautuu todellisiin sisäisiin haluihin keskittymisellä. Syntyy yhteys yksilön oman elämän tavoitteiden ja vision välille. Tärkeää ei ole mitä visio on, vaan se mitä visio saa yksilössä aikaan. Luova jännite on Sengen mukaan kuilu tavoitellun ja vallitsevan tilanteen välillä. Luova jännite saa aikaan työskentelyn kohti visiota. Ilman luovaa jännitettä ei ole tarvetta työskennellä kohti visiota, eikä kehitystä tapahdu. Keskeistä onkin oikea käsitys todellisuudesta, josta seuraa laajemminkin totuuteen pyrkimisen periaate. Yksilön on uskomusten sijaan perustettava toimintansa objektiivisten havaintojen ja tietojen pohjalle. On hyväksyttävä menneet ratkaisut, nykytila ja nähtävä tulevaisuuteen. Alitajunnan tehokkaampi käyttö auttaa yksilöä hallitsemaan monimutkaisia, samaan aikaan tapahtuvia asioita. Taitojen muuttuminen alitajunnan avulla toimiviksi vaatii kuitenkin mielikuvien käyttöä ja harjaantumista. (Senge 1990, 147-155, 159-163.)

Keskeisenä tekijänä itsehallinnan kehittämisessä on myös organisaatioilmasto, joka tarkoittaa sitä kokonaisuutta miten organisaation jäsenet kokevat oman työnsä ja työympäristönsä. Organisaatioilmasto on organisaation sisäisen ympäristön suhteellisen pysyvä tila, joka on organisaation jäsenten kokemana ja vaikuttaa täten heidän käyttäytymiseensä. Organisaatioilmaston osatekijät ovat suoranaisesti itsehallinnan tunteeseen vaikuttavia. Keskeisiä osatekijöitä ovat ; viestintä (yksilöiden tietämys organisaation asioista), päätöksenteko (yksilöiden taitojen hyödyntäminen, osallistumismahdollisuus), henkilöstöstä huolehtiminen (työolosuhteiden kehittäminen, hyvinvoinnin turvaaminen), teknologian hyödyntäminen (uusien menetelmien soveltamismahdollisuus) ja motivaation ylläpito. Organisaatioilmasto siirtyy työntekijälle sosiaalistumisprosessin kautta eli uusi työntekijä sopeutuu vallitseviin käytäntöihin. Tässä piilee itsehallintaa ajatellen vaara, sillä sopeutuminen on usein liian tehokasta, ts. ohitetaan potentiaalisen luovuuden vaihe, ei osata itsenäisesti ja kriittisesti arvioida organisaation tapoja, vaan siirrytään passiiviseen sopeutumisen vaiheeseen. Ihmiset alkavat epäillä työnsä merkittävyyttä ja kiinnostus työhön alkaa kadota. Huomiota aletaan kiinnittää yhä enemmän työn ulkoisiin tekijöihin kuten palkkaan, lomiin, johtamistapaan ja työtovereihin. Yleensä vaihe on seurausta työn kokemisesta sisällyksettömänä, itsehallinta aletaan menettää ja työnteon tavoitteet hämärtyvät. Tällaisessa tilanteessa oppiminenkin nähdään turhana ja staattisuus syvenee edelleen. (Sarala 1988, 78-84.)

Abrahamsson (1998) tuo esille yhden merkittävän esteen oppivan organisaation synnylle. Hän tuo tutkimuksessaan esille harhan sukupuolisuuden neutraalisuudesta organisaatioissa. Hierarkisten rakenteiden purkaminen pakottaa organisaatiot muodostamaan dynaamisia organisaatorakenteita ja avautumaan muutoksille, jolloin nainen ja mies tulevat huomatuksi henkilökohtaisen pätevyytensä kautta. Oppivan organisaation suuntaisella muutoksella on kuitenkin osoittautunut ainakin teollisuudessa olevan rajansa. Rajat tulevat tutkimusten mukaan näkyviin kun miesten ja naisten tulisi työskennellä yhdessä ja yhdenvertaisina, samalla palkalla, samalla hierarkisella tasolla ja samoja tehtäviä suorittaen. Ongelmana on se, että aiemmin sanattomien sopimusten säätelämät olosuhteet tulevat oppivan organisaation myötä avoimen keskustelun piiriin. Tämä saa aikaan aseman ja etuoikeuksien puolustamisen, jolloin tavallaan vain osa organisaatiosta kuuluu oppivaan organisaatioon. Esteet oppimisen tiellä, olemassa olevien rakenteiden säilyttäminen ja vallitsevien käyttäytymismallien ja asenteiden toistaminen kilpistyvät naisten ja miesten erotteluun. Oppivan organisaation periaatteiden toteutus vaatii joustavaa yhteistyötä, johon kuuluu tasa-arvo, myös sukupuolten välillä. (Abrahamsson 1998, 105-111.)

Itsehallintaa ajatellen on tärkeää luoda ilmapiiri, jossa on turvallista luoda visioita ja jossa totuuteen sitoutumista pidetään normina. Tällöin persoonallisuuden kasvua osoitetaan arvostettavan, ympäristö tukee jatkuvaa kehitystä ja johto näyttää esimerkkiä asettamalla henkilökohtaisia visioita. Itsehallintaan pakottaminen johtaa epäonnistumiseen organisaatiossa. Esteenä oppivan organisaation synnylle nähdään myös johtajien keskittyminen liikaa päivittäisrutiineihin ja jämähtäminen toimintaan enemmän kuin toiminnassa oppimiseen. Elinehto henkilöstön itsehallinnan kehittymiselle on se, että johto lopettaa itsensä pitämisen tiedon alkulähteenä ja on valmiina oppimaan muilta. (Senge 1990, 172-173; Cook, Staniforth & Stewart 1997, 9.) Johdon on tiedettävä mitä haluaa, viestittävä tarkoituksensa, asemoitava itsensä selkeästi ja annettava muille valtuutus toimia (Bennis & Nanus 1986, 62).

Itsehallinnan kehittyminen ei ole siis yksin riippuvainen työntekijän tahdosta kehittyä, vaan tärkeä rooli on myös johdolla, jolla on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Johdon tehtävänä olisikin luoda työntekijöille mahdollisuus elää mahdollisimman rikastuttavaa elämää työpaikalla. Työpaikalla tulisi olla mahdollisuus oppia ja työntekijöille tulisi luoda tunne, että itsensä tunteminen ja kehittäminen ovat aidosti arvostettuja asioita. Kuten Maslow tarvehierarkia teoriassaan on tuonut esille ihmiselle ei riitä pelkästään fysiologiset tai turvallisuuden tarpeet, vaan tarvitaan myös sosiaalisia tarpeita, arvostuksen tarpeita ja itsensä toteuttamisen tarpeita. Palkka ei ole enää ainoa motiivi tehdä työtä, organisaatioiden tulisi huomioida ja tarjota korkeampia tarpeita. Ihminen haluaa tehdä kykyjään vastaavaa työtä ja etsiä uutta tietoa, saaden siitä ansaitsemansa arvostuksen, tällöin voidaan puhua oppimismyönteisestä ilmapiiristä.

Johdolla on siis itsehallintaa ajatellen sosiaalinen tehtävä, eräänlainen henkilöstönhoitotehtävä, jonka mukaisesti sen on annettava tukea ja kannustusta sekä saatava yhteisön jäsenet tuntemaan kuuluvansa yhteen ja saavansa tukea valinnoilleen. Johdon uutena roolina on olosuhteiden muokkaaminen yksilön itsehallintaa tukevaksi. (Senge 1990, 139-140; Gorpe 1984, 79, 86.)

### 3.5 Organisaation kehittämisen kohteet ja tulosalueet

Organisaatioiden kehittämisellä (OD = organization development) tarkoitetaan toimintaa, jossa sovelletaan psykologian ja organisaatiokäyttäytymisen teorioita organisaatioiden tehokkuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseksi. Tarkoituksena on yleensä ratkaista organisaation ristiriitoja ihmissuhdetaitoja kehittämällä ja johtamistyyliin vaikuttamalla. Kehittämistoimenpiteet tähtäävät erityisesti yhteistyötaitojen ja ryhmissä tapahtuvan päätöksenteon parantamiseen. Toiminta perustuu organisaation tarpeista ja puutteista tehtyihin diagnooseihin, jotka yleensä tekee organisaation ulkopuolinen henkilö. Organisaatioiden kehittämistoiminnan välineet voivat ulottua laaja-alaisista organisaation rakenteiden ja järjestelmien muuttamisesta aina ryhmien ja yksilöiden psykoterapeuttiseen ohjantaan. (Honkanen 1989, 12; Sarala 1988, 119.)

Organisaation kehittämisen arvot ja menetelmät ovat muuttuneet ajan kuluessa. Teoriapohjan laajentuminen ja teorioiden soveltaminen ovat muuttaneet OD-toimintaa monimutkaisempaan ja kokonaisvaltaisemman kehittämisen suuntaan. Organisaation kehittäminen on kehittynyt 1960-luvun filosofiasta ja prosessista, 1980-luvun strategian ja työkalujen suuntaan. Kehitys on nähtävissä myös siinä, että OD:tä toteutettiin ennen top-down -periaatteilla, mutta 80-luvulla enemmänkin verkostojen ja yhteistyöhakuisen kilpailun avulla. (Mirvis 1988, 39.)

Nykyajan organisaatioiden on yhdisteltävä lähestymistapoja, enää ei voida edetä tiettyjen mallien mukaisesti, mutta perinteiset lähestymistavat luovat pohjan uudelle ajattelulle. Lähestymistapojen taustalla vaikuttavat erilaiset ihmiskuvat; ihminen voidaan nähdä passiivisena perustarpeitaan tyydyttävänä olentona tai aktiivisena itsensä toteuttamisen tarpeita omaavana. Passiivinen ihminen mukautuu ulkomaailman odotuksiin ja OD-toiminnassa korostuu tällöin ulkoisten työolojen kehittäminen. Toisaalta itseään toteuttavan ihmisen toiminta on tavoitehakuista ja OD-toiminnatkin painottuvat yksilön taitojen kehittämiseen ja sisäisten voimavarojen vapauttamiseen. Kahden erilaisen arvopäämäärän, tehokkuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin, yhdistymiseen on vaikuttanut työelämän uudet haasteet, jotka pakottavat organisaatiot monipuolistamaan näkökulmiaan. Nämä haasteet ovat synnyttäneet uuden tavan ajatella ihmisestä, joka perustuu sosiaalisen vuorovaikutuksen käyttäytymistä muokkaavaan

ominaisuuteen. Ihminen nähdään joustavampana eli rationaalisuus ja normeihin mukautuminen yhdistyvät samassa yksilössä, tällöin korostuu se kuinka ihminen todellisuutensa hahmottaa. (Honkanen 1989, 23-24.)

Organisaatioiden strategiseksi kilpailutekijäksi on noussut henkiset voimavarat. Organisaatiot ovat enemmän avoimia järjestelmiä, joiden on selviytyäkseen mukauduttava ympäristön muutoksiin. Muutoksen hallinnasta on tullut OD-toiminnan kulmakivi. (Honkanen 1989, 15.) Muutoksen hallinnan tehokkuuteen vaikuttaa organisaation oppimiskyky, sillä keskeistä on ennakoida muutoksia ja muutosvaateita, jolloin säilytetään muutoksenhallinta omassa kontrollissa. (Varila 1991, 44.) Organisaation on opittava jotain, mikä ei vielä ole olemassa, sen on kyettävä luomaan uutta (Engeström 1995, 87).

Henkilöstön kehittämisen keskeisiä ulottuvuuksia ovatkin kehittämisen kohde (mitä pyritään kehittämään) ja tulosalue (missä vaikutusten tulisi näkyä). Toimivissa organisaatioissa, joissa ympäristön kanssa eletään vuorovaikutuksessa, on yleensä aikaa selvittää kehittämisen tarpeet. (Varila 1991, 44-45.)

Viime vuosikymmenenä painotettiin henkilöstön kehittämisessä tietoa, laaja-alaisia kognitiivisia rakenteita, jotka säilyvät muistissa hyvin ja muodostavat laajan orientaatioperustan käytännön työtoiminnassa esiintyvien ongelmien ratkaisemiseksi. Tahdon eli työskentelyn motivaation turvaaminen jäi vähemmälle. 1990-luvulla jouduttiin henkilöstön kehittämisessä hyväksymään henkilöstön työskentelytahdon turvaaminen keskeiseksi kohteeksi. Mikäli tahto puuttuu jää korkeakin taitotieto hyödyntämättä. Vakiintuneet asenteet ja toimintamallit ovat tahdon kehittymisen esteenä. Haasteita ja uuden oppimista ei ole näköpiirissä, jolloin yksilön työ muuttuu rutiinien toistamiseksi. (Varila 1992, 132.)

HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN KOHDE	TULOSALUE Työsuoritus	TULOSALUE Organisaation oppiminen	TULOSALUE Yksilön työmarkkinakelpoisuus
TAITOTIETO	Työn tehokkuus	Ulkoinen ja sisäinen palautejärjestelmä	Työvoiman joustavuus ja liikkuvuus
TAHTO	Työnteon motiivien luonne ja intensiteetti	Sitoutuneisuus organisaation toiminta - ajatukseen	Halu laajaan osaamiseen ja sen laajaan hyödyntämiseen

KUVIO 3. Henkilöstön kehittämisen kohteiden ja tulosalueiden jäsenys (Varila 1992, 135).

Organisaation muuttuminen edellyttää aina oppimista. Organisaation oppiminen onkin monella tapaa vaativa henkilöstön kehittämisen tulosalue, sillä se on kollektiivisen vuorovaikutuksen tulos. Kun puhutaan organisaation oppimisesta, organisaatio oletetaan itsenäiseksi sosiaalisesti yksiköksi, joka ei ole palautettavissa jäseniinsä. Toisaalta selvää on, että organisaation jäsenet on elementti, joka aktiivisesti pystyy oppimaan ja siirtämään oppimistuloksia. Onkin syytä korostaa, että organisaatio ei sinällään kykene oppimaan, vaan se siirtää tuntemisen ja toimisen malleja jäseniinsä, joiden toiminnan myötä oppiminen tapahtuu. Organisaation sisäisen ja ulkoisen ympäristön vuorovaikutus voi olla jatkuvaa, ikäänkuin prosessina tapahtuvaa. Tämä ilmenee organisaation tasapainoisena, vuorovaikutteisena ympäristöön, laajempaan toimintatodellisuuteen sopeutumisenä. Tämä prosessi on organisaation oppimista. Organisaation oppimista luonnehtivat henkilöstön kehittämisen päämäärän määrittäminen organisaation edusta, pyrkimys oppimisen kautta turvata ajassa pysyminen ja säilyvyys sekä yksilöllisten kehitysvaikutusten ennakoitavissa oleva muuttuminen organisaatiotason vaikutuksiksi. (Varila 1991, 13-14.)

Toimintamallissa organisaatiossa tapahtuvan työnjaon ja toiminnan taustalla on aina tietoinen pyrkimys edistää henkilöstön osaamista. Oppimaan oppimisen ja moniosaamisen taidot korostuvat henkilöstön kehittämisessä ja nimenomaan niin, että oppimisen ja työn näkökulmat pyritään yhdistämään. Keskeisenä periaatteena oppimisessa on joustavuus, mikä näkyy siinä, että oppivassa organisaatiossa henkilöstö usein kouluttaa toisiaan osana normaalia työaikaa ja palkkaa. Tällöin korostuu itseohjaavien oppimateriaalien ja oman työn kehittämiseen johdettavien tehtävien käyttäminen. Tällainen toiminta, joka korostaa informaalia koulutusta, edellyttää henkilöstön kehittämiskykyisyyden arvioimista. Kyky oppia ja kehittää omaa toimintaa eli kyvykkyyden potentiaali täytyy tuntea. Tähän liittyen on arvioitava, miten kannustavia nykyiset toimintapuitteet ovat, ei riitä että tunnetaan aineelliset resurssit, vaan on tunnettava henkilöstön toiminta ja kehittämiskyvykkyys. Toimintakyvykkyyden kehittämistä painottavassa organisaatiossa jatkuvasti arvioitavia tarkastelukohteita ovat; työntekijät, työn tavoitteet ja tulokset, välineet, töiden ja vallan jakotapa, toimintaa ohjaavat säännöt ja työyhteisö. Oppivan organisaation toimintamalli tähtää menestymiseen monimutkaisissa ja muuttuvissa ympäristöissä ja se edellyttää henkilöstön yhteistoimintaa ja niin kutsuttua kollektiivista älykkyyttä. Jokaisen työntekijän on otettava vastuu organisaation yhteisestä päämäärästä ja sitouduttava aidosti sen saavuttamiseen. (Sarala 1996, 42-43; Kuittinen & Kekäle 1996, 182.)

Tänä päivänä uuden oppimisen muodoista korostuvat työssä ja työpaikalla oppiminen eli ns. epävirallinen ja satunnainen oppiminen työpaikalla. Formaali koulutus on vain yksi tapa kehittää henkilöstöä ja sen rinnalle ovat nousseet mm. erilaisiin projektitehtäviin ja tiimityöskentelyyn liittyvät informaaliset oppimisen muodot. Niiden

arvioidaan muodostavan pääosan organisaatioiden henkilöstön kehittämisestä. (Marsick & Watkins 1990, 5-6.)

### Ryväskehittäminen

Tärkeä näkökulma organisaatioiden kehittämiseen ja oppimiseen on onnistuneiden esimerkkien siirtämisen vaikeus organisaatiosta toiseen tai saman organisaation yksiköiden välillä. Toimivaksi keinoksi on osoittautunut ryväskehittäminen, jossa erilliset organisaatiot tai saman organisaation eri yksiköt oppivat toinen toistensa kokemuksesta pitkäjänteisellä tavalla. Kehittämisen perusyksikkö ei tällöin ole organisaatio, vaan organisaatioryhmä tai organisaatioryväs. Perusteena ryväskehittämiselle on tiedonkulun ongelmat organisaatioiden sisällä ja välillä, ts. paljon virheitä voidaan välttää toisten kokemuksista oppimalla. Verkostojen luominen mahdollistaa kommunikoinnin eri organisaatioiden tai yksiköiden välille. Syntyy dialogia ja muutoksesta tulee yhteinen asia. (Laitinen, Vartiainen & Pulkkis 1996, 93-94.)

Ryväskehittämisestä on saatu hyviä kokemuksia Ruotsissa LOM-ohjelman (Ledning-Organisation-Medbestämmande) ja Suomessa JOY-projektin (Johtaminen-Osallistuminen-Yhteistoiminta) avulla eri aloilta. Ryväskehittämisprojekteissa korostuu muutoksen prosessi demokraattisen dialogin avulla. Keskeistä on paikallisteoriat eli teoreettinen malli ja siinä käytettävät käsitteet luodaan paikallisena prosessina, käyttäen yleisiä organisaatioteorioita apuna. Tähän pyritään järjestämällä tilaisuuksia, joissa ei hierarkiatasoilla toimivat työntekijät pohtivat yhdessä oman työn kehittämistä. Demokraattinen dialogi vaatii toteutuakseen muodostetut organisaatioryväkset, tietyntyyppisen yhteisen konferenssin käyttämisen, laaja-alaisia projekteja ja laajojen verkostojen rakentamisen. Konferenssin osuus on keskeinen, sillä siinä organisaatioryvästen ihmiset yhdessä kartoittavat vision, esteet haluttuun suuntaan kehittymiselle, ehdotuksia esteiden poistamiseksi ja toteutusohjelman kohti paremman organisaation visiota. Kehittyminen on siis sarja dialogeja eri ja samoilla hierarkiatasoilla toimivien ihmisten kesken. (Laitinen ym. 1996, 94-98.)

Ryväskehittäminen perustuu oppimiseen toisten yritysten tai organisaatioiden toiminnasta eli nk. "benchmarkingiin". Asennoituminen kilpailuun tulisi tällöin muuttua voittaja-häviäjä -ajattelusta siihen, että molemmat voivat hyötyä yhteistyöstä. Oppivassa organisaatiossa ihmiset eivät ole vain osa ympäristöä, vaan itseä kehitetään ympäristön mukana oppimalla muilta. Kaikilla työntekijöillä on yhteyksiä organisaation ulkopuoliseen maailmaan ja näitä yhteyksiä tulee osata hyödyntää. Organisaation ei tulisi koskaan kokea itseään täydellisenä, sillä tuolloin edellytykset itsensä kehittämiselle ja ryväskehittämiselle häviävät. (Pedler, Burgoyne & Boydell 1991, 22-23.)



Ryväskehittämisessä näkyy toiminnassa oppimisen idea. Johtajien kohdalla ryväskehittäminen tarkoittaa johtajien yhteistapaamisia, joissa tarkoituksena on etsiä vastauksia ongelmiin, oppia toisilta, saada laajempaa käsitystä omasta ja muiden organisaatiosta, kehittää kykyä kuunnella ja kysyä sekä laajentaa yksilöllistä kehittyisvalmiutta. Tarkoituksena on tulla tietoisiksi omista arvoista ja konkreettisen toiminnan avulla saada aikaan todellista sitoutumista. (Cook, Staniforth & Stewart 1997, 70-71, 76.)

Organisaation oppimisen pitäminen kehittämisen tulosalueena vaatii tahdon ottamista henkilöstön kehittämisen kohteeksi. Tämä tarkoittaa yksilön tietoisuuden vahvistamista henkilökohtaisen vastuun ja vuorovaikutuksen taitojen välityksellä. Yksilöitä ei pidetä tahdottomina tiedon vastaanottajina, vaan ymmärretään yksilön oman tahdon merkitys vastuullisen asenteen kehittämisessä. Organisaation oppiminen nähdään monimutkaisessa toimintaympäristössä tapahtuvana kapasiteetin lisäämisenä, jonka aikana yksilöt kehittävät ja täsmentävät mentaalisia mallejaan. Yleisesti työntekijät sitoutuvat tehtäväänsä paremmin kuin organisaatioon kokonaisuutena. Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon riippuu olennaisesti luottamuksesta johtajaa kohtaan, joka edustaa heille organisaatiota. Tämä asettaa johtajille vaatimuksen kehittää osallistuvampaa johtamistyyliä, joka perustuu laajempaan ja syvempään ymmärrykseen organisaation elämästä. Johtajat usein aliarvioivat luottamuksen merkityksen ja sen mihin luottamus perustuu. (Kurtakko 1998, 24; Coopey 1998, 366.)

Ryväskehittäminen toimii johdon välineenä laajemman käsityksen saavuttamisessa omaa organisaatiota ja ympäröivää toimintatodellisuutta kohtaan. Ryväskehittämisen avulla myös henkilöstö näkee omaa ja muiden organisaatiota uudella, laajemmalla tavalla, joka edesauttaa sitoutuneisuutta organisaation toiminta-ajatukseen. Ryväskehittämisen tehokkuus perustuu yhteistoiminnallisuuteen ja joustavasti toimivien tiimien muodostumiseen. Ilman tiimioppimista ryväskehittämisen hyödyt jäävät saavuttamatta.

## Tiimioppiminen

*Useat "pienet aivot" ovat parempi vaihtoehto kuin harvat "isot aivot", kun organisaatio on saatava toimimaan tehokkaasti.* Tämä Konosuke Matsushitan viisaus on tiimioppimisen perusta eli monet aivot yhdistämällä pyritään saamaan enemmän viisautta kun yhdet aivot pystyy tuottamaan. Kyseessä on siis synenergiaongelma, jonka ratkaiseminen vaatii yhteistä kieltä, joka puolestaan muokkautuu kollektiivisesti ryhmässä. Sengen mukaan ihmisillä on tarve innovatiiviseen ja koordinoituun toimintaan ja jopa ristiriidat saattavat avoimen käsittelyn kautta johtaa uusiin ja luoviin ratkaisuihin tiimitoiminnassa. Kun ryhmä ihmisiä toimii kokonaisuutena kuvataan ilmiötä

liittoutumisena, jolloin energiat kohdennetaan samaan tarkoitukseen. (Sarala 1996, 62; Senge 1990, 234.) Puhutaankin itseä kehittävistä ryhmistä, jotka perustuvat tiimioppimisen periaatteisiin (Pedler ym. 1991, 133).

Tiimejä voi olla hyvin erilaisia, ts. lyhytaikaisia tiettyihin projekteihin tähtääviä tai pysyviä useita vuosia pysyviä, lisäksi eroja on toimintavaltuuksissa, toiminnan vapaaehtoisuudessa, kiinteydessä ja yhdessäolon määrässä. Oppivan organisaation kohdalla tärkeintä on joustavuus ja luonnollisesti tapahtuva tiimioppiminen, toiminnasta täytyy olla yksilöille hyötyä ja se tulee kokea mielekkääksi, lisäksi tiimioppimisen tulokset tulee saada koko organisaation oppimista edistäviksi. Tiimi määritellään pieneksi ryhmäksi ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Ryhmä on yhteisvastuussa suorituksistaan. Tiimin määritelmä soveltuu siis myös oppivan organisaation ohjenuoraksi, sillä samalla tavalla se tarvitsee toimiakseen yhteisen toimintavision, toimintastrategian ja toiminnan tavoitteet. Tiimioppiminen voi kuitenkin aiheuttaa myös stressiä työntekijöiden keskuudessa, etenkin jos sitä yritetään soveltaa alueille, joihin se ei sovellu. Tiimioppimiseen siirtyminen vaatiikin asianmukaiset valmistelut aivan kuten mikä tahansa päivittäiseen toimintaan vaikuttava ratkaisu. Yhteisymmärrystä ja yhteistä päämäärää ei synny ilman tehokasta viestintää ja rakentavia ristiriitoja, jotka puolestaan edellyttävät vuorovaikutustaitoja. Tiimioppiminen on onnistuessaan todella motivaatiota lisäävää ja oppimista edistävää toimintaa ja muokkaa työyhteisöä oppivan organisaation periaatteiden mukaiseksi, lisätessään itseohjautuvuutta ja madaltaessaan hierarkiatasoja. (Katzenbaum & Smith 1993, 53; Sarala 1996, 156, 162.)

Tiimioppiminen on prosessi, jossa asetutaan samalle puolelle ja kehitetään tiimin kapasiteettia luoda haluamiaan tuloksia. Kyse on synenergiasta, jossa kaikki energia kohdentuu tavoitteeseen. Senge ei pidä tiimioppimista yksilöperiaatteena, vaikka sen toteutuminen perustuu yksilöllisiin valmiuksiin. Ryhmän oppimista ei vielä hyvin tunneta, mutta se ei ole sama asia kuin yksilön oppiminen ryhmässä. Yksilön oppiminen ei johda suoraan organisaation oppimiseen, mutta tiimioppiminen luo oppimista koko organisaatioon. (Senge 1990, 234-236.) Tiimioppimisen hyödyntäminen ryväskehittämisessä laajentaa yksilöiden ja yksittäisten organisaatioiden saamaa hyötyä, yhteistyön ja toisilta organisaatioilta oppimisen mahdollistuessa.

Tiimin tulee aina kyetä ratkaisemaan voimakkaat voimat, jotka ehkäisevät luovuutta eli suojaavat rutiinit. Tiimeissä keskeistä on löytää ja tunnistaa puolustusmekanismit eli merkit siitä, että ajattelu ja reflektio ei ole avointa. On tärkeää tunnistaa suojaavat rutiinit ja tiedostaa oma rooli niiden ylläpitäjänä. Systeemiajattelu omalta osaltaan auttaa välttämään suojautumista, antamalla viestin omien toimien todellisuutta luovasta roolista. Tiimioppiminen tarvitsee kuitenkin toimiakseen jatkuvaa

harjoittelua eli ongelmanratkaisua ja refleksiivisyyttä tiimeissä. Tiimioppimisen vaatimuksena onkin dialogin ja keskustelun oikean suhteen oppiminen. Dialogissa vaihtoehtoja tutkitaan avoimesti, keskustelussa puolestaan syntyneiden vaihtoehtojen pohjalta pyritään päätökseen. Ilman jaettua kieltä tiimioppiminen on rajoitettua, sillä jokainen pitää systeemiä sellaisena kuin se oman osa-alueen kautta näyttäytyy. Jokaisen tiimin jäsenen sisäiset mallit keskittyvät eri osiin systeemissä ja tällöin erilaiset syy-seuraus -ketjut estävät jaetun kuvan syntyminen systeemistä. (Senge 1990, 237-238, 247, 266-269.)

Johdon halu ja usko kehitykseen ja sen tartuttaminen muihin on edellytys organisaation kehittymiselle. Työntekijöiden välinen luottamus ja kunnioitus riippumatta hierarkiatasosta, mahdollisuus riskien ottoon, organisaation sisällä ja ympäristössä olevien kykyjen ja taitojen hyödyntäminen sekä oppimisesteiden tarkkailu ovat paljolti johdon esimerkin varassa.

### 3.6 Johtamiskoulutus

Organisaation oppimisen esteinä ovat organisaatiotason oppimiselle epätarkoituksenmukainen strategia, rakenne, systeemit, kulttuuri, resurssit, arvot tai henkilöstönkehittäjät. Oppivan organisaation rakentaminen lähteekin juuri em. tekijöiden muuntamisella organisaation oppimiselle soveltuviksi. (Cook, Staniforth & Stewart 1997, 176-180.) Henkilöstön kehittäjän rooli on muuttunut koko ajan keskeisemmäksi ja etenkin pienissä organisaatioissa kehittäminen on johtajan tehtävä.

Valkeavaara (1997) tuo esille, että henkilöstön kehittäjän työssä keskeisimmät ulottuvuudet ovat henkilöstökoulutuksen suunnittelu, organisointi ja toteutus, koulutus- ja kehittämistoiminnan tai yksikön johtaminen organisaatiossa sekä yksilöiden urakehitystä tukeva konsultointi. Linjajohdon vastuu henkilöstön kehittämisestä ja kouluttamisesta lisääntyy ja näin ollen henkilöstön kehittäjän työn vaikutukset monipuolistuvat. Kehittäjän työ vaikuttaa sekä välittömästi että välillisesti organisaatioiden kehittymiseen ja oppimiseen ja erityisesti muutoksen kohtaamiseen työorganisaatioiden johtamisessa. (Valkeavaara 1997, 188.)

Tärkeää onkin huomata, että pienissä organisaatioissa ei usein ole erillistä henkilöstön kehittäjää, vaan kehittäminen on osa johdon työtä. Em. vaatimukset kehittämiselle säilyvät kuitenkin samoina organisaatiosta riippumatta, jolloin kehittämisestä vastaaminen voi helposti jäädä muiden töiden alle. Oppivaan organisaatioon kuuluu olennaisena osana työpaikan sisäinen oppiminen ja koulutus sekä delegointi, jotka mahdollistavat kehittymisen johdon aikapulasta huolimatta. Perinteisestä autoritaarisesta johtamiskulttuurista kiinni pitäminen, kasvavien oppimis- ja

kehittymisvaateiden vallitessa, johtaa organisaation jämähtämiseen ja byrokraattiseen toimintamalliin, jossa oppiminen nähdään ainoastaan formaalina koulutuksena. Oppivan organisaation periaatteiden sulautuminen osaksi organisaation johdon ajattelua on välttämätöntä, jotta organisaatio kykenisi säilyttämään kyvyn jatkuvaan oppimiseen ja sitä kautta reagoimaan toimintaympäristönsä muutoksiin optimaalisesti. Uuden ajattelun syntyminen vaatii johtamiskoulutuksen uudistumista ja johtajien elinikäisen oppimisen varmistamista. Oppiva organisaatio vaatii johdolta oppimiskykyä ja oppimishalua.

Johtamiskoulutus on perinteisesti tapahtunut työpaikkojen ulkopuolella, mutta johtajien taitojen kehittäminen organisaation oppimisen tarpeita vastaavaksi, vaatii uudenlaista koulutusta. Johtamiskoulutuksen on tapahduttava todellisissa työtilanteissa ja työpaikoilla, sillä koulutuksen pohjaksi tarvitaan todellista tietoa organisaatiosta. Abstrakti luokkahuoneopetus ei riitä, sillä tällöin johtajien uskomukset ja tunteet eivät tule esille. Kouluttajan roolin tulisi olla viitekehysten antaja, eikä valmiiden mallien tarjoaja. Tärkeää olisi myös antaa johtajille aikaa soveltaa oppimaansa ennen tulosten arviointia, ts. reflektointia ei voida sitoa aikatauluun. Tärkein tarvittava muutos johtamiskoulutusajatteluun on yhteisöllisen oppimisen korostaminen yksilöllisen sijaan. Johtaminen vaatii kanssakäymistä kaikkien organisaation tasojen kanssa. (Dixon 1994, 103-109.)

Johtajana oppiminen edellyttää johtamisen prosessitaitojen hallintaa ja johdettavien kehittyneisyyden huomioimista. Keskeisiä taitoja ovat tilanteen arviointitaito eli havaintoherkkyys, käyttäytymisen muuntamistaito eli tyylijousto, vaikuttaminen eli hallittu tilanteiden johtaminen ja kokemuksista oppiminen. Johtajan on kyettävä olemaan tilanteen mukaan ohjaava kannustaja, perusteleva tuenantaja, osallistuva innoittaja, delegoiva valmentaja tai kasvun mahdollistaja. Tämä vaatii kehittymiskykyä, joka tarkoittaa kykyä oppia uutta ja valmiutta vastata ympäristön ja uusien tilanteiden asettamiin vaatimuksiin. Se ei kuitenkaan enää riitä, vaan johtajana kehittyminen vaatii kehittymishalua, joka on henkisen kypsyyden tila. Se koostuu motiiveista, persoonallisuuden piirteistä sekä asennoitumistavoista ja sen synnylle on keskeistä palautteen saaminen. Tämän vuoksi johtamiskoulutuksessa on otettava huomioon itseohjautuvuuden tukeminen. Koulutuksen tulee olla harjoittelupainotteista ja työelämän todellisuuteen perustuvaa. Johtajien aikaisemmat kokemukset saattavat olla oppimista rajoittavia ja sen vuoksi käyttäytyminen on asetettava kriittiselle tarkastelulle. (Pirnes 1989, 96-97, 133, 151-152.)

Johtajan ajankäyttö ja se, miten johtaja luo aikaa oppimiseen on oppivan organisaation johtajuuden keskeisiä kysymyksiä. Toimenkuvan monipuolistuessa ja nopeutuvassa työtahdissa on vaikea löytää aikaa reflektiolle. Tänä päivänä johtajat tekevät paljon päätöksiä ja luodut strategiat muuttuvat nopeasti. Valittujen strategioiden seurauksia ei kuitenkaan analysoida, sillä pelätään oman pysähtymisen tarkoittavan

organisaation pysähtymistä. Tulevaisuudessa oppimisprosessit ja reflektion rooli tulee kuitenkin kasvamaan ja tällöin tarvitaan reflektiota toiminnassa. Oppimisen tulee tapahtua tekemisen kautta eli ajatellaan samalla kuin tehdään, jolloin kyseessä ei ole lisäajan tarve, vaan ajankäytön sisällöllinen muutos. (Senge 1990, 302-305.)

Johtajien kasvu ja kehittyminen on yhä enemmän johtajan itsensä vastuulla ja oppimisesta on tullut itseohjautuvaa. Johtaja tarvitsee kuitenkin tukea kehittyäkseen. Kehittämismenetelmät on jaettu neljään ryhmään:

1. Havainnointiin ja arviointiin perustuvat menetelmät (palautteen saaminen, ulkopuolinen ohjaaja)
2. Ajattelumalleja ja käsitteitä kehittävät menetelmät (koulutus, kurssit, mielikuvaharjoitukset)
3. Aktiiviset kokeilua ja toimeenpanoa edistävät menetelmät (projektit, toiminnassa oppiminen)
4. Elämyksiin ja konkreettisiin kokemuksiin perustuvat menetelmät (työkierto, kokemuspohjaiset koulutukset, siirrot, käyttäytymisen harjoittelu käytännön tilanteissa) (Pirnes 1989, 174-176.)

Johtamisen vaikeus on se, että varsinaisen ongelmanratkaisun ohella on hallittava myös inhimillisen käyttäytymisen muuttamis- ja käyttäytymiseen vaikuttamisprosessi. Johtamiskoulutuksessa tulisi huomioida kaikki johtamiskäyttäytymisen osa-alueet, jotka ovat johtamisen etiikka (oikeudenmukaisuus, vastuunotto, esimerkillisyys), tehtävien hoito (päätöksenteko, ongelmanratkaisu, kehittäminen, muutosmyönteisyys), ihmissuhteiden hoito (yhteistoiminnallisuus, itsehallinnan tukeminen, ihmissuhdeongelmien huomiointi) sekä henkinen jousto (ennakkoluuloton asenne oppimiseen, joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen). Johtajana kehittyminen edellyttää eri tyyppisten asiasisältöjen oppimista eri johtajuuden osa-alueilla. Johtamisen etiikassa korostuu ajanhallinnan ja arvojen kehittäminen, tehtävien hoidossa ongelmanratkaisutaidon ja päätöksenteon kehittäminen, ihmissuhteiden hoidossa ihmistuntemuksen lisääminen ja henkisen jouston kohdalla luovuuden ja muutosvalmiuksien kehittäminen. (Pirnes 1989, 19, 146.)

Johtajan työn tekee ongelmalliseksi se, että jokaista hänen toimenpidettään arvioi kukin omasta näkökulmastaan, oikeudenmukaisuuden ollessa subjektiivista. Tämän vuoksi johtamiskoulutuksen tärkeimpänä tehtävänä on johtajana kehittymisen tukeminen. Lähtökohtana koulutukselle tulisi olla johtajan itsetuntemuksen kasvu ja se, miten hän oman työnsä kokee. Johtajan valmiuksien on oltava työn vaatimuksia vastaavalla tasolla, mutta työuran alun jälkeen painopiste on kyettävä siirtämään työn sisällön ja työympäristön kehittämiseen. Pelkkään ongelmanratkaisuun keskittyminen johtaa taantumiseen ja johtajasta muodostuu helposti organisaation kehityksen jarru.

Oppivan organisaation johtajalta vaaditaan luonnollisia kykyjä, jolloin johtajaksi kouluttautuminen vaikeutuu. Toisaalta oppivan organisaation vaatimukset sopivat myös johtajuuden vaatimuksiksi, joten oppivan organisaation idean sisäistäminen johtaa myös johtajuuden sisäistämiseen. Ihmiset seuraavat henkilöä, joka uskoo johonkin asiaan ja jolla on kykyjä saavuttaa tuloksia tuon asian kautta. Oppivassa organisaatiossa luonnollisia johtajia ovat oppijat. Johtaminen oppivassa organisaatiossa perustuu yksilölliseen oppimisen valintaan ja haluun saada oppiminen kollektiiviseksi voimaksi. (Senge 1990, 358-360.)

Tutkimusten mukaan naiset haluaisivat inhimillisävvyisempää ja avoimempaa työelämää, kun taas miehet haluavat ylläpitää kovempaa ja rationaalisempaa organisaatiokulttuuria. Oppivassa organisaatiossa tärkeä periaate on, että ihmisten toimintakyvyille on tärkeää saada arvostusta juuri sellaisena kuin he ovat. Heille mahdollistuu omien arvojen ja intressien yhdistäminen organisaation arvoihin ja intresseihin. Inhimillinen tasa-arvo, realistiset odotukset ja mahdollisuus omien kykyjen täysimittaiseen käyttöön sekä palautteen saaminen lisäävät ihmisten motivaatiota. Työolosuhteita, töiden sisältöä, taitoja ja johtamista tulisikin kehittää kokonaisuutena. Inhimillisuus on johtamisen suurin haaste. (Pirnes 1996, 266; Lahti-Kotilainen 1996, 260-263; Heikkilä 1994, 178.)

Inhimillisuus liitetään usein palvelualojen johtamiseen. Palvelualojen esimiehet on arvioitu muita paremmiksi alaisten kehittämisessä ja palkitsemisessa ja muita huonommiksi alaisten itsenäisyyden edistämässä. Palvelualojen johtamisessa on noussut esille parhaiten johtamisen etiikka. Tutkimusten mukaan naiset johtajina pärjäävätkin miehiä paremmin etenkin alaisten valmentamisessa, hyvinvoinnin huolehtimisessa ja yleensä ihmissuhteiden hoitoon liittyvissä asioissa. Naiset ovat keskimäärin miehiä kehittymiskykyisempiä, ts. vaativat itseltään enemmän kaikilla johtajuuden osa-alueilla ja panostavat uusiutumiseen. (Pirnes 1989, 22, 25-26.) Oppivan organisaation johtaminen näyttäisi vaativan ominaisuuksia, jotka yleisesti liitetään naisten tapaan johtaa. Tutkimukset ovat tukeneet näitä käsityksiä. Tämä on mielenkiintoinen näkökulma johtamiskoulutusta ajatellen, sillä perinteisesti johtamisen opit ovat tulleet teollisuudesta ja miesvaltaisilta aloilta palvelualoille ja naisjohtajille. Oppivan organisaation kohdalla suunta näyttäisi olevan päinvastainen ja se tulisi ottaa myös tutkimuksen teossa huomioon.

Kehittymishalun syntyminen ja organisaation oppimista tukeva johtaminen vaatii itsetuntemusta ja oman arvomaailman johdonmukaista käyttämistä päätöksenteon pohjana. Omat tiedostamattomat perusoletukset voivat muodostua johtamista vaikeuttaviksi tekijöiksi, jolloin johtajat eivät käyttäydy julkilausumiensa arvojen mukaisesti. Johdon käyttäytyminen puolestaan vaikuttaa voimakkaasti muun organisaation tapaan toimia, ts. johtajalla on merkittävä rooli organisaatiokulttuurin

kehittymisessä. Johtamiskoulutuksen tulisi auttaa johtajaa tiedostamaan nämä yksilön ja organisaation kehittymistä estävät oletukset, tekemällä ne näkyväksi osaksi yleistä keskustelua. Johtajuuden ja johtamiskoulutuksen kehittämisen myötä syntyy kehittyviä johtajia, jotka saavat aikaan kehittymistä ja kasvua itsessään, organisaatioissaan ja johtamisissaan ihmisissä.

## **4 JOHTAJUUS PÄIVÄKODEISSA**

Päiväkoti on esimerkki palvelualan naisvaltaisesta organisaatiosta, jonka toiminta-ajatus perustuu avoimeen kanssakäymiseen ja sen opettamiseen. Päiväkotien johtajuus on, oppivan organisaation näkökulmasta, monella tavalla mielenkiintoinen teema. Päiväkodit ovat hierarkiatasoltaan matalia organisaatioita, sillä yhden johtajan alla on käytännössä vain yksi taso. Tämä tarkoittaa sitä, että lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien toimenkuvat eivät vallan suhteen poikkea suuresti toisistaan, käytännössä erona on vain lastentarhanopettajien vastuu pedagogisesta toiminnasta. Lisäksi päiväkodit ovat paitsi henkilöstöltään, niin myös johtajien suhteen äärimmäisen naisvaltaisia. Matala organisaatio, avoimuus keskeisenä toimintaperiaatteena ja naisjohtajuus tarjoavat oppivan organisaation johtajuuden kannalta mielenkiintoisen yhdistelmän.

### **4.1 Päiväkodin johtaminen**

Päiväkotien työyhteisöihin ja johtajuuteen kohdistunut tutkimus on tälle vuosikymmenelle saakka ollut vähäistä. Kuitenkin päiväkotien johtajien työ on kahden viime vuosikymmenen aikana muuttunut voimakkaasti. Hujala & Puroila (1998) ovat tutkineet päiväkodin johtajien työtehtävissä tapahtuneita muutoksia kahden vuosikymmenen aikana ja todenneet muutoksen olevan erittäin suuri. Perinteisesti johtajat ovat jakautuneet toimenkuviltaan kahteen ryhmään: hallinnollisiin ja lapsiryhmissä työskenteleviin johtajiin. Hallinnollisten tehtävien lisääntyminen on muuttanut päiväkodin johtajan toimenkuvaa yhä monipuolisemmaksi. (Hujala & Puroila 1998, 297-298.)

Hallinnollisten ja lapsiryhmissä työskentelevien johtajien toimenkuvat eroavat hieman toisistaan. Hallinnolliset johtajat ovat joko suurten päiväkotien johtajia tai heillä on päiväkodin johtamisen lisäksi muita päivähoidon tehtäviä, kuten perhepäivähoidon tai ryhmäperhepäivähoidon ohjausta, yleisiä päivähoidon suunnittelutehtäviä tai hallinto ja kehittämistehtäviä kunnassa. Tämä muovaa hallinnollisten johtajien toimenkuvaa

enemmän yhteistyötehtävien suuntaan eli johtajilla on paljon yhteyksiä myös päiväkodin ulkopuolisiin tahoihin. Määrällisesti yli puolet hallinnollisten johtajien työtehtävistä liittyvätkin yhteistyötehtäviin, merkittävänä osa-alueena henkilöstöön liittyvät yhteistyötehtävät. Heidän työssään painottuu lisäksi henkilöstö- ja taloushallintoon liittyvät tehtävät, joista esimerkkeinä sijaisjärjestelyt, talousarvion laadinta, hankintojen suunnittelu ja päiväkodin käyttöprosentin seuranta. Lapsiryhmissä työskentelet johtajat puolestaan pitävät työnsä tärkeimpänä ulottuvuutena lapsiryhmässä toimimista ja toimenkuvansa suurimpana ongelmana työn hajautumista moneen suuntaan. Yleisinä suurimpina muutoksina johtajien toimenkuvissa kahden vuosikymmenen aikana ovat kasvatuksellisten ja opetuksellisten tehtävien osuuden voimakas lasku ja yhteistyötehtävien osuuden voimakas nousu. (Hujala & Puroila 1998, 300-301.)

Hujalan & Puroilan (1998, 301, 305.) mukaan johtajat painottavat erityisen tärkeinä palavereja ja keskusteluja henkilökunnan kanssa. Käytännössä yhteistyö henkilökunnan kanssa liittyi kuitenkin useammin työn organisointiin liittyviin kysymyksiin kuin työn sisällölliseen arvioimiseen ja kehittämiseen. Tämä näkyi henkilökunnan välisen työnjaon epäselvyyksinä, lastenhoitajien ja lastentarhanopettajien välillä. Yhteistyön lisääntyminen henkilökunnan välillä ja tiimityön mukaan tulo koetaan hyvänä, mutta työn sisältöön liittyvät kysymykset koetaan epäselvinä. Päiväkodin johtajan rooli eri ammattiryhmien toimenkuvien määrittäjänä ja työtehtävien ohjaajana tai sovittelijana koetaan etäisenä. Työnjakoon ja työtehtävien määräytymiseen eniten vaikuttaa organisoitu päiväjärjestys ja työvuorot, johtajan vaikutuksen ollessa vähäinen.

Luukkasen (1997) tutkimuksen mukaan, päiväkodin johtajille on tyypillistä ohjaava, neuvova ja selittävä johtamistyyli. Tutkimuksen mukaan johtajat ovat johtamistyyliältään joustavia eli käyttävät eri tyyliä tilanteen mukaan. Suurin osa johtajista kiinnitti huomiota sekä ihmisiin että tehtävään. Hallinnollisilla johtajilla korostui ryhmäjohtamistyyli, kun taas lapsiryhmässä toimivilla johtajilla "antaa mennä" -tyyli oli yleisempää. Henkilöstö piti johtajia liiankin demokraattisina, he kaipasivat selkeämpää johtajan roolia. Tulos osoittaa uuden johtajuuden ongelman eli johtaja ei usein uskalla asettua kenenkään yläpuolelle, jolloin on vaara, että henkilöstö kokee johtajuuden puuttuvan. Raja kontrollin ja vapauden välillä on häilyvä ja henkilöstön on oltava valmis ottamaan vastuuta. Blake & Mouton (1978, 4-6) nostavat esille johtajan johtamistyylin taustalla vaikuttavat tekijät, kuten asenteet, mielipiteet, ajatukset ja käsitykset. Nämä taustalla olevat oletukset on tärkeää tiedostaa, sillä niiden avulla objektiivisuus itsestä ja muita kohtaan paranee, kommunikointi selkenee ja taito hallita omaa toimintaa kehittyy. Kun taustaoletukset muuttuvat, muuttuu myös johtamistyyli.

Nivalán (1997, 54-55) tutkimuksen mukaan päiväkodin johtajien vahvuutena on substanssituntemus ja työhön sitoutuminen. Heikkoutena puolestaan on johtajuuden emotionaalisen pätevyuden puute, ts. johtajien tulisi olla määrätietoisempia puolustamaan



asemaansa ja tekemään päätöksiä. Johtajien tulisi selkeämmin demonstroida johtajuuttaan eli ilmaista olevansa yksikkönsä esimiehiä suhteessa työyhteisöön sekä hallintoon. Tämä helpottaisi ristiriitaa hallinnon vaatimusten ja pedagogisten perusteiden välillä. Päiväkodin johtajien työn kehittäminen kaipaa johtajien toimivaltuuksien ja johtajuuden luonteen täsmentämistä. Tällä hetkellä johtajien ilmaisemien kehittämiskohteiden, tyytyväisyyden kohteiden ja hankaluuksien moninaisuus kertoo johtajuusilmiön käsitteellisestä hajanaisuudesta. Päiväkodin johtajuus ei ole siis ilmiönä jäsentynyt, jolloin kukin johtaja luo itse johtajuuskuvansa ja johtajuuden arkikäytänteet.

Nivalan (1997) mukaan päiväkodin johtajat ovat jakautuneet johtamisen painopisteen mukaan kahteen tasasuuruiseen ryhmään. Ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen koetaan yhtä usein työllistävimpänä johtamisalueena. Suurin osa (67 %) johtajista kuitenkin käytti säännöllisiä esimies-alais -kehittämiskeskusteluja johtamisessaan. Johtajat kaipaavat enemmän vaikutusvaltaa henkilöstön työvalifikaatioihin (henkilökunnan valinta, henkilöstörakenne, koulutus), yleiseen henkilöstömäärään sekä työntekijöiden persoonaan liittyviin tekijöihin, kuten asenteisiin ja motivaatioon vaikuttamiseen. Ainoastaan 67 % johtajista saa vaikuttaa vakituisen henkilökunnan valintaan. (Nivala 1997, 25, 37-38.)

Mielenkiintoista on, että eniten johtajien työssä viihtymiseen vaikuttaa substanssi sekä asiakkaat ja vähiten itse johtajuus ja organisaatio. Päiväkodin johtajat identifioituvat päiväkotityön traditioon vahvemmin kuin johtajuuteen. Tästä kertoo sekin, että johtajat kokevat vahvasti johtamistyötään hankaloittavan itse johtajuuden. Tämä tarkoittaa ongelmia ihmisten johtamisessa eli tuen antamisen ja ongelmatilanteiden käsittelyssä. Osa kaipaakin johtajan roolin muutosta enemmän pedagogiseen johtamiseen, jolloin ihmisten johtaminen olisi luonnollista. Nyt paperityöt vievät paljon aikaa ja muovaavat roolia hallinnoinnin suuntaan. (Nivala 1997, 43-44, 48.)

## 4.2 Päiväkotikulttuuri johtamisen reunaehtona

Keskeiseksi ja mielenkiintoiseksi tekijäksi johtajan roolia ajatellen nousee päiväkotikulttuuri ja sen vaikutus johtajan toimintaan. Oppivan organisaation perusajatus organisaation jäsenten uskomusten ja työn sisällön avoimesta käsittelystä ei voi toteutua mikäli niiden käsittelyyn ei panosteta. Oppiminen ja kehittyminen tarvitsee tuekseen joustavuutta ja mahdollisuutta yksilöiden sisäisten mallien ja toiminnan taustalla vaikuttavien tekijöiden käsittelyyn. Liian kaavamainen ja joustamaton organisaatorakenne tai päiväjärjestys ei anna tähän mahdollisuutta. Oppivan organisaation viitekehyksen mukaan, johtaja on avainasemassa näiden mahdollisuuksien luomisessa tai kehittymisen esteiden poistamisessa.

Päiväkotikulttuuri on saanut osakseen voimakasta kritiikkiä ja sitä on pyritty muuttamaan joustavammaksi ja yksilöllisiä tarpeita vastaavaksi. Tilannetta on kärjistänyt henkilökunnan vähyys työn vaatavuuteen nähden, jonka koetaan aiheuttavan stressiä ja uupumusta. Ongelmaksi on koettu, samantyyppisenä eri päiväkodeissa toistuva, päiväjärjestys. Työntekijöiden työtehtävät määräytyvät suurelta osin päiväkodin rakenteellisista ja työyhteisön organisointiin liittyvistä näkökohdista, kuten päiväjärjestyksestä. Ongelmana on siis toiminnan rutinoituminen kaavamaista päiväjärjestyksestä noudattavaksi. Päiväkotikulttuuri on alettu ottaa itsestäänselvyytensä, jolloin unohdetaan kysyä, kenen tarpeita se palvelee ja voidaanko päiväkodin toimintaa uudelleenorganisoida. Tarve toiminnan perusteiden tiedostamiselle ja työtehtävien organisoimiselle on suuri haaste, jossa päiväkodin johtajien perus- ja täydennyskoulutus on avainhaasteena. (Hujala & Puroila 1998, 307-308.)

Yhdysvalloissa kokeiltu vuoden koulutus päivähoidon johtajille on tuottanut hyviä tuloksia. Johtajien itsevarmuus, itsetunto, itsetuntemus, motivaatio ja sitoutuminen työhön kasvoivat koulutuksen myötä. Johtajien voimavarat kasvoivat, käsitys itsestä ja työstä selkiytyi ja palaute kollegoilta parani. Kehittyneiden vuorovaikutustaitojen kautta johtajat pystyivät siirtämään innostuksen alaisiin ja tunsivat olevansa johtajia, aiemman epämääräisyyden sijaan. (Bloom & Sheerer 1992, 579-594.) Suomessa päiväkodin johtajien systemaattinen koulutus johtamistehtäviin on vaikeutunut koulutustarpeen moni-ilmeisyyden takia, silti yli 80 % johtajista on saanut koulutusta tehtävänsä. Puutteet koulutuksessa ilmenevät siinä, että yli 70 % kokee tarvitsevänsä koulutusta. Eniten koulutusta kaivataan vuorovaikutus- ja kommunikointitaitoihin ja omaan kasvuun sekä oppimiseen. (Nivala 1997, 17-18, 55.)

Päiväkotikulttuurin kehittymistä on ohjannut muuttuneet käsitykset lapsen kehittymisestä, mikä on sinällään hyvä asia, mutta samalla on unohdettu työntekijän asema. Päiväkotihenkilöstön jaksaminen on noussut pysyväksi ongelmaksi ja syitä tähän

löytyy jämähtäneestä organisaatiokulttuurista. Ihminen vaatii työltään haasteita ja vaihtelevuutta. Tarvitaan visio, konkreettisia osatavoitteita ja ennen kaikkea selkeä tarkoitus sille, miksi työtä tehdään. Työn sisällöllisen arvioinnin ja kehittämisen unohtaminen on muokannut päiväkotien organisaatiokulttuurin listaksi suoritettavia tehtäviä, jotka toistuvat päivästä toiseen ja ilmenevät päiväjärjestyksenä. Lapset tarvitsevat tuttuuden myötä syntyvää turvallisuutta, mutta työntekijöiden työssäviihtyminen ja jaksaminen on yhtäläillä tärkeä asia. Keskeinen haaste on näiden tekijöiden yhdistäminen.

Stenfors-Laajala & Keskinen (1988) ovat päiväkotihenkilöstön burn out tutkimuksessaan saaneet tuloksen, jonka mukaan 16 % päiväkotityöntekijöistä todettiin kuuluvan runsaasti psykosomaattisesti oireilevaan burn out ryhmään. Burn outilla tutkijat tarkoittivat henkilöiden vähittäistä uupumista, työmotivaation menettämistä, välinpitämättömyyttä asiakkaista ja itsekunnioituksen alenemista. Tulosta tukee Keskinen (1990) tutkimus, jonka mukaan 26 % päiväkotityöntekijöistä määriteltiin psykosomaattisesti runsaasti oireileviksi ja 29 % voimakkaasti rasitustekijöitä kokeviksi. Burn outin vakavuutta lisää sen taipumus levitä työntekijästä toiseen. Tämä selittyy burn outin synnyn yhteydellä työyhteisön tilaan liittyviin tekijöihin, ts. vaara sairastumiselle jaetaan kollektiivisesti. Burn outin yleisimpiä syitä ovat työpaikan rooleihin liittyvät ristiriidat, työhön kohdistuvan kontrollin puute sekä huonot suhteet työtovereiden kesken. Päiväkotihenkilöstön keskuudessa suoritetun tutkimuksen mukaan juuri em. tekijöihin liittyvä arvostuksen puute koettiin suurimpana syynä burn outille. (Stenfors-Laajala & Keskinen 1988, 2-3, 7.)

Päiväkotikulttuuriin kuuluvat rutiinit vähentävät työntekijän tunnetta itsensä toteuttamisesta tai luovuudesta. Tilannetta vaikeuttaa se, että työyhteisön johtavat aatteelliset periaatteet eroavat työlle asetetuista muodollisista tavoitteista. Ongelmana on työn yleisten tavoitteiden epäselvyys ja moninaisuus. Organisaation johtava aatteellinen perusta ja yleiset tavoitteet tulisi pilkkoa spesifisiksi ja operationaaliseksi osatavoitteiksi. Ongelmana työssä jaksamisen kannalta on vallan ja erilaisten toimintamahdollisuuksien puuttuminen ja työstä saatavan palautteen niukkuus. Työperäiseen burnoutiin altistumiseen vaikuttaa myös työyhteisössä tapahtuva uuden tiedon tuottaminen. Liiallinen keskittyminen ainoastaan asiakkaan hyvinvointiin ja organisaatiossa tapahtuvan työn tutkimuksen laiminlyönti johtaa työn rasittavuuden lisääntymiseen. Johdon kielteinen asenne organisaatiossa tehtävää työn arviointia ja kehittämistä kohtaan lisää riskiä burnoutiin. (Stenfors-Laajala & Keskinen 1988, 8-10.)

Jyväskylässä päivähoidon palvelukyvyyn arviointiin on panostettu ja palvelukyvyyn laadun arviointi on toteutettu asiakasperheille suunnatuilla kyselyillä. Palvelukyvyyn mittaukset toimivat palautteena päiväkotien henkilöstölle, mutta ensisijaisesti niidenkin tarkoitus on lisätä asiakkaan hyvinvointia ja tyytyväisyyttä palveluun. Palvelun laadun

korostaminen ja mittaaminen takaavat korkeatasoisen hoidon, mutta saattavat myös aiheuttaa stressiä ja riittämättömyyden tunteita henkilöstössä. Etenkin kuin tutkimukset ovat osoittaneet päiväkotien työntekijöiden olevan erittäin vastuuntuntoisia ja työnsä tosissaan ottavia. Lisäksi tilannetta vaikeuttaa niukat henkilöstöresurssit eli parempaa laatua vaaditaan vähenevältä työntekijäjoukolta. Paine laadun kehittämisestä ja arkipäivän todelliset mahdollisuudet eivät kohtaa.

Oppivan organisaation viitekehyksestä keskeisesti esille nouseva ajatus yksilöiden sisäisten mallien merkittävästä roolista yksilön ja organisaation kehittämisessä, näkyy erityisen hyvin päiväkodin työntekijöiden tilanteessa. Ongelmia aiheuttaa nimenomaan yksilön odotusten ja toteutuneen todellisuuden välisen kuilun suuruus. Kyse ei ole yksilön itse luomasta ongelmasta, vaan puutteet organisaatiotason tavoitteiden ja visioiden määrittämisessä ovat taustalla. Puuttuu siis yhteiset näkemykset työn tavoitteista, jolloin keskeiseksi nousevat kunkin yksilön omat odotukset ja henkilökohtaiset visiot. Taustalla ei ole yhteisesti muodostettua tapaa arvioida työtä, vaan väliin pääsee vääristyneet sisäiset mallit, joiden kautta omaa työtä arvioidaan.

Stenfors-Laajala & Keskinen (1988, 38-49.) tuovat esille päiväkotityöntekijän tarpeen tiedostaa oman ajattelun epärealistisuus ja tarpeen nähdä itsensä sekä päiväkotiympäristön realistisemmin. Tämä vaatii tapahtuakseen konkreettisia ja selviä tavoitteita sekä muutokseen kannustavaa tukea. Yksilö reagoi työympäristön muutoksiin, vaatimuksiin ja uhkaaviin tilanteisiin itselle tyypillisen puolustusmekanismin välityksellä. Puolustusmekanismit näyttäisivät, päiväkotityöntekijöiden burnout tutkimuksen valossa, olevan päiväkodissa työskentelevillä usein jäykät. Keskeinen keino omien vaikutusmahdollisuuksien ja itseen kohdistuvien odotusten realisoimiseksi on säännöllisen työnohjauksen järjestäminen. Realistinen käsitys itsestä, työstä ja työyhteisöstä poistaa yksilön kokemaa turhaa syyllisyyttä. Tärkeää on löytää itsestään ei-jäätyneet, uutta tietoa vastaanottavat mallit. Tällöin mahdollistuu vanhoista tavoista luopuminen ja uusien testaaminen. Prosessi täsmentää myös yksilölle, mitä häneltä työssään odotetaan. Jotta kehittymistä saataisiin organisaatiotasolle tulee keskittyä johtamisen kehittämiseen, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekoprosessien demokratisointiin sekä organisaation päämäärien arvojen konkretisointiin.

Kuvaavaa on, että tutkimusten mukaan päiväkodin johtajat kokevat työnsä yksinäisenä päiväkotiyhteisön sisällä. Johtajat kokevat saavansa parasta tukea työhönsä oman työyhteisön ulkopuolelta, toisilta johtajilta tai puolisoilta. Johtajat kokevat henkilöstön odottavan omalta johtajuudeltaan paljon. Johtajat kokevat henkilöstön odottavan demokraattista johtamistyyliä ja yhteistä päätöksentekoa, jatkuvaa palautetta ja ammatillista tukea sekä saatavilla olemista ja vastuunottoa johtajuudesta. Lisäksi lähes kolmannes johtajista haluaisi enemmän toimintaa tukevia ohjeita hallinnolta, eikä ainoastaan lisäpaineita talouteen liittyvien kieltojen muodossa. (Nivala 1997, 33-34, 40-

41, 45.) Tämä kaikki yhdistettynä toimivaltuuksien ja johtajuuden luonteen epämääräisyyteen vie pohjan johtajien toiminnalta päiväkotiyksikön todellisena tulosvastuullisena innovaattorina.

Ihminen tulisi tänä päivänä nähdä tavoitteita asettavana ja palautehakuksena, todellisuutta omien sisäisten mallien kautta tulkitsevana. Vaikka työympäristön objektiiviset reunaehdot ovat olemassa, niiden vaikutus on olemassa vasta työntekijän tekemien havaintojen ja tulkinnan kautta. Työviihtyvyys on sitä vähäisempi, mitä suurempi ero on työhön kohdistuvien tavoitteiden ja jo saavutettujen välillä. Työviihtyvyys on siis riippuvainen itselle tärkeiden tavoitteiden saavuttamisesta. Näiden tavoitteiden saavuttamista yksilö arvioi palautteen avulla, joka edelleen muovaa yksilön sisäisiä malleja ja minä-kuvaa. (Keskinen 1990, 2, 9, 12, 15.) Organisaation on siis kyettävä tarjoamaan konkreettiset organisaation tavoitteet ja keinot riittävän palautteen tarjoamiseksi. Mikäli organisaation tavoitteet ovat epäselvät tai ne eivät sovellu yksilön omiin tavoitteisiin kasvaa riskit ongelmien syntyyn monella tasolla.

## **5 YHTEENVETO OPPIVAN ORGANISAATION JOHTAJUUDESTA**

Johtajuutta on määritelty eri tavalla eri ajanjaksoina. Johtamisen erilaiset näkökulmat ovat seuranneet yleistä organisaatioteorioiden kehitystä ja selvää on, että johtajia ja johtajuutta tarvitaan aina. Vuosisadan vaihteesta lähtien on jatkuvasti tapahtunut organisaatioteorioiden kehitystä, mutta johtamista ajatellen keskeisin muutos on ollut management-orientoituneen johtamiskulttuurin vähittäinen korvautuminen leadership-orientoituneella johtamiskulttuurilla. Työn merkitys ihmisille on muuttunut ja työn sisältöön ja mielekkyyteen on alettu kiinnittää enemmän huomiota. Johtajan työ ei ole enää hallintaa, vaan enemmän kouluttamista, kasvattamista ja valmentamista. Johtajan päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaidot eivät pelkästään riitä, tarvitaan taitoja saada muut oppimaan. Leadership-orientoitunut johtamiskulttuuri ei perustu johtajan asemavaltaan, vaan korostaa johtajuuden palveluluonnetta.

Oppiva organisaatio on esimerkki uudenaikaisesta tavasta ajatella ja määrittää organisaatio. Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, jolla on kykyä luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuntaa käyttäytymistään uutta tietoa vastaavaksi. Oppiva organisaatio ei ole päätepiste tai lopullinen tulos, vaan prosessi. Oppivasta organisaatiosta puhuttaessa on tärkeää korostaa, että organisaatiolla tarkoitetaan työn järjestämisen prosessia, ei pelkkää ihmisten muodostamaa joukkoa. Oppivan organisaation kohdalla johtajuus nousee erityisen merkittävään rooliin, sillä oppivan

organisaation periaatteet vaativat toteutuakseen transformatiivista ja kehittyvää johtajuutta. Johdon muutosvastarinta tai kyvyttömyys luoda uusia ajattelumalleja on suurin este organisaatiotason oppimiselle. Tutkimuksissa ja yleisessä keskustelussa johdon merkittävä rooli usein unohtuu. Henkilöstöä kuormitetaan työpaikan ulkopuolisilla koulutuksilla ajattelematta tarkemmin koulutuksien kautta saatavan uuden tietotaidon soveltamista omaan organisaatioon. Oppivan organisaation johtaminen perustuu periaatteisiin, joissa tämä epäkohta on otettu huomioon.

Yhteisesti muodostetun ja jaetun vision tarkoituksena on suunnata organisaation inhimillinen energia yhteiseen tavoitteeseen. Jaettu visio ei ole "ylhäältä määrätty", vaan yhteisen vuorovaikutuksen kautta syntynyt synteesi henkilökohtaisista visioista. Johdon visio on yksi muiden joukossa, vaikka yhteisen vision ankkuroinnissa johdolla onkin tärkeä rooli. Ihmiset sitoutuvat asioihin, joihin ovat voineet vaikuttaa ja joissa näkyy "oma kädenjälki". Yhteinen visio on johtamisen väline, kiintopiste, joka toimii mielessä olevana työjärjestyksenä.

Organisationaalisen oppimisen kehä tarkoittaa organisaation oppimisen kiertokulkua, jossa ulkoisen ympäristön muutokset tulevat osaksi sisäistä ympäristöä. Tämä vaatii yksilöllisten kokemusten innovatiivista soveltamista organisaatiotasolla. Byrokraattisessa organisaatiossa syntyy defensiivistä käyttäytymistä, joka ehkäisee organisaation oppimisen. Johdolta tämä vaatii halua ja kykyä käyttää organisaation kaikkien jäsenten henkistä kapasiteettia organisaation oppimiskapasiteetin luomiseen. Tämä edellyttää jatkuvaa seurantaa ja mahdollisuutta palautteeseen.

Arvojen ja toimintaperiaatteiden reflektointi tähtää yksilöiden ja organisaation omaksuman toiminnan teorian taakse pääsemiseen. Käyttöteorian eli toimintaa todellisuudessa ohjaavan mallin esille saaminen on mahdollisuus siirtyä toimintastrategian korjaamisesta (rutiinioppiminen) toteutumattomien tavoitteiden taustalla olevien perusarvojen analyysiin (uudistava oppiminen). Single-loop -oppimisesta (tavoitellun suoritustason ylläpitäminen) pyritään double-loop -oppimiseen, jossa oppimisen kohteena on itse tapahtuman lisäksi tapahtuman määrittämiseen vaikuttavat normit. Johdon keskeiseksi tehtäväksi nousee uudenlaisen ongelmanratkaisun rakentaminen, jossa yksilöiden sisäiset mallit otetaan kriittisen reflektion alle. Sisäiset mallit vaikuttavat siihen, miten havaitsemme ja ajattelemme. Reflektio on mahdollisuus oikaista ja laajentaa uskomuksiin sisältyviä vääristymiä ja täten se edesauttaa oppimaan oppimista.

Itsehallinnan tukemisella pyritään osoittamaan, että jokaisen työntekijän tekemisellä on merkitystä. Työntekijöiden on pystyttävä vaikuttamaan omaan kasvuunsa ja oppimiseensa. Kyseessä on siis laajempi prosessi kuin pätevyyden kehittäminen. Johdon tehtävänä on varmistaa itsehallintaa tukeva organisaatioilmasto, johon olennaisena osana kuuluu hierarkisten rakenteiden purkaminen. Johdon on lopetettava

itsensä pitäminen tiedon alkulähteenä ja oltava valmiina oppimaan muilta. Keskeistä on kyky itsensä asemointiin ja halu antaa muille valtuutus toimia.

Oppivassa organisaatiossa kehittämisen tulosalue nousee kehittämisen kohteen rinnalle merkittävään asemaan. Kehittämisen tulosalue tarkoittaa sitä, missä kehittämisen vaikutusten tulisi näkyä. Oppivassa organisaatiossa keskeiseksi kehittämisen kohteeksi nousee henkilöstön tahto ja tulosalueeksi organisaation oppiminen. Tämä tarkoittaa erityistä keskittymistä sitoutuneisuuteen. Kehittämisessä johdon roolina on optimaalisten olosuhteiden luominen, sillä ryväskehittämisen ja tiimioppimisen periaatteet ovat keskeisiä. Johdon innostus ja usko kehittämiseen on edellytys organisaation sisällä ja ympäristössä olevien kykyjen ja taitojen hyödyntämiseen. Oppivassa organisaatiossa kehittäminen vaatii ovien avaamista ulkomaailmaan ja laajaa yhteistoiminnallisuutta.

Oppivan organisaation periaatteet ja vaatimukset johtajuudelle vaikuttavat myös johtamiskoulutukseen. Johdon toimenkuva on oppivassa organisaatiossa yhä enemmän suotuisien olosuhteiden luontia ja kehittämisajattelun toteuttamista. Perinteinen työpaikkojen ulkopuolella tapahtuva yleinen johtamiskoulutus ei enää yksin riitä. Tarvitaan koulutusta, joka tapahtuu todellisissa työtilanteissa ja työpaikoilla, jolloin koulutuksen pohjana voidaan hyödyntää todellista tietoa organisaatiosta. Abstrakti luokahuoneopetus jättää johtajien uskomukset ja tunteet käsittelemättä, jolloin koulutus jää usein hyödyntämättä todellisissa tilanteissa. Johtajat tarvitsevat työssään käyttäytymisen muuntamistaitoa ja kykyä kasvuun, jolloin johtamiskoulutuksessakin tulisi päästä eroon valmiiden vastausten antamisesta.

Oppiva organisaatio on prosessi, joka perustuu jatkuvaan itsetarkkailuun ja kykyyn muuntaa käyttäytymistä kollektiivisesti. Oppivan organisaation johtajuuden vaikeus on hyväksyä jatkuva muutostila organisaatiossa ja johtamisessa. Organisaation liike ei lopu johtajan pysähtytyä, mutta johtaja on avainasemassa jatkuvuuden takaamisessa. Oppiva organisaatio vaatii kehittyvää johtajuutta ja halua saada oppiminen kollektiiviseksi voimaksi.

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 6.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää teoreettisen tiedon avulla oppivan organisaation johtajuuteen kuuluvat tekijät ja tutkia syntyneen viitekehyksen avulla vallitsevaa päiväkodin johtajuutta. Tarkoituksena on siis selvittää, tukeeko päiväkodin johtajien vallitseva johtamistoiminta organisaation kehittymistä oppivaksi organisaatioksi. Tähän pyritään tutkimalla päiväkotien johtajien johtajuuskuvien ja niistä seuraavien arkiikäntänteiden yhteensopivuutta oppivan organisaation periaatteiden kanssa. Oppivan organisaation toteutuminen vaatii tietynlaista johtajuutta ja tämä tutkimus pyrkii selvittämään löytyykö sitä päiväkotien johtajien vallitsevista johtajuuskäsityksistä.

Tämän tutkimuksen pääongelmat ovat:

- 1) Millaisena johtajat kokevat päiväkodin johtajuuden?
- 2) Millaisena päiväkodin johtajat kokevat oman organisaation ja vaikutusmahdollisuutensa organisaation rakenteen ja kulttuurin muotoutumiseen?
- 3) Mitkä ovat johtajien käsitykset organisaation kehittämisestä?
- 4) Millaista on johtajien suhtautuminen ja panostaminen organisaation oppimiseen?
- 5) Miten johtajat pyrkivät vaikuttamaan työntekijöiden itsehallinnan ja yhteisesti jaettujen visioiden rakentumiseen ja säilymiseen?

### 6.2 Tutkimuskohteen valinta ja kuvaus

Jyväskylän kaupungin päiväkotien johtajia on yhteensä 32, tämän lisäksi kaupungissa on yksityistä toimintaa, mutta tämä tutkimus rajattiin koskemaan kaupungin päiväkotien johtajia. Rajauksen perusteena on se, että yksityisellä puolella johtajuus ei ole vielä riittävän selkeästi määriteltyä eli varsinaista johtajan toimenkuvaa on vaikeampi käsitellä. Jyväskylän kaupungin päivähoito on jaettu kolmeen alueeseen (läntinen, keskusta, itäinen), jotka edelleen kukin jakautuvat kahteen pienalueeseen. Yhteensä kaupungissa on siis kuusi pienaluetta ja jokaisella pienalueella toimii yksi alueen päiväkotien johtajista johtavana päivähoiton työntekijänä. Johtava päivähoiton työntekijä on ikäänkuin



koordinaattori omalla alueellaan. Pienalueiden johtajat kokoontuvat säännöllisesti ja tekevät yhteistyötä oman alueensa kehittämisessä. Koko kaupungin päivähoiton organisaatio on matala, sillä yksittäisten päiväkotien johtajien ainut esimies on Jyväskylän kaupungin päivähoiton johtaja.

Tutkimukseen valittiin 15 johtajaa käyttäen perusteena alueellista jakautumista, päiväkodin kokoa ja johtajan tehtäväkenttää. Jokaiselta kuudelta pienalueelta valittiin johtajia mukaan tutkimukseen ja valinnassa huomioitiin se, että mukaan tulee sekä suurten että pienten yksiköiden johtajia. Tutkittavien valintaan vaikutti myös mahdolliset tehtävät varsinaisen päiväkodin johtajuuden lisäksi. Mukaan otettiin sekä hallinnollisia että myös ei-hallinnollisia (lapsiryhmässä toimivia) johtajia. Lisäksi hallinnollisten johtajien kohdalla mukaan valittiin erilaisia tehtäviä omaavia johtajia. Pelkkä päiväkodin johtajuus alkaa olla yhä harvinaisempaa eli johtajuuden rinnalle on noussut perhepäivähoiton ohjaus, esiopetus, perhepuistot ja muu vastaavaa päivähoitoon liittyvä toiminta. Päiväkodin johtajien työ on hallinnollistunut koko ajan. Haastateltavien valintaan ja taustatietojen hankkimiseen käytettiin paljon aikaa, jotta kohdejoukko olisi selvästi rajattu ja alueellisesti kattava.

Tutkimukseen osallistuneet johtajat olivat kaikki naisia, mikä kuvaa yleistä sukupuolijakaumaa, sillä Jyväskylässä toimi tutkimusta tehtäessä vain yksi miespuolinen johtaja. Tutkittavat olivat työskennelleet päiväkodissa keskimäärin 16,3 vuotta ja ikäkeskiarvo oli 45,2 vuotta. Päiväkodin johtajana tutkittavat olivat työskennelleet keskimäärin 11,5 vuotta, mukana oli niitä, jotka olivat olleet johtajina vasta muutaman vuoden ja niitä, joilla oli yli 20 vuoden johtajakokemus. Päiväkodin johtajuus on perinteisesti nähty työnä, johon siirrytään pitkän päiväkotityön jälkeen. Alakohtaisen tiedon merkitys näkyy johtajien taustoista.

Johtajilla oli alaisia keskimäärin 17 henkilöä ja lapsilukumäärä päiväkodeissa oli keskiarvoltaan 75. Johtajat käyttivät päiväkodin ulkopuolisiin tapahtumiin (kokous, koulutus ym.) viikottaisesta työajastaan keskimäärin 6,8 tuntia. Erot johtajien välillä olivat suuret, sillä osalla johtajista jopa puolet työajasta menee oman yksikön ulkopuolella ja toisilla ainoastaan muutama tunti viikossa. Hallinnollisilla johtajilla yhteistyö talon ulkopuolelle vei huomattavasti enemmän aikaa kuin ei-hallinnollisilla johtajilla.

Johtajien alaisuudessa toimivien yksiköiden määrä vaihteli yhden ja viiden välillä, kun huomioon otetaan muutkin yksiköt kuin päiväkodit. Perhepäivähoiton ohjaus kuului kymmenen johtajan toimenkuvaan. Lapsiryhmässä toimi johtajuuden ohella viisi johtajaa. Yleisesti ottaen johtajalle, joka toimi lapsiryhmässä ei kuulunut toimenkuvaan muita hallinnollisia tehtäviä. Mukana oli kaksi johtajaa, joille kuului lapsiryhmässä toimiminen sekä perhepäivähoiton ohjaus. Pääsääntöisesti kuitenkin hallinnollisille johtajille näytti kasautuvan enemmän erilaisia tehtäviä kuin lapsiryhmässä toimiville johtajille. Syyinä

tähän on se, että lapsiryhmässä toimivien johtajien aika on rajallinen ja yleensä he edustavat pienempiä päiväkotia. Mukana ei ollut yhtään hallinnollista johtajaa, jolla olisi tehtävänänsä vain oman päiväkodin johtaminen.

### 6.3 Aineiston hankinta ja analyysi

Aineistonkeruutavaksi valittiin teemahaastattelu, koska se sallii tutkimuksen kohteeksi valittujen henkilöiden luontevan ja vapaan reagoinnin. Haastattelujen kesto oli 60-90 minuuttia ja ne tehtiin yksilöhaastatteluinä tammi-maaliskuun aikana. Teemahaastattelu tutkimushaastattelun lajina sijoittuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, sillä siinä haastattelun aihepiirit ovat tiedossa mutta haastattelu etenee vastausten mukaan, eikä perustu kysymysten tarkkoihin muotoihin tai järjestykseen. Teemahaastattelua voidaan luonnehtia keskusteluksi, jota ohjaa ennalta määritetyt teemat ja jolla on ennalta päätetty tarkoitus. Kyseessä on siis tutkimushaastattelu, joka tähtää systemaattiseen tiedonhankintaan. (Hirsjärvi & Hurme 1982.)

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmat liikkuvat alueella, josta tutkittavat eivät ole tottuneet päivittäin keskustelemaan. Teemahaastattelu soveltuu hyvin juuri tällaisten arvostuksiin, arvoihin ja uskomuksiin liittyviin aihepiireihin. Jokaisen tutkimusongelman alla on muutamia teema-alueita, jotka edustavat pääongelmista spesifioituja alakäsitteitä. Tutkimus koostuu viidestä pääongelmasta ja niiden alle kuuluu yhteensä 21 teemaa (liite 1). Haastattelukysymykset kohdistuivat näihin teema-alueisiin, jotka operationaalistettiin haastattelutilanteessa kysymyksillä. Kaikki kysymykset olivat, teemahaastattelun periaatteiden mukaan, avoimia kysymyksiä. Jokainen pääteema-alue aloitettiin laajalla ja helpolla kysymyksellä ja periaatteena oli edetä yleisistä kysymyksistä spesifisiin kysymyksiin. Haastattelut etenivät suppilointitekniikan mukaisesti eli jokaista teemaa syvennettiin lisäkysymyksillä. Mukana oli tosiasiakysymyksiä eli taustatietoihin ja vastaajien toimintaan liittyviä kysymyksiä sekä mielipidekysymyksiä eli käsityksiin, arvoihin ja asenteisiin tiettyjä asioita kohtaan liittyviä kysymyksiä. Teemahaastattelun lisäksi tutkittavat täyttivät lyhyen taustatietoja kartoittavan lomakkeen (liite 2), jonka tarkoituksena oli antaa yleisiä taustatietoja tutkittavista ja antaa tietoja muutamaa johtajuuteen liittyvään teemaan.

Aineiston analyysi pyrittiin ottamaan huomioon jo teemahaastattelua rakennettaessa, kiinnittämällä huomiota käsitevalidiuteen ja sisältövalidiuteen. Tutkimuksen käsitevalidius tarkoittaa tutkittavan ilmiön olennaisten piirteiden tavoittamista tai keskeisten käsitteiden johtamista teoriasta. Käsitevalidius näkyy tutkimuksen pääkategorioiden ja ongelmanasettelun jäsenyneyssyydessä sekä

haastattelurungon suunnittelussa. Käsitelvalidius on erityisen tärkeä, sillä sitä ei voida parantaa jälkikäteen, vaan se vaatii tutkimuksen kohdejoukkoon tutustumista, käsitejärjestelmän tuntemusta ja aiempaan tutkimukseen tutustumista. (Hirsjärvi & Hurme 1982, 129.) Tässä tutkimuksessa käsitelvalidius pyrittiin varmistamaan perusteellisella kohdejoukkoon tutustumisella sekä teoreettisen viitekehyksen kautta luodulla ongelmanasettelulla ja haastattelurungolla.

Teemahaastattelun sisältövalidius puolestaan tarkoittaa kysymysten kykyä tavoittaa halutut merkitykset. Sisältövalidiuden varmistaminen vaatii riittävän määrän kysymyksiä ja lisäkysymyksiä kullekin teema-alueelle. (Hirsjärvi & Hurme 1982, 130.) Sisältövalidiuteen pyrittiin luomalla haastattelurunko riittävän monipuoliseksi eli jokaisen pääteeman alle kuului teoriasta nousseita keskeisiä alateemoja. Sisältövalidiutta pyrittiin parantamaan myös tutustumalla tehtyihin haastatteluihin heti ja tekemällä tarvittavat muutokset saatujen kokemusten mukaan.

Haastattelijasta johtuvia virheitä pyrittiin vähentämään riittävällä tapausten lukumäärällä ja yhden haastattelijan käyttämisellä, jolloin kohdejoukon tuntemus on suuri ja haastattelut toteutuvat mahdollisimman samalla tavalla. Siirtämistarkkuuden yhdenmukaisuuteen pyrittiin tutkijan itsensä tekemän litteroinnin avulla ja litteroimalla materiaali kokonaisuudessaan.

Litteroidun tekstiaineiston analyysissä käytettiin Grounded-Theory analyysimenetelmää, joka soveltuu vähän tutkittuun ja teoreettisesti jäsentymättömään aiheeseen. Grounded-Theory on analyysimenetelmänä teoriaa luovaa tai täsmentävää. Pyrkimyksenä on löytää inhimillisestä käyttäytymisestä substantiivinen teoria ja edelleen jalostaa siitä formaali teoria. Tässä tutkimuksessa Grounded-Theory analyysimenetelmän käytön perusteena oli sen kyky tuoda aineistosta kaikki näkökulmat esille.

Analyysi eteni jatkuvan vertailun periaatetta noudattaen, jolla pyrittiin kyllästyttämään aineistosta tehty tulkintamalli. Grounded-Theory sisältää kolme vaihetta ja kaikki vaiheet käydään läpi jokaisen teeman kohdalla. Ensimmäinen vaihe oli huolellinen aineistoon tutustuminen ja substantiivisten koodien luominen jokaisesta teemasta. Tämä tarkoitti käytännössä vastaajien erilaisten näkökulmien keräämistä luetteloksi kunkin teeman alle, tässä vaiheessa ei vielä yhdistelty näkökulmia, vaan kirjattiin eri vastauksia alkuperäisessä muodossa. Tutkijan tehtävänä oli tässä vaiheessa löytää luonnehtivia ominaisuuksia vastauksista eli antaa nimilappu eri vastauksille. Ensimmäisen vaiheen abstrahoinnin toteuttaminen tuotti jokaisen teeman alle erilaisia kategorioita.

Analyysin toinen vaihe oli muodostettujen kategorioiden vertailu, ts. prosessointivaihe, jonka tarkoituksena oli luoda alakategorioita. Käytännössä vaiheen aikana selvitettiin käsitteelliset suhteet kategorioiden (substantiiviset koodit) välillä ja muodostettiin samaa asiaa kuvaavista kategorioista astetta laajempia alakategorioita.

Tämä tarkoitti siis teeman kannalta samaa kuvaavien substantiivisten koodien yhdistelyä, muistiin merkitsemisen, kuvaamisen ja kirjaamisen avulla.

Analyysin kolmantena vaiheena oli keskeisten pääkategorioiden nimeäminen. Tämä tarkoitti samaa prosessia kuin toisessa vaiheessa, mutta nyt yhdistämisen kohteena oli alakategoriat. Kyseessä oli siis alakategorioiden suhteiden täsmentäminen ja tarkoituksena oli saada esille teeman kannalta olennaisimmat merkitykset aineistosta.

Tulosten reliabiliteettia ja validiteettia pyrittiin parantamaan systemaattisen analyysin avulla. Analyysin onnistumiseksi koko aineistoon tutustuttiin perusteellisesti ja merkitysten yhteydet tutkittavaan ilmiöön rajattiin samoin koko aineistossa ja sijoitettiin samoihin kategorioihin, jolloin aineistoon sisältyvät merkitykset voitiin ymmärtää samoin eri yhteyksissä.

## 7 TULOKSET

### 7.1 Johtajuus päiväkodin johtajien kokemana

Johtajuuden kokemista selvitettiin kuuden teeman avulla. Ongelman kannalta keskeisiksi teemoiksi valittiin johtamisen vaatimat tiedot/taidot, johtamisen vaikeudet, koettu koulutustarve, ajankäytön jakautuminen, johtamisen reunaehdot sekä toimenkuvan selkeys. Näiden teemojen avulla pyrittiin selvittämään sitä, millaisena johtajat kokevat päiväkodin johtajuuden. Oppivan organisaation johtajuuden näkökulmasta oman toimenkuvan tarjoamat mahdollisuudet ja toimenkuvan määrittäminen vaikuttavat olennaisesti johtamiseen.

#### 7.1.1 Päiväkodin johtamisen tiedot ja taidot

Tutkimuksen mukaan päiväkodin johtamisen keskeisimmät vaatimukset voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaan. **Pääkategoriat ovat ihmissuhdetaidot (15/15), perustyön ja pedagogiikan asiantuntemus (12/15) sekä kyky laajojen kokonaisuuksien hallintaan ja itsensä kehittämiseen (10/15).**

**Tärkeimmäksi johtajalta vaadittavaksi taidoksi osoittautui ihmissuhdetaidot, jotka mainitsi kaikki haastatelluista. Ihmissuhdetaidot pääkategoriana muodostivat laajan kokonaisuuden, joka muodostui kolmesta alakategoriasta.** Ensimmäiseen alakategoriaan kuuluivat yleinen tieto ihmisestä ja ihmisten ohjaamisesta, yhteistyötaidot, tiimityötaidot ja kommunikointitaidot. *"Päiväkodit ovat isoja*

*ihmisyhteisöjä, jolloin kyky yhteistoimintaan on tärkeää"... "Paljon joudutaan olemaan ihmisten kanssa tekemisissä eli tarvitaan taitoa olla erilaisten ihmisten kanssa"... "Johtaminen on moniammatillista tiimityötä."*

Tätä alakategoriaa voidaan pitää perinteisiä ihmissuhdetaitoja sisältävänä ja siinä näkyi työelämän muuttuminen yhä enemmän yhteistoiminnallisuutta korostavaksi.

Toinen alakategoria muodostui suoraan henkilöstöstä nousseista vaatimuksista johtajalle. Ihmissuhdetaidoissa erityisesti korostui kyky kohdata henkilöstö ja henkilöstöstä nousevat ongelmat. Johtajalta vaaditaan myös kykyä ennakoida tilanteita arjen tasolla. *"Johtaja tarvitsee aikuiskasvatuksen oppeja, naisvaltaisen työyhteisön johtaminen vaatii taitoa kuunnella mitä viisilla naisilla ympärillä on sanottavaa, on muitakin ajattelijoita kuin johtaja"... "Tarvitaan yhdessä miettimisentaitoja, minun asiantuntijuutta johtajana on ihmisten kanssa toimiminen ja kyky tukea henkilöstöä"... "Johtajan täytyy aistia missä mennään ja olla tuntosarvet moneen suuntaan, on tiedettävä miten henkilöstö reagoi tuleviin asioihin."* Ihmissuhdetaitojen korostumisessa näkyi alan naisvaltaisuus ja sen mukanaan tuomat vaatimukset. *"Henkilöstöongelmia on päiväkodeissa paljon kun on naisvaltainen ala ja paljon henkilökohtainen elämä tulee työpaikoille"... "Johtajalta vaaditaan taitoa sanoa asioita niin ettei ihmiset ota niitä henkilökohtaisuuksina."*

Kolmas alakategoria muodostui tasa-arvon vaatimuksesta ja siitä, että kaikki kontaktitilanteet ovat tärkeitä. Johtajan ihmissuhdetaitoihin kuului olennaisena osana diplomatia ja vaatimus huolehtia henkilöstön tasa-arvon toteutumisesta. Asioiden yhdessä tekeminen, tilanteiden aistiminen ja päätöksenteon läpivalaiseminen ovat juuri keinoja säilyttää puolueettomuus. Ihmissuhdetaitojen merkitystä lisää se, että johtaja toimii monen eri tahon kanssa. *"Vuorovaikutustaidot eivät ole pelkästään henkilökuntaan liittyviä, vaan myös asiakkaisiin eli perheisiin ja moniin muihin tahoihin ollaan päivittäin yhteydessä" ... "Tulee paljon ongelmia perheistä ja henkilöstöstä, niihin pitää pystyä tarttumaan"... "Eniten vaatii ihmissuhdetyö asiakkaisiin ja henkilöstöön päin."* Ihmissuhdetaidoissa näkyi vuorovaikutuksen vaativuus muiden töiden rinnalla ja vaikeus säilyttää päätöksissä kestävät perusteet. *"Vuorovaikutus on aika kuluttavaa kun koko ajan pitää olla valppaana ja toisten käytössä, kohtaamisten on aina perustuttava faktatietoon, mutu-tiedon pohjalta tehtyjä nopeita ratkaisuja ei voi tehdä."*

Ihmissuhdetaidot koostuivat siis yleisistä vuorovaikutustaidoista ja ihmistuntemuksesta, kyvystä aistia ilmapiiriä ja tukea henkilöstöä ja perheitä ajoissa sekä kyvystä johdonmukaisten, oikeudenmukaisten päätösten tekemiseen ja tasa-arvoon.

Toisen pääkategorian muodosti perustyön ja pedagogiikan asiantuntemus. Päivähoito on tyyppiesimerkki alasta, jossa johtotehtäviin pääseminen kulkee lähes poikkeuksetta perustyön kautta. Alakohtaisen tiedon tuntemus arvostetaan korkealle,

päätöksenteko vaatii pedagogista tietämystä, yleisjohtaminen ei riitä. Tämä pääkategoria muodostui kahdesta alakategoriasta, joissa molemmissa korostui pedagoginen johtajuus, mutta painotukset olivat hieman erilaiset.

Ensimmäisessä alakategoriassa korostui enemmän oman alan peruskoulutuksen ja työkokemuksen merkitys. *"Oman alan peruskoulutus täytyy olla, että pedagoginen johtajuus toteutuu"...* *"Minusta tärkeintä on, että tuntee perustyön ja mitä yleensä päiväkodissa pitää tapahtua"...* *"Vaaditaan konkreettista lapsiryhmissä tapahtumitta työkokemusta"...* *"Ensimmäkin johtajalta vaaditaan käytännön kokemusta lapsiryhmistä ja niitten lasten iästä, perustaidoista ja kehitystasosta, joita talosta löytyy."* Nämä johtajat pitivät työkokemusta lapsiryhmissä kivijalkana johtajuudelle yleensä eli tieto lasten kehityksestä ja lapsiryhmätyöstä auttaa muovaamaan johtajuutta niin, että henkilöstön arki pysyy mukana päätöksiä tehtäessä. Asian ydin tiivistyy erään johtajan vastauksesta; *"Kokemusta lapsiryhmästä täytyy olla, muuten oivaltava teoriatieto ei kohtaa lapsiryhmätyötä tekeviä."* Keskeistä oli siis johtajan pedagogisen tiedon merkitys henkilöstön työtä ajatellen.

Toisessa alakategoriassa korostui pedagogisen tiedon tarve enemmän johtajan itsensä selviämisen kannalta eli pedagoginen johtajuus kuuluu jokaiselle johtajalle ja tähän tarvittava tieto on oltava olemassa. *"Kasvatukseen liittyviä asioita tarvii tietää ja olla tietoinen uusista suuntauksista, jotta voi pitää keskustelua yllä"...* *"Johtaja tarvii asiantuntijatietoa tästä kasvatusalasta, päivähoidosta, sitä tarvii joka päivä"...* *"Tietysti pitää olla pedagogi, sillä paljon kysytään neuvoja"...* *"Päiväkotii tarvitsee vahvan pedagogisen johtajan, sillä johtaja on se, joka linjaa kasvatusta."* Pedagoginen johtajuus ja siihen liittyvät tiedot ja taidot nousi keskeiseksi vaatimukseksi johtajalle. Hallinnollinen tietotaito koettiin vähemmän merkittäväksi ja enemmän täsmäkoulutuksilla hankittavaksi.

Pedagogisen johtajuuden korostuminen on ymmärrettävää, sillä perinteisesti juuri se on ollut johtajien päätehtävä. Päiväkodin johtajan toimen hallinnollistuminen ei ole tämän tutkimuksen mukaan vähentänyt pedagogisen tietämyksen merkitystä. Johtajien vastauksista nousi selvästi esille se, että pedagoginen johtajuus kuuluu kaikille johtajille, myös hallinnollisille eli ei-lapsiryhmissä toimiville johtajille.

**Kolmantena pääkategoriana esille nousi kyky laajojen kokonaisuuksien hallintaan ja itsensä kehittämiseen.** Keskeistä tässä pääkategoriassa oli johtajalta vaadittava laaja-alaisuus ja monipuolisuus. Pääkategoria muodostui kahdesta alakategoriasta, joissa toisessa painottui kyky laajojen asiakokonaisuuksien hallintaan ja siihen liittyvät taidot, kuten organisointikyky. Toinen puolestaan koostui enemmän laaja-alaisuuden kautta syntyneestä vaatimuksesta jatkuvasti kehittää itseään ja ottaa haasteita vastaan.

Ensimmäisessä alakategoriassa näkyy selvemmin johtajan toimenkuvan laajentuminen ja yksiköiden kasvu. *"Johtajalta vaaditaan kykyä ohjata isoa yksikköä ja organisoida työtä, vaaditaan kokonaisuuksien hallintaa"...* *"Johtajuus on tänä päivänä moninainen asia ja pitää olla melkoinen tuhattaituri ja omata hyvä organisointikyky."* Tässä yhteydessä tuotiin esille myös oman päiväkotiyksikön ulkopuolisen toiminnan ja tiedon tarve. *"Vaaditaan yleistä ajankohtaista tietoa, jotta pystyy hallitsemaan kokonaisuuksia"...* *"Johtajalla täytyy olla tietoa yhteiskunnasta ja ihmisestä, täytyy olla kokonaiskuva siitä missä ollaan ja millaisilla verorahoilla pelataan."* Oman päiväkodin tuntemuksen rinnalle ovat nousseet tarve oman alueen, kaupungin ja yhteiskunnan asioiden tietämiselle. Päiväkodin johtajalle on syntynyt aivan uusia vaatimuksia yhteistoiminnan lisääntymisen ja hallinnollistumisen myötä.

Toinen alakategoria koostui enemmän johtajan kehittymiseen liittyvistä tekijöistä, mutta tässäkin taustalla oli johtamisen monipuolistuminen eli laaja-alaisuus asettaa tarpeen jatkuvaan haasteisiin vastaamiseen. *"Johtajalla pitää olla halu ja valmius kehittyä, visioita tulevasta ja muutoksesta pitää olla, että osaa olla tiennäyttäjät"...* *"Johtajalla ei saa olla putkinäköä, vaan laaja-alaisuutta pitää olla, johtajan pitää kyetä oppimaan"...* *"Tehtävät pitää kyetä nähdä haasteina niiden laaja-alaisuudesta huolimatta"...* *"Johtajalta vaaditaan jatkuvaa haasteellisuutta suhteessa siihen mitä päivähoito tuo tullessaan."* Johtajuuden monipuolisuus nähdään syynä sille, että johtajalta on löydyttävä koko ajan kehittymishalua ja kykyä oppimiseen ja visiointiin. Johtaja ei ole koskaan valmis, eikä toimintakonteksti ole pysyvä. Itsensä kehittäminen ja muutoksen ennakoiminen ovat keskeisiä vaatimuksia tämän päivän päiväkodin johtajalle.

Yhteenvetona päiväkodin johtamisen tiedoista ja taidoista voidaan sanoa, että tulokset olivat erittäin odotettuja. Teoriataustasta nousi selvästi esille päiväkodin johtajien ja päiväkotikulttuuriin kuuluva alakohtaisen tietotaidon merkitys. Ihmissuhdetaitojen korostuminen ja itsensä kehittämisen keskeinen rooli osoittavat johtajien olevan hyvin aikaansa seuraavia. Johtajat roolin merkitys on oivallettu ja johtajuus nähdään jatkumona, ts. koskaan ei olla johtajana valmiita, vaan aina löytyy kehitettävää. Tällainen ajattelu soveltuu yhtäläillä koko organisaatioon ja on itse asiassa oppivan organisaation perusajatuksena. Johtajan kyky ja halu toimia hänelle asetettujen vaatimusten mukaan luo pohjan koko organisaation toiminnalle. Oppimismyönteisyys vaikuttaa moniin asioihin organisaatiossa.

## 7.1.2 Johtamisen vaikeudet ja haasteet

Päiväkodin johtamisen suurimmat vaikeudet ja haasteet voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaan. Selvimmin esille nousi vaikeudet ihmisten johtamisessa ja johtajan asemassa yhteisössä (13/15), toisena pääkategoriana esille nousi toimenkuvan laajuus ja ajanpuute (7/15) ja kolmantena resurssipula ja asiakaskunnan tarpeiden monipuolistuminen (7/15).

Suurimpana vaikeutena tai haasteena johtajat kokivat ihmisten johtamisen ja oman asemansa johtajana. Pääkategoria muodostui kahdesta alakategoriasta, joista toinen koostui yleisistä ihmisjohtamisen ongelmista ja toinen johtajan yksinäisyydestä työyhteisössä. Ensimmäinen alakategoria piti sisällään ihmissuhteiden hoitoon, henkilöstön ongelmien ratkomiseen ja muiden tukemiseen liittyviä asioita. *"Henkilöstöstä nousee paljon ongelmia ja selvitettäviä asioita"...* *"Vaikeinta on ajan riittäminen yksittäiselle työntekijälle ja hänen vaatimuksiinsa vastaaminen"...* *"Vaikeutena on se, että täällä toimii hyvin erilaisia ihmisiä, tämä on laiva jota pitää ohjata ja pitää kurssissa."* Toinen tämän alakategorian piirre oli johtajien kokema vaikeus saada yhteiset tavoitteet säilymään. *"Täällä tehdään monenlaisten ihmisten kanssa töitä ja haasteena koen työyhteisön ilmapiirin kehittämisen ja siitä lähtevät tavoitteet"* *"Yhdessä tekemisen varmistaminen ja tavoitteiden toteuttamisesta vastaaminen on vaikeinta."* Johtajilla oli sisäinen halu pitää yllä yhteisiä tavoitteita ja tämän saavuttaminen koettiin erittäin tärkeänä, tärkeänä koetut asiat koetaan yleensä myös haasteellisina ja vaikeina.

Ensimmäisen pääkategorian toisena alakategoriasta oli johtajan asema työyhteisössä. Ongelmana koettiin johtajan rooli toisaalta tasa-arvoisen työyhteisön jäsenenä, mutta toisaalta ainoana muiden yläpuolella olevana. Johtajuuteen kuului jatkuva ristiriita sekä hallinnollisilla että etenkin lapsiryhmässä toimivilla johtajilla. *"Pitää olla itsensä kanssa simut ja vahva, sillä pitää sietää yksinäisyyttä, olen joukossa yksinäinen ja sen sietäminen on vaikeaa, olen ikäänkuin erillinen työyhteisön sisällä"...* *"On vaikeaa ottaa paikka johtajana ja arastelen edelleen toisten yli menemistä, lapsiryhmässä työskentely johtajuuden rinnalla johtaa helposti rooliristiriitoihin."* Johtajilla näytti olevan halu olla osa muuta henkilöstöä ja päätöksenteko koettiin vaikeana. Päätöksenteon hetkellä joutuu menemään uuteen rooliin. *"Vaikeinta on irtautuminen ryhmästä olemaan johtaja, joutuu toimimaan monessa roolissa."* Päiväkodeissa ei ole kuin yksi esimies eli organisaatio on äärimmäisen matala, tämä aiheuttaa päätöksenteon henkilöitymistä, jonka johtajat kokivat vaikeana ja yksinäisyyttä aiheuttavana. Keskeinen ongelma oli siis johtajuuden asemointi.

Toinen pääkategoria oli toimenkuvan laajuus ja ajanpuute. Se muodostui kahdesta selkeästä alakategoriasta, jotka kuvaavat hieman eri puolia pääkategoriana.



Ensimmäinen alakategoria koostui erilaisten vaatimusten aiheuttamasta toimenkuvan laajentumisesta. Toimenkuvan laajuus tuli vastauksista konkreettisesti esille. *"Pitää hallita kaikkea ihan kiinteistöstä lähtien, lasten kasvatusta ja henkilökunnan kanssa työskentely on vain osa työtä, jos pesukone menee rikki, niin kyllä se on johtaja, joka haetaan paikalle, laaja-alaisuus on juuri se vaikea asia."* Esille tuli myös itse luotuja tavoitteita ja niiden luomia paineita johtajuudelle. *"Pitää suunnitella ja tarkkailla koko ajan toteutuuko meillä se mikä meiltä vaaditaan eli vanhempien, työnantajan ja yhteiskunnan vaatimukset ja omat kunnianhimoiset vaatimukset työlle."* Toimenkuvan laajuus koettiin vaikeana ja haasteellisena, mutta vastauksista näkyi myös johtajien halu ja kunnianhimo vaatimuksiin vastaamista kohtaan.

Toinen alakategoria koostui enemmän ajanpuutteen esille nostamisesta, joka koettiin seurauksena toimenkuvan laajenemisesta. *"Mulla ei ole esimerkiksi aikaa että kasvatuksen asiantuntijana kirjoittaisin lehtiin erilaisista asioista, vaikeutena on riittämätön aika paneutua asioihin, joita näkee ympärillään."* Päivähoidon tehtävien monipuolistuminen näkyi vastauksissa johtajien tekemien henkilökohtaisten työnrajausten kautta. Laaja toimintakenttä aiheuttaa huonoa omatuntoa, sillä asioihin olisi halu puuttua, mutta aika ei riitä. Osa johtajista myönsi tilanteen suoraan. *"Vaikeinta on työtehtävien määrän soveltaminen työaikaan, minun kykyihini nähden tehtävät ja aika eivät ole tasapainossa."* Toimenkuvan laajuus ja ajanpuute pääkategoriana osoitti tämän päivän johtajuuden perusongelman eli vaatimukset kasvavat arjen ja yhteiskunnan tasolla. Oppivan organisaation johtajuuden näkökulmasta päivittäisrutiineihin liikaa jumiutuvat tekevät karhunpalveluksen koko organisaatiolle. Toisaalta päivittäisrutiinit on tehtävä ja tämä vaatii delegointia ja organisaation toimintaidean uudelleen miettimistä.

**Kolmantena pääkategoriana esille nousi resurssipula ja asiakaskunnan tarpeiden monipuolistuminen.** Tämä pääkategoria koostui kahdesta alakategoriasta, joista toinen korosti resurssipulaa ja toinen asiakaskunnan muuttumista yhä vaikeammaksi. Nämä alakategoriat liittyvät yhteen, sillä resurssien vähyys ja työn muuttuminen samanaikaisesti vaikeammaksi muodostavat johtamista vaikeuttavan kokonaisuuden.

Ensimmäinen alakategoria koostui resurssipulan esilletunnista. Puuttuvista resursseista eniten esille tuotiin henkilöstö ja raha, etenkin sijaisten palkkaamisen tehostamista kaivattiin. *"Johtamista vaikeuttaa resurssien pienuus, rahaa ei ole, eikä tarpeeksi henkilöstöä, henkilöstön kurmittuneisuuden välttäminen ja laadun takaaminen vaikeutuvat."* Tämä alakategoria koostui enemmän toteavista lausunnoista ja resurssien esillenostamiseen vaikutti selvästi halu päivähoidon korkean laadun takaamiseen, eräänlainen ammattilypeys.

Toinen alakategoria koostui asiakaskunnan eli perheiden ongelmien vaikeutumisesta ja niiden kohtaamisesta päivähoidossa. Johtajien oma arvomaailma ei

enää uudessa tilanteessa ole yhtenevä asiakkaiden arvomaailman kanssa. Tähän vaikuttaa sekin, että johtajat olivat suurimmalta osalta (ka 45,2 v) täysin eri ikäluokkaa kuin asiakasperheet, arvot ja tarpeet muuttuvat. *"Suurena vaikeutena on se, että meinaa pudota perheiden kelkasta, eri sukupolvet on tulleet vanhemmiksi ja on kyettävä vuorovaikutukseen nuorien vanhempien kanssa, arvomaailmat on erilaiset kuin itsellä, tästä muodostuu haasteita."* Arvomaailmaan liittyi myös toinen piirre alakategoriassa eli perheiden ongelmallistuminen. *"Suurin haaste on se, että asiakaskunta käy entistä vaikeammaksi ja tulee asiakkaita, joilla on paljon ongelmia ja niihin joutuu menemään mukaan, eivätkä asiakkaat koe tätä väliinmenemistä tukena."* Johtamisen vaikeutena on siis jatkuvan muutoksen kanssa eläminen ja haasteisiin vastaaminen. Johtajan oma arvomaailman tutkiskelu on käynyt entistä tärkeämmäksi.

Johtamisen vaikeuksien kohdalla resurssipula ja asiakaskunnan tarpeiden monipuolistuminen on yleismaailmallinen ilmiö, johon ratkaisut löytyvät taloudellisen tilanteen helpottumisesta, mutta toki myös käytettävissä olevien resurssien optimaalisesta hyödyntämisestä. Toimenkuvan laajuus ja yleinen johtajan asema organisaatiossa ovat enemmän oman toiminnan kautta syntyviä vaikeuksia. Hallinnollistuminen on tuonut uusia haasteita johtajille ja samaan aikaan vanhat tehtävät ovat jääneet rinnalle. Oppivan organisaation johtajuuteen kuuluu olennaisen löytäminen omasta tehtäväkentästä ja tämä haaste näyttää olevan päiväkodin johtajilla hyvin yleinen. Tämä vain osoittaa, että toimenkuvasta on mahdollisuuksia rakentaa itsensä näköinen, sillä liian ahtaasti määritellyt toimenkuvat ovat toki selkeitä, mutta myös rutiinipitoisia. Myös johtajan aseman määrittäminen osana organisaatiota on johtajuuteen ja kypsyyteen liittyvä asia. Aikuismainen tapa toimia ja yhdessä luotu organisaatiokulttuuri antaa perusteita pelisäännöille ja selkiyttää johtajan asemaa. Jonkun on päätökset lopulta tehtävä, se tulisi jokaisen organisaation jäsenen ymmärtää ja hyväksyä.

### 7.1.3 Johtajien kokema koulutustarve

Kaikki tutkimuksessa mukana olleet johtajat olivat saaneet koulutusta johtajan tehtäviin. Johtamiskoulutusta sisältyy lastentarhanopettajan ja sosiaalikasvattajan peruskoulutukseen ja lisäksi Jyväskylän kaupunki on ollut aktiivinen koulutuksien järjestämisessä. Lisää johtamiskoulutusta koki tarvitsevansa yhtä lukuunottamatta kaikki mukana olleet (93,3 %). **Johtamiskoulutustarpeen pääkategorioiksi muodostui henkilökohtaista johtajana kasvamista tukeva koulutus (12/15), alakohtainen johtamiskoulutus (8/15) sekä yleinen johtamiskoulutus (5/15).** Johtamiskoulutuksen tilanne on sellainen, että tietyt kaikille yhteiset koulutukset järjestetään osana työaika, mutta koulutukset joihin johtajilla näyttäisi olevan suurin tarve, pitää käydä omalla ajalla.

*"Kouluttautuminen tapahtuu omalla ajalla, työaikaahan meillä ei ole, vaan kaikki mitä ehtii tehdä virka-aikana niin hyvä, loput tehdään omalla ajalla."*

**Ensimmäinen pääkategoria oli henkilökohtaista johtajana kasvamista tukeva koulutus. Tämä pääkategoria muodostui kahdesta alakategoriasta,** joista toinen koostui tarpeesta jatkuvaan oppimiseen ja toinen tarpeesta työnohjaukselliseen koulutukseen. Jatkuvan oppimisen tarve koostui tarpeesta löytää ja tiedostaa oma johtamistyyli ja luoda edellytyksiä jatkuvalla kasvulla. *"Kaipaen koulutusta johtamiseen henkilökohtaisen kasvun kautta, sellasta oman johtamistavan löytämiseen tähtäävää koulutusta, jossa on yhteistoiminnallisia sisältöjä."* Johtajat olivat tiedostaneet rutinoitumisen vaarat ja tämän päivän uudet tavat toimia yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. *"Tarvitaan koulutusta siihen, että pystyy demokraattiseen johtajuuteen ja pystyy antamaan kaikille mahdollisuuden tehdä asioita, siihen johtaja sokeutuu helposti, ottaa vain itse lisää vastuuta eikä huomaa antaa muille, tiimityöskentelyn periaatteisiin liittyy pitkälti koulutustarpeet."* Henkilökohtaista kasvua tukevaa koulutusta kaivattiin senkin takia, että päivähoidon jatkuva muutos ja asiakkaan roolin muuttuminen aiheuttaa uusia tarpeita. *"Asiakkaan rooli on muuttunut paljon, oikeuksia on tullut lisää, asiakas on työnantaja ja palvelukulttuuri on sitä kautta muuttunut. Tätä taustaa vasten jokaisen pitää yksilö- ja organisaatiotasolla miettiä omaa rooliaan, tähän tarvitaan koulutusta."*

Toinen alakategoria eli tarve työnohjaukselliseen koulutukseen täydensi pääkategoriaa tuomalla esille tarpeet vertaisryhmän kanssa käytäviin informaaleihin tai formaaleihin koulutuksiin. *"Erilaiset vertaisryhmät, joissa olen saanut olla mukana toimivat koulutustilaisuuksina, tavallaan myös työnohjauksena, saa puhua muiden johtajien kanssa ja toinen toistaan kouluttaen jokainen saa tukea omalle johtajuudelle. Tätä pitäisi olla enemmän."* Työnohjauksellisen koulutuksen tarpeessa näkyi tarve reflektoida omaa tekemistään ja saada palautetta omista ratkaisuksistaan. *"Tarvitaan mahdollisuuksia keskittyä ja pysähtyä yhdessä miettimään omaa tekemistään."* Pääkategoriasa näkyi johtajien oma elämäntilanne ja pitkä kokemus johtajuudesta, ts. oma kehitys johtajana ja työstä saatava nautinto häviävät, mikäli koulutus on pelkästään pieniin osa-alueisiin keskittyvää. Halu kasvaa ihmisenä vaatii kasvun mahdollisuuksia myös työelämässä.

**Toinen pääkategoria oli alakohtainen johtamiskoulutus, joka muodostui kahdesta alakategoriasta.** Ensimmäinen alakategoria koostui tarpeesta saada koulutusta hallinnollisiin tehtäviin. Johtajan toimenkuvan hallinnollistuminen tiedostettiin ja siihen liittyen kaivattiin koulutusta ATK-taitoihin ja talouteen liittyen. *"Ehdottomasti ATK:sta lisää ja meillä on liian huono tilanne sillä puolella kaikin puolin, johtaja on oma sihteerinsä ja oma suunnittelijansa samaan aikaan, tähän tarvitaan hyvät välineet ja taidot ATK:n hyödyntämisestä. Lisäksi tarvitaan talousasioihin koulutusta, erityisesti*

*kustannuslaskentaa, rahan liikkeitä."* Tämä alakategoria liittyy johtajan ajankäytön tehostamiseen ja aikaavievien rutiinien nopeuttamiseen.

Toinen alakategoria koostui tarpeesta pedagogiseen koulutukseen. Johtajat kaipasivat henkilöstön kanssa yhdessä käytävää koulutusta, jonka tarkoituksena olisi pysyä kehityksen mukana myös arkitason kasvatuksessa. *"Pedagogiseen puoleen kaipaaisin koulutusta ja nimenomaan yhdessä henkilöstön kanssa"... "Johtajat aina valittavat etäännyvänsä työstä kun eivät ehdi lapsiryhmiin, johtaja tarvitseekin ehdottomasti samanlaistakin koulutusta kuin muu henkilöstö."* Tarve pedagogiselle koulutukselle on luonnollinen, sillä johtajaksi siirrytään yleensä pitkän lapsiryhmytyön kautta ja kiinnostus pedagogiikkaan on vahva. Lisäksi johtaja vaikuttaa päätöksillään lapsiin ja niihin resursseihin, joita lapsiryhmissä toimivilla on käytössään, jolloin vastuu on hyvä tiedostaa ja arki pitää tuntea. Tutkimus osoitti, että johtajat tiedostivat hyvin perustyöstä vieraantumisen vaarat ja kokivat ammatillisuuden tärkeänä. *"Ammatillisuuden tukeminen itsen ja muiden kannalta on tärkeää, se näkyy työn tuloksessa ja antaa sisältöä työlle, sellaista koulutusta kaipaam."*

Kolmas pääkategoria oli yleinen johtamiskoulutus, joka sekin muodostui kahdesta alakategoriasta. Ensimmäinen alakategoria toi esille tarpeen puhtaasta johtamiskoulutuksesta eli koulutuksesta, joka keskittyisi johtamiseen yleensä, ei päivähoito- tai terveyssektorin omaa koulutusta. Johtajat kaipasivat uutta näkemystä asioiden tekemiseen ja vahvaa pohjaa yleiseen johtamistaitoon. *"Uusiin ympyröihin mukaan meneminen avaa silmiä eli miten muut tekevät näitä asioita muilla aloilla, päivähoito on aika sisäänpäinlämpiävää, samat asiat toistuu ja uutta näkemystä tarvitaan."*

Toinen alakategoria toi yleisestä johtamiskoulutustarpeesta hieman toisen näkökulman eli kaivattiin yleistä johtamiskoulutusta päivähoitoon liittyen. *"Kaipaam koulutusta yleiseen päivähoiton hallintoon ja henkilöstöasioihin, nippelitietoihin tulee koulutusta kaupungilta tarpeeksi, kaipaam valtakunnallista keskustelua ja koulutusta päivähoiton hallinnosta"... "Johtajat on hallinnollisia jo paljon ja kaipaam ihan yleistä johtamiskoulutusta, puhdasta johtamistaitoa, jota voisi täällä käyttää."* Toimenkuvan monipuolistuminen ja yhteistyökumppaneiden tuleminen eri hallinnon aloilta antaa johtajille uusia näkökulmia koulutustarpeista ja se näkyi vastauksissa. Tietysti myös pitkä kokemus alalta ja päiväkodin johtamisesta antaa syvyyttä koulutustarpeiden määrittämiseen. Ongelmana on yhteisen pitkäkestoisen, työnantajan järjestämän koulutuksen puuttuminen. Käydyt koulutukset ovat pitkälti olleet riippuvaisia johtajan omasta aktiivisuudesta ja toistaiseksi halua ja aktiivisuutta on löytynyt omalla ajalla kouluttautumiseen.

Johtamiskoulutus koettiin tärkeänä ja yhtä lukuunottamatta kaikki johtajat kokivat tarvitsevansa sitä lisää. Johtajien pitkä työkokemus näkyi tuloksissa, sillä

henkilökohtaista johtajana kasvamista tukeva koulutus koettiin erityisen tärkeänä. Johtajat kaipasivat työnohjauksellisuutta ja jatkuvaa oppimista ja olivat hyvin tiedostaneet rutinoitumisen vaarat. Alakohtaisen johtamiskoulutuksen kohdalla korostui viime vuosien aikana tapahtunut työn hallinnollistuminen, sillä johtajat kaipasivat pedagogiikkaan liittyvää koulutusta ja samansisältöisiä koulutuksia kuin muu henkilöstö. Myös yleistä, kaikille aloille soveltuvaa johtamiskoulutusta kaivattiin ja siinäkin näkyi toimenkuvan laajentuminen, sillä johtajat pääsivät mukaan erilaisiin projekteihin, joissa mukana oli johtajia eri aloilta. Oppivan organisaation näkökulmasta johtajien kokemus koulutustarve on erittäin rohkaisevaa, ts. johtajien asenne koulutusta kohtaan on sellainen kuin oppivan organisaation johtajuus edellyttää.

#### 7.1.4 Johtajien ajankäytön jakautuminen

Ihmisten ja asioiden johtaminen jakoi johtajat kahteen tasaiseen ryhmään. Eniten työllistävänä johtamisalueena ihmisten johtamista piti seitsemän johtajaa (46,7 %) ja asioiden johtamista kuusi johtajaa (40 %). Kaksi johtajista ei osannut ottaa kantaa kysymykseen. Mielipiteiden jakautuminen tasaisesti selittyy osaltaan siitä, että tutkittavat olivat melko tasaisesti jakautuneet suurten päiväkotien hallinnollisiin johtajiin ja pienempien yksiköiden ei-hallinnollisiin johtajiin. Toimenkuva ja johdettavien määrä luonnollisesti vaikuttaa, ts. työllistävänä koetaan se, mihin aika kuluu ja mistä oma työnkuva koostuu. **Pääkategorioita oli siis kaksi; rutiinityöt ja asioiden johtaminen (6/15) sekä vuorovaikutus ja ihmisten johtaminen (7/15).**

Asioiden johtaminen pääkategoriana muodostui kahdesta alakategoriasta, joissa molemmissa korostui tyytymättömyys vallitsevaan tilanteeseen eli johtajat kokivat, että ihmisten johtamisen pitäisi olla eniten työllistävä johtamisalue. Toisessa alakategoriassa nousi esille tilanteen toteaminen toivottomana. *"Paljon vie aikaa tällaiset rutiinit, työsopimukset, kuukausittaiset raportit, keväällä lasten hakuruljanssi, tietojen syöttäminen koneelle, yksitoikkoiset ja aikaa vievät tehtävät, jotka johtajalle kuuluu. Hyvin vähän ehtii kävelemällä johtamista tekemään tai ihmisten kanssa olemaan"... "Mua harmittaa että rutiinit vie niin paljon aikaa, haluaisin keskittyä luovempaan työhön ja henkilökunnan kehittämiseen niin, että koko ajan löytyisi haastetta työpaikalla."* Tähän alakategoriaan kuului myös toimistotyöntekijän kaipuu ja näkemys siitä, että johtajan toimenkuvaan ei pitäisi kuulua niin paljon rutiiniasioita. *"Toimistotyö on turhaan johtajan tehtävänä, toimistotyöntekijä tekisi ne nopeammin"... "Rutiinitöitä tulee paljon ja osan hallinnon töistä voisi kyllä hoitaa toimistotyöntekijä, ihan tällaiset rutiinit ja johtaja voisi keskittyä pedagogisiin laajempiin kysymyksiin."* Tässä

alakategoriassa painottui johtajien näkemys ajan riittämättömyydestä ihmisten johtamiseen.

Toinen alakategoria toi hieman erilaisen näkökulman asioiden johtamista käsittelevään pääkategoriaan. Tässäkin alakategoriassa asioiden johtaminen nähtiin eniten työllistävänä ja liikaa aikaa ihmisten johtamiselta vievänä, mutta johtajat suhtautuivat asiaan eri tavalla. *"Teen tätä työtä niin että se alkaa olla jo elämäntapa, täällä on kiireisiä päiviä ja ihmiset juoksee tässä ja puhelin soi ja mä teen paperitöitä samalla, teen monia asioita yhtäaikaan eli ihmisten kanssa työskentely ja paperiasiat tulee pitää yhdessä, ainakin ajatuksissa pitää pystyä tekemään asioita yhtäaikaan, sillä työtä on niin paljon. Kaiken laajemman pohtimisen ja suunnittelun teen vapaa-ajalla, autossa ajaessa tai kotona."* Vastauksissa näkyi pyrkimys ratkaista töiden suuresta määrästä johtuvat ongelmat, työ näyttäytyi elämäntapana, jolloin työn ja vapaa-ajan välillä ei ollut raja-aitoja. Tilanteeseen ei pelkästään sopeuduttu, vaan pyrittiin kehittymään ja kehittämään omia työskentelytapoja vaatimuksia vastaaviksi. Hälyttävää oli töiden vieminen kotiin, joka ei ole hyvä ratkaisu pitkällä tähtäimellä. Vallitsevaan tilanteeseen oli kuitenkin konaisvaltainen käsitys ja riskit asioiden johtamisen liialliseen painottumiseen tiedostettiin. *"Omalla kohdallani menee mielettömän paljon aikaa hallinnollisiin töihin, työn kehittäminen ja muu sellainen tapahtuu kaikki omalla ajalla. Jyväskylän päivähoito on lähtenyt aikanaan viisi vuotta sitten ihmisten johtamisesta, mutta se on mennyt asioiden johtamiseen, työyhteisössä tarvitaan kuitenkin koko ajan ihmisten johtamista, sillä jos sen unohtaa siihen joutuu paneutumaan entistä rajummin ongelmien kautta."*

Pääkategoriassa näkyi siis selvästi, että asioiden johtamisen painottuminen koettiin huonona asiana. Suhtautuminen tähän tilanteeseen poikkesi, ts. toiset odottavat, että ratkaisu löytyy ja ahdistuvat kun eivät ehdi tekemään haluamiaan asioita, kun taas toisilla työ on muuttunut tilanteen takia yhä kiinteämmäksi osaksi omaa elämää - elämäntavaksi.

**Toinen pääkategoria eli vuorovaikutus ja ihmisten johtaminen muodostui kahdesta alakategoriasta.** Molemmissa alakategorioissa korostui ihmisten johtamisen painottuminen johtajan työssä, mutta keinot tähän tilanteeseen pääsemiseen olivat erilaiset. Ensimmäisessä alakategoriassa johtajat olivat ottaneet henkilöstön avuksi päätöksentekoon ja sitä kautta mahdollistaneet jatkuvan vuorovaikutuksen. *"Kasvokkaisviestintätilanteet vie suurimman osan ajasta, paljon käytän paperiasioihin liittyvää yhteistä keskustelua eli välitän tiedon asioista henkilöstölle ja pyritään yhdessä keskustelemaan asiasta, yksi paperi vie joskus paljon aikaa, mutta samalla syntyy vuorovaikutusta. Se on persoonakysymys miten johtajuudesta selviää."* Tuomalla asiat henkilöstön tietoon ennen päätöksentekoa pystyy johtaja lisäämään ihmisten johtamisen osuutta ja saa samalla arvokasta tietoa organisaation tilanteesta ja yhtenäisyydestä. Tähän

alakategoriaan kuului myös asteittain tapahtuva vastuun siirto henkilöstölle tietyissä asioissa. Ajankäyttöä tehostaakseen ja epätarkoituksenmukaista vuorovaikutusta vähentääkseen johtajat "valmensivat" henkilöstöä tekemään osan rutiinipäätöksistä itsenäisesti. *"Johtajan työ on päätettäistä, pitkäkestoiseen työhön ei voi keskittyä, ne työt täytyy tehdä kotoa käsin. Tulee nopeita impulsseja joihin täytyy reagoida ja asiat vaihtelee pyllyrasvasta suurempiin asioihin eli ne ei todellakaan johtajalle kuuluisi, olen yrittänyt valmentaa henkilöstöä ottamaan itse vastuuta enemmän."* Johtajat uskalsivat delegoida tehtäviä ja rajata omaa tehtäväkenttäänsä, jolloin aikaa jäi rutiiniasioilta enemmän ihmisten johtamiseen ja vuorovaikutukseen.

Toinen alakategoria koostui sekin ihmisten johtamista painottavista näkökulmista, mutta tässä alakategoriassa johtajat eivät delegoineet, vaan yksinkertaisesti olivat tehneet päätöksen, että ihmisten johtamiseen käytetään tietty aika. *"Ihmisten kanssa toimimista työ on enemmän, paperityöt on toissijaisia, ihmiset vie suurimman ajan. tehtävistä tärkein on että ihmisten kanssa työt ja toiminta sujuu, paperiasiat hoituu aina jotenkin, enkä ota paineita paperihommista tai ala viikonloppuja täällä viettämään."* Johtajat ottivat siis ajan ihmisten johtamiselle ja vuorovaikutukselle, vaikka siihen ei välttämättä rutiiniasioden kannalta olisi aikaa. *"Kahvi- ja muut tauot käytän niin, että kerran tai kaksi päivässä kierrän talon ja tapaan henkilökuntaa, tunti päivässä siihen menee, se on systemaattista toimintaa ja ajankäyttöä."* Tässä alakategoriassa korostui delegoinnin vaikeus ja se, että johtajan toimenkuvan monipuolisuus pakottaa johtajan olemaan tietoinen myös paperiasioista. *"Johtaja ei voi olla sellainen joka ei osaa asioita, ainakin ne on kerran opeteltava ennenkuin niitä jakaa muille, en voi odottaa että lapsiryhmiä voitaisiin irrottaa toimistotöihin ihmisiä. Periaatteeni on, että jokaiseen ihmisen kohtaamiseen paneudun ja käytän siihen aikaa, rutiinit hoituu jo nopeasti."*

Molemmista pääkategorioista nousi esille tarve toimistotyöntekijän saamiselle. Kaikkein pienimmissä yksiköissä tarvetta ei ollut, mutta isojen yksiköiden tai monia eri tehtäviä omaavien johtajien työajasta koettiin menevän liian paljon yksinkertaisiin rutiineihin, kuten tietojen tallentamiseen. Mielenkiintoista oli se, että eri pääkategorioihin kuuluvien perustelut toimistotyöntekijälle olivat erilaiset. Rutiinitöihin ja asioiden johtamiseen painottuvassa pääkategoriassa perusteeksi nousi se, että johtajat eivät ehtineet paneutumaan ihmisten johtamiseen delegoinnin vähäisen käytön takia. Vuorovaikutusta ja ihmisten johtamista painottavassa pääkategoriassa puolestaan ihmisten johtamiseen keskittyminen oli aiheuttanut paperiasioden ja rutiinien kasautumisen. Johtajat nostivat oikeutetusti esille sukupuolikysymyksen eli naisvaltaisella palvelualalla johtajuuden laajentuminen ja täydellinen muuttuminenkaan, ei näy lisätyövoimana. *"Tottakai tarvitsisin toimistotyöntekijän, niinkuin varmasti miesten työpaikoilla on sihteeri jos johtajalla on 40 alaista."*

### 7.1.5 Ympäristön luomat reunaehdot johtamiselle

Ympäristön vaikutukset johtamiselle muodostivat kolme pääkategoriaa, joista yksi kuvasi ympäristön tukea johtamiselle ja kaksi koettiin johtamista rajoittavina. **Pääkategoriat olivat päivähoidon organisaation tuki johtamiselle (14/15), resurssipula (8/15) sekä johtajan yksinäisyys työyhteisössä (8/15).**

**Ensimmäinen pääkategoria eli päivähoidon organisaation tarjoama tuki**, toi esille johtajien kokeman turvan, jonka päivähoidon organisaatio tarjoaa. Johtajat kokivat saavansa organisaatiolta perusraamit toiminnalleen ja riittävästi vastuuta omien luovien ideoiden toteuttamiseen. Pääkategoria koostui kahdesta alakategoriasta. Ensimmäisessä alakategoriassa korostui johtajien saama vastuu, jota pidettiin sopivana. *"Omia ratkaisuja pystyy tekemään, esimerkiksi henkilöstön liikkuvuuden suhteen voi tehdä lain puitteissa luovia ratkaisuja. Ajankäyttöä voi itse sanella, taloudellinen vapaus on melko suuri, saa kohdentaa ja henkilöstön saa valita itse. Meillä on enemmän valtaa kuin terveyspuolen yksiköiden johtajilla."* Alakategoriassa näkyi päivähoidon organisaation mataluus eli esimiehiä johtajilla on vain yksi ja tämä tuo mukanaan valtaa ja kaivattua vastuuta.

Toinen alakategoria toi esille johtajien kokeman tuen ja kannustuksen omille toimilleen. Perusraamien saaminen koettiin erityisen hyvänä, ts. johtajilla oli selvä kuva siitä, missä rajoissa omia ratkaisuja voi toteuttaa. *"Resursseja saa käyttää luovasti, ihmiselle täytyy aina laittaa rajat, että missä puitteissa kuljetaan. Rajat on sopivat, joskus tarpeita joutuu perustelevaan ja suhteuttamaan omaa toimintaa ja niin pitää ollakin."* Luovien ratkaisujen tekemiseen kannustaminen nousi myös tässä alakategoriassa esille. Johtajat kokivat, että toiminnan ideointi ja kehittäminen kuuluu olennaisena osana heiltä odotettavaan johtajuuteen. *"Johtajilla on laaja liikkumavara, meiltä odotetaan luovia ratkaisuja ja kehittämistä ja kannustusta saa paljon."*

Tässä pääkategoriassa näkyi johtajien keskinäinen yhteistyö ja uudistumishaluisuus, joka kulki läpi tutkittavien joukon. Johtajien keskuuteen on syntynyt tietynlainen johtamiskulttuuri, johon kuuluu erilaisten ideoiden testaaminen ja rohkea soveltaminen. Tällaisen kulttuurin muodostumista on edesauttanut päivähoidon organisaation mataluus ja siitä syntyvä horisontaalinen verkostoituminen.

**Toinen pääkategoria oli resurssipula johtamisen reunaehtona, joka koostui kahdesta alakategoriasta.** Alakategoriat painottivat hieman erilaisten resurssien puutetta. Ensimmäinen alakategoria toi esille rahan vähyden ja siitä riippuvat tekijät. Raha vaikuttaa moneen asiaan, joista henkilöstön palkkaus nousi keskeisimmin esille. Työmäärä lisääntyy ja lasten tarpeet kasvavat, jolloin henkilöstöä ja erilaisia hankintoja tarvitaan. Johtajat kuitenkin kokivat, että taloudelliset resurssit eivät seuraa reaaliajassa



uusien tarpeiden kehitystä. *"Paineita tulee kun lapsia on ylipaikoilla, hankinnat tuo paineita, mistä rahat erikoisvälineisiin, tämä puolestaan kuormittaa henkilökuntaa ja pitäisi olla perusedellytys saada sijaisia kun henkilökuntaa on sairaana."* Resurssipulan kokeminen on ristiriidassa kehittämishankkeisiin kannustamisen kanssa, mutta tämä selittyy erilaisten yksiköiden erilaisilla tarpeilla. Ongelmaksi koettiin se, ettei määrärahoja voinut säästää ja käyttää suurempiin hankkeisiin kerralla, vaan määräraha oli käytettävä vuoden aikana. Johtajilla oli siis monesti paljonkin rahaa käytettävissään, mutta ei tarpeeksi erillisiin suurempiin hankkeisiin.

Toinen alakategoria toi esille työaikaan resurssina liittyvät ongelmat. Tässä alakategoriassa tuli esille ristiriita johtamisen kehittämishalun ja mahdollisuuksien välillä. Luovuuden käyttäminen ja asioista innostuminen ja niihin paneutuminen tarkoittivat poikkeuksetta omalla ajalla tehtävää toimintaa. *"Mahdollisuus on tehdä luovia ratkaisuja mutta työaika ei riitä ja teenkin niitä töitä vapaa-ajalla. Moniin projekteihin ja hankkeisiin olen innostunut ja mennyt innolla mukaan, mutta kertyneitä ylitöitä, joita väkisin syntyy, on vaikeaa saada takaisin. Johtajan perustehtävät ehtii juuri ja juuri tehdä työajalla, muu on vapaa-ajasta pois ja palkatonta toimintaa."* Työaikaa koskevat kysymykset ovat vaikeita ratkaista, mutta oman johtajuuden kehittymisen kannalta innostusta erilaisiin projekteihin ja omaan ideointiin ei saisi tukahduttaa. Pelkästään perusrutiineja tekevä johtaja muodostuu organisaation kehittymisen jarruksi. Mikäli taloudellinen tilanne ei salli ylityökorvauksia tai vapaiden pitämisiä, on ainut keino tarjota johtajille erilaisia projektitehtäviä, jolloin keskitytään vain projektin läpiviemiseen.

**Kolmannen pääkategorian muodosti johtajan kokemus yksinäisyys työyhteisössä. Pääkategoria muodostui kahdesta alakategoriasta , jotka kumpikin toivat esille johtajan yksinäisyyden syistä hieman erilaisen näkökulman. Yleisesti ottaen johtajan ja henkilöstön väliset suhteet osoittautuivat mielenkiintoiseksi teemaksi, sillä suuri osa johtajista koki ystävien hankkimisen omasta työyhteisöstä mahdottomaksi ja nekin, joilla ystäviä oli kokivat tilanteen vaikeana tai keskustelua vaativana.**

Ensimmäisessä alakategoriassa nousi esille johtajien tietoinen ystäväystymisen välttäminen. Johtajat kokivat itsensä yksinäisiksi työyhteisössä, mutta se oli heidän oma valintansa. Johtajat olivat tehneet periaatepäätöksen, jonka mukaan johtajan ja henkilökunnan väliset ystävyysuhteet eivät olleet mahdollisia. Perusteluna etäisyyden pitämiselle oli ystäväystymisen kautta syntyvät ongelmat suhteessa muuhun henkilöstöön. Alakategoriassa näkyi selvästi johtajien pyrkimys mahdollisimman demokraattiseen johtamistapaan ja pelko objektiivisuuden menettämisestä. *"Ystäviä ei voi olla henkilökunnasta, kateutta syntyisi heti ja minä voisin suosia tiedostamatta jotakin tai ainakin näin luultaisiin, haluaisin että voisi olla ystäviä mutta se on mahdotonta. Sopiva etäisyys löytyy aika helposti kun pitää työn erillään vapaa-ajasta."* Myös alan

naisvaltaisuus näkyi terminologiassa ja johtajien suhtautumisessa avoimuuden merkitykseen. *"Vaikka joku puhuu asiaa minun kanssa niin muut pitää sitä juoruiluna."*

Toisessa alakategoriassa tuli esille rooliristiriitaan liittyvät kysymykset. Johtajat kokivat ystävystymisen tai läheiset suhteet vaikeina, mutta syynä tähän ei ollut pelko muiden suhtautumisesta, vaan kokemus itsestä erillisenä ryhmän keskellä. Etenkin ei-hallinnollisilla johtajilla rooliristiriidat olivat vaikeita, sillä työtä tehdään suurin osa ajasta yhdessä muun henkilöstön kanssa. Johtajuus koettiin luonnollista toimintaa ja vuorovaikutusta vaikeuttavana. *"Henkilöstön välillä on paljon ystävyyssuhteita ja joskus koen olevani tilanteissa ulkopuolinen, kaipaisin tukea enemmän henkilöstöltä mutta tietty etäisyys täytyy säilyttää."* Johtajuus koettiin siis ikäänkuin leimana, joka velvoittaa tietynlaiseen rooliin ja samanaikaisesti vallitseva tilanne koettiin henkisesti vaikeana. Selvää syytä ystävystymisen välttämiseksi ei löydetty, ts. perusteena oli vain tuntemus ulkopuolisuudesta.

Johtajien kokemaa yksinäisyyttä kuvaa sekin, että suurin osa johtajista koki saavansa parasta tukea toiselta johtajalta (5/15) tai johtajien ryhmältä (8/15), ainoastaan kaksi henkilöä nimesi parhaaksi tukijaksi muun henkilön. Henkilöstön piiristä parasta tukea ei kokenut saavansa kukaan johtajista. Tuloksessa näkyy johtajien välinen toimiva yhteistyö ja runsas kanssakäyminen, mutta myös johtajien ongelmallinen rooli työyhteisössä.

Johtajan kokema yksinäisyys työyhteisössä on vaikea, mutta tärkeä asia. Oman toiminnan liiallinen tarkkailu ja tilanteiden yllianalysointi vaikuttaa johtajana kehittymiseen ja yleiseen ilmapiiriin. Ihmissuhdetyössä ei voi toimia, mikäli oman persoonan joutuu unohtamaan, sillä se on tärkeä työkalu. Keskustelua tästä teemasta oli käyty johtajien keskuudessa, mutta asia vaatii ehdottomasti lisää syvempää keskustelua.

Yhteenvetona ympäristön luomista reunaehdoista johtajuudelle voidaan todeta, että perusraamit ovat kunnossa. Johtajat kokevat saavansa tukea päivähoiton organisaatiolta, riittävän vastuun ja luovuuteen kannustamisen muodossa. Resurssipula on olemassa, mutta siinäkin organisaation uudelleenjärjestelyillä saadaan nykyisilläänkin resursseilla tilannetta helpotetuksi. Lähinnä johtajan toimenkuvaa täsmentämällä ja kohdentamalla taloudellisia resursseja tärkeimpiin asioihin, kuten sijaisjärjestelyihin. Johtajien kokema yksinäisyys on erittäin vaikea ongelma, mutta muutamissa yksiköissä oli saatu hyviä kokemuksia yksinkertaisesti puhumalla asioista avoimesti koko henkilöstön kanssa. Johtajuus ei saa olla este luonnolliselle vuorovaikutukselle tai ihmisten ystävystymiselle.

### 7.1.6 Johtajan toimenkuvan selkeys

Johtajien toimenkuvan selkeydellä tarkoitetaan johtajien omaa kokemusta toimenkuvastaan ja sen keskeisistä piirteistä. Toimenkuvan selkeys on ikäänkuin yhteenveto johtajuuden kokemisesta ja oppivan organisaation kannalta oman toimenkuvan määrittäminen on tärkeä tekijä johtamiselle. Pääkategorioiksi nousivat pedagogisen johtajuuden unohtuminen ja hallinnollisten tehtävien kasvu (12/15), toimenkuvan laajuus ja pirstaleisuus (10/15) sekä johtajien vallan lisääntyminen (8/15).

Ensimmäinen pääkategoria oli pedagogisen johtajuuden unohtuminen ja hallinnollisten tehtävien kasvu. Tässä pääkategoriassa nousi esille samanlaisia asioita kuin johtajien ajankäytön kohdalla, mutta näkökulma teemoihin on hieman erilainen. Tämä pääkategoria koostui kahdesta alakategoriasta, jotka molemmat korostivat pedagogisen johtajuuden kaipuuta. Ajanpuute estää pedagogisen johtajuuden toteuttamisen, sillä hallinnolliset tehtävät ovat kasvaneet koko ajan. Alakategoriat eroavat toisistaan suhtautumisessa tilanteeseen ja ratkaisuvaihtoehtojen esittämisessä.

Ensimmäisessä alakategoriassa pedagogista johtajuutta vahvistettaisiin toimistotyöntekijän avulla, yleisimpänä ratkaisuvaihtoehtona esille tuli kiertävän toimistotyöntekijän käyttäminen. Hallinnolliset rutiinityöt siirrettäisiin toimistotyöntekijälle, jolloin johtajalle jäisi enemmän aikaa kasvatuksen linjaamiseen. *"Toimistotyöntekijän hommia karsisin, olen tyytyväinen että tiedän miten nekin asiat tehdään, mutta mielellään ne antaisi jollekin kaupallisen koulutuksen saaneelle ja itse pistäisin vain nimen alle. Silloin jäisi enemmän aikaa pedagogiseen johtamiseen ja ohjaamiseen ja kehittämiseen."* Hallinnollisia tehtäviä ei väheksytä, mutta johtajien vastauksista näkyi selkeästi, että tehtävien priorisointia oli mietitty paljon. Johtajuuden olennaisimmat tekijät haluttiin vahvemmin esille.

Toisessa alakategoriassa pedagogista johtajuutta haluttiin selvemmin esille, mutta ei kaivattu toimistotyöntekijää. Johtajat kokivat, että on olemassa tietty päiväkotikohtainen työmäärä, jonka jokainen yksikkö hoitaa parhaaksi katsomallaan tavalla. Tällöin ratkaisuksi pedagogisen johtajuuden esille nostamiselle esitettiin delegoinnin tehokkaampaa käyttöä ja johtajan selkeämpää hallinnollisten töiden priorisointia. *"Delegoinnin oikealla käytöllä saa omaa kuormaansa helpommaksi, toisaalta ei halua kuormittaa liikaa lapsiryhmän työntekijöitä, mutta tietyissä tehtävissä, joissa ammattitaito löytyy henkilöstöstä, voi delegointia käyttää."* Vastauksista näkyi selvästi se, että vaara hallinnollisten töiden alle hautautumisesta on suuri, ts. pedagoginen johtajuus muodostuu työksi, jota tehdään kun hallinnolliset työt sen sallivat. Vaatimus töiden tärkeysjärjestykseen asettamiselle nousi selvästi esille.

*"Selkeyden johtamiseen luo jokainen itse, se on persoona kysymys, tarjontaa on vaikka kuinka paljon ja valintoja pitää tehdä, pitää hyväksyä että päätöksenteko kuuluu toimenkuvaan."*

Vaikka hallinnolliset työt ovat kasvaneet voimakkaasti, kokevat johtajat vieraana ajatuksen johtajuuden jakamisesta kahdelle eri henkilölle. Ainoastaan yksi johtaja piti ajatusta kahdesta eri johtajasta toimivana. Muut sijoittuivat em. alakategorioihin eli ratkaisisivat ongelman muulla tavalla.

**Toisena pääkategoriana esille nousi toimenkuvan laajuus ja pirstaleisuus.** Paitsi että hallinnolliset tehtävät ovat lisääntyneet, niin myös tehtäväkenttä yleisesti on laajentunut. Vierekkäisten päiväkotien johtajilla voi olla täysin erilainen toimenkuva. Yksilöllisyydelläkin on rajansa eli toimenkuvan epäyhtenäisyys voi synnyttää uusia vaikeuksia. Pääkategoria muodostui kahdesta alakategoriasta.

Ensimmäinen alakategoria toi esille yksittäisen johtajan liian suuren vaikutuksen oman toimenkuvansa muokkauksessa. Liikkumavaraa kaivattiin ja sitä myös löytyy, kuten aiemmin tuli esille, mutta pelkona esille nousi liiallisten erojen muodostuminen palvelun välille. *"Jokainen muokkaa toimenkuvaa omannäköiseksi ja vaarana on toimenkuvan pirstaloituminen, keskustelua tarvitaan koko kaupungin tasolla, sillä kaikille asiakkaille pitäisi olla samanlainen peruspalvelu."* Tehtävien monipuolistumisen pelättiin kohta näkyvän peruspalvelun laadun heikentymisenä. Kyseessä oli siis tavallaan itsesuojeluvaisto eli tehtävien monipuolistuminen ei sinällään ole huono asia, mutta sen myötä voi tapahtua liiallista epäyhtenäisyyttä päiväkotien välille.

Alakategoriassa esille nousut pelko päivähoidon laadun heikentymisestä on aiheellinen, sillä asiakkaiden vaatimustaso nousee koko ajan ja mittarit kertovat lievää laskua päivähoidon laadun arvioinnissa. Tosin edelleen 96 % perheistä on erittäin tai melko tyytyväisiä päivähoitoon palveluna. Johtajan toiminnasta eniten riippuvaiset toiminnan puitteet ja yhteistyö/vaikuttaminen eivät olleet viimeisten kahden vuoden aikana olennaisesti heikentyneet. (Lasten päivähoidon palvelukyky 1998.)

Toinen alakategoria toi esille pirstaloitumisesta aiheutuvan oman yksikön unohtumisen. Johtajan toimenkuvan laajetessa, vievät aikaa yhä enemmän oman yksikön ulkopuoliset tapahtumat ja kokoukset. Tähän tutkimukseen osallistuneet johtajat käyttivät oman päiväkodin ulkopuolisiin tapahtumiin (kokous, koulutus ym.) keskimäärin 6,8 tuntia viikossa. Erot johtajien välillä olivat suuret ja onkin syytä korostaa, että osa johtajista vietti yli puolet työajastaan oman yksikön ulkopuolella. Tehtäväkentän laajentuminen oman yksikön ulkopuolelle aiheuttaa kiirettä ja tarvetta yhä nopeampaan reagointiin omassa yksikössä. Vaarana on, että "ei-pakolliset" tehtävät, kuten toiminnan kehittäminen unohtuu. *"Johtaja joutuu liikaa käyttämään aikaa oman talon ulkopuolelle, pitäisi pystyä keskittymään oman talon kehittämiseen. Painottaisin sitä, että ei johtajan tarvitse olla joka projektissa mukana, pitäisi saada keskittyä omaan*

*henkilökuntaan enemmän, se olisi hedelmällisempää kuin juosta jokaisessa kissanristijäisessä."*

Yleisesti pääkategoriassa näkyi se, ettei päiväkodin johtajan toimenkuva ole enää selkeä kokonaisuus. Tehtävälisteri ei kukaan kaivannutkaan, mutta selvästi näkyi halu saada toimenkuva kokonaisuutena hallintaan. Ongelmalliseksi koettiin erityisesti uusien johtajien tilanne, jotka eivät voi osata riittävästi tehtävien priorisointia ja ajautuvat usein vaikeuksiin. *"Vaadittaisiin johtajallekin perehdyttämistä, alku on usein hankalaa ja vie aikaa ennenkuin hahmottaa mitä vuosi pitää sisällään, peruskoulutus ei tue johtajaksi kehittymistä."* Näiden tulosten perusteella päiväkodin johtajille tarkoitettu johtamiskoulutus olisi todella tarpeellinen. Yhdysvalloissa koulutuksesta oli saatu hyviä kokemuksia, nimenomaan johtajana kehittymistä ja kokonaisuuden hallintaa koskien. Kokeneita johtajia on paljon, joten koulutussisällöt ja osa kouluttajistakin olisivat valmiina.

**Kolmantena pääkategoriana esille nousi johtajien vallan lisääntyminen.** Kuten koko ajan on tullut esille, johtajilla on paljon valtaa ja vastuuta. Pääkategoria koostuu kahdesta alakategoriasta , jotka tuovat kumpikin esiin hieman eri puolia johtajien vallasta.

Ensimmäinen alakategoria toi esille johtajien suuren vallan suhteessa koko päivähoidon organisaatioon. Kaupungissa on yksi päivähoidon johtaja, jonka alle kuuluu yksittäiset päiväkotien johtajat. Muut päätöksentekuelimet ovat johtajista koostuvia eli varsinaista hierarkiaa niihin ei sisälly, enemmänkin ne perustuvat työnjakoon. Johtajien valta syntyy siis päivähoidon organisaation mataluuden kautta. Vallan lisääntymiseen on vaikuttanut myös johtajien esimiehen halu jakaa vastuuta johtajille. *"Johtajilla on paljon valtaa, koska organisaatio on matala eli on vain yksi päivähoidon johtaja ja seuraava taso on päiväkodin johtaja, joka vain osaa ottaa vallan ja vastuun niin sitä kyllä saa"... "Se joka väittää ettei ole tarpeeksi valtaa, ei osaa käyttää mahdollisuuksiaan, rohkeille ajatuksille saa painoarvoa koko kaupungin tasolla."*

Toinen alakategoria toi esille vallan lisääntymisen omaa yksikköä koskevissa ratkaisuisissa. Myöskään yksittäisissä päiväkodeissa ei ole moniportaista hierarkiaa eli johtajalle kuuluu kaikki päätöksenteko. Halutessaan johtaja voi pitää kaikki langat käsissään. Konkreettinen esimerkki vallasta päiväkodin sisällä on henkilöstön valinta, kaikki tutkimuksessa mukana olleet johtajat pystyivät vaikuttamaan henkilöstön valintaan. *"Meillä on paljon valtaa koskien henkilöstöä ja lapsia, lisäksi me voidaan valita asiakkaat ja toimintatavat, voidaan luoda oman yksikön pelisäännöt."* Johtajien suuri valta tarkoittaa samalla suurta vastuuta, mutta johtajat kokivat saavansa organisaatiolta tukea niin halutessaan. Vallan määrä oli siis jossain määrin itse säädeltävissä.

Kokonaisuudessaan toimenkuvassa on paljon kehitettävää tai ainakin se vaatii täsmentämistä. Valtaa koetaan olevan sopivasti, mutta toimenkuva on laajentunut ja pirstaloitunut liikaa. Samalla on unohtunut pedagogisen johtajuuden merkitys ja tilalle on tullut suuri määrä uusia hallinnollisia tehtäviä. Johtajat kokevat toimenkuvan kehityksen sisältävän monia riskitekijöitä ja etenkin uusille johtajille toimenkuvan pirstaloituminen aiheuttaa ongelmia.

## **7.2 Päiväkodin johtajien kokemus omasta organisaatiosta ja vaikutusmahdollisuuksistaan organisaation rakenteen ja kulttuurin muotoutumiseen**

Tätä pääongelmaa selvitettiin kolmen teeman avulla. Tutkimusongelman kannalta keskeisiksi teemoiksi valittiin johtajan vaikutusmahdollisuudet henkilöstön työhön, vastuu ja työnjako sekä tasa-arvon toteutuminen.

### **7.2.1 Johtajan vaikutusmahdollisuudet henkilöstön työhön**

Johtajan vaikutusmahdollisuudet jakautuivat kolmeen pääkategoriaan. Pääkategoriat olivat ihmiset huomioonottava johtaminen (11/15), henkilöstön perustehtävän laajentaminen (8/15) sekä ilmapiirin kehittäminen esikuvana toimimalla (8/15). Johtajat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan eniten henkilöstön työhön näiden kolmen keinon kautta.

**Ensimmäinen pääkategoria oli ihmiset huomioonottava johtaminen. Tämä pääkategoria muodostui neljästä alakategoriasta**, jotka kaikki toivat esiin hieman erilaisen näkökulman ihmisten huomiointiin. Ensimmäinen alakategoria oli henkinen tuki, joka tarkoitti johtajan valmiutta ja halua tukea henkilöstöä. Ihmisten huomioonottaminen henkistä tukea tarjoamalla koettiin tärkeänä. *"Johtajalta vaaditaan herkkyyttä henkilöstöä kohtaan, minun tulee nähdä jos joku voi huonosti ja selvittää asiat, tarkkailla johtuuko se työstä ja kuunnella ja tukea, kannustaa vaikuttamaan työhön. Henkilöstön tulee tuntea, että heillä on turva takana ja mitä enemmän he voivat työhönsä vaikuttaa sen paremmin työhön sitoudutaan, koen olevani huolenkantaja työyhteisössä."* Henkisen tuen alakategoriassa näkyi ihmisten johtamisen peruseriaatteet, hallinta oli korvautunut kanssaelämisellä.

Toinen alakategoria oli kiinnostus ihmisiä ja heidän työtään kohtaan eli se laajensi henkisen tuen näkökulmaa vielä enemmän ihmisten huomioonottamisen suuntaan.

*"Johtajan on aina keskusteltava asioista henkilöstön kanssa, pintakeskustelu ei riitä, on opittava tuntemaan toiset ihmisinä. Työssäviihtymisen perusedellytys on se, että johtaja on kiinnostunut työntekijöiden työstä, keskustelut on hyvä keino avata näkemyksiä."* Henkilöstön tunteminen ihmisinä, ei vain tekevinä työntekijöinä, on itsestäänselvältä kuulostava vaatimus, mutta vasta uusimmat näkemykset johtajuudesta ovat tuoneet sen merkitystä korostetummin esille. Management-orientoituneessa johtamiskulttuurissa henkilöstön tunteminen ihmisinä ei nousisi näin keskeiseen asemaan. Tässä alakategoriassa esille nousi myös johtajan rooli henkilöstön kehittäjänä. *"Johtajan on huolehdittava henkilöstön kehittymismahdollisuuksista ja koulutusmahdollisuuksista, sitä kautta syntyy sitoutuminen ja viihtyminen työssä."* Kehittäminen ja kouluttaminen nähtiin nimenomaan työntekijän kehittymiselle tärkeänä ja sitä kautta tärkeänä tekijänä organisaatiokulttuurin muotoutumiselle.

Kolmas alakategoria puolestaan toi esille yhteisen tekemisen merkityksen. Tässä alakategoriassa korostui konkreettiset toimenpiteet eli ihmisen huomioonottaminen toimimalla yhdessä hänen kanssaan. *"Työssäviihtyminen koostuu pienistä asioista ja yhteisestä tekemisestä, se voi olla vaikka jutustelua kahvitunnilla, siinä samalla aistii yleistä ilmapiiriäkin."* Johtajalla on mahdollisuus vaikuttaa henkilöstön työhön parhaiten olemalla tiiviisti mukana toiminnassa aina kun se on mahdollista. Työssäviihtyminen ei ole mikään kerralla kuntoon saatettava asia, vaan vaatii koko henkilöstön jatkuvaa halua toimia asian hyväksi. *"Yhdessä viihtyvyys luodaan, ei siihen johtaja yksin pysty."*

Neljännän alakategorian muodosti "perinteisempi" päätöksenteon demokraattisuus ja vastuunottaminen päätöksistä. Päiväkodin johtajille etenkin vastuunkantaminen tehdyistä päätöksistä nousi tärkeään asemaan. *"Päätöksiä ei voi tehdä yksin, täytyy neuvotella ja kuulostella, diktaattorimaisilla päätöksillä voi äkkiä ajaa henkilöstön loppuun, täytyy tuntea päätöksensä vaikutukset ja olla joustava."* Perusteltujen päätösten tekeminen nähtiin keinona vaikuttaa henkilöstön työhön ja tähän hyvä apu oli vahva perustyön tuntemus. Matalissa organisaatioissa johtaja näkee päätöksensä todelliset vaikutukset paremmin kuin moniportaisissa, hierarkisissa organisaatioissa. Lisäksi ihmissuhdealoilla hätiköidyt päätökset voivat aiheuttaa pysyvämpää vahinkoa kuin monilla muilla aloilla.

**Toisen pääkategorian muodosti henkilöstön perustehtävän laajentaminen.** Tärkeänä johtajan mahdollisuutena vaikuttaa henkilöstön työhön nähtiin perustehtävän määrittäminen riittävän laajaksi ja haasteelliseksi. Tämä pääkategoria koostui kahdesta alakategoriasta. Ensimmäinen alakategoria korosti perustehtävän laajentamisessa erilaisten taitojen hyödyntämistä. Henkilöstön näkeminen yksilöinä, joilla on koulutuksen ja harrasteiden kautta erilainen kiinnostus ja taito tehdä asioita. *"Työmotivaatioon voi paljon vaikuttaa työjärjestelyillä, ihmiset sitoutuu työhön, jonka kokevat tärkeänä. Minusta jokaisella pitää olla tunne, että he osaavat asiansa, jota tekevät."*

Alakategoriassa näkyi johtajien halu välttää liiallista rutinoitumista, tarjoamalla henkilöstölle omaa taitotasoaan vastaavia tehtäviä.

Toinen alakategoria toi esille perustehtävän laajentamiseen hieman toisenlaisen näkökulman, nimittäin työn haasteellisuuden ja luovuuteen kannustamisen. Ensimmäisessä alakategoriassa painottui taito ja suorittamisen mielekkyys, mutta toinen alakategoria toi esille henkilöstön tarpeen itsenäisiin, luoviin ratkaisuihin. Johtajat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan henkilöstön työhön tarjoamalla vapaammat rajat soveltaa uusia ideoita. *"Johtaja saa paljon aikaan olemalla uudistushenkinen ja kannustamalla kokeilemaan uutta ja ideoimaan, on tärkeää että työpaikka tarjoaa haasteita ja on tarpeeksi vaativa."* Perustehtävä nähtiin siis raamina, suuntaa antavana kehikkona, jota johtajan tulee täydentää ja muokkailla työntekijän yksilöllisten valmiuksien mukaan.

**Kolmas pääkategoria oli ilmapiirin kehittäminen esikuvana toimimalla.** Ilmapiiri on jo pitkään tiedetty tärkeäksi tekijäksi työssäviihtymisessä, mutta tässä pääkategoriassa esille nousi erityisesti johtajan käyttäytymisen merkitys. Tämä pääkategoria koostui kahdesta alakategoriasta. Ensimmäisessä alakategoriassa nousi esille johtajien suuri panostus yleisen ilmapiirin kehittämiseen. Tässä alakategoriassa painottui yhteinen vastuu ilmapiirin toimivuudesta, keinot tähän tilaan pääsemiseksi vaihtelivat, mutta yhteistä oli ajankäyttäminen yhteiseen keskusteluun. *"Alusta lähtien on koettu toiminnan peruskivenä se, että henkilökunnan yhteistyö sujuu ja me pidettiin vapaa-ajalla opintokerhoa, jossa parin vuoden ajan ensin luotiin hyvää ilmapiiriä, mietittiin mitä asioita siihen kuuluu ja toimintaperiaatteita yleensä ja kun ne saatiin luotua niin keskityttiin siihen miten sitä saadaan ylläpidettyä."* Alakategoriassa näkyi, että ilmapiiri koettiin erityisen tärkeänä tekijänä, puhuttaessa työhön vaikuttamisesta. Systemaattinen työ sen kehittämiseksi koettiin parhaana keinona vaikuttaa työssäviihtymiseen.

Toinen alakategoria nosti esille johtajan esimerkin merkityksen hyvän ilmapiirin kehittymiselle ja ylläpidolle. *"Johtaja tuo esimerkkinä olemisen kautta esille tapaa ajatella ja hoitaa asioita tai kohdata vaikeuksia, on suuri merkitys sillä miten johtaja käsittelee ongelmia, omiin töihin ei saa linnoittautua."* Johtajat kokivat luovansa omaa yksikköön tietynlaista tekemisen kulttuuria eli tapaa tarttua asioihin ja yleistä asennetta. Vaikka onkin vaarallista ajatella oman yksikön liikkeen olevan riippuvainen johtajan liikkeestä, niin johtajat kokivat olevansa keskeisessä asemassa ilmapiirin muotoutumisessa laajasti sekä myös arkipäivän tasolla. *"Koen, että kun itseltä on veto poissa niin muiltakin olisi veto pois ja jos itse tulen iloisella mielellä intoa puhkuen, niin kyllä se tarttuu muihinkin. Aito oma innostus tarttuu henkilöstöön ja koen kyllä olevani keulakuva."*



Johtajat kokivat omaavansa laajan keinovalikoiman henkilöstön työhön ja työssäviihtymiseen vaikuttamisessa. Henkilöstön motivointi ja sitoutumisen aikaansaaminen nousevat esille kaikista pääkategorioista. Johtajana kasvaminen ja kehittyminen näkyy vaatimuksena johtaa ihmiset huomioiden ja toimia keulakuvana omassa yksikössä. Henkilöstön perustehtävän laajentaminen viittaa liiallisten rutiinoiden ennaltaehkäisemiseen.

## 7.2.2 Vastuu ja työnjako organisaatiossa

Vastuu ja työnjako -teema jakoi johtajat kahteen ryhmään. Pääkategorioiksi muodostuivat vastuun ja työnjaon jakautuminen tiimien välisen keskustelun kautta 9/15 sekä vastuun ja työnjaon jakautuminen koulutuksen mukaan 6/15. Jakoa voidaan luonnehtia perinteisen ja modernin ajattelun väliseksi, mutta molemmissa näkyy työnjakoon ja vastuuseen liittyvää uutta ajattelua.

Ensimmäinen pääkategoria oli vastuun ja työnjaon jakautuminen tiimien välisen keskustelun kautta. Tätä pääkategoriaa voidaan luonnehtia moderniksi, uudenlaisen johtamisajattelun huomioonottavaksi, jossa korostuu tiimien itsenäisyys. Tämä pääkategoria muodostui kahdesta alakategoriasta. Ensimmäisessä alakategoriassa esiin nousi työntekijöiden henkilökohtaisten vahvuuksien etsiminen ja erilaisten taitojen näkyminen erilaisina tehtävinä. Johtajan rooli on tässä keskeinen, sillä hän valtuuttaa tiimit tekemään työnjaon ja vastuu kokonaisuuden sujumisesta on johtajalla. Sisällölliset ratkaisut tehdään tiimeissä. *"Työryhmät toimii tiiminä ja päättävät itse kuka mitäkin tekee, se ei ole kiinni ammattikoulutuksesta, vastuu jakautuu sisällöllisistä ratkaisuista kaikille yhteisesti."* Tässä alakategoriassa tuli esille myös tällaisen järjestelyn ongelmat eli vastuunjakautuminen laajalle joukolle voi tarkoittaa, että vastuuta ei ota kukaan. Toisaalta johtajan kokonaisvastuu ja arkipäivässä luonnollisesti syntyvä vastuujako koettiin riittävänä. *"Hierarkista järjestystä ei ole, mutta tietysti ihmiset luovat nokkimisjärjestyksiä kaikesta huolimatta."*

Toinen alakategoria korosti demokraattista keskustelua työnjaosta, mutta korosti selvemmin vastuun antamista lastentarhanopettajalle. Alakategoriassa korostui myös enemmän se piirre, että kaikki tekee kaikkea, vaikka tiimi itsenäisesti asioista päättääkin. Jonkun on huolehdittava työnjaon toimivuudesta. *"Lastentarhanopettajilla on lankakerä käsissään, johon hän sitoo tiimin, näin ei laiteta roskakoriin saatua koulutusta, vastuu tulee koulutuksen kautta eli lastentarhanopettaja ottaa muiden kykyjä ryhmän käyttöön, vaikka kaikki tekeekin kaikkia tehtäviä. Tämä ei tarkoita, että lastentarhanopettaja olisi kuivauskaapilla laittamassa vaatteita kuivumaan, vaikka joskus hänen on sitäkin*

*tehtävä.*" Tässä alakategoriassa näkyi tiimien itsenäisyyden yhdistäminen työnjohtajan käyttöön eli vapautta on paljon, mutta joku ryhmän sisältä koordinoi toimintaa.

**Toiseksi pääkategoriaksi muodostui vastuun ja työnjaon jakautuminen koulutuksen mukaan.** Tämä pääkategoria edustaa perinteisempää näkemystä työnjakoon, sillä tiimien rooli on vähäisempi ja työnjako suoritetaan automaattisesti koulutuksen mukaan, vastuu tulee myös suhteessa koulutukseen. Pääkategoria koostui kahdesta alakategoriasta. Ensimmäinen alakategoria korosti puhdasta koulutuksien mukaan menevää työnjakoa. Perusteena tällaiselle valinnalle esitettiin työntekijöiden omaa halua selviin koulutuksen mukaan meneviin toimenkuviiin. *"Lastenhoitajien rooli on muotoutunut enemmän hoitoon ja lastentarhanopettajien vastuulla on pedagoginen ohjaus, kaikki ovat tähän järjestelyyn tyytyväisiä, sillä lastenhoitajat pitävät perushoidosta ja opettajat taas ohjauksen suunnittelusta."* Koulutuksen mukaan menevän työnjaon jäykkyyttä ei pidetty ongelmana, vaan päinvastoin toimintaa selkiyttävänä. Tässä mallissa johtajan rooli on vähäinen, sillä keskustelun osuus on vähäisempää.

Toinen alakategoria toi koulutuksien mukaan menevään työnjakoon vielä uuden ulottuvuuden, korostamalla työvuoron osuutta työtehtävien jakautumisessa. Tällöin on olemassa päälinjat, joiden mukaan henkilöstö on jaettu eri ryhmiin ja jokaisesta ryhmästä täytyy olla edustaja työvuorossa, jotta työnjako sujuu. *"Ennen oli selkeämpi koulutuksien mukaan menevä jako, nyt enemmän työvuoro määrää tehtäviä, kuitenkin niin, että vastualueet säilyy henkilöstön kesken."* Tämä malli edustaa perinteistä tapaa ajatella ja on selvästi häviämässä pois päiväkotikulttuurista. Johtamisen kannalta se väistämättä tarkoittaa management-orientoituneisuutta, sillä johtajan tehtävänä on tällöin hallita ja valvoa systeemin toimivuutta. Joustavuus ja soveltaminen eivät kuulu tämän ajattelutavan periaatteisiin, vaan perusteena on toiminnan sujuvuus kaikissa tilanteissa.

Yhteenvedona työnjaon ja vastuun organisoinnista voisi todeta, että johtamisessa näkyy vahvasti uusi leadership-orientoituneen kulttuurin esiin tuleminen, mutta samaan aikaan perinteisempää johtajan hallintaan perustuvaa ajattelua on vielä olemassa. Tiimien vastuun lisääntyminen työnjaossa on seurausta johtajuuden uudelleenmäärittämisestä, kun taas jäykkä koulutuksiin pohjautuva ajattelu on seurausta johtajuuden mahdollisuuksien vajaakäytöstä tai reflektoinnin puutteesta. Oppivan organisaation kannalta henkilöstön koulutuksen tulee näkyä työnjaossa ja vastuussa, mutta koulutus ei ole hyvä kriteeri jakaa automaattisesti tehtäviä ja vastuuta.

### 7.2.3 Johtajan rooli tasa-arvon toteutumisessa

Tasa-arvo on keskeinen teema tämän päivän työelämässä. Erityisen mielenkiintoinen teema se on matalissa organisaatioissa, joissa ei ole olemassa selvää hierarkiaa. **Pääkategorioiksi nousi tasa-arvon toteutuminen johtajan toiminnan seurauksena (9/15) sekä tasa-arvon toteutuminen koko henkilöstön vastuun kautta (6/15).** Tasa-arvoa pidettiin tärkeänä asiana, eroja syntyi sen toteuttamisen varmistamisessa.

Ensimmäinen pääkategoria oli **tasa-arvon toteutuminen johtajan toiminnan seurauksena.** Tässä pääkategoriassa korostui johtajan rooli tasa-arvon ylläpitäjänä. Tämä pääkategoria muodostui kahdesta alakategoriasta. Ensimmäinen alakategoria korosti mittaamista ja arviointia tasa-arvon kannalta keskeisinä tekijöinä. Mittaamista ja arviointia pidettiin nimenomaan johtajan tehtävänä. Tässä alakategoriassa korostui johtajan erilainen asema suhteessa muihin, ts. johtaja on "erotuomari", joka merkitsee epäkohdat muistiin. *"Tasa-arvon toteutumisen valvonta kuuluu johtajalle ja sitä valvotaan tutkimuksella. Koskaanhan se ei toteudu kokonaan sillä joku on aina suositumpi ja jokaisella on status ryhmässä, mutta vaikka tasa-arvoa ei voi määrätä, sen esillä pitäminen on kuitenkin tärkeää."* Johtajat kokivat itsensä objektiivisiksi ja neutraaleiksi eli tavallaan ainoiksi, jotka kykenevät tasa-arvoa vaalimaan.

Toinen alakategoria korosti myös johtajan roolin merkitystä, mutta ei valvojana, vaan esimerkin näyttäjänä. Johtajat kokivat tasa-arvon asiaksi, jota ei voi opettaa tai määrätä, vaan ainoa tapa aikaansaada tasa-arvoa on esimerkin näyttäminen. *"Jos tasavertaisesti suhtaudun eri työntekijöihin, niin sillä tavalla luon esimerkkiä siitä, miten ihmisiin suhtaudutaan, jos et työkaveria pidä tasavertaisena niin työskentely täällä on tosi vaikeaa, ketään ei voi lähteä arvottamaan.* Johtajan esimerkin voima perustuu vastaajien mielestä jatkuvaan luonnollisessa kanssakäymisessä näkyvään ihmisiin suhtautumiseen. Kyseessä ei ole suuri suunnitelma, vaan oman persoonan kautta syntyvä tapa suhtautua asioihin ja ihmisiin. *"Kaikki lähtee siitä miten arkisin kohtelee ihmisiä ja millaista palautetta antaa esimerkiksi toisten kuullen, ne on arkisia nippelijuttuja, joissa se näkyy."*

Toinen pääkategoria oli **tasa-arvon toteutuminen koko henkilöstön vastuun kautta.** Tässä pääkategoriassa tasa-arvo nähtiin yhteisenä asiana, johon tuli myös kaikkien toiminnallaan vaikuttaa. Tällöin johtajan rooli on toimia johtajana, mutta ei muuten missään erityisessä roolissa tasa-arvon kannalta. Tämä pääkategoria muodostui kahdesta alakategoriasta. Ensimmäinen alakategoria korosti yhteisiä keskusteluja tasa-arvon toteutumisessa. Palaverit ja epäviralliset tapaamiset koettiin tärkeäksi järjestää niin, että kaikki kokivat olevansa yhtä tärkeässä asemassa. *"Koen että jokainen työntekijä on tarpeellinen ja koko henkilöstö on tasa-arvoinen, sen puolesta eri kokousten pitäminen*

*eri ryhmille on huono asia. Saattaakin kehittyä ryhmien sisälle kuvioita, klikkejä joita on vaikea purkaa, pitäisi ajoissa löytää ongelmat. Pysin osallistumaan ryhmien palavereihin, jotta aistisin ryhmän sisäisiä jännitteitä, sillä se on pahempi asia kuin ryhmien väliset ongelmat."* Tärkeänä koettiin siis yhteisöllisyyden säilyminen, jonka nähtiin olevan tasa-arvon kannalta keskeinen tekijä.

Toinen alakategoria korosti myös yhteistä vastuuta asiasta, mutta sen toteutuminen nähtiin lähtevän yksilön mahdollisuuksista taitojensa hyödyntämiseen. Tasa-arvo koettiin siis muuna kuin tasapäisyytenä, ts. yksilöiden erilaisuuden hyödyntäminen koettiin elinehtona tasa-arvolle. *"Tasa-arvo toteutuu koska kaikki lähtee henkilöstöstä itsestään, kaikki tekee kaikkia töitä, mutta pääsääntöisesti vahvuusalueidensa ja ehtimisen mukaan."* Tässä alakategoriassa tuli esille tärkeä tasa-arvoon kuuluva tekijä, nimittäin joustavuus. Tasa-arvon toteutuminen ei onnistu tasapäistämällä ihmisiä, kaikkien ei tarvitse koko ajan tehdä samoja tehtäviä saman verran. Tässä alakategoriassa tasa-arvo nähtiin tasavertaisten mahdollisuuksien luomisena kaikille, tasa-arvoon kuuluu myös mahdollisuuksien käyttämisestä kieltäytyminen.

Yhteenvetona tasa-arvon toteuttamisesta voidaan todeta, että sitä pidettiin erittäin tärkeänä teemana. Kaikki alakategoriassa esille tulleet välineet tasa-arvoon pääsemiselle (keskustelut, erilaisuuden hyödyntäminen, arviointi, johtajan esimerkki) ovat toimivia tapoja varmistaa tasa-arvoisuus. Oppivaan organisaatioon tai sen johtamiseen ei sovellu alakategoria, jossa tasa-arvon toteutuminen nähtiin olevan johtajan vastuulla ja välineenä tasa-arvoon nähtiin mittaaminen. Sen sijaan johtajan toimiminen esimerkkinä ja yhteinen vastuu tasa-arvosta ovat oppivan organisaation periaatteiden mukaisia.

### **7.3 Johtajien käsitykset organisaation kehittämisestä**

Tätä pääongelmaa selvitettiin neljän teeman avulla. Keskeisiksi teemoiksi valittiin kehittämisen kohteet, kehittämisen tulosalueet, muutokseen suhtautuminen ja reagoiminen sekä ryväskehittäminen.

#### **7.3.1 Kehittämisen kohteet**

Kehittämisen kohteissa esille nousi kaksi pääkategoriaa. **Pääkategoriat olivat palvelun laatu ja ammattitaito (13/15) sekä arvot ja yhteistoiminnallisuus (8/15).** Pääkategoriat muodostivat laajan kokonaisuuden, sisältäen useita keskeisiä kehittämisen kohteita.

**Ensimmäinen pääkategoria oli palvelun laatu ja ammattitaito.** Tämä pääkategoria kuvasi johtajien ammattiympäystä ja halua toimia mahdollisimman hyvin. Pääkategoria koostui kolmesta alakategoriasta. Ensimmäinen alakategoria kuvasi yleisen asiakaspalvelun kehittämistä. Toiminnan laadun nähtiin syntyvän vuorovaikutuksen kautta. *"Henkilöstön kannalta haluan että pysytään vireänä eli silloin kun ollaan kontaktissa asiakkaisiin niin siitä syntyy laatu. Laadun kehittäminen on kehittämistoiminnan peruste, jatkuva pieni kehittäminen pitää vireänä."* Johtajat ymmärsivät olevansa asiakaspalvelutyössä ja kokivat palvelun laadun olevan tärkein kehittämisen kohde.

Toinen alakategoria korosti toiminnan ja ammattitaidon jäsentämistä ja sen vaikutusta palvelun laatuun. Johtajat kokivat, että asiat ja toiminnot pitäisi selventää, myös itsestään selviltä tuntuvat asiat. *"Tällä hetkellä on kehittämisen kohteena toiminnan jämäköittäminen eli kokonaisuus täytyisi saada paremmin hallintaan. Haluaisin saattaa yhteen sitä tietotaitoa, jota ihmisillä on. Asioita on alettu pitää itsestään selvinä ja tällaiset asiat pitäisi kirkastaa, tietotaitoa vaihtamalla ammattitaito lujittuu, eikä tarte lähteä jokaisen erikseen talon ulkopuolisiin koulutuksiin, samalla laatu paranee tekemisessä."* Alakategoriassa korostui johtajien halu yhdistää persoonallinen työote ja arvioinnin tehostaminen. Omien vahvuusalueiden löytäminen nostettiin yleisen asiakaspalvelun rinnalle.

Kolmannessa alakategoriassa painottui organisaation toimivuuden rooli palvelun laadussa. Johtajat kokivat tarpeelliseksi "puhdistaa pöytää" eli etsiä toiminnasta ydin, jonka hyvä toteuttaminen takaa laadun. *"Vanhat perinteet jyllää takana ja tiukat jaot, niitä haluan purkaa, poistaa jänteitä ja klikkiytymistä. Kaikkien tulisi tulla toimeen toistensa kanssa, kaipaisin sisällöllisesti pedagogista tietoisuutta lisää, niin että se näkyisi kaikessa mitä tehdään."* Palvelun laatu ja ammattitaito nähtiin riippuvan toiminnan selkiyttämisestä, tietoisuus omista tekemisistä nähtiin organisaation toimivuutta luovana.

**Toiseksi pääkategoriaksi nousi arvot ja yhteistoiminnallisuus.** Tässä pääkategoriassa keskityttiin kehittämisessä syvempiin asioihin, kehittämisen kohteena ei ollut niinkään julkikäyttäytyminen, vaan sen taustalla vaikuttavat tekijät. Tämä pääkategoria muodostui kahdesta alakategoriasta. Ensimmäinen alakategoria koostui arvomaailman kehittämisestä, yhteistoiminnallisuus näkyi nimenomaan yhteisen arvopohjan kehittämisenä. *Työyhteisön kehittäminen aikuisten yhteistyön näkökulmasta on tärkein tavoite. Haluaisin kehittää tavoitteiden asettamista ja seuraamista ja etenkin yhteisen arvopohjan luomista."* Aikuismaisella yhteistyöllä tarkoitettiin juuri arvojen ja yhteistoiminnallisuuden näkymistä ajattelussa ja tekemisessä. Arvomaailman kehittäminen koettiin vaativana, mutta tärkeänä kehittämisen kohteena.

Toinen alakategoria painotti enemmän yhteistoiminnallisuutta ja eri tasoista yhteistyötä. Johtajien ajatuksissa näkyi vuorovaikutuksen korostunut asema johtamisessa. *"Kehittäminen on meidän yhteinen haaste, joka lähtee jokaisesta työyhteisön jäsenestä, ei voida odottaa, että tulee joku pelastaja joka ratkaisee kaikki ongelmat. Hengenluojia pitää olla, jotta ideoita yhdessä syntyy. Yhteistyötä haluaisin painottaa, suhteessa vanhempiin, työtovereihin, yhteistyön kehittäminen henkilöstön keskuudessa on tärkein tavoite. Tämä on etsivää toimintaa, koko ajan joutuu olemaan yhteistyössä eri tahojen kanssa."* Yhteisen näkemyksen merkitys oli tässäkin alakategoriassa näkyvillä, mutta ei niin keskeisesti kuin yhteistyön merkitys ja yhteistoiminnallisuus.

Yhteenvedona kehittämisen kohteista voidaan todeta, että ne kattavat keskeisimmät toiminnan osa-alueet. Ammattitaidosta kaikki lähtee, mutta sitäkin ennen pitää olla yhteinen arvomaailma, jotta ammattitaito pääsisi esille. Palvelun laadun kehittäminen on päivähoitossa ja etenkin Jyväskylässä ollut keskeinen teema jo pitkään ja se näkyy johtajien asenteessa. Yhteistoiminnallisuus tulee ikäänkuin kaupan päälle ihmissuhdealoilla toimiville, ts. siihen on pakko paneutua, jotta toiminta olisi mahdollista.

### 7.3.2 Kehittämisen tulosalueet

Kehittämisen tulosalueilla tarkoitetaan niitä alueita, joissa kehittämistoiminnan halutaan näkyvän. Kehittämisen tulosalueet ovat siis yhteydessä kehittämisen kohteisiin, mutta usein kehittämisen tulosalueet ovat laajempia kokonaisuuksia kuin kehittämisen kohteet. Nostamalla esille kehittämisen tulosalueet saadaan selville perusteluja kehittämisen kohteille. **Pääkategorioiksi nousi jatkuvan oppimisen aikaansaaminen (11/15) sekä perustehtävän tason nostaminen (8/15).** Kehittämisen tulosalueissa näkyy kehittämisen kohteet, mikä kertoo johtajien johdonmukaisesta kehittämisajattelusta.

**Ensimmäinen pääkategoria oli jatkuvan oppimisen aikaansaaminen.** Tämä tulosalue osoittaa johtajien ymmärtäneen oppimisen kiertokulun merkityksen. Tämä pääkategoria muodostui kahdesta alakategoriasta. Ensimmäinen alakategoria korosti tiedonkulkua ja keskustelun avoimuutta. Tiedonkulku ja avoin keskustelu nähtiin oppimisen kiertokulun kulmakiviksi. *"Haluan saavuttaa tiukemman ja jämäkemmän otteen näihin asioihin, haluan että meillä on selvillä se, millaisia foorumeita ja yhteisiä palaverieja me tarvitsemme toiminnan koossapitämiseksi. Tiedonkulku on turvattava ja siihen tarvitaan työajan ulkopuolistakin tapaamista."* Toisilta oppiminen perustuu tiedonjakamiseen, mutta usein arkipäivässä kiire aiheuttaa keskustelun jäämisen taka-alalle. Alakategoriassa näkyi johtajien halu laajentaa oppimisen mahdollisuuksia ja keskustelua oman yksikön lähipiiriin. *"Henkilökuntaan nähden yhteistoiminnallisuuden*

*saavuttaminen on tärkeää, ei vain omassa piirissä, vaan ovet täytyy avata ja olla mukana yhteisprojekteissa."*

Toinen alakategoria korosti enemmän jatkuvaa oppimista koulutuksen ja kehittämisen näkökulmasta, ts. tavoitteena oli tietynlaisen sisäisen systeemin luominen. *"Meillä on työntekijöitä, jotka ovat olleet koulutuksissa ja sitä kautta on syntynyt ideoita talon omaan kehittämistoimintaan. Ollaan käyty iltaisin asioita läpi ja se on juuri sitä talon sisäistä koulutusta, tällaisen systeemin haluaisin saavuttaa."* Johtajat kokivat siis tärkeänä tulosalueena sisäänrakennetun tavan oppia toisilta. Oppimista ei nähty saavutettavan vain tietoa palavereissa jakamalla, vaan oppiminen haluttiin ikäänkuin työn ohessa tulevaksi, luonnolliseksi asiaksi. *"Moni asia seuraa siitä kun sovitaan vastualueet ja joudutaan oppimaan lisää koko ajan ja ajatuksia vaihdetaan ja työhön tulee uutta sisältöä. Saadaan puhtia tekemiseen, uusi juttu kantaa aina pitkälle."* Koko oppimisajattelu käännettiin siis ylösalaisin eli uuden oppimista ei nähty energiaa kuluttavana tai rasittavana, vaan uusia voimavaroja antavana. Työssä oppiminen nähtiin vastakohtana luokkahuoneessa tapahtuvalle oppimiselle ja täten tärkeänä tulosalueena.

**Toisena pääkategoriana oli perustehtävän tason nostaminen.** Perustehtävän merkitys on noussut esille monen teeman kautta ja luonnollisesti se näkyy myös kehittämisen tulosalueena. Tämä pääkategoria koostui kahdesta alakategoriasta. Ensimmäinen alakategoria korosti yhteistyön merkitystä asiakkaiden kanssa ja henkilöstön välillä. Kehittämisen tulosalueena nähtiin luontevan yhteistyön saavuttaminen kaikilla toiminnan osa-alueilla. *"Kehittämistoiminnan ideointia auttaisi luonteva yhteys alueen asukkaisiin ja vanhempisiin. Ideointia voisi sitten tehdä omalla ajalla ja omien ajatusten kautta."* Luontevan yhteistyön kautta kaivattiin siis rakennusaineita omalle ajattelulle. Kehittämisestä haluttiin jatkuva prosessi, jota voisi tehdä omalla alueella liikkeessä, ideoiden noustessa luonnollisella tavalla, ei toimistossa yksin istuen. Kaiken kaikkiaan alakategoriassa näkyi johtajien halu saada kaikki tarvittavat tiedot ja mukana olevat tahot keskustelemaan eri toimintojen sisällöistä. *"Haluaisin selkiyttää toimintaa lasten ja aikuisten kohdalla eli meidän tulisi tietää mitä kukin kaipaa ja saada yhteistyö toimimaan. Meiltä puuttuu toiminnan selkeät linjat."* Alakategoriassa näkyi kaipuu perustehtävän selkiyttämiseen ja sen jälkeen perustehtävän jatkuvaan tason nostamiseen.

Toisena alakategoriana oli vielä enemmän palvelua ja sen laatua korostava näkökulma. Parempi palvelu tarkoitti perustehtävän tason nostamista ja yhteistyön merkitys nähtiin suppeampana, vain omaan yksikköön kuuluvana. Enemmän korostettiin asiakaspalvelua eli perustehtävän tason nostamista suhteissa asiakkaisiin, alueellinen näkökulma jäi vähemmälle. *"Haluaisin että yhteistyö suhteessa vanhempisiin toimisi ja sitä kautta pystyttäisiin toteuttamaan perustehtävää mahdollisimman hyvin."* Toiminnan laajentamisen tilalle kaivattiin toiminnan syventämistä keskeisiin osa-alueisiin. Vaikka päiväkodeista on tullut alueensa jonkinlaisia keskuksia, niin johtajat halusivat kaivaa

esille perimmäiset tehtävät ja näissä tehtävissä myös kehittämisen tulisi näkyä. *"Haluan saavuttaa parempaa opetusta ja hoitoa lapsille, perustehtävän vankkaa hoitamista ja sitä, että oltaisiin aina vaan parempi päiväkotii."* Oman tehtävän asemointi näkyi tässä alakategoriassa erityisen hyvin.

Yhteenvedona kehittämisen tulosalueista voidaan mainita niiden johdonmukaisuus suhteessa kehittämisen kohteisiin. Vaikka tuntuu itsestäänselvältä, että kehittämisen kohteet ja tulosalueet ovat yhteydessä, niin usein kuitenkin kehittämisen tulosalueita ei olla edes mietitty. Kehitetään joitain toiminnan osa-alueita, mutta ei tiedetä missä mahdolliset tulokset tulevat näkymään. Tässä tapauksessa jatkuvan oppimisen aikaansaaminen ja perustehtävän tason nostaminen ovat jäljitettävissä loogisesti kehittämisen kohteista. Kehittämisen tulosalueet ovat myös kattavia eli alakategorioiden esille tuomat erilaiset näkökulmat osoittavat johtajien olevan aikaansa seuraavia (oppimisen kiertokulku) sekä kykeneviä asemoimaan itsensä johtajana ja yksikkönsä tarjoamat palvelut (perustehtävän taso).

### 7.3.3 Muutokseen suhtautuminen ja reagoiminen

Muutosta tapahtuu väistämättä, mutta siihen voidaan reagoida monella tavalla. Organisaation toimivuutta ajatellen muutokseen suhtautumisella ja reagoimilla on tärkeä asema ja etenkin johtajan asenne vaikuttaa paljon. **Pääkategorioiksi nousi muutosprosessin ja muutokseen reagoinnin johtajakeskeisyys (10/15) sekä muutosprosessin ja muutokseen reagoinnin yhteisöllisyys (5/15).** Tärkeintä muutokseen suhtautumisessa on edes jonkinlainen reagointi, parasta tietysti olisi jos muutosta kyettäisiin ennakoimaan.

**Ensimmäinen pääkategoria oli muutosprosessin ja muutokseen reagoinnin johtajakeskeisyys.** Tässä pääkategoriassa korostui johtajan rooli muutosprosessin alullepanijana ja säätelijänä. Tämä pääkategoria muodostui kahdesta alakategoriasta. Ensimmäinen alakategoria korosti johtajan roolia muutostarpeiden välittäjänä ja vallankäyttäjänä. Muutostarpeita tulee monelta suunnalta, mutta johtaja voi omalla toiminnallaan ja käyttäytymisellään säädellä sitä, mitkä prosessit lähtee liikkeelle. *"Minä joko innostun tai voin romuttaa monet hienotkin ideat, johtajana on avainasemassa ja johtajalla on suuri valta painottaa asioita. Minusta riippuu lähdetäänkö uuteen juttuun mukaan vai ei."* Muutostarpeita tulee päivähoiton organisaatiolta, henkilöstöltä, asiakasperheiltä ja monilta muilta tahoilta, joten johtajan valta on aika riskialtista. Väsynyt johtaja tuskin jaksaa innostua mistään ja muutos voi päästä yllättämään organisaation. Johtajat tiedostivat roolinsa ja käyttivät jopa hyväkseen oman käyttäytymisen merkitystä. *"On taito esittää oma innottomuuteni ja kysellä jaksetaanko*



*me todella mennä tiettyyn asiaan mukaan.*" Johtaja käyttää siis todella suurta valtaa muutosprosesseihin liittyen, pelkästään asioiden jättäminen kommentoimatta johtaa muutosprosessin hautautumiseen.

Toinen alakategoria korosti johtajakeskeisyyttä hieman toisesta näkökulmasta. Tässä alakategoriassa korostui johtajien erilainen rooli muihin nähden, muutenkin kuin valtaa ajatellen. Johtajat kokivat näkevänsä asiat eri tavalla, laajemmasta näkökulmasta ja sen vuoksi heidän roolinsa oli keskeinen muutosprosesseissa. *"Johtajana näen asioita ja muutostarpeita eri tavalla kun en ole mukana ryhmässä, kaikkea ei mielestäni voi viedä ryhmätason keskusteluun tai ainakin sanon oman kantani korostetusti. Koen näkeväni parhaiten ne asiat, jotka soveltuu meidän talon toimintaan."* Tässä tapauksessa vallankäyttö ja erityisasema on näkyvämpää kuin ensimmäisessä alakategoriassa, mutta yhtäläillä sekin perustuu johtajakeskeisyyteen.

**Toinen pääkategoria oli muutosprosessin ja muutokseen reagoinnin yhteisöllisyys.** Tässä pääkategoriassa korostui muutokseen suhtautumisen yhteisöllisyys eli asioista keskusteltiin yhdessä. Tämä pääkategoria koostui kahdesta alakategoriasta. Ensimmäisessä alakategoriassa johtajat lähtivät siitä periaatteesta, että kaikki asiat ja muutostarpeet tuodaan yhteiseen keskusteluun. Lisäksi periaatteena oli yhteiseen päätökseen pyrkiminen eli muutosprosessit koettiin todellisina yhteisinä asioina. *Aina haetaan yhteinen päätös siitä mihin lähdetään mukaan ja miten, niin kauan jauhetaan että löytyy ratkaisu, jokaisen on siihen sitouduttava.*" Perusteeksi tällaiselle toiminnalle esitettiin sitoutumisen merkitys eli ylhäältä päätetyt asiat puoleen ja toiseen jäävät helposti toteuttamatta. Johtajat tiedostivat myös tällaisen toiminnan riskit tai heikkoudet, ts. kaiken vieminen yhteiseen keskusteluun voi kääntyä itseään vastaan. *"Tuon kaiken mitä kuulen muutokseen liittyen keskusteluun ja siinä on itsekritiikin paikka eli kaikkea ei kannattaisi tuoda vaan antaa ajan kulua ja katsella, turha viedä henkilökunnan energiaa asioihin jotka ei ehkä edes toteudu."* Keskustelun ylläpitäminen koettiin siis tärkeänä, mutta samalla käytäntö oli osoittanut, että työmäärä asioiden läpikäymisen myötä kasvaa ja energiaa kuluu. Ongelmana olikin periaatteen joustamaton käyttö eli kaikkiin tilanteisiin ja ajankohtiin se ei sovellu.

Toisessa alakategoriassa korostui johtajien sivustakatsojan rooli muutosprosessien käynnistämässä ja prosessin ylläpitämisessä. Johtajat kokivat oman keskeisen roolin toimintaa heikentävänä ja korostivat henkilöstön omakohtaisen kokemuksen merkitystä, johtaja painottaa erilaisia asioita ja se otettiin huomioon. *"Joudun hillitsemään omaa osuuttani, sillä olen huomannut että henkilöstöltä tuleva idea tai huomio on sitoutumisen kannalta kestävämmällä pohjalla kuin johtajan valmiiksi mieltämä."* Johtajat kokivat henkilöstön olevan paremmassa asemassa muutenkin aistimaan muutostarpeita ja korostivat sisällöllisten muutostarpeiden tulevan henkilöstöltä. *"Muutosprosesseja lähtee usein talon ulkopuolelta mutta myös*

*henkilöstöstä työn sisältöihin liittyen."* Omaa roolia pidettiin vähäisenä, mutta ei kuitenkaan ulkopuolisena.

Muutokseen suhtautuminen jakautui mielenkiintoisiin kategorioihin. Johtajakeskeisyys on luonnollista muutostarpeiden suuren määrän takia, jonkun on arvioitava kokonaisuuden kannalta olennaisimmat asiat. Ongelmaksi johtajakeskeisyydessä muodostuu johtajan "päivän kunto" eli se että johtajan tulisi olla aina valppaana aistimaan ja tarttumaan juuri oikeisiin teemoihin. Vaarana on, että johtajan liikkeen pysähtyminen pysähdyttää koko organisaation. Yhteisöllisyys on hedelmällistä sitoutumisen kannalta, mutta ongelmaksi muodostuu ajan riittäminen ja ihmisten kyllästyminen. Johtajan siirtyminen sivustakatsojaksi voi toimia, mikäli johtaja kuitenkin aktiivisesti seuraa tapahtumia. Kultainen keskitie olisi oppivaa organisaatiota ajatellen toimivin vaihtoehto eli johtaja toimisi koordinaattorina, mutta yhteisöllisyys olisi mukana vaikkapa tiimien muodostuksen avulla. Tällöin vastuu olisi asemoitu, mutta pohjana olisi pienryhmien keskustelu.

### 7.3.4 Ryväskehittäminen

Ryväskehittämisen idea perustuu onnistuneiden esimerkkien siirtoon organisaation sisällä tai eri organisaatioiden välillä. Ryväskehittäminen tarkoittaa toisten kokemuksista oppimista pitkäjänteisellä tavalla. Kehittämisen perusyksikkönä ei ole yksittäinen organisaatio, vaan organisaatioryhmä tai organisaatioryvä. Tässä tutkimuksessa organisaatioryppään muodostaa eri päiväkodit, johtajien niin halutessa.

Ryväskehittämisen kohdalla johtajien linja oli yhtenäinen ja esille nousi ainoastaan yksi pääkategoria. **Pääkategoriaksi muodostui ryväskehittäminen johtajana kasvamisen välineenä (15/15).** Johtajat olivat yhtä mieltä siitä, että johtajien alueellinen yhteistyö oli tiivistä ja palkitsevaa. Koko kaupungin tasolla johtajien yhteistyö ja yhteiset tapahtumat olivat sen sijaan massiivisia, lähinnä tiedotukseen pohjautuvia. Henkilöstön välillä ryväskehittämisen idea näkyi ainoastaan projektien kautta, varsinaista pitkäjänteistä kehittämistoimintaa ei ollut olemassa. Ryväskehittäminen näkyi siis johtajien tiiviinä alueellisena yhteistyönä. Pääkategoria muodostui kahdesta alakategoriasta.

Ensimmäinen alakategoria korosti johtajien välistä kehittämistoimintaa työnohjauksellisena, avoimena keskusteluna. Ryväskehittämisen perusteena oli johtajien työn samankaltaisuus, jota ei nähty olevan muulla henkilöstöllä. *"Johtajatiimi tukee jaksamista ja mietitään paljon kehittämistä ja pidetään sisäistä koulutusta. Johtajilla on enemmän yhteistä kuin muulla henkilöstöllä, johtajien kesken puhutaan avoimesti epäonnistumisista ja saadaan työnohjausta."* Ryväskehittämisen idea oli siirretty

johtajatasolle ja saatu aikaan johtajaryppäitä, joiden kautta johtajana kasvaminen mahdollistuu. Tällaisen järjestelmän aikaansaamista pidettiin vaikeana, sillä yhteinen asioiden jakaminen naisvaltaisella alalla koettiin haasteena. Ryväskehittämisen onnistunut toteutus koettiin kuitenkin organisaatiota ja johtamista tukevana. *"Yhteisen kehittämisen kautta syntyy kollegiaalinen tuki, se on turvallinen paikka jossa ei ole kilpailua. Kateutta on joskus naisvaltaisilla aloilla paljonkin, mutta tällaisten systeemien kautta mennään parempaan suuntaan. Opitaan tuntemaan muita johtajia ihmisinä ja se on tärkeää johtajan rooliin kasvamisessa."*

Toisessa alakategoriassa korostui enemmän yleinen ajatustenvaihto erilaisista teemoista ja ratkaisuvaihtoehdoista. Siinä missä ensimmäisessä alakategoriassa painottui työnohjauksellisuus, niin tässä alakategoriassa keskeistä oli konkreettisempien asioiden ja ajatusten vaihtaminen. *"Me puhutaan paljon koulutuskysymyksistä ja kehittämiskysymyksistä ja vaihdetaan materiaalia. Turhaa työtä jää itseltä pois kun tietoa saa muilta, paljon saa tietoa esimerkiksi tiedottamisesta ja yhteistyökuvioista."* Tässä alakategoriassa näkyi ryväskehittämisen perimmäinen idea eli eri toiminnan osa-alueilta käydään kokemuksia läpi ja autetaan toisia, samalla itse oppien. Yhteistyölle oli mietitty kestävätkä perustelut eli toiminnan hyödyt olivat hyvin tiedostettuja. *"Tapaamisten alussa meillä on aina osuus jossa tuodaan esille uusia tuulia ja erityisteemoja, se on yksi tapa elää ajassa. Yhteinen visiointi auttaa reagoimaan asioihin ajoissa ja luo yhteistä linjaa alueelle."* Johtajat olivat ymmärtäneet yhteistyön voiman ja pystyivät erittelemään saamansa konkreettiset hyödyt. Lisäksi bonuksena ja ikäänkuin huomaamatta tapahtui johtajana kehittymistä.

Ryväskehittämisen periaatteet toteutuivat johtajien alueellisessa yhteistyössä todella tehokkaasti, mutta henkilöstön hyödyntäminen samoilla periaatteilla ei toiminut vielä ollenkaan. Samoin kehittämistä oli koko kaupungin tasolla tapahtuvassa johtajien yhteistyössä. Kaupungin tasolla oli yhteistä suunnittelua ja tavoitteiden asettamista, mutta yhteiset, toimivat foorumit keskustella asioista vielä puuttuivat. Suuren johtajajoukon tai henkilöstöjoukon yhteiset tapaamiset muodostuvat väkisinikin tiedotustilaisuuksiksi. Demokraattisen dialogin aikaansaaminen vaatii kuitenkin yhteisiä tapaamisia eri hierarkiatasoilla ja eri yksiköissä toimivien ihmisten välillä. Tässä toiminnassa keskeistä on hyödyntää nyt luotuja paikallisteorioita, ne ovat pohja yhteiselle, laajennetulle kehittämistyölle.

## 7.4 Johtajien suhtautuminen ja panostaminen organisaation oppimiseen

Tämän pääongelman kannalta keskeisiksi teemoiksi valittiin äänettömän tiedon konkretisointi ja hyödyntäminen, organisaation oppimisen kiertokulun varmistaminen, toiminnan ja sen taustalla olevien arvojen arviointi ja kyseenalaistaminen sekä johtajan oma toiminnan reflektointi.

### 7.4.1 Äänettömän tiedon konkretisointi ja hyödyntäminen

Äänettömällä tiedolla tarkoitetaan tietoja ja taitoja, jotka jostain syystä eivät näy yksilön toiminnassa, vaikka ne ovat olemassa. Syynä tähän voi olla työhön liittyvät tekijät eli toimenkuva ei mahdollista taitojen käyttöä tai yksilölliset syyt eli yksilö ei halua tai osaa hyödyntää tietotaitoaan. Kyseessä voi myös olla tietotaito, jota yksilö käyttää, mutta se ei ole laajemmin käytössä organisaatiossa. Johtajan rooli taitojen esille nostamisessa on joka tapauksessa keskeinen. Tämän teeman avulla pyrittiin selvittämään, miten johtajat tähän pyrkivät. **Pääkategorioiksi muodostuivat kehittämiskeskustelut (15/15), delegoinnin kohdentaminen (10/15) sekä sallivan ilmapiirin kehittäminen (10/15).** Johtajien halu äänettömän tiedon esille nostamiseen näkyi pääkategorioiden laajuudessa.

**Ensimmäinen pääkategoria oli kehittämiskeskustelut.** Johtajat kokivat kehittämiskeskustelut sopivaksi keinoksi kaivaa esille henkilöstön piilotaitoja. Käytössä oli kaksi tapaa, kehittämiskeskustelut yksilöille tai kehittämiskeskustelut ryhmille. Pääkategoria muodostui täten kahdesta alakategoriasta. Ensimmäisessä alakategoriassa lähdettiin ajatuksesta, että ensin on järjestettävä kehittämiskeskustelut yksilöille, jotta ääneton tietotaito uskallettaisiin tuoda esille. Tällöin korostui erilaisuuden hyödyntäminen ja johtajan kannustus taitojen käyttämiseen. *"Minun periaatteeni on, että meidän tulee tunnistaa olemamme erilaisia ja jokaisella on omia erityistaitojaan. Kehityskeskustelut on paikka, jossa pyrin kaivamaan työntekijöistä näitä erityistaitoja ja kannustamaan taitojen käyttöön ja syventämiseen. Yksittäisten keskustelujen anti vedetään yhteen yhteisissä palaverissa ja katsotaan yhdessä mitä aineksia on löytynyt."* Alakategoriassa painottui johtajan kyky luoda avoin ja turvallinen ympäristö keskustelulle ja taito kysyä oikeita kysymyksiä.

Toisessa alakategoriassa painottui kehityskeskustelut, mutta ei perinteisessä mielessä, vaan yleisenä ryhmätason keskusteluna. Taitojen esilletulossa käytetään tällöin hyväksi ryhmän tiiviyyttä eli rohkaistaan henkilöstöä kannustamaan toisiaan taitojen hyödyntämiseen. *"Taitojen hyödyntämistä on opeteltava, jokainen on vastuussa omasta*

*kehittymisestään tiimitasolla. Etenkin pienessä yhteisössä taidot tulee esille luonnollisen keskustelun kautta kun rohkaistaan yhteisöä käyttämään taitojaan."* Tässä alakategoriassa korostui ryhmän vastuu taitojen esille saamisessa johtajan vastuuta enemmän. Johtaja nähtiin kuitenkin prosessin alullepanijana, aivan kuten ensimmäisessäkin alakategoriassa.

**Toisena pääkategoriana esille nousi delegoinnin kohdentaminen.** Äänetöntä tieto pyrittiin saamaan esille delegoimalla tietyille ihmisille tietynlaisia tehtäviä. Tätä käytettiin kun johtajilla oli aavistus henkilön mahdollisista kyvyistä, tavallaan siis annettiin taidoille mahdollisuus tulla esille. Tämä pääkategoria muodostui kahdesta alakategoriasta. Ensimmäinen alakategoria toi esille vastuuttamisen eli tiettyjen tehtävien ja vastuualueiden antamisen tietyille ihmisille. *"Vastuuttamalla löytyy erilaisia taitoja. Delegoin tiettyjä tehtäviä tietyille ihmisille, josta tiedän että ne osaa jutun tehdä, valikoin kelle annan minkäkin jutun tehtäväksi, eikä kapinointia ole kuulunut."* Johtajat käyttivät hyväkseen vastuun tuomaa yrittämisen lisääntymistä, tavallaan luodaan tilanne, jossa on pakko laajentaa rutiinitekemistä. Olosuhteet luodaan sellaisiksi, että piilotaitojen on luonnollista tulla esille.

Toisessa alakategoriassa korostui työnkierto ja erilaiset muut sisäiset järjestelyt. Tällöin johtajat eivät kohdentaneet vastuuta ja tehtäviä niin suoraan, vaan kaikki osallistuivat kiertoon, jossa tehtävät vaihtuivat. *"Ihmisille pitää antaa mahdollisuus tehdä tiimeissä erilaisia asioita, myös niitä joista ei pidä. Henkilöstöä kierrättämällä ja sisäistä koulutusta tukemalla tähän on pyritty."* Työnkierto toimii jatkuvana yksilön tietotaidon käytön varmistajana, sillä rutiineihin ei ehdi jämähtää. Käytännössä kierto tarkoitti eri ikäisten lasten ryhmissä työskentelyä ja erilaisiin projekteihin osallistumista sekä hallinnon töiden tekemistä tasaisesti.

**Kolmantena pääkategoriana esille nousi sallivan ilmapiirin kehittäminen.** Tällä tarkoitettiin johtajan luomaa avoimuutta ja systemaattista palautteenantoa esille tulevista kyvyistä. Tämä pääkategoria muodostui kahdesta alakategoriasta. Ensimmäisessä alakategoriassa korostui rohkaiseminen ja palaute. Ihmisiltä kysytään, miten ryhmä tukee taitojen esilletuontia. Lisäksi tärkeänä pidettiin palautetta uusien taitojen tultua käyttöön. *"Koko ajan täytyy kysellä, miten ryhmä on onnistunut toisten huomioinnissa ja vahvuuksien hyödyntämisessä, puhutaan myös siitä onko taitojen esilletuonti mahdollista ryhmissä."* Ei vielä riitä, että taitoja saadaan esille. Jatkuvuuden kannalta on tärkeää, että ihmiset saavat palautetta ja kannustusta vielä taitojen esilletulon jälkeenkin. *"Kun saan jotain esille, niin tärkeää on muistaa antaa tunnustusta ja huolehtia että henkilö pääsee koulutuksiin tai saa jotain palkintoa teoistaan, jotain mikä saa edelleen yrittämään."* Onnistumiset ja oman ammattitaidon laajentaminen ruokkii kokeilemaan taitojaan myös tulevaisuudessa, mikäli yksilö kokee asiat tärkeinä. Johtajan antama positiivinen palaute nähtiin keskeisenä jatkuvuuden kannalta.

Toisessa alakategoriassa korostui vielä enemmän yleinen ilmapiirin sallivuus. Tärkeänä koettiin sellaisen kulttuurin luominen, jossa jokainen voi kokeilla ja oppia uutta. Painostamisen välttäminen koettiin erityisen tärkeänä. *"Annetaan aikaa että pystyy toteuttamaan omia vahvuuksiaan, toisten taidoista voi tällä tavalla oppia. Sallivassa työyhteisössä nousee esille piilotaitoja, kun ei liikaa ahdisteta ja annetaan palautetta ja kannustusta. Luodaan mahdollisuuksia, joissa voi kertoa omista erityistaidoistaan, on paljon rikkaampaa kun taidot leviää koko organisaatioon."* Organisaatioon pyrittiin siis luomaan tietynlainen kannustava tunnelma, joka jo itsessään rohkaisisi yrittämään ja kannustaisi piilotaitojen käyttöön ja muille siirtämiseen.

Äänettömän tiedon konkretisointi ja hyödyntäminen on tämän tutkimuksen mukaan johtajilla hyvin hallinnassa. Johtajat kokivat äänettömän tiedon tärkeäksi voimavaraksi, joka tulisi valjastaa käyttöön. Keinot piilotaitojen näkyväksi saattamiseksi olivat monipuolisia. Erilaiset kehityskeskustelut tukivat henkilöstön itsearviointia, delegoinnin kohdentaminen "pakottaa" taitoja esille ja salliva ilmapiiri on kauskantonen tapa saada taitoja esiin. Johtajat tiedostivat rutinoitumisen vaarat ja olivat kehittäneet laajoja keinovalikoimia jatkuvaan tietotaidon hyödyntämiseen.

#### 7.4.2 Organisaation oppimisen kiertokulun varmistaminen

Organisaation oppimisen kiertokulun varmistamisella tarkoitetaan toimintaa, joka tähtää oppimisen esiinpäsyyn organisaatiossa. Oppimisen kiertokulku ei ole koskaan pysyvä tila, vaan se vaatii jatkuvaa seurantaa. Suojaavat rutiinit syntyvät nopeasti, mikäli oppimisen vaaliminen unohdetaan. **Pääkategorioiksi muodostuivat jatkuva keskustelu ja rutiinien purkaminen (11/15) sekä keskitetty arviointi toimintakauden lopussa (5/15).** Molemmissa pääkategorioissa näkyi pyrkimys varmistaa jatkuva oppiminen, mutta näkökulmat olivat erilaiset.

**Ensimmäinen pääkategoria oli jatkuva keskustelu ja rutiinien purkaminen.** Tässä pääkategoriassa näkyi hyvin sisäistetty jatkuvan oppimisen idea, sillä toiminnan arviointi oli jatkuvaa. Pääkategoria muodostui kahdesta alakategoriasta. Ensimmäisessä alakategoriassa korostui nimenomaan erilaiset keskustelut oppimisen turvaajana. *"Jatkuva keskustelun ylläpitäminen siitä mitä tehdään ja miten tehdään on oppimisen kannalta parasta, oletan ja luotan että jokainen huolehtii ettei työ liikaa muutu rutiinien suorittamiseksi, tähän ainakin tarjotaan välineet."* Alakategoriassa korostui spontaanin palautteenannon merkitys ja yhteisvastuullisuus oppimisen välittymisestä. Palavereita ja keskustelutilaisuuksia järjestettiin myös iltaisin, jolloin tehdyistä valinnoista ja niiden seurauksista oli aikaa keskustella. Tärkeänä pidettiin sitä, että organisaation

kommunikointi ja palautteenanto ei tapahtunut kiertoteiden kautta, vaan avoimesti ja kasvotusten.

Toisessa alakategoriassa painottui rutiinien purkaminen erilaisten virikkeiden avulla eli oppimisen kiertokulkuun oli luotu erilaisia keinoja. Johtajat kokivat koulutuksen järjestämisen, työnohjauksen ja työnkierron keskeisinä oppimisen kiertokulun varmistajina. *"Tutustuminen muiden päiväkotien toimintaan on hyvä keino oppimisen aikaansaamiseksi ja rutiinien välttämiseksi. Samoin toiminnan kehittäminen työnohjauksen avulla saa aikaan liikettä. Juuri äsken tuli esimerkki siitä että huomattiin että on tehty monta vuotta asioita samalla tavalla eikä oltu ajateltu vaihtoehtoja, jotka taas nyt tuntuu paljon paremmilta."* Tiedyt rutiinit nähtiin välttämättöminä, mutta keinovalikoiman laajuus osoitti tiiviin rutiinien välttämisen. Erona ensimmäiseen alakategoriaan oli konkreettisemmat välineet oppimisen kierrolle, toisaalta ensimmäisessä alakategoriassa painottui jatkuvuus enemmän.

**Toiseksi pääkategoriaksi muodostui keskitetty arviointi toimintakauden lopussa.** Tässä pääkategoriassa oppimisen varmistaminen koettiin enemmän tuotoksen arviointina, kun prosessiarviointina. Pääkategoria muodostui kahdesta alakategoriasta. Ensimmäisessä alakategoriassa korostui toiminnan ja oppimisen numeerinen arviointi toimintakauden lopussa. Oppimisen kiertokulku nähtiin tällöin jonain selvänä kokonaisuutena, jota voidaan mitata. *"Toimintakauden lopussa arvioidaan ja perheiden kanssa käydään keskustelut menneestä ja saadaan numeerinen arviointi, tietysti asiakastytyväisyysmittaukset ja työyhteisön ilmapiirin mittaukset toimii oppimisen arviointina, myös johtajaa arvioidaan niissä."* Oppiminen ja sen arviointi nähtiin tässä teknisenä suorituksena, jolla on alku ja loppu. Organisaation oppimisen kiertokulkuun liittyy oppimisen prosessinomainen luonne, tässä alakategoriassa oppimisen kiertokulun ideaa ei oltu ymmärretty.

Toisessa alakategoriassa korostui myös toimintakauden lopussa tai tiettyinä ajanjaksoina tapahtuva arviointi, mutta tässä arviointi oli epävirallisempaa, sisältäen keskustelua. *"Palaverit, joissa näitä oppimiskysymyksiä tarkastellaan on olemassa, kerran vuodessa käydään laaja keskustelu siitä mitä on tehty ja miten onnistuttu. Tärkeää on talon sisäinen pohdinta."* Muodollinen mittaaminen ei ollut siis keskeistä, vaan epävirallinen pohdinta. Kyseessä ei kuitenkaan ollut jatkuva keskustelu, vaan toimintakauden lopussa tapahtuva laaja keskustelu.

Pääosiltaan organisaation oppimisen kiertokulku ja sen varmistaminen oli ymmärretty syvällisesti, mutta näkyvissä oli myös merkkejä vanhakantaisen oppimiskäsityksen olemassaolosta. Oppimisen mittaaminen ja arviointi massiivisilla palautekyselyillä ei sovellu oppivan organisaation ideaan. Palautetta voidaan antaa numeerisesti, mutta tarvitaan jatkuvaa keskustelua toiminnan perusteista. Kerran tai kaksi vuodessa tapahtuva oppimisen arviointi, johtaa kehään, jossa organisaatio tulee aina

vallitsevaan todellisuuteen nähden jäljessä. Tällöin organisaatio joutuu reagoimaan nopeasti ja pyrkimään vahinkojen korjailuun, eikä kykene itse ohjaamaan omia käytäntöjään. Sen sijaan jatkuvaan keskusteluun tai rutiinien muodostumisen estoon perustuva ajattelu tukee oppivan organisaation ideaa. Tällöin myös johtajuus näyttäytyy vuorovaikutuksellisenä, jolloin hallinnan ja kontrollin osuus johtamisessa vähenee.

### 7.4.3 Toiminnan ja sen taustalla olevien arvojen arviointi ja kyseenalaistaminen

Oppivaan organisaatioon kuuluu organisaation halu ja kyky oman arvomaailmansa arviointiin. Oppiminen on tällöin yhteydessä arvoihin, muokaten organisaation tapaa ajatella ja toimia. **Pääkategorioiksi muodostui jatkuva arvokeskustelu ja toimintaperiaatteiden kyseenalaistaminen (8/15) sekä säännöllinen arvojen ja toimintaperiaatteiden tarkistaminen (7/15).** Arvojen merkitys toimintaan ja arvojen kyseenalaistamisen rooli toimintatapojen muuttamisessa oli hyvin tiedostettu. Pintatason keskustelusta oltiin päästy syvälliseen toiminnan taustalla vaikuttavien tekijöiden analysointiin.

**Ensimmäinen pääkategoria oli jatkuva arvokeskustelu ja toimintaperiaatteiden kyseenalaistaminen.** Tässä pääkategoriassa korostui organisaatioon sisäänrakennettu arvokeskustelu eli arvokeskustelua ja toimintaperiaatteiden kyseenalaistamista pidettiin luonnollisena asiana. Pääkategoria muodostui kahdesta alakategoriasta. Ensimmäisessä alakategoriassa arvokeskustelun jatkuvuus muodostui johtajan kautta. Johtaja ohjasi arvokeskustelua omalla esimerkillään ja pyrki omalla toiminnallaan edesauttamaan henkilöstön mahdollisuuksia toimintaperiaatteiden kyseenalaistamiseen. *"Olen itse kova kyseenalaistaja ja teen sitä itse jatkuvasti, olen delegoinut ihmisille alueita joita he arvioi kriittisesti, lisäksi käytän provosoivia kysymyksiä päästäksemme eteenpäin. Toiset on niin lukossa omiin ajatuksiin että ihan kuin olisi sata lukkoa ympärillä, mutta kyllä keskustelujen kautta heillekin jotain menee ja joskus voi herätä ajatuksia."* Johtajat olivat itse ymmärtäneet, että on olemassa tiettyjä suuria kokonaisuuksia, joista arjen pienet asiat juontuvat. Nämä kokonaisuudet täytyy oppia tiedostamaan ja tätä johtajat pyrkivät toiminnallaan saamaan aikaan.

Toisessa alakategoriassa korostui koko organisaation tasolla tehtävä jatkuva keskustelu, tällöin johtajan rooli on olla yksi "asioiden ihmettelijä" muiden joukossa. Organisaatiot olivat laittaneet aikanaan arvonsa puntariin ja todenneet perusarvojen olevan kunnossa, mutta toimintaperiaatetasolla arvot eivät enää kunnolla näkyneet. Tästä oli lähtenyt alulle periaate jatkuvasti arvioida toimintaa arkipäivän tasolla, ts.



kyseenalaistaminen nähtiin tärkeänä tehdä toiminnan aikana pienten asioiden kautta. Systemi nähtiin vaikeana muuttaa, mutta kysymyksiä herättäen koettiin jatkuva muutos mahdollisena. *"Pienissä ja isoissa asioissa käydään asioita läpi, esimerkiksi miksi päiväjärjestys on sellainen kuin on, miksei kokeilla uutta. Periaatteena on että viisikymppinenkin työntekijä, joka on kolmekymmentä vuotta tehnyt samalla tavalla, voi kyseenalaistaa toimintatapojaan, sen kautta mitä on parikymppisiltä oppinut. Kompromisseja joudutaan aina tekemään, mutta ulospäin on linjan oltava yhtenäinen."* Periaatteena oli jatkuva keskustelu, mutta tärkeänä koettiin myös se, että ulospäin arvomaailman tuli olla koko ajan yhtenäinen. Asiat käsiteltiin ensin loppuun asti yhdessä organisaation sisällä ja vasta uusien toimintaperiaatteiden muodostuttua niihin alettiin ottaa kriittisesti kantaa. Kyseenalaistaminen ei siis ollut organisaatiota hajottavaa tai asiakkaille näkyvää erimielisyyttä.

Toiseksi pääkategoriaksi muodostui säännöllinen arvojen ja toimintaperiaatteiden tarkistaminen. Erona ensimmäiseen pääkategoriaan oli arvokeskustelulle määrätty ajankohta eli keskustelua käytiin tiettyinä aikoina vuodesta ja keskustelu oli sidottu organisaation tilanteeseen. Pääkategoria muodostui kahdesta alakategoriasta.

Ensimmäisessä alakategoriassa korostui työn kiireisyys ja tästä johtuva arvokeskustelun vähäinen määrä. Arvokeskustelu ja toiminnan arviointi koettiin pirstaleisena, eikä kokonaisuutta pystytty hahmottamaan. *"Ajoittain käydään tätä keskustelua, mutta työ on entistä kiireisempää ja puhuminen arvoista on koko ajan vaikeampaa, usein kahvilla ollessa jo voi tulla hyvää keskustelua ja käsitysten vertailua. Yhteistä kokonaiskuvaa ei kuitenkaan tällä tavalla synny, pitäisi olla rauhallinen paikka ja aikaa koko ryhmällä istua yhdessä."* Voidaankin puhua arvojen tarkistamisesta eikä varsinaisesta kyseenalaistamisesta. Lisäksi keskeistä oli kiireen korostunut esille tuominen eli yleensä jatkuva kiire on merkki arvojen ja toimintaperiaatteiden epätarkoituksettomuudesta, toiminnan ydin ei ole kirkkaasti mielessä. On selvää, että kiireen aiheuttaa työvoiman vähyys ja muut tekijät, mutta miettimisen arvoinen asia olisi varmasti myös toimintaperiaatteiden muokkaaminen työvoiman määrää vastaavaksi.

Toisessa alakategoriassa korostui arvokeskustelun pitäminen tehtävänä, joka on tiettyin väliajoin suoritettava. Tällöinkin voidaan puhua arvojen tarkistamisesta eli organisaatio "käytetään vuosihuollossa" ja ellei mitään pahempaa ilmene, niin taas on vuosi aikaa jatkaa samoilla linjoilla. *"joka vuosi käydään arvokeskustelu, erilaisia tekniikoita käyttäen, kirkastetaan omaa perustehtävää. Työntekijöiden vaihtumisen myötä se on tehtävä uudelleen ja muutenkin ihmisten kasvun myötä arvot muuttuu."* Uusien ihmisten tuomat erilaiset ideat ja ajattelutavat jäävät helposti hyödyntämättä, sillä arvojen tarkistamisen yhteydessä heidät ikäänkuin sosiaalistetaan organisaation jäseniksi. Lisäksi uuden yksilön on vaikeampi antaa uusia näkemyksiä, mikäli hänen on odotettava

tiettyä päivämäärää, jolloin arvoista ja toimintaperiaatteista voidaan keskustella. Olemalla mukana toiminnassa alkaa käytännöt muodostua osaksi yksilön ajattelua ja kyseenalaistaminen vaikeutuu. Tuoreet näkökulmat hautautuu kiireen ja rutiinien alle.

Arvomaailman ja toimintaperiaatteiden merkitys oli hyvin sisäistetty ja johtajien ajattelutapa tuki pääsääntöisesti oppivan organisaation johtajuutta. Etenkin jatkuvan arvokeskustelun käyminen osoitti vaikeistakin asioista käytävän keskustelun mahdolliseksi luonnollisella tavalla. Kyseenalaistaminen nähtiin voimavarana, eikä perinteisellä tavalla eli toimintaa vaikeuttavana toimintana. Johtajat olivat lähteneet itse kyseenalaistamaan asioita, jolloin se muodostui helpommaksi myös henkilöstölle. Toiminnan kyseenalaistaminen nähtiin yhteisenä asiana, aivan kuten toimintaperiaatteiden luominenkin, jolloin johtajaa ei nähty organisaation jarruna eikä "arvostelu" henkilöitynyt häneen. Arvojen tarkistaminen tiettyinä ajankohtina on perinteisempi tapa ja sinällään sisältää paljon hyvää, mutta tulokset muutosta ajatellen ovat yleensä heikot. Vuoden toiminnan jälkeen ollaan viisaita arvioimaan, mutta usein liian lähellä vallitsevia toimintaperiaatteita. Olennaista on nähdä ero toiminnan arvioinnin ja toiminnassa arvioinnin välillä.

#### 7.4.4 Johtajien itsereflektointi

Johtajaa on perinteisesti pidetty toiminnan valvonnasta ja kontrollista vastuullisena. Tällöin johtajan oma toiminta ja sen arviointi on jäänyt vähälle huomiolle. Oppivaan organisaatioon kuuluu johtajan ja henkilöstön vuorovaikutuksellisuus, jolloin hallinta muuttuu enemmän kanssaelämiseksi. Tämä tarkoittaa avoimempaa johtajan toiminnan arviointia ja ennen kaikkea johtajan itsereflektoinnin merkityksen korostumista. Tehtyjä virheitä ei nähdä häpeällisinä tai peiteltävinä, vaan välineinä oppia uutta. **Pääkategorioiksi muodostuivat oman toiminnan reflektointi päiväkotien johtajien välisen keskustelun ja pysähtymisen kautta (14/15), oman toiminnan reflektointi jatkuvan koulutuksen avulla (11/15) sekä oman toiminnan reflektointi palaute hyödyntämällä (10/15).** Johtajien itsereflektointia pidettiin yleisesti luonnollisena ja välttämättömänä yksilön ja organisaation kehitystä ajatellen.

**Ensimmäiseksi pääkategoriaksi muodostui oman toiminnan reflektointi päiväkotien johtajien välisen keskustelun ja pysähtymisen avulla.** Kuten aiemminkin on tullut esille, saman alueen johtajat muodostivat tiiviin yhteisön. Johtajat tukivat toisiaan erilaisissa asioissa ja kokoontuivat säännöllisesti pohtimaan työhönsä liittyviä asioita. Tällainen yhteistyö näkyi johtajien toiminnassa myös yksilötasolla, sillä johtajat olivat oppineet pysähtymisen merkityksen oman toimintansa arvioinnissa. Tämä pääkategoria muodostui kahdesta alakategoriasta.

Ensimmäisessä alakategoriassa korostui johtajien väliset keskustelut ja niiden kautta muodostuva näkemys omista tekemisistä ja valinnoista. *"Ainahan sitä törmää siihen että huomaa tekevänsä asioita samalla tavalla, enemmän pitäisi miettiä tekemistään ja välttää rutinoitumista. Johtajien keskustelut auttaa näkemään itseään ja omaa johtajuuttaan, kokeneemmat ja kokemattomat yhdessä miettii asioita, tulee turvallinen olo siitä, että asiat selviää."* Johtajat korostivat samanlaista työtä tekevän tuen merkitystä eli henkilöstön piiristä ei koettu saatavan yhtä hyviä rakennusaineita oman työn reflektoinnille. Tässä alakategoriassa korostui myös avoimen asenteen merkitys ja avara ajattelu, sillä yhteistyöstä ei ole apua, mikäli siihen ei mene täysillä mukaan. Oman toiminnan näkeminen muiden tekemien valintojen kautta on raskas mutta antoisa prosessi.

Toisessa alakategoriassa korostui em. yhteistyön tulokset eli kyky ja halu pysähtyä oman työn ja toiminnan äärelle. Johtajat kokivat tärkeäksi jatkuvan keskustelun itsensä kanssa ja valppaana olemisen. *"Koko ajan pitää olla valppaana siitä miltä tuntuu, antaa palautetta omalle toiminnalleen onnistumisista ja kehittämisen kohteista, täytyy olla avoin itseään kohtaan. Tähän oppii kun malttaa pysähtyä aikaajoin miettimään, johtamisessa on muutaman vuoden jälkeen käyttänyt keinonsa, eikä johtamisessa voi vain suorittaa suoritteita."* Johtajat olivat aikaansaaneet sisäisen keskustelun itsensä kanssa, ts. säännöllisin väliajoin ikäänkuin itsestään nousi kysymyksiä siitä miksi erilaisia valintoja on tehty. Tällaiselle toiminnalle on pohjan luonut keskustelut erilaisia näkemyksiä omaavien ihmisten kanssa. Tavallaan kyseessä on itsensä "kiusaaminen" eli vaatimalla itseltä perusteluja valinnoilleen, välttää itsestänselvyyksien muodostumisen. *"Pyrin miettimään vaikeitakin asioita, olemaan itselleni ankara."*

**Toisen pääkategorian muodosti oman toiminnan reflektointi jatkuvan koulutuksen avulla.** Johtajat kokivat koulutuksen tärkeäksi välineeksi moneen asiaan, niin myös itsereflektointiin. Koulutuksen merkitys nähtiin keskeiseksi, mutta siinäkin tuli esille hieman erilaisia näkökulmia. Pääkategoria muodostui kahdesta alakategoriasta. Ensimmäisessä alakategoriassa korostui koulutuksen kautta saatavat uudet ideat ja niiden synnyttämä entisen ajattelutavan arviointi. Tässä alakategoriassa johtajat nostivat ikäänkuin oman ajattelutavan tarkastelun kohteeksi, jolloin arvioinnin kohteena ei ollut koko persoona tai toiminta. Koulutus nähtiin toimintaa ja ajattelua rikastuttavana tai laajentavana. *"Koulutuksien kautta tulee paljon uutta ja sieltä saatuja ideoita saa toimintaan, mikäli sitoutuu miettimään asioita aktiivisesti."* Reflektointi koettiin helpompana kun sen kohteena oli konkreettisempi asia. Itsereflektio ei siis ollut syvintä mahdollista, vaan ideoiden poimimista ja sitä kautta ajattelutavan laajentamista.

Toisessa alakategoriassa korostui enemmän persoonaan tai kokonaisvaltaiseen itsereflektointiin meneminen. Koulutukset olivat tällöin väline syvälliseen pohdintaa omasta johtamisesta ja toiminnasta. *"Koulutukset on tärkeä mutta vaikea itsearvioinnin*

*tilanne. Niissä näkee miten itse toimii ja miten asioita voisi tehdä ja yleensä senkin tajuaa miksei asioita tietyllä tavalla tee. Arkojakin asioita saa käytyä läpi.*" Tässä alakategoriassa koulutus oli enemmän terapeuttisessa roolissa eli sen kautta haettiin laajoihin kysymyksiin vastauksia. Tutkinnan ja reflektion alla oli enemmän koko persoona ja siitä johtuvat asiat. Olennaista kummassakin alakategoriassa oli tarve jatkuvaan koulutukseen ja sen hyödyntämiseen oman toiminnan kehittämisessä.

**Kolmantena pääkategoriana esille nousi oman toiminnan reflektointi palaute hyödyntämällä.** Palautteen hyödyntämistä tapahtui monella tasolla ja se koettiin selvästi erittäin tärkeänä itsereflektoinnin välineenä. Pääkategoria muodostui kahdesta alakategoriasta. Ensimmäisessä alakategoriassa korostui omalta esimieheltä saatava palaute ja sen hyödyntäminen. Johtajilla oli vain yksi esimies, mikä toisaalta selkiinntää palautteenantoa ja mahdollistaa jatkuvuuden palautteessa, mutta aiheuttaa myös kehityskeskustelujen kasautumisen yhdelle ihmiselle. Johtajat joka tapauksessa kokivat tärkeänä omien tavoitteiden ja toiminnan arvioinnin esimiehen kanssa. *"Olen pyrkinyt organisoimaan työtäni tarkasti eli miettimään mitä pitää tehdä ja milloin, tähän liittyen on tosi tärkeitä keskustelut oman esimiehen kanssa tavoitteista ja omasta toiminnasta."* Matala organisaatio mahdollistaa syvällisetkin keskustelut, sillä esimiestaso koetaan lähellä olevaksi ja arkisen työn hyvin tuntevaksi.

Toisena alakategoriana esille nousi henkilöstöltä ja asiakkailta saatavan palautteen hyödyntäminen. Johtajat kokivat erittäin tärkeänä suoran palautteen henkilöstöltä omasta toiminnastaan. Tämä on ymmärrettävää, sillä johtajien päätökset näkyvät juuri henkilöstön työssä. Myös asiakkailta eli perheiltä saatavaa palautetta johtajat pitivät tarpeellisena, nimenomaan johtamiseen liittyen. Tämä tarkoitti käytännössä ilmapiiriin liittyvien asioiden ja työjärjestelyjen yhteistä pohdintaa. *"Ollaan yhteisönä mietitty omia hyviä ja huonoja puolia ja todettu että samoja asioita löytyy itsearvioinnin ja muiden arvioinnin kautta, yhteinen pohdinta auttaa näkemään itseään toisten silmin. Rankin päiväni oli kun käytiin yksi päivä johtajuutta läpi, arvioitiin ja käytiin läpi johtajana oloa, se myös selkiytti paljon ajattelua."* Tällaisen johtajuutta koskevan arvioinnin käyttö ei ole vielä kovinkaan yleistä ja positiivista olikin huomata, että johtajat itse jatkuvasti pyysivät palautetta. Henkilöstön etenkin on vaikea lähteä arvioimaan johtajuutta tai johtajaa, vaikka tarkoituksena olisikin rakentava keskustelu. Prosessin on lähdeittävä johtajasta ja hänen kypsyydestään ja halustaan saada aineksia omalle itsereflektoinnilleen.

Johtajien käyttämä itsereflektointi oli yllättävän laajaa ja monipuolista. Koulutus on perinteisesti ollut yleinen tapa katsella omaa toimintaa uudesta näkökulmasta, mutta johtajilla oli tämän lisäksi käytössään laaja johtajien välinen "reflektointiverkosto" ja ympäristön palautteen laaja hyödyntäminen. Johtajilla oli selvästi halu kehittyä ja kasvaa, sillä pitkän työhistorian kautta syntyneeseen rutinoitumiseen olisi helppo jäädä

lepäilemään. Tällaista jämähtämistä ei näkynyt, vaikka riski itsensä toistamiselle oli tiedostettu. Johtajat olivat valmiita vaikeuttamaan omaa työtään jatkuvalla oman toiminnan kyseenalaistamisella ja tätä kautta uusiutumaan ja luomaan uudenlaista johtajuutta.

## 7.5 Johtajien vaikuttaminen työntekijöiden itsehallinnan ja yhteisesti jaettujen visioiden rakentumiseen ja säilymiseen

Työntekijöiden kokema itsehallinta on oppivan organisaation kannalta erittäin keskeinen tekijä, sillä se luo pohjan henkilöstön luovuuden käytölle. Yhteisesti jaetut ja muodostetut visiot puolestaan antavat organisaation toiminnalle jatkuvuutta ja vahvistavat yksilöiden sitoutumista organisaation toimintaperiaatteisiin. Tämän pääongelman kannalta keskeisiksi teemoiksi valittiin päätöksentekoprosessi, avoin dialogi, visioiden ja tavoitteiden luonti sekä tiimien rooli organisaatiossa.

### 7.5.1 Päätöksentekoprosessi

Päätöksenteko on välttämätöntä kaikissa organisaatioissa päivittäin. Päätöksentekoprosessi voi kuitenkin olla hyvin erilainen eri organisaatioissa. **Pääkategorioiksi muodostui jäsentynyt ja perusteltu päätöksenteko (9/15) sekä tiedostamaton ja tilannekohtainen päätöksenteko (6/15).** Päätöksentekoprosessiin liittyi olennaisena osana delegointi.

**Ensimmäinen pääkategoria oli jäsentynyt ja perusteltu päätöksenteko.** Tässä pääkategoriassa korostui johtajien selvä kuva siitä, miten erilaiset päätökset tehdään. Päätöksentekoprosessia oli mietitty, jolloin jokaisen päätöksen takaa löytyy perustelu. Pääkategoria muodostui kahdesta alakategoriasta. Ensimmäisessä alakategoriassa kaikki päätökset vietiin yhteiseen keskusteluun. Syynä tällaiseen menettelyyn ei ollut johtajien kyvyttömyys päättää, vaan halu saada erilaisia mielipiteitä päätösten taakse. *"Päätöksistä keskustelen henkilöstön kanssa, vaikka asia olisikin selvä, haluan kuulla heidän mielipiteensä, mikä tahansa päätös vaatii paljon keskustelua. Joskus on asioita, jotka koskee vain yhtä ryhmää, jolloin annan ryhmän päättää, yleisestikin ihmisten täytyy saada vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin."* Johtajat olivat vieneet päätöksenteon arkitasolle ja pitivät tärkeänä periaatteena, että kaikissa ratkaisuissa kuuluu henkilöstön ääni. Tässä alakategoriassa ei hyödynnetty delegointia ollenkaan, vaan tarjottiin päätöksenteko kaikille. Johtajat korostivat, että heillä säilyy kokonaisvastuu laajasta keskustelusta huolimatta.

Toisessa alakategoriassa johtajat tekivät rutiinipäätökset itsenäisesti ja veivät yhteiset asiat keskusteluun. Johtajilla oli selkeä sisäistynyt käsitys siitä, mitkä asiat vaativat keskustelua ja mitkä pitää hoitaa nopeasti. *"Joskus mietin, että onko mulla liiankin selvä linja siitä mitkä päätökset vien keskusteluun ja mitkä teen heti itse, mulla on lista siitä mitä delegoin eteenpäin, tietyt asiat on pakko viedä keskusteluun joko heti koko ryhmälle tai pienryhmille ensin, nämä ovat asioita jotka vaikuttavat kaikkiin ihmisiin."* Johtajat luokittelivat heti yksin päätettäviin asioihin maksuihin ja yleensä byrokraatiaan liittyvät rutiinipäätökset, niillä ei haluttu vaivata henkilöstöä. Delegointi oli perusteltua delegointia eli päätöksentekoon liittyen etsittiin sopivia ihmisiä tekemään sopivia asioita, yleensä perusteena delegoinnille oli ajansäästäminen ja luottamuksen osoittaminen.

**Toisen pääkategorian muodosti tiedostamaton ja tilannekohtainen päätöksenteko.** Tässä pääkategoriassa korostui päätöksenteon automaattisuus ja tilannekohtaisuus, johtajat toimivat tietyllä tavalla, mutta eivät olleet miettineet perusteita toiminnalleen. Tämä pääkategoria muodostui kahdesta alakategoriasta. Ensimmäisessä alakategoriassa korostui päätöksenteon automaattisuus eli johtajat jakoivat asioita yksin ja ryhmässä päätettäviin, mutta asiaa ei oltu mietitty. *"En ole koskaan miettinyt miten jaan asiat heti päätettäviin ja keskusteluun vietäviin, eikä olla ääneen koskaan puhuttu siitä, miten linjataan päätösten tekoa. Yleensä asia tapahtuu automaattisesti, en ole sitä miettinyt."* Päätöksiä siis tehtiin eri tavalla, mutta mitään perusteita erilaisille käsittelyille ei ollut olemassa. Esille nousi tällaisesta menettelystä seuraava vaikeus vastata päätöksenteon seurauksista. Delegoinnin kohdalla näkyi sama suuntaus eli delegointi ei ollut jäsentynyttä, vaan sitä tehtiin pakon edessä. Delegointiin ajaututtiin kun ei muu enää auttanut.

Toisessa alakategoriassa korostui tilannekohtaisuus ja lähinnä aika, joka päätöksentekoon oli kulloinkin mahdollisuus käyttää. Johtaja päätti tilannekohtaisesti millaiseen prosessiin oli resursseja lähteä. *"Yksin siinä on päätöksenteossa, jotkut asiat menee keskusteluun mikäli aika vain riittää, monesti sitä huomaa että on itse päättänyt eikä ole muistanut keskustella. Pyrin turvaamaan että lopputulos olisi mahdollisimman hyvä ja joskus se vaatii nopeita päätöksiä."* Vaikka päätöksentekoprosessi muodostui tilannekohtaisesti tai ehkä juuri sen takia suorittivat johtajat paljon delegointia. Tähän alakategoriaan kuului delegointiverkostot, jotka olivat valmiina käyttöön mikäli tilanne sitä vaati. Johtajat joutuivat paljon perustelemaan päätöksiään jälkikäteen, sillä nopeat päätökset jättivät avoimia kysymyksiä.

Päätöksentekoprosesseissa näkyi johtajien kyky reflektiiviseen ajatteluun ja itsetarkkailuun, mutta myös johtamiseen kuuluva itsenäinen vastuunotto. Itsenäinen päätöksenteko kuuluu johtajuuteen, mutta se ei saisi perustua kiireeseen. Jäsentynyt kuva siitä, miten päätöksentekoprosessi etenee auttaa tekemään perusteltuja päätöksiä. Mikäli

johtaja joutuu tekemään jatkuvasti päätöksiä kiireessä, ilman muiden mielipiteiden tuomaa laajennettua näkökulmaa, ajaututaan helposti liialliseen tilannesidonnaisuuteen. Jatkuvuuden kannalta olisi tärkeää tehdä oman linjan kannalta loogisia ratkaisuja ja luoda järjestelmä, joka mahdollistaa henkilöstön itsehallintaa ja yhteisesti muodostettuja visioita tukevan päätöksenteon. Toiminta, jossa rutiinipäätökset tehdään itse ja yhteiset asiat viedään keskusteluun, on esimerkki tällaisesta johtamisesta. Päätöksenteon jäsentyneisyys näkyi myös delegoinnissa, ts. perusteltu päätöksenteko näytti johtavan perusteltuun, sopivaan delegointiin.

## 7.5.2 Avoimen dialogin mahdollistuminen

Dialogilla tarkoitetaan keskustelua, jossa jokaisella on mahdollisuus avoimesti sanoa mielipiteensä. Dialogissa pyritään kartoittamaan erilaisia vaihtoehtoja ilman voittaja-häviöjä -asetelmaa eli kyseessä on vapaamuotoinen tai teemoihin sidottu "aivoriihi". **Pääkategorioiksi muodostuivat epäviralliset avoimet keskustelut (8/15) sekä teemakohtaiset etukäteen valmistellut keskustelut (7/15).** Mahdollisuuksia avoimeen keskusteluun oli järjestetty, keskustelun muodot vain vaihtelivat.

Ensimmäiseksi pääkategoriaksi muodostui epäviralliset avoimet keskustelut. Epävirallisuus tarkoitti keskustelun teemojen avoimuutta eli tilaisuudet olivat etukäteen järjestettyjä, mutta aiheet jätettiin vapaaksi. Pääkategoria muodostui kahdesta alakategoriasta. Ensimmäinen alakategoria koostui avoimista iltaisin järjestettävistä keskusteluista. Tällöin tilaisuuden järjestämisen perusteena ei ollut akuutti kriisi tai tarve keskustella, vaan jatkuvuuden turvaaminen. *"Viikkopalaverissa on tietty aika varattu avoimeen keskusteluun, mutta pari-kolme kertaa vuodessa on rajaton aika keskustella, tällaisissa epävirallisissa istujaisissa syntyy hyvää keskustelua ja on rento ilmapiiri."* Tässä alakategoriassa korostui juuri rennon ja avoimen ilmapiirin aikaansaaminen ja sitä kautta johtajat pyrkivät syventämään keskustelua. Johtajan rooli oli johtaa keskustelua, mutta perimmäinen tarkoitus oli luoda ryhmätyöhenkeä ja etsiä aina uusia keskustelun vetäjiä.

Toisessa alakategoriassa korostui erilliset palaverit akuuteille asioille tarpeen mukaan. Tällöin systeemi oli luotu sellaiseksi, että asioihin pystyttiin nopeasti reagoimaan. Keskustelua käytiin säännöllisin väliajoin, mutta aina keskustelun järjestämiseen oli jokin syy. Erona aiempaan alakategoriaan oli siis se, että ilman selvää tarvetta keskustelua ei järjestetty, yhteistä oli keskustelun epävirallisuus eli asioita ei valmisteltu. Tällainen järjestelmä perustui yleiseen avoimuuteen, ts. henkilöstön oli uskallettava ja kyettävä viestimään tarve keskustelun järjestämiseen. *"Aina pystyy keskustelun järjestämään, jos on kiireellinen asia niin kutsun porukan koolle lyhyelläkin*

*varoitussajalla. Meillä on avoin ilmapiiri ja kaikki uskaltaa sanoa oman mielipiteen, tietysti enemmistön mielipiteelle pitää antaa arvo, kunhan perustellaan miksi näin tehtiin.*" Siinä missä ensimmäisessä alakategoriassa korostui ennakointi ja jatkuvuus, niin toisessa korostui nopea reagointi. Tärkeintä oli se, että aikaa varattiin keskusteluun ja panostettiin ilmapiiriin ja sen kiireettömyyteen.

**Toiseksi pääkategoriaksi muodostui teemakohtaiset etukäteen valmistellut keskustelut.** Teemakohtaisuudella tarkoitettiin tietynlaisen "esityslistan" mukaan etenemistä eli vaikka keskustelu oli vapaata, niin sen pohjana oli valmiiksi jäsennetty käsitys olennaisista asioista. Pääkategoria muodostui kahdesta alakategoriasta. Ensimmäisessä alakategoriassa korostui juuri keskustelujen teemakohtaisuus eli keskusteltavat asiat olivat etukäteen päätetty. Teemoihin haettiin avoimella keskustelulla syvyyttä ja uusia näkökulmia. Tärkeä peruste teemakohtaisuudelle oli myös ajan säästäminen. *"Usein on sovittu teema josta keskustellaan ja sitä kautta aika riittää paremmin. Itse toimin puheenjohtajana ja asiat kirjataan palaverivihkkoon josta poissaolijat saavat saman tiedon. Näissä palavereissa pyritään epäviralliseen ilmapiiriin vaikka virallisesti asioista päätetäänkin ja kaikilla on mahdollisuus sanoa mielipiteensä."* Keskusteluun nousevien teemojen valikoituminen tapahtui monella tavalla, mutta yhteistä oli se, että henkilöstön rooli tässä oli keskeinen. Johtajan rooli puolestaan korostui keskustelun pitämisessä sovituissa asioissa, mutta samalla avoimena.

Toisessa alakategoriassa korostui asioiden valmistelu ja työryhmien käyttäminen keskustelun valmistelussa. Johtajat eivät luottaneet teemojen päättämisen vielä varmistavan tehokkaita keskusteluja. Asioiden valmistelu pienryhmissä ja johtajien tekemä taustatyö koettiin tärkeänä. *"Vaikka teemat tuodaan keskusteluun, niin aina keskustelu rönsyilee. Tiettyihin asioihin kootaan aina työryhmä eikä koko ryhmän aikaa viedä jokaisen asian tarkistamiseen. Yleisesti ottaen olen viisas jos tajuan antaa henkilöstölle mahdollisuuden keskustella asioista."* Johtajien kommentoissa näkyi kokemus eli avoimen keskustelun järjestäminen vaatii suunnittelua, muuten keskustelu poukkoilee liikaa, eikä käsitys asioista syvene, vaan päinvastoin löytyy koko ajan vain uusia asioita. Työryhmien käytöllä haettiin jäsentynyttä kuvaa keskusteluun tulevista asioista ja pyrittiin vähentämään mutu-tiedon osuutta.

Avointa dialogia käytettiin paljon ja sen merkitys oli oivallettu. Käytössä olleet mallit tai tavat pitää yllä avointa keskustelua toivat esille monia hyviä piirteitä. Asioiden valmistelu ja tiimityön soveltaminen toi keskusteluihin ryhtiä kun taas epävirallisen ilmapiirin luominen ja iltakokoontumiset toivat esille keskustelijoiden tunteiden ja asenteiden merkityksen. Molemmissa pääkategorioissa näkyi hyviä avoimen dialogin keskeisiä piirteitä. Positiivista johtajuuden kannalta oli se, että johtajat uskalsivat luoda omia tapoja järjestää keskusteluja ja vaihtaa omaa rooliaan tilanteen mukaan puheenjohtajasta sivustakatsojaan. Avoimeen dialogiin kuuluu aikuismainen, kypsä tapa



ajatella ja johtajien toiminnassa näkyi halu kehittää aikuismaista keskustelukulttuuria, jossa ei ole voittajia eikä häviäjiä, ainoastaan osallistujia.

### 7.5.3 Visioiden ja tavoitteiden luonti

Visiot eli erilaiset tulevaisuuskuvat pitävät organisaation liikkeessä ja antavat sille halutun suunnan. Tavoitteet ovat astetta konkreettisempia näkemyksiä tulevasta, mutta nekin ovat riippuvaisia visioista. Visioiden laiminlyönti johtaa ongelmiin, mutta visioinnin suorittamisen vaikeus usein aiheuttaa visioinnin unohtamisen. Johtajan rooli visioiden luomisessa ja koko visiointiprosessissa tulisi olla keskeinen. Tämän teeman osalta johtajat olivat erittäin yhtenäinen ryhmä. **Pääkategoriaksi muodostui johtajan koordinoimat visiot yhteisen tavoitteiden asettelun pohjana (14/15).** Johtajan rooli oli siis keskeinen, vaikka toiminta perustuikin yhteistyöhön. Pääkategoria muodostui kahdesta alakategoriasta.

Ensimmäisessä alakategoriassa korostui johtajan rooli raamien luojana visioinnille. Periaatteena oli, että johtaja ohjaa prosessia, mutta jokainen tuo raaka-aineita visiointiin. Pohjaksi otettiin valtakunnalliset visiot, jotka tarkentuivat kaupungin visioiksi ja edelleen oman yksikön näkemyksiksi. Lähtökohdaksi otettiin erilaiset näkökulmat ja niitä pidettiin positiivisena asiana. Näkemykset tulevasta rikastuttivat yhteistä keskustelua. *"Työskentelytapani on sellainen, että kun joku asia jää mieleen alan työstä sitä ja vien sen keskusteluun jotta se saisi konkreettisemmän muodon. Johtaja on minusta jonkinlainen maestro, jonka tulee saada talon oma ääni soimaan hyvin ja vieläpä yhdessä muiden talojen kanssa. Yksilössä on voima, mutta jos yksilöt saa toimia vapaasti syntyy paljon voimavaroja ja ne yhdistämällä yhteiseen visioon syntyy yhtenäinen kokonaisuus."* Alakategoriassa johtaja loi raamit tuomalla itse näkemyksiä valtakunnan ja kaupungin tasoilta ja tarjoamalla kaikille mahdollisuuden esittää omia näkemyksiään.

Toisessa alakategoriassa korostui johtajan vastuu vielä enemmän, sillä siinä johtajalla oli päävastuu koko visiointiprosessista ja juuri johtajan tehtävänä oli saada muut sitoutumaan visioihin ja niistä lähteviin tavoitteisiin. Tässä alakategoriassa lähdettiin ajatuksesta, että visiointi ja tavoitteiden asettaminen on keskeinen osa johtajan toimenkuvaa ja sen vuoksi muita ei häiritty asialla. *"Koen visioinnin omaksi tehtäväkseni, henkilöstöllä on kuitenkin työ niin intensiivistä olemista lasten kanssa ei siellä paljon aikaa ole, vaikka toki heiltäkin ajatuksia nousee. Minun pitää nähdä kokonaisuus ja liittää ajatuksia suurempaan kokonaisuuteen."* Johtajat kokivat omaavansa hyvät edellytykset visioinnille ja saavansa paljon tarpeellista tietoa eri tasoilta. Johtajat kokivat hyvänä koordinaattorin olemassaolon ja pitivät tärkeänä nopeaa reagoitua ja valintojen

tekemistä. Visioinnin tärkeys näkyi johtajien lisäpanostamisen kaipuuna. *"Päivähoidon organisaatio on turhan matala, on yksi päivähoidon johtaja ja sitten tuleekin jo yksiköiden johtajat, tarvittaisiin henkilöitä jotka paneutuisivat keskitetysti visiointiin."*

Johtajat kokivat visioinnin elintärkeäksi toiminnan jatkuvuuden kannalta. Toiset johtajista pitivät visiointia ja tavoitteiden asettamista omana tehtävänä ja toiset pitivät itseään raamien antajana ja keskustelun virittäjänä. Kummassakin tapauksessa johtajat ottivat vastuun visioinnista ja omalla toiminnallaan varmistivat vaihtoehtoisten visioiden olemassaolon. Visiointia käytettiin tehokkaasti konkreettisempien tavoitteiden pohjana ja näin ollen saatiin valmius reagoida nopeasti tilanteiden muuttuessa. Esille nousi myös tarve panostaa lisää visioiden luomiseen koko päivähoidon organisaatiossa.

#### 7.5.4 Tiimien rooli organisaatiossa

Tiimityön merkitys on lisääntynyt kaikilla aloilla viime vuosina. Tiimityöstä on tullut tietynlainen muotisana, jolloin on vaarana, että sen todellinen merkitys unohtuu. Päiväkoteihin tiimit ja tiimityö on kuulunut olennaisena osana aina, sillä henkilökunta on jakautunut tasaisesti erilaisten koulutuksien mukaan. Tiimityön perusajatuksena on juuri moniammatillisuus ja yksilöiden kyky täydentää toisiaan. Johtajat muovaavat omalla asenteellaan ja toiminnallaan pitkälti sen, miten tiimityötä hyödynnetään. Olennaista on johtajan perustelut tiimityön käytölle, sillä niiden kautta muodostuu yleinen tiimityön linjaus. **Pääkategorioiksi muodostuivat ajankäytön tehokkuus ja rutiinien purkaminen projektitiimien kautta (10/15) sekä tietotaidon kierto ja yhteistoiminnallisuus (9/15).** Pääkategoriat kertovat siis johtajien asenteen ja perustelut tiimityön käytölle. Johtajat olivat paljon pohtineet tiimityön hyödyntämistä ja se näkyi jäsentyneenä ajatteluna.

**Ensimmäinen pääkategoria oli ajankäytön tehokkuus ja rutiinien purkaminen projektitiimien kautta.** Tässä pääkategoriassa korostui tiimityön käyttäminen työn tehostamisena ja erillisten lyhytaikaisten tiimien kautta tapahtuva rutiinien purkaminen. Tiimityön perusteena oli siis itse työhön liittyvät perusteet. Pääkategoria muodostui kahdesta alakategoriasta.

Ensimmäisessä alakategoriassa korostui työn tehokkuuden kehittäminen tiimien avulla. Aikaa oli rajallisesti käytettävissä ja se haluttiin saada tehokkaaseen käyttöön. Parhaana keinona tähän koettiin ihmisten saattaminen yhteen, jolloin raskas ja hidas yksin miettiminen korvautuu yhteisellä tekemisellä. *"Meillä on tietyn vastualueen alla tietty tiimi, aiheen mukaan jakaudutaan tiimeihin ja pyritään vaihtuvuuteen. Usein jokaisesta ryhmästä valitaan yksi henkilö tiimeihin ja tiimi on tällainen johtajan työrukkanen, että asiat menee eteenpäin. Aikaa pitää varata näiden asioiden suunnitteluun, ne ei mene*

*rutiinien lomassa.*" Jatkuva henkilöstön jakaminen tiimeihin erilaisten projektien kautta, koettiin arjen pieniä asioita nopeuttavana. Kaikki oppivat tekemään kaikkea, mutta erityisesti saavat tehdä omia vahvuusalueitaan tukevia tehtäviä.

Toisessa alakategoriassa tiimityön perusteena nähtiin myös ajansäästäminen ja tehokkuus, mutta hieman eri tavalla kuin ensimmäisessä alakategoriassa. Tässäkin alakategoriassa korostui projektitiimien merkitys, mutta pääpaino oli rutiinien purkaminen ja tietotaidon yhdistämisestä syntyvä palvelun paraneminen. Olennaisena tekijänä nähtiin edelleen tehokkuuden paraneminen, mutta hieman pehmeämmin eli yhteistoiminnallisuus oli selvemmin perusteena. *"Tiimit on muutakin kun ajansäästämistä, mikäli ryhmä toimii tiiviisti ja oppii tuntemaan toisensa ja omat vahvuutensa ja heikkoutensa, niin muut hyväksyvät ne paremmin ja työ tulee paremmin tehdyksi. Liian sidottu työ vaikka koulutuksen mukaan ei tuota samoja tuloksia, yhteistoiminnallisuus ja oman tietotaidon käyttöön antaminen tuottaa hyvää jälkeä."* Tietotaidon laaja hyödyntäminen koettiin rutiinien purkamisen keinona ja edelleen työn laatua parantavana. Rutiinien nopeutumisen kautta aikaa jää enemmän olennaisten asioiden tekemiseen, ts. tehokkuus ja palvelun laatu koettiin olevan seurauksia tiimityön käytöstä.

**Toiseksi pääkategoriaksi muodostui tietotaidon kierto ja yhteistoiminnallisuus.** Tietotaidon kierto oli esillä jo aiemmassakin pääkategoriassa, mutta tässä pääkategoriassa sen merkitys koettiin olevan enemmän organisaatiota yhtenäistävä kuin tehostava. Yhteistoiminnallisuuden rooli nousi keskeiseen asemaan. Pääkategoria muodostui kahdesta alakategoriasta.

Ensimmäisessä alakategoriassa korostui tiimityön kautta ikäänkuin väkisin syntyvä tarve työskennellä yhdessä erilaisten ihmisten kanssa. Samoin tiimityön kautta korostuu erilaisten töiden tekeminen, jolloin yksilöt eivät jumiudu toistamaan itseään liian tutuissa tehtävissä. *"Tiimityön kautta opitaan tekemään erilaisia töitä ja otetaan vastuuta, muutenkin kuin omasta lapsiryhmästä. Tiimityö on keskeistä juuri organisaation toiminnan kannalta, sen ydin on minusta siinä, että on useita silmäpareja näkemässä ja tiimissä on pakko puhaltaa yhteen hiileen ja se luo pohjan koko päiväkotityölle.* Ensimmäisessä pääkategoriassa nousi esille itse työhön liittyviä tekijöitä, mutta tässä pääkategoriassa näkyi yhteisöllisyyteen ja ihmissuhteisiin liittyviä perusteita tiimityölle. Johtajat olivat ymmärtäneet tiimityön syvemmät merkitykset eli sen, että kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. Johtajat kokivat tärkeänä löytää sopivat ihmiset sopiviin tiimeihin ja töihin. *"Keskeistä on, että sopivat mutta toki erilaiset persoonat työskentelevät yhdessä."*

Toisessa alakategoriassa menttiin yhteisöllisyydessä vielä pidemmälle eli korostettiin ryhmähenkeä tiimityön tuotteena. Tiimityö nähtiin ikäänkuin sisäisenä tiedotusjärjestelmänä, jonka kautta ihmiset oppivat tuntemaan toisensa ja toistensa työt. Tietämättömyys siitä, mitä muut tekevät eri ryhmissä koettiin suurimmaksi syyksi ihmissuhdeongelmiin. Yksilöillä on tapana vaikeina hetkinä kuvitella oma työ erityisen raskaaksi ja vähätellä muiden panosta. Tiimityö koettiin keinona "läpivalaista" organisaatio. *"Minusta pitää olla ryhmien sekoittamista ettei jumiuduta omiin klikkeihin, monesti eri ryhmät eivät ole edes näköyhteydessä toisiinsa ja pelkona onkin ryhmien eriytyminen, tiimien avulla vältetään itsekäs ajattelu. Työntekijäsiirrot eivät toimi jossei toisia ja toisten työtä tunneta, eripura vähenee ja ymmärtäväisyys kasvaa."* Johtajat nostivat siis esille ryhmähengen paranemisen yhtenä keskeisenä tiimityön perusteena. Ryhmähenkeä ei koettu kehitettävän pelkästään tiimi perustamalla, vaan nimenomaan tiimityön ideaan sisältyvän toisten ihmisten tuntemaan oppimisen kautta.

Johtajat eivät pitäneet tiimityötä uutena keksintönä, vaan korostivat, että päiväkotityössä ja yleensä ihmissuhdealoilla sitä on käytetty jo kauan. Tämä näkyi johtajien asenteessa ja tiimityön perustelujen jäsentyneisyydessä. Esille nousi perinteinen tiimityön peruste eli asioiden nopeuttaminen, tehokkuus ja laadun parantaminen, mutta myös paljon muuta. Positiivista oli johtajien kyky tiedostaa tiimityön käytön mahdollisuudet ihmisten kanssakäymisen parantamiseen. Sisäinen tiedonkulku ja ryhmähengen kehittäminen ovat tiimityötä ajatellen uudempia löydöksiä. Työhön liittyvät perusteet tiimeille ovat olleet aina olemassa, mutta organisaation yhtenäisyyteen ja toisten ihmisten oppimiseen liittyvät tekijät vaativat tiimityön todellisen merkityksen oivaltamista. Johtajien kyky tiedostaa tiimityön mahdollisuudet organisaatiossa kytevien ihmissuhdeongelmien lieventämiseen on merkki siitä, että tiimityö on muutakin kuin muotisana juhlapuheissa.

## 8 DISKUSSIO

Päiväkodin johtajuutta on tutkittu todella vähän, eikä olemassaolevat tutkimuksetkaan ole fokuoituneet johtajuuden syvimpään olemukseen. Tutkimukset ovat olleet enemmän yleisiä kartoituksia päivähoidon tilasta, jolloin johtajuus ja johtaminen on ollut vain yhtenä taustatekijänä. Jyväskylässä päiväkodin johtajuuteen ja johtajiin on panostettu tarjoamalla koulutusta ja vapautta luoda omia malleja toimia. Palvelun laatu on nostettu avainalueeksi ja johtaminen otettu erityiseksi kehittämiskohteeksi. Tämä tutkimus toimii omalta osaltaan tätä linjausta tukevana, tarjoamalla paikallista tietoa, yleistettävissä olevista teemoista. Oppivan organisaation periaatteet ja niistä kumpuava oppivan organisaation johtajuus on käyttökelpoinen raami toiminnan eteenpäin viemiselle.

Tämän työn tarkoituksena oli selvittää teoreettisen tiedon avulla oppivan organisaation johtajuuteen kuuluvat tekijät ja tutkia syntyneen viitekehyksen avulla vallitsevaa päiväkodin johtajuutta. Tutkimus suoritettiin teemahaastattelujen avulla. Tutkimuksen pääongelmiksi muodostuivat johtajien kokemaa johtajuus, vaikutusmahdollisuudet organisaation rakenteen ja kulttuurin muotoutumiseen, käsitykset organisaation kehittämisestä, suhtautuminen ja panostaminen organisaation oppimiseen sekä vaikuttaminen työntekijöiden itsehallinnan ja yhteisesti jaettujen visioiden rakentumiseen ja säilymiseen. Jokainen pääongelma koostui muutamasta teemasta, joiden avulla pääongelmaan haettiin vastauksia. Yhteensä tutkimuksessa oli 21 teemaa ja jokainen teema analysoitiin Grounded-Theory -analyysimenetelmän avulla.

Ensimmäistä pääongelmaa eli johtajuuden kokemista selvitettiin viiden teeman avulla. Ongelman kannalta keskeisiksi teemoiksi valittiin johtamisen vaatimat tiedot/taidot, johtamisen vaikeudet, koettu koulutustarve, ajankäytön jakautuminen, johtamisen reunaehdot sekä toimenkuvan selkeys. Näiden teemojen avulla pyrittiin selvittämään sitä, millaisena johtajat kokevat päiväkodin johtajuuden. Oppivan organisaation johtajuuden näkökulmasta oman toimenkuvan tarjoamat mahdollisuudet ja toimenkuvan määrittäminen vaikuttavat olennaisesti johtamiseen.

Päiväkodin johtamisen tiedoista ja taidoista keskeisesti esille nousi pedagogisen johtajuuden tärkeys. Pedagogisen johtajuuden korostuminen ja alakohtaisen tietotaidon suuri merkitys on ymmärrettävää, sillä perinteisesti juuri se on ollut johtajien päätehtävä. Päiväkodin johtajan toimen hallinnollistuminen ei ole tämän tutkimuksen mukaan vähentänyt pedagogisen tietämyksen merkitystä. Johtajien vastauksista nousi selvästi esille se, että pedagoginen johtajuus kuuluu kaikille johtajille, myös hallinnollisille eli ei-lapsiryhmissä toimiville johtajille. Yhteenvetona päiväkodin johtamisen tiedoista ja taidoista voidaan sanoa, että tulokset olivat erittäin odotettuja. Ihmissuhdetaitojen korostuminen ja itsensä kehittämisen keskeinen rooli osoittavat johtajien olevan hyvin

aikaansa seuraavia. Johtajat roolin merkitys on oivallettu ja johtajuus nähdään jatkumona, ts. koskaan ei olla johtajana valmiita, vaan aina löytyy kehitettävää. Tällainen ajattelu soveltuu yhtäläillä koko organisaatioon ja on itse asiassa oppivan organisaation perusajatuksena. Johtajan kyky ja halu toimia hänelle asetettujen vaatimusten mukaan luo pohjan koko organisaation toiminnalle. Oppimis- ja kehittymismyönteisyys vaikuttaa moniin asioihin organisaatiossa.

Päiväkodin johtamisen suurimmiksi vaikeuksiksi tai haasteiksi nousivat johtajan asema yhteisössä, toimenkuvan laajuus ja ajanpuute sekä yleinen resurssipula. Johtamisen vaikeuksien kohdalla resurssipula ja asiakaskunnan tarpeiden monipuolistuminen on yleismaailmallinen ilmiö, johon ratkaisut löytyvät taloudellisen tilanteen helpottumisesta, mutta toki myös käytettävissä olevien resurssien optimaalisesta hyödyntämisestä. Toimenkuvan laajuus ja yleinen johtajan asema organisaatiossa ovat enemmän oman toiminnan kautta syntyviä vaikeuksia. Hallinnollistuminen on tuonut uusia haasteita johtajille ja samaan aikaan vanhat tehtävät ovat jääneet rinnalle. Oppivan organisaation johtajuuteen kuuluu olennaisen löytäminen omasta tehtäväkentästä ja tämä haaste näyttää olevan päiväkodin johtajilla hyvin yleinen. Tämä vain osoittaa, että toimenkuvasta on mahdollisuuksia rakentaa itsensä näköinen, sillä liian ahtaasti määritellyt toimenkuvat ovat toki selkeitä, mutta myös rutiinipitoisia. Myös johtajan aseman määrittäminen osana organisaatiota on johtajuuteen ja kypsyyteen liittyvä asia. Aikuismainen tapa toimia ja yhdessä luotu organisaatiokulttuuri antaa perusteita pelisäännöille ja selkiyttää johtajan asemaa. Jonkun on päätökset lopulta tehtävä, se tulisi jokaisen organisaation jäsenen ymmärtää ja hyväksyä.

Johtamiskoulutus koettiin tärkeänä ja yhtä lukuunottamatta kaikki johtajat kokivat tarvitsevansa sitä lisää. Johtajien pitkä työkokemus näkyi tuloksissa, sillä henkilökohtaista johtajana kasvamista tukeva koulutus koettiin erityisen tärkeänä. Johtajat kaipasivat työnohjauksellisuutta ja jatkuvaa oppimista ja olivat hyvin tiedostaneet rutinoitumisen vaarat. Alakohtaisen johtamiskoulutuksen kohdalla korostui viime vuosien aikana tapahtunut työn hallinnollistuminen, sillä johtajat kaipasivat pedagogiikkaan liittyvää koulutusta ja samansisältöisiä koulutuksia kuin muu henkilöstö. Myös yleistä, kaikille aloille soveltuvaa johtamiskoulutusta kaivattiin ja siinäkin näkyi toimenkuvan laajentuminen, sillä johtajat pääsivät mukaan erilaisiin projekteihin, joissa mukana oli johtajia eri aloilta. Oppivan organisaation näkökulmasta johtajien kokema koulutustarve on erittäin rohkaisevaa, ts. johtajien asenne koulutusta kohtaan on sellainen kuin oppivan organisaation johtajuus edellyttää.

Ajankäytön kohdalla ihmisten ja asioiden johtaminen jakoi johtajat kahteen tasaiseen ryhmään eli eniten työllistävänä johtamisalueena pidettiin sekä ihmisten että asioiden johtamista. Tarve toimistotyöntekijän saamiselle oli ilmeinen, etenkin suuremmissa yksiköissä työajasta koettiin menevän liian paljon yksinkertaisiin rutiineihin.

Johtajat nostivat oikeutetusti esille sukupuolikysymyksen eli naisvaltaisella palvelualalla johtajuuden laajentuminen ja täydellinen muuttuminenkaan ei näy lisätyövoimana. Parhaiten olivat selvinneet johtajat, jotka käyttivät rohkeasti delegointia hyväkseen.

Ympäristön luomat reunaehdot johtajuudelle osoittautuivat pääsääntöisesti johtajuutta tukevaksi. Päivähoidon organisaatio koettiin tukea antavana ja perusraamit tarjoavana. Tässä näkyi johtajien keskinäinen yhteistyö ja uudistumishaluisuus, joka kulki läpi tutkittavien joukon. Johtajien keskuuteen on syntynyt tietynlainen johtamiskulttuuri, johon kuuluu erilaisten ideoiden testaaminen ja rohkea soveltaminen. Tällaisen kulttuurin muodostumista on edesauttanut päivähoidon organisaation mataluus ja siitä syntyvä horisontaalinen verkostoituminen. Resurssipula nostettiin esille lähinnä koskien henkilöstön määrää ja sen vaikutusta palvelun laatuun.

Erittäin tärkeänä ympäristön luomana reunaehtona johtajuudelle nousi esille johtajien yksinäisyys työyhteisössä. Erityisen vaikeaksi asian teki se, että yksinäisyys koettiin johtajuuden kehityksen rajoitteena. Johtajien kokemaa yksinäisyyttä kuvaa sekin, että suurin osa johtajista koki saavansa parasta tukea toiselta johtajalta tai johtajien ryhmältä, ainoastaan kaksi henkilöä nimesi parhaaksi tukijaksi muun henkilön. Henkilöstön piiristä parasta tukea ei kokenut saavansa kukaan johtajista. Tuloksessa näkyy johtajien välinen toimiva yhteistyö ja runsas kanssakäyminen, mutta myös johtajien ongelmallinen rooli työyhteisössä. Ihmissuhdetyössä ei voi toimia, mikäli oman persoonan joutuu unohtamaan, sillä se on tärkeä työkalu. Keskustelua tästä teemasta oli käyty johtajien keskuudessa, mutta asia vaatii ehdottomasti lisää syvempää keskustelua. Muutamissa yksiköissä tilannetta oli saatu paremmaksi yksinkertaisesti puhumalla asioista avoimesti koko henkilöstön kanssa. Johtajuus ei saa olla este luonnolliselle vuorovaikutukselle tai ihmisten ystäväystymiselle.

Kokonaisuudessaan johtajat kokevat toimenkuvansa mielekkäänä, mutta toisaalta toimenkuvassa on paljon kehitettävää tai ainakin se vaatii täsmentämistä. Valtaa koetaan olevan sopivasti, mutta toimenkuva on laajentunut ja pirstaloitunut liikaa. Samalla on unohtunut pedagogisen johtajuuden merkitys ja tilalle on tullut suuri määrä uusia hallinnollisia tehtäviä. Johtajat kokevat toimenkuvan kehityksen sisältävän monia riskitekijöitä ja etenkin uusille johtajille toimenkuvan pirstaloituminen aiheuttaa ongelmia.

Useamman teeman kohdalla esille nousi johtajan asema osana työyhteisöä. Kokemus erillään olemisesta ja vaikeus irrottautua päätöksentekijäksi nousivat selvästi esille. Oppivan organisaation johtajuutta ajatellen tulokset ovat rohkaisevia, sillä ne osoittavat johtajien halun ja kyvyn tarkkailla toimenkuvansa muutoksen vaikutuksia. Vaarana ei ole liian ahdas toimenkuvan määrittäminen, sillä johtajat ovat valmiita ottamaan vastuuta, se mitä kaivataan on toimenkuvan selkiyttäminen. Ongelmat johtajien asemassa koskien organisaation ihmissuhteita ovat nekin positiivisia merkkejä siitä, että työhön kuuluu tunteet ja halu yhteistoiminnallisuuteen. Tämä ei tarkoita ongelman

unohtamista tai vähättelyä, vaan sen osoittamista, että oppivan organisaation johtajuuteen kuuluvat elementit ovat em. ongelmien tiedostamisen pohjalla. Perinteisessä hierarkisessa organisaatiossa johtajan erillään olemista ei olisi pidetty ongelmana, pikemminkin päinvastoin.

Toisena pääongelmana tutkimuksessa selvitettiin johtajien vaikutusmahdollisuuksia organisaation rakenteen ja kulttuurin muotoutumiseen, tätä pääongelmaa selvitettiin kolmen teeman avulla. Tutkimusongelman kannalta keskeisiksi teemoiksi valittiin johtajan vaikutusmahdollisuudet henkilöstön työhön, vastuu ja työnjako sekä tasa-arvon toteutuminen.

Johtajat kokivat omaavansa laajan keinovalikoiman henkilöstön työhön ja työssäviihtymiseen vaikuttamisessa. Henkilöstön motivointi ja sitoutumisen aikaansaaminen nousevat esille kaikista pääkategorioista. Johtajana kasvaminen ja kehittyminen näkyi vaatimuksena johtaa ihmiset huomioiden ja toimia keulakuvana omassa yksikössä. Johtajien halu henkilöstön perustehtävän laajentamiseen viittaa liiallisten rutiinitöiden ennaltaehkäisemiseen. Johtajat tiedostivat hyvin oman asemansa organisaatiokulttuurin rakentajina ja ymmärsivät oman suhtautumisensa suhteessa henkilöstön työhön olevan organisaatiokulttuurin kannalta keskeinen tekijä.

Työnjaon ja vastuun organisoinnista voidaan todeta, että johtamisessa näkyi vahvasti uusi leadership-orientoituneen johtamiskulttuurin esiin tuleminen, mutta samaan aikaan perinteisempää johtajan hallintaan perustuvaa ajattelua oli vielä olemassa. Tiimien vastuun lisääntyminen työnjaossa on seurausta johtajuuden uudelleenmäärittämisestä, kun taas jäykkä koulutuksiin pohjautuva ajattelu on seurausta johtajuuden mahdollisuuksien vajaakäytöstä tai reflektoinnin puutteesta. Oppivan organisaation kannalta henkilöstön koulutuksen tulee näkyä työnjaossa ja vastuussa, mutta koulutus ei ole hyvä kriteeri jakaa automaattisesti tehtäviä ja vastuuta. Päiväkoteihin on perinteisesti liittynyt tiukka koulutuksiin perustuva työnjako, mutta uudenlainen johtamiskulttuuri on murtanut jäykkää työnjakoa. Tänä päivänä vastuuta jaetaan tasaisesti ja johtajat toimivat esimerkkinä uuden ajattelutavan juurruttamiseksi organisaatioon

Tasa-arvon toteuttamista tai sitä tukevien toimien suorittamista pidettiin erittäin tärkeänä teemana. Kaikki tutkimuksessa esille tulleet välineet tasa-arvoon pääsemiselle (keskustelut, erilaisuuden hyödyntäminen, arviointi, johtajan esimerkki) ovat toimivia tapoja varmistaa tasa-arvoisuus. Oppivaan organisaatioon tai sen johtamiseen ei sovellu ajattelu, jossa tasa-arvon toteutuminen nähdään olevan pelkästään johtajan vastuulla. Pieni osa johtajista koki olevansa yksin vastuussa tasa-arvon toteutumisesta ja keinoksi tasa-arvon toteutumiselle oli muodostunut sisäinen tutkimus ja mittaaminen. Tällöin tasa-arvosta muodostuu asia, joka on irrallaan muusta toiminnasta, ikäänkuin se voitaisiin välillä ottaa kaapista käsiteltäväksi. Tasa-arvo on kaikessa toiminnassa mukana ja sen tulisi muodostua luonnolliseksi osaksi arkipäivää. Johtajan toimiminen esimerkkinä ja



yhteinen vastuu tasa-arvosta ovat oppivan organisaation periaatteiden mukaisia. Suurin osa johtajista käsitti tasa-arvon toteuttamisen yhteiseksi asiaksi ja samalla tiedosti oman toimintansa olevan olennainen osa tasa-arvoistumisen ja sen ylläpidon prosessia.

Johtajat tiedostivat hyvin oman roolinsa organisaation rakenteen ja kulttuurin muotoutumisessa. Henkilöstön työhön vaikuttamisessa, työnjaossa, vastuunjaossa ja tasa-arvon toteutumisessa näkyi kaikissa leadership-orientoitunut johtamiskulttuuri. Johtajat eivät pakoilleet vastuuta, mutta ymmärsivät, että organisaation pelisäännöt ja organisaatiossa viihtyminen ovat yhteisiä asioita. Johtajien vaikutus organisaatiokulttuuriin ei perustunut hallintaan tai käskyttämiseen, vaan valtuuttamiseen ja esimerkkinä olemiseen.

Kolmantena pääongelmana oli johtajien käsitykset organisaation kehittämisestä. Tämän pääongelman tutkimisen kannalta keskeisiksi teemoiksi valittiin kehittämisen kohteet, kehittämisen tulosalueet, muutokseen suhtautuminen ja reagoiminen sekä ryväkehittäminen.

Kehittämisen kohteista voidaan todeta, että ne kattavat päiväkodin keskeisimmät toiminnan osa-alueet. Esille selvimmin nousivat palvelun laatu ja ammattitaito sekä arvot ja yhteistoiminnallisuus. Ammattitaidosta kaikki lähtee, mutta sitäkin ennen pitää olla yhteinen arvomaailma, jotta ammattitaito pääsisi esille. Palvelun laadun kehittäminen on päivähoidossa ja etenkin Jyväskylässä ollut keskeinen teema jo pitkään ja se näkyy johtajien asenteessa. Yhteistoiminnallisuus tulee ikäänkuin kaupan päälle ihmissuhdealoilla toimiville, ts. siihen on pakko paneutua, jotta toiminta olisi mahdollista.

Kehittämisen tulosalueilla tarkoitetaan niitä alueita, joissa kehittämistoiminnan halutaan näkyvän. Kehittämisen tulosalueet ovat siis yhteydessä kehittämisen kohteisiin, mutta usein kehittämisen tulosalueet ovat laajempia kokonaisuuksia kuin kehittämisen kohteet. Nostamalla esille kehittämisen tulosalueet saadaan selville perusteluja kehittämisen kohteille. Yhteenvetona kehittämisen tulosalueista voidaan mainita niiden johdonmukaisuus suhteessa kehittämisen kohteisiin. Vaikka tuntuu itsestäänselvältä, että kehittämisen kohteet ja tulosalueet ovat yhteydessä, niin usein kuitenkin kehittämisen tulosalueita ei olla edes mietitty. Kehitetään joitain toiminnan osa-alueita, mutta ei tiedetä missä mahdolliset tulokset tulevat näkymään. Tässä tutkimuksessa keskeisesti esille nousseet kehittämisen tulosalueet eli jatkuvan oppimisen aikaansaaminen ja perustehtävän tason nostaminen ovat jäljitettävissä loogisesti kehittämisen kohteista. Kehittämisen tulosalueet ovat myös kattavia eli alakategorioiden esille tuomat erilaiset näkökulmat osoittavat johtajien olevan aikaansa seuraavia (oppimisen kiertokulku) sekä kykeneviä asemoimaan itsensä johtajana ja yksikkönsä tarjoamat palvelut (perustehtävän taso).

Muutosta tapahtuu väistämättä, mutta siihen voidaan reagoida monella tavalla. Organisaation toimivuutta ajatellen muutokseen suhtautumisella ja reagoimalla on tärkeä

asema ja etenkin johtajan asenne vaikuttaa paljon. Tässä tutkimuksessa muutokseen suhtautuminen jakautui mielenkiintoisiin kategorioihin. Esille nousivat muutosprosessin ja muutokseen reagoinnin johtajakeskeisyys ja toisena pääkategoriana muutosprosessin yhteisöllisyys. Johtajakeskeisyys on luonnollista muutostarpeiden suuren määrän takia, ts. jonkun on arvioitava kokonaisuuden kannalta olennaisimmat asiat. Ongelmaksi johtajakeskeisyydessä muodostuu johtajan "päivän kunto" eli se, että johtajan tulisi olla aina valppaana aistimaan ja tarttumaan juuri oikeisiin teemoihin. Vaarana on, että johtajan liikkeen pysähtyminen pysähdyttää koko organisaation. Yhteisöllisyys muutosprosessissa on puolestaan hedelmällistä sitoutumisen kannalta, mutta ongelmaksi muodostuu ajan riittäminen ja ihmisten kyllästyminen. Johtajan siirtyminen sivustakatsojaksi voi toimia, mikäli johtaja kuitenkin aktiivisesti seuraa tapahtumia. Kultainen keskitie olisi oppivaa organisaatiota ajatellen toimivin vaihtoehto eli johtaja toimisi koordinaattorina, mutta yhteisöllisyys olisi mukana vaikkapa tiimien muodostuksen avulla. Tällöin vastuu olisi asemoitu, mutta muutosprosessin pohjana toimisivat pienryhmien keskustelut.

Ryväskehittämisen idea perustuu onnistuneiden esimerkkien siirtoon organisaation sisällä tai eri organisaatioiden välillä. Ryväskehittäminen tarkoittaa toisten kokemuksista oppimista pitkäjänteisellä tavalla. Tällöin kehittämisen perusyksikkönä ei ole yksittäinen organisaatio, vaan organisaatioryhmä tai organisaatioryvä. Ryväskehittämisen kohdalla tutkittavien joukko oli todella yhtenäinen, sillä kaikki johtajista kokivat ryväskehittämisen johtajana kasvamisen välineenä. Ryväskehittämisen periaatteet toteutuivat johtajien alueellisessa yhteistyössä todella tehokkaasti, sen sijaan henkilöstön hyödyntäminen samoilla periaatteilla ei toiminut vielä ollenkaan. Samoin kehittämistä oli koko kaupungin tasolla tapahtuvassa johtajien yhteistyössä. Kaupungin tasolla oli yhteistä suunnittelua ja tavoitteiden asettamista, mutta yhteiset, toimivat foorumit keskustella asioista vielä puuttuivat. Suuren johtajajoukon tai henkilöstöjoukon yhteiset tapaamiset muodostuivat väkisinkin tiedotustilaisuuksiksi. Demokraattisen dialogin aikaansaaminen vaatii kuitenkin yhteisiä tapaamisia eri hierarkiatasoilla ja eri yksiköissä toimivien ihmisten välillä. Tässä toiminnassa keskeistä olisi hyödyntää nyt luotuja paikallisteorioita, sillä ne ovat pohja yhteiselle, laajennetulle kehittämistyölle.

Johtajat pitivät organisaation kehittämistä tärkeänä osa-alueena, mikä näkyi perusteltuina ja laajoina kehittämisen kohteina ja niihin loogisesti yhteydessä olevina kehittämisen tulosalueina. Ryväskehittämisen idean soveltaminen oli yleistä johtajien välillä, henkilöstön välinen ryväskehittäminen oli vielä harvinaisempaa. Johtajat pitivät itsensä kehittämistä organisaation kehittämisen kannalta olennaisena tekijänä. Muutosprosessien käsittelyssä ja muutokseen reagoinnissa näkyi johtajien pyrkimys pitkäjänteiseen kehittämistoimintaan. Muutostyyppejä ajatellen johtajien toiminta oli uudelleensuuntautumista tukevaa eli pyrittiin ennakoivaan ja strategiseen muutokseen.

Kehittämistoiminta oli oppivan organisaation periaatteita tukevaa ja johtajat olivat tiedostaneet organisaation mahdollisuuden olla aktiivinen muutosprosesseissa. Johtajat pyrkivät omalla toiminnallaan välttämään tilanteen, jossa organisaatio joutuisi reaktiivisesti sopeutumaan tai uusiutumaan ympäristöstä tulevien paineiden takia.

Neljäntenä pääongelmana oli johtajien suhtautuminen ja panostaminen organisaation oppimiseen. Tämän pääongelman kannalta keskeisiksi teemoiksi valittiin äänettömän tiedon konkretisointi ja hyödyntäminen, organisaation oppimisen kiertokulun varmistaminen, toiminnan ja sen taustalla olevien arvojen arviointi ja kyseenalaistaminen sekä johtajan itsereflektointi.

Äänettömällä tiedolla tarkoitetaan tietoja ja taitoja, jotka jostain syystä eivät näy yksilön toiminnassa, vaikka ne ovat olemassa. Syynä tähän voi olla työhön liittyvät tekijät eli toimenkuva ei mahdollista taitojen käyttöä tai yksilölliset syyt eli yksilö ei halua tai osaa hyödyntää tietotaitoaan. Kyseessä voi myös olla tietotaito, jota yksilö käyttää, mutta se ei ole laajemmin käytössä organisaatiossa. Oppivan organisaation näkökulmasta johtajan rooli taitojen esille nostamisessa on joka tapauksessa keskeinen. Äänettömän tiedon konkretisointi ja hyödyntäminen on tämän tutkimuksen mukaan johtajilla hyvin hallinnassa. Johtajat kokivat äänettömän tiedon tärkeäksi voimavaraksi, joka tulisi valjastaa käyttöön. Keinot piilotaitojen näkyväksi saattamiseksi olivat monipuolisia. Erityisesti esille nousivat kehittämiskeskustelut, delegoinnin kohdentaminen sekä sallivan ilmapiirin kehittäminen. Erilaiset kehityskeskustelut tukivat henkilöstön itsearviointia, delegoinnin kohdentaminen "pakottaa" taitoja esille ja salliva ilmapiiri on kauskantonen tapa saada taitoja esiin. Johtajat tiedostivat rutinoitumisen vaarat ja olivat kehittäneet laajoja keinovalikoimia jatkuvaan tietotaidon hyödyntämiseen.

Organisaation oppimisen kiertokulun varmistamisella tarkoitetaan toimintaa, joka tähtää oppimisen esiinpääsyyn organisaatiossa. Oppimisen kiertokulku ei ole koskaan pysyvä tila, vaan se vaatii jatkuvaa seurantaa. Suojaavat rutiinit syntyvät nopeasti, mikäli oppimisen vaaliminen unohdetaan. Pääosiltaan organisaation oppimisen kiertokulku ja sen varmistaminen oli ymmärretty syvällisesti, mutta näkyvissä oli myös merkkejä vanhakantaisen oppimiskäsityksen olemassaolosta. Perinteistä oppimisnäkemystä edusti ajatus keskitetystä oppimisen arvioinnista toimintakauden lopussa ja uudempaa, oppivan organisaation ideaa noudattavaa ajatusta edusti jatkuva keskustelu ja rutiinien purkaminen. Oppimisen mittaaminen ja arviointi massiivisilla palautekyselyillä ei siis sellaisenaan sovellu oppivan organisaation ideaan. Palautetta voidaan antaa numeerisesti, mutta tarvitaan jatkuvaa keskustelua toiminnan perusteista. Kerran tai kaksi vuodessa tapahtuva oppimisen arviointi, johtaa kehään, jossa organisaatio tulee aina vallitsevaan todellisuuteen nähden jäljessä. Tällöin organisaatio joutuu reagoimaan nopeasti ja pyrkimään vahinkojen korjailuun, eikä kykene itse ohjaamaan omia käytäntöjään. Sen sijaan jatkuvaan keskusteluun tai rutiinien muodostumisen estoon perustuva ajattelu

tukee oppivan organisaation ideaa. Tällöin myös johtajuus näyttäytyy vuorovaikutuksellisenä, jolloin hallinnan ja kontrollin osuus johtamisessa vähenee.

Arvomaailman ja toimintaperiaatteiden merkitys oli hyvin sisäistetty ja johtajien ajattelutapa tuki pääsääntöisesti oppivan organisaation johtajuutta. Johtajat jakautuivat jatkuvaa arvokeskustelua ja kyseenalaistamista käyttävien sekä säännöllistä arvojen tarkistamista suosivien ryhmiin. Etenkin jatkuvan arvokeskustelun käyminen osoitti vaikeistakin asioista käytävän keskustelun mahdolliseksi luonnollisella tavalla. Kyseenalaistaminen nähtiin voimavarana, eikä perinteisellä tavalla eli toimintaa vaikeuttavana toimintana. Johtajat olivat lähteneet itse kyseenalaistamaan asioita, jolloin se muodostui helpommaksi myös henkilöstölle. Toiminnan kyseenalaistaminen nähtiin yhteisenä asiana, aivan kuten toimintaperiaatteiden luominenkin, jolloin johtajaa ei nähty organisaation jarruna eikä "arvostelu" henkilöitynyt häneen. Arvojen tarkistaminen tiettyinä ajankohtina on perinteisempi tapa ja sinällään sisältää paljon hyvää, mutta tulokset muutosta ajatellen ovat yleensä heikot. Vuoden toiminnan jälkeen ollaan viisaita arvioimaan, mutta usein myös liian lähellä vallitsevia toimintaperiaatteita. Mikäli toimintaperiaatteet ja niiden perusteina toimivat arvot ehtivät muodostua liian tutuiksi, on objektiivinen arviointi vaikeaa. Olennaista on nähdä ero toiminnan arvioinnin ja toiminnassa arvioinnin välillä.

Johtajien käyttämä itsereflektointi oli yllättävän laajaa ja monipuolista. Koulutus on perinteisesti ollut yleinen tapa katsella omaa toimintaa uudesta näkökulmasta, mutta johtajilla oli tämän lisäksi käytössään laaja johtajien välinen "reflektointiverkosto" ja ympäristön palautteen laaja hyödyntäminen. Erityisen keskeiseksi tekijäksi itsereflektointia ajatellen nousi päiväkodin johtajien välinen kanssakäyminen ja monipuoliset keskustelut erilaisista johtajuuteen liittyvistä teemoista. Johtajilla oli selvästi halu kehittyä ja kasvaa, sillä pitkän työhistorian kautta syntyneeseen rutinoitumiseen olisi helppo jäädä lepäilemään. Tällaista jämähtämistä ei näkynyt, vaikka riski itsensä toistamiselle oli tiedostettu. Johtajaa on perinteisesti pidetty toiminnan valvonnasta ja kontrollista vastuullisena. Tällöin johtajan oma toiminta ja sen arviointi on jäänyt vähälle huomiolle. Oppivaan organisaatioon kuuluu johtajan ja henkilöstön vuorovaikutuksellisuus, jolloin hallinta muuttuu enemmän kanssaelämiseksi. Tämä tarkoittaa avoimempaa johtajan toiminnan arviointia ja ennen kaikkea johtajan itsereflektoinnin merkityksen korostumista. Tehtyjä virheitä ei nähdä häpeällisinä tai peiteltävinä, vaan välineinä oppia uutta. Johtajat olivat valmiita vaikeuttamaan omaa työtään jatkuvalla oman toiminnan kyseenalaistamisella ja tätä kautta uusiutumaan ja luomaan uudenlaista johtajuutta.

Johtajat suhtautuivat organisaation oppimiseen myönteisesti ja panostivat oppimiseen paljon voimavaroja. Johtajille oli muodostunut selvä näkemys johtajana oppimisesta, mikä näkyi toimintaperiaatteiden jatkuvana kyseenalaistamisena, suojaavien

rutiinien purkamisena sekä laajana itsereflektiona. Johtajien välisen tiiviin kanssakäymisen tuloksena oli syntynyt johtamiskulttuuria, johon kuului olennaisena osana oppimisen turvaaminen. Johtajat pyrkivät avoimuuteen suhteessa henkilöstöön, mutta vielä ei ollut syntynyt selvää mallia organisaatiotason oppimisen toteuttamiseen. Käytössä oli vielä perinteistä, oppimisen tulokseen keskittyvää arviointia. Oppimisprosessin jatkuvaan arviointiin pyrittiin, mutta tämä ei vielä toiminut organisaatiotasolla. Johtajien keskuudessa jatkuva palaute ja arviointi toimi hyvin, mutta sitä kautta saatujen hyvien kokemusten siirtäminen henkilöstön ja organisaatiotason oppimiseen haki vielä muotoaan. Tarvittavat elementit organisaatiotason oppimisen tehostamiseen olivat olemassa eli tarve jatkuvalle oppimiselle tiedostettiin ja johtajat olivat motivoituneita työskentelemään asian puolesta.

Viidentenä pääongelmana oli johtajien vaikuttaminen työntekijöiden itsehallinnan ja yhteisesti jaettujen visioiden rakentumiseen ja säilymiseen. Työntekijöiden kokema itsehallinta on oppivan organisaation kannalta erittäin keskeinen tekijä, sillä se luo pohjan henkilöstön luovuuden käytölle. Yhteisesti jaetut ja muodostetut visiot puolestaan antavat organisaation toiminnalle jatkuvuutta ja vahvistavat yksilöiden sitoutumista organisaation toimintaperiaatteisiin. Tämän pääongelman kannalta keskeisiksi teemoiksi valittiin päätöksentekoprosessi, avoin dialogi, visioiden ja tavoitteiden luonti sekä tiimien rooli organisaatiossa.

Päätöksentekoprosesseissa näkyi johtajien kyky reflektiiviseen ajatteluun ja itsetarkkailuun, mutta myös johtamiseen kuuluva itsenäinen vastuunotto. Päätöksenteossa esille nousi jäsentynyt ja perusteltu päätöksenteko sekä tiedostamaton ja tilannekohtainen päätöksenteko. Oppivan organisaation johtajuuden näkökulmasta itsenäinen päätöksenteko kuuluu johtajuuteen, mutta se ei saisi perustua kiireeseen. Jäsentynyt kuva siitä, miten päätöksentekoprosessi etenee auttaa tekemään perusteltuja päätöksiä. Mikäli johtaja joutuu tekemään jatkuvasti päätöksiä kiireessä, ilman muiden mielipiteiden tuomaa laajennettua näkökulmaa, ajaudutaan helposti liialliseen tilannesidonnaisuuteen. Jatkuvuuden kannalta olisi tärkeää tehdä oman linjan kannalta loogisia ratkaisuja ja luoda järjestelmä, joka mahdollistaa henkilöstön itsehallintaa ja yhteisesti muodostettuja visioita tukevan päätöksenteon. Tässä tutkimuksessa esille noussut johtajien toiminta, jossa rutiinipäätökset tehdään itse ja yhteiset asiat viedään keskusteluun, on esimerkki tällaisesta johtamisesta. Päätöksenteon jäsenyisyys näkyi myös delegoinnissa, ts. perusteltu päätöksenteko näytti johtavan perusteltuun, sopivaan delegointiin.

Avointa dialogia käytettiin paljon ja sen merkitys oli oivallettu. Dialogilla tarkoitetaan keskustelua, jossa jokaisella on mahdollisuus avoimesti sanoa mielipiteensä. Dialogissa pyritään kartoittamaan erilaisia vaihtoehtoja ilman voittaja-häviöjä -asetelmaa eli kyseessä on vapaamuotoinen tai teemoihin sidottu "aivoriihi". Esille nousi epäviralliset

avoimet keskustelut sekä teemakohtaiset etukäteen valmistellut keskustelut. Käytössä olleet mallit tai tavat pitää yllä avointa keskustelua toivat esille monia hyviä piirteitä. Asioiden valmistelu ja tiimityön soveltaminen toi keskusteluihin ryhtiä kun taas epävirallisen ilmapiirin luominen ja iltakokoontumiset toivat esille keskustelijoiden tunteiden ja asenteiden merkityksen. Molemmissa pääkategorioissa näkyi hyviä avoimen dialogin keskeisiä piirteitä. Positiivista johtajuuden kannalta oli se, että johtajat uskalsivat luoda omia tapoja järjestää keskusteluja ja vaihtaa omaa rooliaan tilanteen mukaan puheenjohtajasta sivustakatsojaan. Avoimeen dialogiin kuuluu aikuismainen, kypsä tapa ajatella ja johtajien toiminnassa näkyi halu kehittää aikuismaista keskustelukulttuuria, jossa ei ole voittajia eikä häviäjiä, ainoastaan osallistujia.

Visiot eli erilaiset tulevaisuuskuvat pitävät organisaation liikkeessä ja antavat sille halutun suunnan. Tavoitteet ovat astetta konkreettisempia näkemyksiä tulevasta, mutta nekin ovat riippuvaisia visioista. Oppivan organisaation idean mukaan visioiden laiminlyönti johtaa ongelmiin ja sen vuoksi visioinnin vaikeuden tiedostaminen on tärkeää, jottei laiminlyöntejä pääsisi tapahtumaan. Johtajan rooli visioiden luomisessa ja koko visiointiprosessissa tulisi olla keskeinen. Tämän teeman osalta päiväkodin johtajat olivat erittäin yhtenäinen ryhmä. Johtajan koordinoimat visiot toimivat yhteisen tavoitteiden asettelun pohjana. Johtajat kokivat visioinnin elintärkeäksi toiminnan jatkuvuuden kannalta. Toiset johtajista pitivät visiointia ja tavoitteiden asettamista omana tehtävänä ja toiset pitivät itseään raamien antajana ja keskustelun virittäjänä. Kummassakin tapauksessa johtajat ottivat vastuun visioinnista ja omalla toiminnallaan varmistivat vaihtoehtoisten visioiden olemassaolon. Erityisen positiivinen tulos oppivan organisaation johtajuuden kannalta oli juuri luovan jännitteen ylläpitäminen, ts. johtajat olivat ottaneet vastuulleen vaihtoehtoisen tulevaisuuskuvan esillenostamisen, jolloin toiminnan jatkuvuus turvattiin. Visiointia käytettiin tehokkaasti konkreettisempien tavoitteiden pohjana ja näin ollen saatiin valmius reagoida nopeasti tilanteiden muuttuessa. Esille nousi myös tarve panostaa lisää visioiden luomiseen koko päivähoidon organisaatiossa.

Tiimityön merkitys on lisääntynyt kaikilla aloilla viime vuosina. Tiimityöstä on tullut tietynlainen muotisana, jolloin on vaarana, että sen todellinen merkitys unohtuu. Päiväkoteihin tiimit ja tiimityön perusajatus on kuulunut olennaisena osana aina, sillä henkilökunta on jakautunut tasaisesti erilaisten koulutuksien mukaan. Tiimityön perusajatuksena on juuri moniammatillisuus ja yksilöiden kyky täydentää toisiaan. Johtajat muovaavat omalla asenteellaan ja toiminnallaan pitkälti sen, miten tiimityötä hyödynnetään. Oppivan organisaation periaatteiden mukaan, olennaista on johtajan perustelut tiimityön käytölle, sillä niiden kautta muodostuu yleinen tiimityön linjaus.

Tutkimukseen osallistuneet johtajat eivät pitäneet tiimityötä uutena keksintönä, vaan korostivat, että päiväkotityössä ja yleensä ihmissuhdealoilla sitä on käytetty jo

kauan. Tämä näkyi johtajien asenteessa ja tiimityön perustelujen jäsentyneisyydessä. Tutkimuksessa esille nousi perinteinen tiimityön peruste eli asioiden nopeuttaminen, tehokkuus ja laadun parantaminen, mutta myös paljon muuta. Positiivista oli johtajien kyky tiedostaa tiimityön käytön mahdollisuudet ihmisten kanssakäymisen parantamiseen. Sisäinen tiedonkulku ja ryhmähengen kehittäminen ovat tiimityötä ajatellen uudempia löydöksiä. Työhön liittyvät perusteet tiimeille ovat olleet aina olemassa, mutta organisaation yhtenäisyyteen ja toisten ihmisten oppimiseen liittyvät tekijät vaativat tiimityön todellisen merkityksen oivaltamista. Johtajien kyky tiedostaa tiimityön mahdollisuudet organisaatiossa kytevien ihmissuhdeongelmien lieventämiseen on merkki siitä, että tiimityö on muutakin kuin muotisana juhlapuheissa.

Johtajien asenteet ja toimenpiteet tukivat työntekijöiden itsehallinnan ja yhteisesti jaettujen visioiden rakentumista. Päätöksentekoprosessiin kuului avoimuus, päätösten perusteleminen ja henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa itseään koskeviin asioihin. Avointa dialogia käytettiin ongelmien purkamiseen sekä yleiseen ilmapiiriin kehittämiseen ja vaikeuksien ennaltaehkäisemiseen. Visiointi ja yhteinen tavoitteiden asettelu koettiin tärkeänä ja ainoana tapana toimia. Henkilöstön sitoutumisen merkitys oli hyvin tiedostettu, mikä näkyi johtajien tavassa keskustella yhteisistä asioista. Tiimityö ja tiimioppiminen olivat itsestäänselviä periaatteita ja tärkeitä tekijöitä koko johtajuudelle. Tutkimus osoitti, että johtajien pitkäjänteinen työ itsehallinnan merkityksen korostamisessa alkoi vähitellen siirtyä käytännön toimintoihin ja osaksi organisaatiokulttuuria. Johtajien toimenkuvaan kuuluu yhteistoiminnallisuuden ja itsenäisyyden yhdistäminen ja tällainen toiminta näytti tarttuneen koko organisaatioon. Henkilöstön itsehallinnan tukeminen on pitkäjänteistä työtä, mutta oikein toteutettuna se vapauttaa pitkäänkin lukkiutuneina olevat, käyttämättömät energiat koko organisaation käyttöön.

Saadut tulokset tukivat aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksia. Päiväkodin johtajuuteen kuuluu tietyt vaikeudet, kuten vaara liialliseen demokraattisuuteen johtamisessa ja johtajuuden suurimpana vahvuutena on substanssituntemus, joka edesauttaa tiiviin vuorovaikutuksen säilymistä henkilöstöön päin. Tämä tutkimus toi myös esille, aiempienkin tutkimusten osoittaman, johtajien rooliristiriidan ja siitä johtuvan yksinäisyyden. Johtajat saavat parhaan tuen muilta johtajilta, vaikka yleinen vuorovaikutus yksiköiden sisällä on hyvin toimivaa. Päiväkodin johtajan toimenkuva on muuttunut viime vuosina voimakkaasti ja tällä hetkellä yksittäiset johtajat muovaavat toimenkuvansa kukin haluamaansa suuntaan. Tilanteen epäselvyys aiheuttaa mielipideerot siitä, mihin suuntaan johtajuutta tulisi tulevaisuudessa viedä. Oppivan organisaation johtajuutta ajatellen tilanne on hedelmällinen, sillä vallitsevissa johtamiskäytännöissä näkyy jo nyt selvästi oppivan organisaation piirteet eli mitä päiväkodin johtajuus tuleekaan olemaan kun vielä toimekuvaa saadaan esim. koulutuksen kautta selkiytettyä?

Tutkimuksen luotettavuus pyrittiin varmistamaan keskittymällä ongelmanasetteluun ja tutkimuksen toteutukseen erityisen perusteellisesti. Käsitevalidius pyrittiin ottamaan huomioon alusta asti tutustumalla perusteellisesti kohdejoukkoon ja oppivan organisaation teoreettiseen taustaan. Ongelmanasettelu rakennettiin teoreettisesta viitekehystä valittujen keskeisiksi koettujen teemojen varaan. Kenttätyö osoitti, että teoreettisesta viitekehystä valitut teemat kohtasivat hyvin käytännön toiminnan tason. Tutkimuksen sisältövalidius pyrittiin puolestaan varmistamaan riittävällä määrällä kysymyksiä ja rakentamalla teemahaastattelurunko niin kattavaksi kuin mahdollista. Valitut kysymykset ja teemat tavoittivat halutut merkitykset ja yhteys teoreettiseen viitekehykseen säilyi. Tutkimus tuotti paljon tietoa valittuihin teemoihin ja ongelmanasetteluun liittyen, mutta nosti myös esille uusia kysymyksiä, joihin vastaaminen vaatii uutta tutkimusta.

Jatkotutkimuksen aiheina näkisin tässä tutkimuksessa esitettyjen, oppivan organisaation johtajuuteen kuuluvien, teemojen syventämisen. Tutkimuksen pääongelmat ja niihin kuuluvat teemat voisivat toimia pohjana yksittäisille tutkimuksille, jotka olisivat suunnattu erilaisille toimialoille tai laajemmalle kohdejoukolle. Tutkimus antaa pohjaa kvantitatiiviselle esim. koko Suomen päiväkotien johtajia koskevalle tutkimukselle. Lisäksi koen tärkeinä jatkotutkimuksen aiheina päiväkodin johtajien johtajuuskoulutuksen ja johtajien aseman osana henkilöstöä. Päiväkodin johtajat tarvitsevat jonkinlaisen, työhön perehdyttävän koulutusohjelman ja tämän kehittämisen tueksi tarvitaan lisätutkimusta. Johtajien kokema yksinäisyys puolestaan kaipaa syvempää tutkimusta, jossa mukana olisi muun henkilöstön näkökulma asiaan.

Yleisesti ottaenkin näkisin, että tämä tutkimus tarjoaa välineitä organisaatioiden sisäiseen ja organisaatioiden väliseen keskusteluun. Jatkotutkimuksen tarpeisiin liittyy mielestäni mielenkiintoinen mahdollisuus ottaa mukaan muun henkilöstön näkemys johtajuuteen. Tätä mahdollisuutta ei mielestäni ole olemassa ilman selvää kuvaa johtajien itse kokemasta johtajuudesta. Tarvitaan pohja, jonka avulla voidaan peilata johtajuutta "ulkopuolisen" silmin. Toivon, että tämä tutkimus toimii yhtenä tällaisena näkökulmia avaavana ja erilaisia näkemyksiä suhteuttavana tutkimuksena.

Johtajuuden merkitys ja syvin olemus avautuu vain järjestelmällisellä tutkimuksella. Ainut tapa on edetä pieni askel kerrallaan, fokuoimalla tutkimukset olennaisiin tekijöihin ja muodostamalla tätä kautta kattavaa kokonaiskuvaa. Yleismaailmallista, kaiken olennaisen kattavaa tutkimusta johtajuudesta ei ole olemassa. Johtajuus on moni-ilmeinen, vaikeasti hahmotettava ilmiö, jonka selvittämisessä ei voida "oikaista". Päiväkodin johtaminen on tänä päivänä monipuolisuutta vaativa tehtävä, jossa onnistuminen vaatii kypsää ajattelua ja halua koko ajan rikastuttaa omia näkökulmiaan muita kuuntelemalla. Näkisin, että päiväkodin johtajuuden tutkijalta vaaditaan näitä samoja ominaisuuksia.



## LÄHTEET

- Abrahamsson, L. 1998. Oppivan organisaation luominen ja naistutkimuksen näkökulma. *Aikuiskasvatus* 18 (2), 104-112.
- Araujo, L. Knowing and learning as networking. *Management learning. The journal for managerial and organizational learning* 29 (3), 317-336.
- Argyris, C. 1976. *Increasing leadership effectiveness*. A Wiley-Interscience Publication.
- Argyris, C. 1977. Double loop learning in organizations. *Harvard business Review*. September-October, 115-125.
- Argyris, C. & Schön, D. 1978. *Organizational learning: A Theory of action perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Argyris, C. 1991. Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review* 69 (3), 99-109.
- Argyris, C. 1992. *On organizational learning*. Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Argyris, C. 1993. *Knowledge for action*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Argyris, C. 1994. Good communication that blocks learning. *Harvard business Review* 72 (4), 77-85.
- Argyris, C. & Schön, D. 1996. *Organizational learning II. Theory, method and practice*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bennis, W. & Nanus, B. 1986. *Johtajat ja johtajuus*. *Ekonomia-sarja*: Weilin+Göös.
- Blake, R.R. & Mouton J.S. 1978. *The New Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Bloom, P.J. & Sheerer, M. 1992. The effect of leadership training on child care program quality. *National-Louis University & Edinboro University of Pennsylvania. Early childhood research quarterly* 7, 595-606.
- Cook, J.A., Staniforth, D. & Stewart, J. 1997. *The learning organization in the public services*. Gower publishing limited.
- Coopey, J. 1998. Learning to trust and trusting to learn: a role for radical theatre. *Management learning. The journal for managerial and organizational learning* 29 (3), 365-382.
- Dixon, N.M. 1994. *The organizational learning cycle. How we can learn collectively*. London: McGraw-Hill.
- Easterby-Smith, M., Snell, R. & Gherardi, S. 1998. Organizational learning: diverging communities of practice? *Management learning. The journal of managerial and organizational learning* 29 (3), 259-272.
- Engeström, Y., Saarelma, O., Launis, K., Simoila, R. & Punamäki, R.-L. 1991. *Terveyskeskusten uuden työtavan kehittäminen*. Helsinki: Sosiaali- ja terveyshallitus

- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Painatuskeskus.
- Gorpe, P. 1984. Organisaatio ja johtaminen. Espoo: Weilin+ Göös.
- Heikkilä, J. 1994. Turun opettajankoulutuslaitos oppivana organisaationa. Teoksessa Tähtinen, J. (toim.) 1994. Opettajaksi kasvaminen. Turun luokanopettajakoulutuksen linjojen hahmottelua. Turku: Turun opettajankoulutuslaitos, 163-181.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1982. Teemahaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.
- Honkanen, H. 1989. Organisaation ja työyhteisön kehittäminen. Suuntauksia ja menetelmiä. Työterveyslaitos Helsinki.
- Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.
- Juuti, P. & Lindström, K. 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 4. JTO-tutkimuksia sarja 9. Helsinki: Johtamistaidon opisto.
- Juuti, P. Mitä on johtaminen. 1996. Aikuiskasvatus 16 (4), 244-252.
- Jylhä, P. & Vaherva, T. 1998. Liiketoiminnan, teknologian ja henkilöstön kehittämisen trendit. Aikuiskasvatus 18 (2), 113-120.
- Jyväskylän kaupunki, sosiaali- ja terveystieteiden keskus. 1998. Lasten päivähoiton palvelukyky. Asiakaskyselyn tulokset.
- Kast, F.E., Rosenzweig, J. E. 1985. Organization & Management, A systems and contingency approach. Singapore: McGraw-Hill.
- Kasvio, A. 1996. Johtajuus muuttuvassa työelämässä. Aikuiskasvatus 16 (4), 253-258.
- Katzenbaum, J. & Smith, D. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Jyväskylä: Gummerus.
- Keskinen, S. 1990. Päiväkotihenkilöstön sisäisten mallien yhteys työviihtyvyyteen, työn rasittavuuteen ja ammatti-identiteettiin. Turku: Turun yliopiston julkaisuja, sarja C osa 80.
- Kuittinen, M. & Kekäle, J. 1996. Oppivan organisaation kulttuuri. Psykologia 31 (1996), 182-190.
- Kurki, L. 1996. Spiritualiteetti: johtajuuden perusta?. Aikuiskasvatus 16 (4), 278-285.
- Kurtakko, K. 1998. Oppiva organisaatio-uutta potkua kouluun ja koulutukseen. Tiedepolitiikka 23 (3), 23-30.
- Lahti-Kotilainen, L. 1996. Mielekkyyttä, toiveikkaus johtamistyön keskeisinä elementteinä. Aikuiskasvatus 16 (4), 259-265.
- Laitinen, M., Vartiainen, M. & Pulkkinen, A. 1996. Ryväskehittäminen oppivan organisaation menetelmänä. Aikuiskasvatus 16 (2), 93-103.
- Luukkanen, A. K. 1997. Päiväkotien johtajien johtamistyyli. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen pro-gradu -tutkielma.

- March, J. G. & Olssen, J. P. 1976. *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Marquardt, M. J. 1996. *Building the learning organization*. New York: McGraw-Hill.
- Marsick, V. & Watkins, K. 1990. *Informal and incidental learning in the workplace*. London & New York: Routledge.
- Mezirow, J. 1995. *Uudistava oppiminen*. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Mirvis, P.H. 1988. *Organization Development in research in organizational change and development vol 2, 1-57*. Greenwich, Connecticut: Jai press inc.
- Moilanen, R. 1996. *Oppiva organisaatio-tausta ja käsitteistö*. Lisensiaattitutkimus. Jyväskylän yliopiston taloustieteen laitos. Julkaisu N:o 100/1996.
- Nadler, D. & Tushman, M. 1990. *Leadership and organizational change*. *California management review* 32, 77-98.
- Nikkilä, J. 1986. *Organisaatiokulttuurin omaksuminen ja hallinta*. Työhön ja organisaatioon sosiaalistumisen mekanismeista ja merkityksestä erityisesti julkisessa hallinnossa. Valtion koulutuskeskuksen julkaisuja B 42.
- Nivala, V. 1997. *Tutkimus päiväkotien johtajuudesta*. Oulu: Varhaiskasvatus 90 Oy.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. 1991. *The learning company. A strategy for sustainable development*. England: McGraw-Hill.
- Pirnes, U. 1989. *Kehittyvä johtajuus*. Aavaranta-sarja N:O 10. Helsinki: Otava.
- Pirnes, U. 1996. *Johtajien kasvu - tie organisaatiokulttuureiden paradigmaaliseen muutokseen*. *Aikuiskasvatus* 16 (4), 266-296.
- Pugh, D.S. 1988. *Organization theory. Selected readings*. London: Penguin Books.
- Richter, I. 1998. *Individual and organizational learning at the executive level: towards a research agenda*. *Management learning. The journal for managerial and organizational learning* 29 (3), 299-316.
- Rigano, D. & Edwards, J. 1998. *Incorporating reflection into work practice*. *Management learning. The journal for managerial and organizational learning* 29 (3), 431-446.
- Sarala, U. 1988. *Kohti oppivaa organisaatiota*. *Aikuiskoulutus organisaatiossa*. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. *Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Schein, E. H. 1987. *Organisaatiokulttuurit ja johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.
- Senge, P. 1990. *The Fifth discipline. The art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Sjöstrand, S-E. 1981. *Organisaatioteoriat*. Espoo: Weilin-Göös.

- Stenfors-Laajala, T. & Keskinen, S. 1988. Päiväkotihenkilöstön burn out. Turku: Turun yliopiston psykologian tutkimuksia No 82.
- Ståhle, P. 1996. Mielikuvia ja kommentteja oppivasta organisaatiosta. *Aikuiskasvatus* 16 (2), 122-125.
- Valkeavaara, T. 1997. Henkilöstön kehittäjät muuttuvassa työelämässä: kehittäjien roolien ja pätevyyden arviointia Euroopan eri maissa. *Aikuiskasvatus* 17 (3), 187-197.
- Valtion koulutuskeskus. 1979. Perustietoa johtamisesta. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Varila, J. 1991. Näkökulmia henkilöstön kehittämiseen ja henkilöstökoulutukseen. Perusteiden teoreettista ja empiiristä tarkastelua. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus.
- Varila, J. 1992. Henkilöstön kehittämisen kohteet ja tulosalueet. *Aikuiskasvatus* 12 (3), 132-136.

## LIITE 1 Teemahaastattelun runko

- I Millaisena johtajat kokevat päiväkodin johtajuuden?
1. Päiväkodin johtamisen tiedot/taidot
  2. Johtamisen vaikeudet
  3. Johtajien kokema koulutustarve
  4. Ajankäyttö
  5. Ympäristön johtajuudelle luomat reunaehdot
  6. Toimenkuvan selkeys
- II Millaisena päiväkodin johtajat kokevat oman organisaation ja vaikutusmahdollisuutensa organisaation rakenteen ja kulttuurin muotoutumiseen?
7. Johtajien vaikutusmahdollisuudet henkilöstön työhön
  8. Vastuu ja työnjako
  9. Tasa-arvo
- III Mitkä ovat johtajien käsitykset organisaation kehittämisestä?
10. Kehittämisen kohteet
  11. Kehittämisen tulosalueet
  12. Muutokseen suhtautuminen ja reagoiminen
  13. Ryväskehittäminen
- IV Millaista on johtajien suhtautuminen ja panostaminen organisaation oppimiseen?
14. Äänettömän tiedon konkretisointi ja taitojen hyödyntäminen
  15. Organisaation oppimisen kiertokulun varmistaminen
  16. Toiminnan ja sen taustalla olevien arvojen arviointi ja kyseenalaistaminen
  17. Johtajan itsereflektointi
- V Miten johtajat pyrkivät vaikuttamaan työntekijöiden itsehallinnan ja yhteisesti jaettujen visioiden rakentumiseen ja säilymiseen?
18. Delegointi ja päätöksentekoprosessi
  19. Avoin dialogi
  20. Visioiden ja tavoitteiden luonti
  21. Tiimioppiminen

## LIITE 2 Kyselylomake tutkimuksen kohdejoukon kuvaamista varten

1. Ikä .....
2. Sukupuoli                   1    Mies  
  2    Nainen
3. Työssäolovuodet päiväkodissa .....
4. Työssäolovuodet päiväkodin johtajana .....
5. Johtajan alaisuudessa toimivien päiväkotiyksiköiden määrä ....
  
6. Perhepäivähoidon ohjaus                   1    Kuuuu toimeukuvaan  
  2    Ei kuulu toimeukuvaan
  
7. Lapsiryhmässä toimimine                   1    Kuuuu toimeukuvaan  
  2    Ei kuulu toimeukuvaan
  
8. Muut mahdolliset tehtävät em. lisäksi  
.....  
.....
  
9. Lasten ja työntekijöiden määrä päiväkodissa  
Lapsia yhteensä .....
- Vakituisia työntekijöitä yhteensä .....
- Lastentarhanopettajia .....
- Lastenhoitajia .....
- Perhepäivähoitajia .....
- Muita .....
  
10. Olen saanut koulutusta johtamistehtäviin                   1    Kyllä  
  2    En
  
11. Koen tarvitsevani lisää johtamiskoulutusta               1    Kyllä  
  2    En

Mille osa-alueille kaipaisit johtamiskoulutusta?

.....  
.....

- |     |   |   |                     |
|-----|---|---|---------------------|
| 12. | Pystyn vaikuttamaan henkilöstön valintaan   | 1 | Kyllä               |
|     |   | 2 | En                  |
| 13. | Eniten työllistävä johtamisalue   | 1 | Ihmisten johtaminen |
|     |   | 2 | Asioiden johtaminen |
| 14. | Päiväkodin ulkopuolisiin tapahtumiin (kokous,koulutus jne.)<br>käytetty keskimääräinen viikottainen työaika ..... |   |                     |
| 15. | Johtajan paras tukija   | 1 | Toinen johtaja      |
|     |   | 2 | Johtajien ryhmä     |
|     |   | 3 | Esimies             |
|     |   | 4 | Työyhteisön jäsen   |
|     |   | 5 | Muu henkilö         |