

*46/2001*

” Että meidän itsenäisyys säilyisi.”

Tapaustutkimus muutoksesta filiaalipäiväkodiksi  
ja sen vaikutuksista johtajuuteen.

Leena Halttunen  
Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma  
Kevät 2001  
Varhaiskasvatuksen laitos  
Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

Halttunen, Leena. 2001. ”Että meidän itsenäisyys säilyisi.” Tapaustutkimus muutoksesta filiaalipäiväkodiksi ja sen vaikutuksista johtajuuteen. Jyväskylän yliopisto. Varhaiskasvatuksen laitos. Pro gradu –tutkielma.

Tutkimusongelmani kohdistuivat muutoksen toteutumiseen ja kokemiseen, organisaatiokulttuurin muutokseen ja merkitykseen työyhteisölle sekä filiaalipäiväkodin toimivuuden ja siinä toteutuvan johtajuuden arviointiin. Pääpaino tutkimuksessa oli johtajuuden toteutumisen tarkastelussa sekä filiaalipäiväkodin toiminnan arvioinnissa henkilökunnan näkökulmasta. Tutkimus kohdentui filiaalipäiväkodiksi siirtymisen ensimmäiseen toimintavuoteen, joka oli peruste muutoksen ottamiselle mukaan tutkimusongelmaksi. Organisaatiokulttuurin osalta tutkin niitä kriteereitä, jotka ryhmän tulisi käydä läpi muuttuneessa tilanteessa.

Tutkimuksen kohteena oli yhden päiväkodin koko henkilökunta (8 jäsentä), perhepäivähoitaja, päiväkodin johtaja ja työyhteisövalmentaja. Jokaiselle heistä tehtiin yksilöhaastattelu. Henkilökunta sekä perhepäivähoitaja osallistuivat kahteen ryhmähaastatteluun sekä SWOT-analyysin tekoon. Aineisto analysoitiin laadullisin menetelmin ja lähinnä analysoiden ajan merkitystä kokemuksiin. Johtajuutta verrattiin aikaisempaan lapsiryhmävastuiseen johtajuuteen.

Toimiminen filiaalipäiväkotina edellytti henkilökunnalta itsenäisempää ja omatoimisempaa vastuunottoa esimerkiksi päivittäisessä arjessa. Voittona muutoksessa oli, ettei hallinnollisen johtajan osallistuminen päiväkodin ulkopuolelle vähentänyt henkilöstöresursseja lapsiryhmästä. Hallinnollinen johtajuus, jossa oli useampi yksikkö johtajan alaisuudessa, toteutti riittävää johtajuutta. Johtajuutta tarvittiin edelleen, mutta on syytä pohtia, miten työnjako johtajan ja päiväkodin välillä toteutuu. Filiaalipäiväkoti piti tärkeänä omaleimaisuuden ja itsenäisyyden säilymistä. Mahdollisen muutoksen tulisi säilyttää filiaalipäiväkodin kulttuuria.

Avainsanat: muutos, organisaatiokulttuuri, johtajuus, päiväkoti, filiaalipäiväkoti.

## **ESIPUHE**

Pro gradu -työssä ei oppaiden mukaan esipuhe ole välttämätön. Minulle se on.

Tämä tutkimus on piste noin viiden vuoden opinnoilleni: ensin kasvatustieteen kandidaatin täydentävät opinnot ja sitten kasvatustieteen maisterin opinnot. Piste minulle, joka perheellisenä ja päivittäisen työn äärellä olin jo ajatellut jättäneeni opiskelumaailman.

Juuri näiden syiden vuoksi - työ ja perhe - tämä esipuhe on välttämätön.

Haluan antaa innostuksen kipinän sinulle, joka haikailet uusien haasteiden perään.

Haluan antaa kiitokseni joustaville työkavereille mahdollisuudesta sovittaa työtä ja opiskelua.

Tärkeintä on antaa kiitokseni Harrille, Annalle, Katille ja Kaisalle. Te olette näyttäneet, kuinka perhe voi mahdollistaa yhden jäsenensä haaveen ottaa vastaan haasteita ja onnistua niissä. Minä lupaan, että ihan heti en opiskele ja nyt on aikaa niille teoille, joihin osallisuuttani olette saaneet odottaa. Haluan silti kertoa teille tyttäreni, että aina kannatta tarttua uusiin tuuliin ja haasteisiin. Aikuisenakin.

Kiitos Kotikulman päiväkodin naiset tarinoistanne, ajatuksistanne ja tunteistanne. Varmasti joku oppii teistä paljon.

Jyväskylä, toukokuu 2001

Leena Halttunen

# SISÄLTÖ

## TIIVISTELMÄ

## ESIPUHE

1.	JOHDANTO	6
2.	TUTKIMUKSEN TAUSTAA JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT	9
2.1	Organisaatioiden rakenteellisia muutoksia	9
2.2	Tutkimusongelmat	11
3.	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	14
3.1	Tapaustutkimus kasvatustieteellisessä tutkimuksessa	14
3.2	Haastattelu tutkimusmenetelmänä	17
3.3	Muutosselonteon menetelmä	19
3.4	Tutkimuksen toteuttaminen	20
3.5	Aineiston analyysi	27
4.	MUUTOS TYÖYHTEISÖSSÄ	30
4.1	Työyhteisön muutokseen vaikuttavia tekijöitä ja muutoksen ominaisuuksia	30
4.2	Muutoksen hallittu toteutus	32
4.3	Muutosprosessin vaiheita	34
4.4	Muutoksen toteutuminen Kotikulman päiväkodissa	38
4.4.1	Henkilökunnan saama tuki muutoksen aikana	49
4.4.2	Henkilökunnan antama kritiikki muutoksen toteutuksesta	52
4.5	Vastaavassa muutoksessa huomioitavia asioita	53
5.	ORGANISAATIOKULTTUURI	56
5.1	Kulttuurin lähtökohdat ja muodostuminen organisaatiossa	56
5.2	Kulttuurin tehtävät organisaatiossa	60
5.3	Johtajan merkitys organisaatiokulttuurille	65
5.4	Kotikulman päiväkodin organisaatiokulttuurin uudelleen määrittelyä muutoksen jälkeen	66
5.5	Asioita, joihin johtaja on kiinnittänyt huomiota	76
5.6	Yhteenvedoa muutoksista organisaatiokulttuurissa	78

6.	JOHTAJUUS	80
6.1	Johtamiseen vaikuttaneita teorioita	80
6.2	Päiväkodin johtajuus	83
6.3	Kotikulman päiväkodin henkilökunnan käsityksiä päiväkodin johtajan tehtävistä	94
6.4	Päiväkodin johtajan rooli ja merkitys	98
6.5	Johtajuuden toteutuminen	101
6.5.1	Päivittäisjohtaminen	103
6.5.2	Hallintotyö	106
6.5.3	Pedagoginen johtaminen	108
6.5.4	Palvelujohtaminen	109
6.6	Yhdysheikilöiden toiminta johtajuuden tukena	110
6.7	Tyytyväisyys johtajuuden toteutumiseen	113
6.8	Filiaalipäiväkodin toimivuus	119
7.	POHDINTA	128
7.1	Mahdollisia jatkotutkimushankkeita	135
7.2	Tutkimuksen luotettavuudesta	135
	LÄHTEET	140
	LIITTEET	144

## 1. JOHDANTO

Halusin tutkia päiväkodin johtajuutta. Halusin omien johtajakokemusteni tueksi oppia siitä jotain uutta tai lisää, koska tähänastiset opintoni olivat antaneet hyvin vähän suoranaista koulutusta johtajuuteen. Toinen lähtökohtani oli halu kuulla ihmisten ajatuksia ja kertoa ne muille. Nämä perusteet pro gradu -työlleni olivat olleet selvät jo kauan, mutta oman näkökulman löytyminen ja valinta ei ollut helppoa. Päiväkodin johtajuutta totesin tutkitun riittävästi esimerkiksi kartoittamalla johtajalle kuuluvia tehtäviä ja yleensäkin tutkimukset olivat johtajan näkökulmasta tehtyjä. Ratkaiseva tekijä näkökulman valinnalle oli osallistumiseni varhaiskasvatuksen maisterin syventävissä opinnoissa opintokokonaisuuteen Johtajuus päivähoidossa. Opintojakso herätti minut jälleen kerran pohtimaan päivähoiton johtajuuden monia haasteita. Yhtenä uusimpana haasteena näin johtajien työkokonaisuuksien laajentumisen. Päivähoitoalan ammattilehdissä on käyty keskustelua uusista haasteista ja vaihtoehtoista järjestää päiväkodin johtajuus. Omassa työssäni päivähoiton eri tehtävissä olen nähnyt ja kokenut erilaisia hallinnollisia uudistuksia, joilla esimerkiksi päiväkotien johtajien alaisuuteen yhdistetään kaksi tai useampia toimintayksiköitä. Päiväkodin johtajalla sanotaan siinä tapauksessa olevan filiaali- tai satelliittiyksiköitä alaisuudessaan. Tutkimuksessani käytän filiaalipäiväkotiä käsitteenä päiväkodista, joka on hallinnollisesti toisen päiväkodin johtajan alaisuudessa.

Tutkimukseni kohteena on juuri tällainen filiaalipäiväkoti. Selvitän, millaisia asioita tulisi huomioida toteutettaessa vastaavaa muutosta sekä muutoksen vaikutuksia

työyhteisön kulttuuriin. Tutkin sekä päiväkodin johtajuuden toteutumista filiaalipäiväkodissa että yleensä filiaalipäiväkodin toimivuutta yhtenä päivähoiton toimintayksikkömallina. Tutkimuksellani on merkitystä antaa laajemmin tietoa päivähoiton henkilökunnalle muutoksen toteutuksesta sekä filiaalipäiväkodin toimivuudesta. Tutkimukseni merkitys on myös antaa tietoa tutkimuskohteena olevalle päiväkodin henkilökunnalle kehittää filiaalipäiväkotinsa toimivuutta.

Tutkimukseni tekee ainutkertaiseksi mahdollisuuteni päästä seuraamaan ja tutkimaan filiaalipäiväkodin toimintaa sen ensimmäisen toimintavuoden ajaksi päiväkodin siirryttyä toisen päiväkodin johtajan alaisuuteen. Henkilöt, jotka voivat verrata ja kuvata päiväkodin johtajuutta ennen ja jälkeen muutoksen, ovat molemmat vaiheet kokenut filiaalipäiväkodin henkilökunta. He myös voivat silminnäkijöinä kertoa muutoksen vaikutuksista työyhteisöönsä ja sen kulttuuriin.

Olen ottanut painavammin näkökulmaksi henkilökunnan näkemykset ja kokemukset unohtamatta johtajan näkemyksiä. Lastentarha-lehdessä (5/1997) haastateltu tutkimusassistentti Puroila toi esille sen, että johtajuuden pitkästä tutkimushistoriasta huolimatta päivähoiton johtajuuden kasvatusyhteisöllinen olemus on jäänyt vähälle tieteelliselle puntaroinnille. Johtamisen kehittämistyössä käytetty käsitteistö on ollut vierasta kasvatusyhteisöille. Puroilan mukaan johtajuuden ohella pitäisi tutkia koko yhteisöä, koska johtajuus toteutuu koko kasvatusyhteisössä. Tätä haastetta lähden tavoittelemaan kohdentamalla tutkimukseni päiväkodin henkilökuntaan ja käsittelemällä aihetta mahdollisimman käytännönläheisesti.

Haluan myös opetella ja toteuttaa perinteisestä tieteellisen raportin kirjoittamisesta poikkeavaa raportointitapaa. Käytännöntyötä jo pitkään tehneenä halusin toteuttaa tutkimukseni mahdollisimman hyvin käytäntöön soveltuvaksi. Tähän kokeiluun minua innosti muun muassa Laitisen (1998) väitöskirja, joka käsitteli yhden organisaation kehittämisprojektin kulkua. Väitöskirjassaan hän myös pyrki kehittämään muutosprosessin kuvausta. Aivan puhtaasti en Laitisen käyttämää muutosselonteon menetelmää toteuta, mutta sovellan sitä tutkimukseeni.

Olen oppinut paljon johtamisesta tutkimuksen teon yhteydessä. Sellaisia keskusteluja, joita sain haastattelujen muodossa käydä, tuskin voi johtajan ja alaisen välillä käydä. Ne keskustelut vahvistivat uskoani siihen, että henkilökunta pystyy osoittamaan johtajalleen, millaisen johtajuuden he tarvitsevat.



## 2. TUTKIMUKSEN TAUSTAA JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

### 2.1 Organisaatioiden rakenteellisia muutoksia

Organisaatiot on aiemmin nähty mekaanisina rakenteeltaan ja toiminnaltaan. Organisaatio ymmärrettiin hierarkkisena ja konemaisena järjestelmä: johto oli ylinnä ja siitä alaspäin olivat muut organisaation tasot. Tieto kulki ylhäältä alaspäin. Myöhemmin organisaatiota on kuvattu avoimena, systeemisenä järjestelmänä, jossa oli joukko keskenään vuorovaikutuksessa olevia osatekijöitä ja se toimi ulkopäin tulevien syötteiden jalostajana. Tasapainon ylläpito oli keskeinen tehtävä ja viime kädessä johdon tehtävä. 1970 -luvulla esille nousi kulttuuria korostava organisaatioteoriamalli, joka näki organisaation kielen, yhteisen historian, normien ja arvojen muodostama kokonaisuutena. Eri hierarkiatasojen välinen vuorovaikutus nostettiin tärkeäksi. Uusia näkemyksiä olivat myös verkosto-organisaatiot ja asiakkaiden tarpeiden toimintaa ohjaava vaikutus. (Lindström 1994, 18.)

Yhtenä uutena työn organisoinnin välineenä on Seppälän (1994, 61) mukaan monilla aloilla käytetty johtajuuden ja vastuun siirtämistä hierarkiassa alaspäin. 1980-90-luvuilla on noussut esille johtamisen ja tuotannon organisoinnin tapana niin sanottu ohut tuotanto, joka pyrkii yrityksen kilpailukyvyyn parantamiseen. Nimitys on peräisin autoteollisuudesta, mutta malli voidaan ulottaa muuallekin. Ohut tuotanto -nimitys teollisuudessa tarkoittaa esimerkiksi työtehtävien ja niistä vastuun siirtämistä

valmistustyötä tekeville, työryhmien panosta niin suorittaa työ kuin suunnitella se ja ennakoida mahdolliset tulevat virheet. Ohueen tuotantoon liittyy oleellisesti erilainen työntekijöiden oma laadun valvonta.

Muutokset käsityksissä organisaatiosta sekä viimeisten vuosikymmenien aikana tapahtuneet yhteiskunnalliset sekä arvojen, tekniikan ja työjärjestelyiden muutokset ovat vaikuttaneet työyhteisöjen laadullisiin piirteisiin (Lindström 1994, 13). Tänä päivänä kilpailussa mukana pysyminen edellyttää työnorganisointia, josta on tullut strategisesti merkittävä tekijä kilpailussa. Kilpailussa pysyminen vaatii tuottavuuden kehittämistä. Tuottavuus määritellään yleensä tuotoksen ja siihen tarvittavan työmäärän ja panostuksen suhteena. Kehittämisessä tulisi kuitenkin ottaa huomioon ihmisen fyysiset ja psyykkiset rajoitukset, sillä työn tulisi antaa tekijälleen tiettyä elämänsisältöä. Työntekijän tulisi kokea tuntevansa työnsä tavoitteet ja niiden saavuttaminen ja tunteminen edellyttävät huomion kiinnittämistä osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen. Työsuoritukselle tulisi luoda olosuhteet, jossa työntekijä tavoitteiden tuntemisen lisäksi tuntee omat mahdollisuutensa, kokee olevansa turvattu ja kokee kehittämisen mahdollisuuksia. (Kauhanen 1997, 31-32; Seppälä 1994, 62.)

Vastaavia muutoksia on nähtävissä myös kunnallisen päivähoidon käytännöissä. Kunnallisella sektorilla on jouduttu arvioimaan, millaisilla taloudellisilla resursseilla esimerkiksi päivähoitopalveluita tuotetaan. Päätösvalta on siirtynyt sosiaalilautakunnilta kunnan päivähoidosta vastaaville eli päiväkotien johtajille tai perhepäivähoidon ohjaajille (Heikkinen 1998, 93; Välimäki 1998, 162; Hujala, Karila, Nivala & Puroila 1998, 149). Kun yhdelle päiväkodin johtajalle siirtyy useampia yksiköitä alaisuuteensa, voi olettaa että päätöksenteko ja vastuu päiväkodin toiminnasta edelleen siirtyy toimintayksiköiden henkilökunnille. Muutoksissa on nähtävissä hyviäkin puolia. Lindströmin (1994,18) esittämän uuden verkosto-näkemyksen mukaisesti esimerkiksi yhden johtajan alaisuudessa olevat päiväkodit voivat verkottua tiiviimpään yhteistyöhön.

Nämä muutokset, millaisena organisaatiot on käsitetty, ovat myös kuin pitkä historian polku sitä kohti, millaisen tutkimuskohteen äärellä olin. Muutos, jota tutkimukseni koskettaa, on juuri Seppälän (1994, 61) mukaista työnteon vastuun siirtämistä

työryhmille, vaikka käsite ohut tuotanto saattaa tuntua vieraalta esimerkiksi päivähoitossa käytettäviin käsitteisiin. Yksittäisen organisatorisen muutoksen laajemman viitekehyksen ymmärtäminen johdatti minut löytämään ne kysymykset, joihin halusin vastauksia.

## 2.2 Tutkimusongelmat

Tutkimustehtäväni on tutkia *filiaalipäiväkodin toimivuutta* ja etenkin *johtajuuden toteutumista* sen toiminnassa. Päiväkodin johtajuudessa on tapahtunut muutos, joten on luonnollista tutkia *muutoksen kokemista* työyhteisössä. Haluan tuoda korostetusti esille, että *tutkimukseni koskee nimenomaan johtamismallin ja filiaalipäiväkodin toimivuutta eikä johtajan onnistumista henkilönä*. Näin tutkimukseni voi palvella niin kyseessä olevan päiväkodin toiminnan kuin muidenkin filiaalipäiväkotien toiminnan kehittämistä. Organisaation kulttuuri on mielestäni tärkeä tekijä kuvaamaan työyhteisöä ja sen toimivuutta. Tutkimuksessani selvitän myös *organisaatiokulttuurissa tapahtunutta muutosta*.

Muutosta tutkin sekä tunnetasolla että muutosprosessin käytännön toteutuksen tasoilla. Selvitän, millaisia tunteita muutos on aiheuttanut sekä mahdollisia muutosvastarinnan kokemuksia. Käytännön toteutuksesta selvitän, miten muutos toteutettiin henkilökunnan mielestä ja millaiset asiat tukivat sen toteutumista parhaalla tavalla. Tarkastelen niin sanotun hyvän työn kriteereiden toteutumista filiaalipäiväkodissa. Hyvän työn kriteereitä ovat erilaiset työntekijän psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin liittyvät tekijät, joiden säilymisestä muutoksen jälkeenkin tulisi huolehtia (ks. esim. Kauhanen 1997, 31).

Kun tutkimukseni alkuvaiheessa hahmotin itselleni, mikä on se tekijä, joka nousee tärkeäksi työyhteisön kohdatessa muutoksia, osasin kuvata sen vain omin sanoin. Se oli mielessäni jotakin sellaista, mikä tekee työyhteisöstä turvallisen ja mihin tukeudutaan muutoksen keskellä. Myöhemmin osasin nimetä sen työyhteisön kulttuuriksi eli tavoiksi, rutiineiksi ja toimintamalleiksi. Jo pitkäaikaisen johtajan

jääminen eläkkeelle muuttaa päiväkodin kulttuuria ja johtamismallin muutos vielä lisää muutoksen vaikutusta. Uskon, että muutoksen aikana ja tapahduttua työyhteisö joutuu yksilö- ja ryhmätasolla arvioimaan uudelleen suhtautumistaan asioihin työyhteisön arjessa. Scheinin (1987, 65) käsityksen mukaan organisaationkulttuurilla on kaksi perustehtävää: ”jossain ulkoisessa ympäristössä säilyminen ja tähän ympäristöön sopeutuminen” sekä ”ryhmän sisäisten prosessien yhdentäminen varmistamaan jatkuvan hengissä säilymisen ja sopeutumisen”. Tutkin Scheinin käsitteistä niitä kriteereitä, joita organisaation tai ryhmän tulisi läpikäydä muuttuneessa tilanteessa. Johtajan merkitystä kulttuurin muodostumiselle tutkin kysymällä asioita, mihin johtaja on kiinnittänyt huomiota tai mihin hänen tulisi kiinnittää huomiota.

Johtajuuden osalta tutkin johtajuuden käytännön järjestelyjä ja niiden toimivuutta. Nivala (1999) jakaa johtajuuden käsittämään päivittäisjohtamisen, hallintotyön, palvelujohtamisen ja pedagogisen johtamisen. Tutkin, miten filiaalipäiväkodin johtaja voi huolehtia näistä kaikista osa-alueista verrattuna aikaisempaan. Kiinnostavaa on myös tutkia, kokeeko henkilökunta käsityksensä johtajuudesta muuttuneen ja millaisiin asioihin he kokevat tarvitsevänsä johtajaa eri tavoin kuin aiemmin. Johtajan näkökulmasta selvitän, millaisena hän kokee suhteensa filiaalipäiväkotiin verrattuna esimerkiksi päiväkotiin, jossa itse fyysisesti toimii. Kysyn millaiset ovat hänen mahdollisuutensa toteuttaa johtajan tehtävät filiaalipäiväkodissa.

Filiaalipäiväkodin toimivuus päivähoidon toimintayksikkömallina on myös tutkimukseni kohteena. Kartoitan henkilökunnan näkemyksiä siitä, millainen päiväkotijäsen ja työyhteisö voi heidän mielestään parhaiten toimia filiaalipäiväkotina. Toivon myös esille tulevan mahdollisia kehittämisen kohteita tutkimuspäiväkodin omaan kehittämistyöhön. Filiaalipäiväkodin toimivuuden osalta on huomioitava, että päiväkodilla on vasta vajaan vuoden kokemus toiminnasta.

Tutkimusongelmiksi jäsenyivät seuraavat neljään tutkimusalueeseen liittyvät kysymykset:

### 1. Muutos työyhteisössä

Miten yksilö ja työyhteisö kokee muutoksen?

Mitkä asiat muutoksen toteuttamisessa toimivat hyvin ja mitkä kaipaavat parannusta?

Mitä asioita tulisi huomioida vastaavaa muutosta tehtäessä?

2. Päiväkodin organisaatiokulttuuri

Millainen on päiväkodin organisaatiokulttuuri?

Miten päiväkodin organisaatiokulttuuri on muuttunut suhteessa aiempaan?

3. Johtajuus filiaalipäiväkodissa

Miten johtajan työt on käytännön tasolla järjestetty?

Onko henkilökunnan ja johtajan käsitys johtajuudesta muuttunut?

Miten johtajuus toteutuu filiaalipäiväkodissa?

4. Filiaalipäiväkodin toimivuus

Millainen päiväkotijärjestelmä ja työyhteisö on sopiva filiaalipäiväkodiksi?

Mitä hyviä ja huonoja puolia filiaalipäiväkotina toimimisella on?

### 3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

#### 3.1 Tapaustutkimus kasvatustieteellisessä tutkimuksessa

Tapaustutkimusta ei ole pidetty kovin tavoiteltuna tutkimusmenetelmänä. Syitä tähän ovat epäonnistuneet tapaustutkimukset, vähäinen yleistettävyyden mahdollisuus ja että ne vievät tutkimuksellisesti pitkän ajan tuottaen valtavan määrän dokumentteja. (Yin, 1994, 9-10.) Staken (1994, 236) mukaan tapaustutkimus ei ole tutkimusmenetelmä, vaan se on valinta kohteesta, mistä halutaan oppia. Tapausta voidaan tutkia eri näkökulmista ja erilaisia menetelmiä käyttäen. Tapaustutkimukset voidaan karkeasti jakaa kahteen vaihtoehtoon: yksittäis- tai monitapaustutkimuksiin (Yin 1994, 14; Stake 1994, 237). Yin (1994, 90-91) toteaa, että tapaustutkimus voidaan toteuttaa nojaten pääsääntöisesti yhteen tiedonkeruutapaan, mutta useiden käyttöä suositellaan. Yin (1994, 84) pitää kuitenkin haastattelua yhtenä tärkeimmistä tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä. Haastatteluiden lisäksi aineisto voi olla esimerkiksi dokumentteja tai havainnointia (Yin 1994, 78-79). Tutkimukseni on selkeästi yksittäinen tapaustutkimus, jossa aineisto kerätään pääsääntöisesti haastatteluilla. Havainnointi tässä tapauksessa tuntui epäkäytännölliseltä. Lyhyen ajan havainnointi ei olisi antanut tutkimuksen kannalta riittävää kuvaa esimerkiksi organisaatiokulttuurista tai johtajuuden muutoksista.

Tutkimuskohteeni valinta täyttää tapaustutkimuksessa sen valinnalle asetettavia kriteereitä. Tapaustutkimuksia on myös tehty esimerkiksi organisaatioiden muutoksista (Yin, 1994, 22). Kohde ”on mahdollisimman tyypillinen, jotta tulokset olisivat siirrettävissä toisiin samankaltaisiin tilanteisiin” ja ”on ainutkertainen, poikkeuksellinen tai opettava, jotta sen avulla voitaisiin oppia tuntemaan ilmiön yleisiä piirteitä” (Syrjälä & Numminen 1988, 19). Tapaustutkimuksen yksilöllistävää merkitys tarkoittaa ”yksilöiden kykyä tulkita inhimillisen elämän tapahtumia ja muodostaa merkityksiä maailmasta, jossa hän toimii.” (Syrjälä & Numminen 1988, 8.) Yksilö voi käyttää tuloksia hyväkseen siirtämällä ne oman kokemuksensa piiriin peilaten tutkimusta omiin kokemuksiinsa. Tutkimuskohteenä oleva päiväkotiki on tyypillinen päiväkotiki kokonsa ja henkilöstörakenteensa perusteella. Ainutkertaiseksi tutkimuksen tekee mahdollisuuteni olla mukana juuri muutosta seuranneena toimintavuotena. Eskola ja Suoranta (1998, 211) tuovat esille sen, että usein tutkijan ja lukijan kokemusmaailmojen yhteneväisyys antaa merkityksen tutkimukselle. Uskon tutkimukseni löytävän lukijoissaan tätä kokemusmaailmojen yhteneväisyyttä. Yin (1994, 6) toteaa, että silloin kun tutkimuksessa halutaan vastauksia kysymyksiin miksi ja miten, on tapaustutkimus sopiva tutkimusmenetelmä. Tutkimuksessani haen vastauksia kysymykseen miten: miten muutos toteutettiin ja millaisia vaikutuksia sillä on.

Tapaustutkimus käsittelee ilmiötä sen omassa todellisessa kontekstissa (Yin 1994, 13). Todellisuutta ei pilkota pieniin mitattaviin muuttujiin vaan tarkastelukulmia todellisuuteen on useita. Tutkimuksessa kuvataan ilmiön laatua konkreettisesti ja elävästi. Teoria valitaan tapaustutkimukseen yhdistäen eri tieteen alojen teorioita. Tutkija on kiinnostunut tutkittavien tavasta jäsentää maailmaa ja heidän kokemuksistaan ja tutkimusmenetelmät ovat strukturoimattomia. (Syrjälä & Numminen 1988, 8-9.) Tutkimuksessani näen näiden ominaisuuksien toteutuvan hyvin. Tutkimuskohdetta ei irroteta omasta ympäristöstään, vaan uutta johtajuuden mallia ja filiaalipäiväkotiki peilataan omaan taustaansa eli työyhteisön ja päiväkodin toimintaan. Tarkastelen johtajuutta eri näkökulmista (johtajan, henkilökunnan ja työyhteisövalmentajan haastattelut) ja sen jokaista mahdollista vaikutusalueetta (esimerkiksi perheet, päiväkodin toiminta ja henkilöstöjohtaminen). Näin pyrin antamaan aiheesta mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan. Tutkimukseni ei perustu yhden teorian varaan, vaan tieto haetaan erilaisista tutkimukseen sopivista yhteyksistä ja

tieteen aloista. Tutkimukseni selkeä johtoajatus on nimenomaan kertoa tutkittavien ajatuksia todellisuudesta, jossa luottamuksellisella vuorovaikutuksella on tärkeä osa. Syrjälän ja Nummisen (1998, 9-11) mukaan tutkijan omat kokemukset ja sen kautta arvot ovat mukana tutkimuksessa, tunnustetaan arvosidonnaisuus. Kun arvosidonnaisuus tunnustetaan, tutkija tuo esille omat arvonsa. Mukautuvaisuus merkitsee tietojen etsimistä sieltä, mistä niitä voidaan saada, kun ensin on asetettu tutkimuksen tutkimusongelmat tai kiinnostuksen kohde. Mukautuvaisuus saattaa myös näkyä tutkimusongelmien muuntumisena tutkimuksen aikana todellisuuden olosuhteiden myötä. Tutkimuskohteeni valinta tapahtui mukautuvuutta noudattaen sen jälkeen, kun minulla oli aihe (filiaalipäiväkoti) tutkimukselleni. Tapaustutkimukselle on ominaista tutkimuksen ongelma-asettelun tarkentuminen tutkimuksen aikana. Tutkimusongelmat eivät varsinaisesti muuttuneet tutkimukseni aikana, mutta niissä tapahtui tarkentumista. Aluksi oletamani organisaatiokulttuuriset kysymykset jäivät vähemmälle ja johtajuuteen liittyvät asiat nousivat keskeisemmälle sijalle.

Yksi peruslähtökohta pro gradu -työlleni oli, että se olisi mahdollisemman lähellä käytäntöä ja sovellettavissa helposti käytäntöön. Tapaustutkimus on käytännönläheinen tutkimusmenetelmä. Tutkijan tehtävänä on myös opettaa muille tutkimustulokset eli oppimansa asiat. Tavoite on usein keskustelun herättäminen tai uusien näkökulmien löytäminen omiin tapauksiin. Uudet näkökulmat voivat olla kritiikkiä vallitseville käytännöille. Tapaustutkimus voi olla ikkuna, jonka läpi näemme toiseen työyhteisöön tai peili, jolla peilata omaa tilannetta uudesta näkökulmasta. Se on myös suurennuslasi, joka auttaa ymmärtämään ja tarkastelemaan omia yksityisiä tapahtumia. (Syrjälä & Numminen 1988, 171 – 173.)

Syrjälän ja Nummisen mukaan (1998, 9-11) tutkija on mukana vuorovaikutuksessa omine subjektiivisine kokemuksineen ja tutkittavat ovat tuntevia, toimivia ja osallistuvia subjekteja. Vuorovaikutus vaatii aina luottamusta ja tutkimukseen liittyvien sääntöjen sopiminen auttaa luottamuksen syntyä. Nämä eettiset näkökulmat ovat samoja kuten kaikkeen tieteelliseen tutkimukseen liittyvät eettiset kysymykset (Kvale 1996, 119–120). Tutkimuksen eettisten arvojen joukosta koen varsinkin anonyymiuden ja luottamuksellisuuden tässä tutkimuksessa tärkeinä asioina. Tapaustutkimuksessa on kohtuullisen helppo jäljittää tutkimuksen kohde vähäistenkin kohdetta kuvaavien



seikkojen avulla. Alusta pitäen olen korostanut tutkimuskohteeni anonyymiutta käyttäen kohteestani peitenimeä. Olen korostanut tutkittaville, ettei ole tarkoitus tutkia ja arvioida henkilöitä, joten kysymysasettelulla tulee hakea tietoa vain johtajuudesta mallin tasolla eikä henkilökohtaisena ominaisuutena. Luotettavuutta olen osoittanut asiallisuudella ja pitäytymisellä tutkijan roolissa. Aiheeseen liittyviä asioita käsiteltiin heidän kanssaan vain tutkimuksen teon yhteydessä. Raportoinnin jälkeen yhdessä päätimme, kuinka paljon taustatietoja päiväkodista annetaan julki.

### 3.2 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Kvale (1996, 19–20) kuvailee haastattelua erityisenä keskustelun muotona. Ammatillisessa haastattelussa, jollainen voi olla esimerkiksi työpaikka-haastattelu tai tutkimushaastattelu, on tiettyjä muotoja. Siihen on valittu metodologinen ote kysymysten asettelulle ja sanottua tarkastellaan kriittisesti. Tilanteen valta-asetelma on epäsymmetrinen eli haastattelijan tehtävänä on tehdä kysymykset. Tutkimushaastattelun tehtäväksi Kvale (1996, 27–31) määrittelee päivittäistä elämää koskevien käsityksien ja näkemysten ymmärtämisen haastateltavan näkökulmasta. Haastattelijan tehtävä on ymmärtää, mitä haastateltava sanoo ja tarkoittaa.

Valitsin haastattelun pääasialliseksi tiedonkeruumenetelmäksi, koska haastatteluilla saisin mahdollisimman monipuolisen kuvan tutkimuskohteestani. Tutkimuksessani joudutaan myös palaamaan ajassa taaksepäin, johon haastattelu tässä tapauksessa oli luonnollisin tapa. Aineistonkeruuni keskittyessä haastatteluihin on niiden onnistumisella tärkeä merkitys. Haastattelutilanteen onnistumisen tekijöitä, joihin haastatteliija voi vaikuttaa ovat aitous, kiinnostuneisuus, kunnioitus, herkkyys, selkeys ja joustavuus. (Syrjälä, Numminen 1988, 95; Hirsjärvi & Hurme 2000, 68-69). Haastattelutilanteessa tulisi säilyä tietty etäisyys, että tilanteen ammatillisuus säilyisi. Liiallinen samaistuminen haastateltavaan ei ole hyväksi, joten haastattelijan tulisi edelleen säilyttää tutkijan roolini. Näin mahdolliset hankalammatkin asiat tulevat esille ja käsittelyyn. (Kvale 1996, 125.)

Yin (1994, 28) ja Hirsjärvi ja Hurme (2000, 68) edellyttävät, että tutkija tutustuu aiheeseen liittyvään teoriaan ennen aineistonkeruuta. Tämän koin edellytyksenä jo oikeiden haastattelukysymysten teolle. Kysymysten valinta muodostui monista lähtökohdista. Omat subjektiiviset kokemukseni ja ajatukseni päiväkotityöstä olivat ensisijaisesti määrittämässä niitä teemoja, joita halusin ottaa esille. En olisi tarttunut tähän aiheeseen, jos minulla ei olisi ollut ennakkokiinnostusta aihetta kohtaan. Mieleissäni oli alusta alkaen kysymyksiä, joihin halusin vastauksia. Osa kysymyksistä muodostui lukemani teorian perusteella ja osa tutkimuksen kuluessa. Tapaustutkimuksessa kysymykset muodostuvat sekä teorian pohjalta että tutkimuksen kautta (Syrjälä & Numminen 1988, 16; Yin 1994, 21).

Haastattelut toteutin ryhmä- ja yksilöhaastatteluina, joista kummallakin on omat haasteensa. Ryhmähaastattelun ongelmaksi voi muodostua esimerkiksi ryhmän koko, jolloin kaikkien jäsenten mahdollisuus sanoa mielipiteensä vaikeutuu. Ryhmähaastattelusta saatava tieto ei voi olla kovin laaja-alaista ja syvällistä, joten on harkittava tarkkaan, mitä asioita siinä kysytään (Syrjälä & Numminen, 1988, 105). Kuitenkin koin tärkeäksi ryhmähaastatteluiden merkityksen tutkimukseni kannalta, koska työyhteisö on nimenomaan ryhmä, jota muutos kokonaisuudessa oli koskettanut. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 61) pitävätkin ryhmähaastattelua keskusteluna, jonka tavoite on verraten vapaamuotoinen. Aiheiden kommentointi on spontaania, mutta ryhmähaastattelu voi tuottaa monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Yksilöhaastatteluiden haasteena koin ennen kaikkea jokaisen kanssa samanlaisen luottamuksen syntymisen ja syvällisemmän tiedonkeruun onnistumisen. Tässä koin onnistuneeni. Toinen haaste kohdallani oli yksilöhaastatteluiden laajuus, joka voisi väsyttää haastateltavan. Haastattelutilanteissa koin haasteeksi pysyä tutkijan roolissa etten lähtenyt liiaksi mukaan mielenkiintoiseen keskusteluun. Kvale (1996, 130) korostaa etukäteispohdinnan merkitystä kysymysasettelussa. Akateemiset tutkimuskysymykset tulisi osata muotoilla haastattelukysymyksiksi. Kysymysten tulisi antaa mahdollisuus mahdollisimman rikkaaseen kuvaukseen aiheesta. Kysymysten asetellussa kiinnitin huomiota siihen, että haastattelutilanne olisi mahdollisimman keskustelunomainen.

Tutkimuksessani haastatteluissa kysyttiin asioita menneestä, tästä päivästä ja tulevaisuudesta. Syrjälä & Numminen (1988, 111–112) tuovat esille haastattelukysymysten ryhmittelyyn aikaperspektiivin. Ensin tulisi ottaa esille nykyisyyttä koskevat kysymykset, toisena menneisyys ja viimeisenä tulevaisuus. Yksilöhaastatteluissa ja toisessa ryhmähaastattelussa lähdin käsittelemään muutosta sen hetkisistä tunnelmista, joka oli luontevampaa kuin ensimmäisessä ryhmähaastattelussa puhuimme ensin menneisyydestä. Pyrin rakentamaan haastattelut niin, että haastateltava ensin kertoi oman käsityksensä aiheesta ja vastasi sen perusteella. Näin päästiin hänen kokemuspiiristään aloittaen eteenpäin syventäviin kysymyksiin ja aiheisiin. Tällä haastateltavan mahdollisuudella ensin kertoa, miten hän asian käsitti, pyrin siihen, etten johdattelisi vastauksia liikaa.

### 3.3 Muutosselonteon menetelmä

Varsinkin organisaatioiden tapaustutkimuksissa jäädään usein vaille muutosta kuvaavaa kertomusta eli muutosnarratiivia. Laitinen (1999, 204–205) esittelee *Aikuiskasvatus –* lehden artikkelissaan narratiivista lähestymistapaa organisaatiotutkimuksessa. Hänen väitöskirjansa (1998) *Interventio ja muutos kokoonpanotyössä* on tehty käyttäen kertovan muutosselonteon menetelmää. Laitinen kirjoittaa muutosprosessin kuvauksen tärkeydestä antaa informaatiota ja paremman mahdollisuuden oppia tulevia vastaavia muutoksia varten. Hänen mukaansa muutokselle annettuja merkityksiä on vaikea ymmärtää, jos uuteen toimintatapaan johtanutta prosessia ei tunneta. Väitöskirjansa tavoitteeksi hän on asettanut muun muassa eri toimijoiden näkökulmien esille tuomisen ja kuvata prosessia ajallisesti etenevän tarinan muodossa (Laitinen 1998, 1).

Tämä kertova muutosselonteko perustuu etogeniaksi kutsuttuun sosiaalipsykologiseen suuntaukseen, jolla pyrittiin pois laboratoriomaisista tutkimusolosuhteista. Laitinen (1999, 211; 1998,7) korostaa, että metodi ei ole vielä valmis ja siihen liittyy keskustelua herättäviä kysymyksiä. Keskeiset kysymykset ovat, kuinka arvioida kertomuksellista tutkimusta sekä kerronnallisten ratkaisujen tieteellinen hyödyllisyys ja hyväksyttävyyys.

Tutkimusraportin kirjoittamiseen olen lähtenyt hakemaan perinteisestä poikkeavaa tapaa. Muutosselonteon menetelmän tarkka käyttäminen on tutkimukseeni liian vaativa tutkimusmenetelmä, mutta se on ollut minulle innoituksen lähde kertoa tulokseni perinteisestä raportoinnista poiketen. Aivan kuten Laitisella oli tavoitteena kuvata muutosta tarinan muodossa, olen halunnut tutkimukseni raportin olevan kertomuksen omainen. Olen kääntänyt tutkimuksen raportin kirjoittamisen ”väärinpäin” esitellen ensin tutkimuksen ongelmat, menetelmät ja kohteen.

Muutuskertomuksen vaiheita ovat avauskertomuksen kirjoittaminen, tutkimuksen kontekstin kuvaaminen, episodisen etenemiskuvauksen laatiminen, selontekojen kerääminen, muutosselonteon kirjoittaminen ja muutuskertomuksesta neuvottelemine (Laitinen 1999, 206-207; 1998, 8-15). Luvussa 3.4 Tutkimuksen toteuttaminen on tutkimukseni avauskertomus, jossa kuvataan myös tutkimuksen kontekstia. Tutkimukseni haastattelut ovat selontekoja. Episodi on tutkimuksen toteutuksen ajanjakso ja ajanjakso, jonka työyhteisö on ollut tietoinen muutoksesta. Ne yhdessä ovat se ajanjakso, jota tutkimuksessani käsitellään. Muutuskertomuksesta neuvottelemine on yksi tärkeä osuus myös tutkimukseni luotettavuutta. Tutkimuspäiväkodin henkilökunnalla on ollut mahdollisuus lukea ja vaikuttaa tutkimuksen raportointiin eli olen neuvotellut tuloksista heidän kanssaan ennen tutkimuksen julkistamista.

### 3.4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimukseni kohteena on Kotikulman päiväkot (nimi muutettu). Tutkimusajankohta on marraskuusta 1999 lokakuuhun 2000.

Kotikulman päiväkot on perustettu vuonna 1977. Päiväkodin perustamisesta alkaen sen johtajana toimi kesällä 1999 eläkkeelle jäänyt johtaja. Alue, jolla päiväkot sijaitsee, on kuin oma saareke. Lähimpään taajamaan on matkaa noin 4 kilometriä. Se on tyypillinen lähiö, jonka ikärakenteen muutos on näkynyt päivähoidossa. 1990 -luvun puolivälissä päiväkodin paikkalukua pienennettiin ja kolme työntekijää joutui siirtymään muualle. Perhepäivähoitajien määrä on vastaavasti supistunut.

Tutkimukseni aikaan päiväkodissa oli 55 -hoitopaikkaa. Ryhmiä on yksi pienille (1-2 -vuotiaille) ja kaksi isoille (3-6 -vuotiaille) lapsille. Henkilökuntaa oli yhteensä kahdeksan (4 lastentarhanopettajaa ja 4 lastenhoitajaa) sekä alueella toimi kolme perhepäivähoitajaa. Tutkimukseni aikana yksi perhepäivähoitajista siirtyi töihin Kotikulman päiväkotiin, koska alueen lapsimäärä pieneni eikä hänelle muodostunut omaa lapsiryhmää perhepäivähoitoon. Henkilökunta päiväkodissa on ollut pitkäaikaista. Neljä työntekijää on toiminut päiväkodin perustamisesta alkaen, kolme tullut töihin 5–10 vuotta sitten ja uusin työntekijä aloitti päiväkodin johtajalta vapautuneella lastentarhanopettajan vakanssilla syksyllä 1999.

Henkilökunta kertoi ymmärtäneensä jo loppuvuodesta 1998, ettei heille enää valittaisi ”omaa” johtajaa. He sanoivat ehtineensä jo ennen tätä tietoa pohtia, miten toivoisivat johtajuuden järjestyvän, kun johtaja jäisi eläkkeelle. Ensisijaisesti he olivat toivoneet, että eläkkeelle jäävän johtajan tilalle valittaisiin uusi johtaja. Kun he olivat ymmärtäneet, ettei heille enää valita entisenlaista lapsiryhmävastuista johtajaa, oli heillä ollut yhteinen toive, kenen alueen johtajan alaisuuteen he haluaisivat.

Järjestely siirtää Kotikulman päiväkoti toisen päiväkodin johtajan alaisuuteen, liittyi isompaan kokonaisuuteen, jossa järjesteltiin kunnan tietyn alueen päiväkotien johtajien työtehtäviä. Taajaman päiväkodin johtaja kertoi, että kunnanjohtaja oli esittänyt sosiaalitoimen johtoryhmälle, että päivähoidossa tulisi pyrkiä vähentämään esimiehiä. Tätä taustaa vasten oli luontevaa, että Kotikulman päiväkodin johtajan jäädessä eläkkeelle, siirtyisi päiväkoti jonkun toisen alueen päiväkodin alaisuuteen. Tämän siirron vuoksi kaikkien alueen neljän päiväkodin johtajan työkokonaisuudet tarkastettiin ja tehtiin suunnitelmia uudelleen järjestelyistä työnjaossa. Talvella 1999 alueen viisi päiväkotien johtajaa tekivät työnjaosta kolme suunnitelmaa, joihin pyydettiin alueen päivähoidon henkilökunnalta kommentit. Henkilökunta sai tutustua ja vaikuttaa suunnitelmiin kevään 1999 aikana. Taajaman päiväkodin johtajan mukaan Kotikulman päiväkotia lukuun ottamatta alueen päiväkodit olivat toteutetun mallin kannalla. Samana keväänä tehtiin ratkaisut johtajien työkokonaisuuksien uudelleenjärjestämisestä. 1.8.1999 alkaen Kotikulman päiväkoti aloitti toimintansa Taajaman päiväkodin johtajan alaisuudessa. Toimintakauden eli elokuun alusta alkaen noin lokakuun puoliväliin 1999

asti Taajaman päiväkodin johtaja oli virkavapaalla, joten muutoksen konkreettissa aloitusvaiheessa hänellä oli sijaisena Taajaman päiväkodin varajohtaja.

Taajaman päiväkodin johtaja on toiminut hallinnollisena johtajana vuodesta 1992. Hänen alaisuuteensa kuuluivat valitun suunnitelman mukaisesti 1.8.1999 alkaen Taajaman päiväkoti, sen läheisyydessä oleva Mäkikadun yksikkö, Kotikulman päiväkoti, neljä perhepäivähoitajaa sekä oman alueensa erityispäivähoidon konsultointi ja kehittäminen. Taajaman päiväkodissa ja Mäkikadun yksiköissä on yhteensä 96 rakenteellista hoitopaikkaa ja henkilökuntaa yhteensä 16,5 työntekijää sekä näiden lisäksi kerhotyöntekijä, alueen kiertävä varahenkilö ja harjoittelija. Kotikulman päiväkoti ja perhepäivähoito mukaan lukien johtajalla oli tutkimuksen ajankohtana 31 alaista ja lapsia hänen toimintayksiköissään oli noin 160.

Keväällä 1998 kuulin ensimmäisen kerran, että Kotikulman päiväkodin johtajuudessa oli tapahtumassa tämä muutos. Jo silloin minulla heräsi kiinnostus ja pidin sitä yhtenä vaihtoehtona pro gradu -tutkimukselleni. Kun syksyllä 1999 kuulin muutoksen tapahtuneen ja aiheen valinta tutkimukselleni oli ajankohtainen, olin ensimmäisen kerran yhteydessä Taajaman päiväkodin johtajan sijaiseen. Hän esitteli alustavasti tutkimusideaani Kotikulman päiväkodin henkilökunnalle. Hänen kauttaan sain alustavan myönteisen vastauksen toteuttaa tutkimukseni Kotikulman päiväkodissa. Tämän yhteydenoton jälkeen kävin henkilökohtaisesti kertomassa tutkimussuunnitelmastani ja ajatuksistani. Työni otettiin erittäin myönteisesti vastaan ja yhteistyömme alkoi. Tutkimusluvan tutkimusentekoon sain kunnan sosiaalijohtajalta marraskuussa 1999.

Koska tieto tulevasta johtamismallin muutoksesta oli ollut henkilökunnan tiedossa jo loppuvuodesta 1998, halusin niin pian kuin mahdollista haastatella heitä niin menneestä kuin tulevaisuuden odotuksista. Aineistonkeruun aloitin marraskuussa 1999 ryhmähaastattelulla, johon olin pyytänyt koko päiväkodin henkilökunnan ja alueen kolme perhepäivähoitajaa. Keväällä 2000 haastattelin päiväkodin kaikki kahdeksan työntekijää, yhden perhepäivähoitajista, päiväkodin johtajan sekä työyhteisövalmentajan. Yksilöhaastatteluiden jälkeen henkilökunta sekä yksi perhepäivähoitajista teki SWOT-analyysin. Keväällä henkilökunta myös kirjasi kahden

viikon ajan ylös puhelinyhteydet päiväkodin johtajan kanssa. Aineistonkeruuni päättyi lokakuussa 2000, jolloin tein toisen ryhmähaastattelun.

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 63) mukaan ryhmähaastattelun riskinä voi olla ryhmädynamiikan ja valtahierarkian vaikutukset. Toisen heidän esille tuomansa haitan jouduin kokemaan eli kaikki kutsutut eivät tulleet paikalle, mutta en usko poisjäämisten muuttaneen tuloksia. Ensimmäisessä ryhmähaastattelussa oli läsnä kuusi henkilökunnan jäsentä ja yksi perhepäivähoitaja. Se toteutettiin illalla päiväkodilla. Haastattelun kesto oli noin 1½ tuntia ja tekstiksi purettuna liuskoja on 23. Henkilökunnan kahdella jäsenellä oli henkilökohtaisia esteitä osallistumiselle, mutta perhepäivähoitajien puuttumiselle en tiedä syytä. Tällä haastattelulla sain tietoa henkilökunnan tunnelmista ja ajatuksista muutoksen alkuvaiheessa eli ajallisesti loppuvuoden 1998 ja kevään 1999 ajalta. Kävimme läpi myös haastatteluajankohdan tunnelmia. Jouduin toteuttamaan ensimmäisen ryhmähaastattelun koko tutkimusprosessini alkuvaiheessa eli melko valmistautumattomana. Ryhmähaastattelussa sain mielestäni riittävästi esille henkilökunnan siihenastisia kokemuksia ja odotuksia muutoksesta. Yksilöhaastatteluita ajatellen sen merkitys oli luoda suhde tutkimuspäiväkotini henkilöstöön. (Liite 1)

Huhti- ja toukokuussa 2000 tein yksilöhaastattelut jokaiselle henkilökunnan jäsenelle, ryhmähaastatteluun osallistuneelle perhepäivähoitajalle ja päiväkodin johtajalle. Koska henkilökunnan määrä oli vain kahdeksan henkilöä, pidin tärkeänä haastatella heidät kaikki. He itse myös ilmaisivat halukkuutensa ja innostuksensa olla mukana haastatteluissa. Kaikkien mielipiteen tullessa esille, on työyhteisöllä myös parempi mahdollisuus käyttää tutkimustani työnsä kehittämiseen. Tällä valinnalla halusin myös korostaa jokaisen jäsenen mielipiteen tärkeyttä. Perhepäivähoitajat, jotka ovat aina olleet erillään päiväkodista tehden itsenäistä työtä kotonaan, eivät kuulu niin kiinteästi päiväkodin työyhteisöön. Heitä edustamaan valitsin jo ryhmähaastattelussa mukana olleen hoitajan. Hänen haastatteluaan pidän kuitenkin tärkeänä, koska johtamismallin muutos kosketti myös hoitajia.

Yksilöhaastattelut toteutettiin kahden viikon aikana päiväkodilla. Henkilökunta sai varata itse sopivan päivän ja valita päivittäin kahden haastatteluajankohdan välillä. Haastatteluiden onnistumista edesauttoi, että päiväkodissa oli rauhallinen, erillinen tila,

jossa ne toteutettiin. En voinut tehdä koehaastattelua, joten ensimmäinen haastattelu venyi pisimmäksi. Sen perusteella opin, miten haastattelu tulisi rytmittää, ettei se kestäisi asettamaani 1½ tunnin maksimiaikaa pidempää. Haastattelut tehtiin joko aamupäivän ulkoiluaikaan noin kello 9.30–11 tai nukkuma-aikaan noin kello 12.30–14. Haastatteluiden kesto vaihteli 55 minuutista 90 minuuttiin. Kirjoitettujen liuskosten määrä vaihtelee 16 ja 23 välillä. Henkilökunnan yksilöhaastatteluista on yhteensä 174 haastattelunauhoista puhtaaksikirjoitettuja sivua.

Kysymyksiä oli yhteensä 41 ja ne oli jaettu viiteen teema-alueeseen. Joihinkin kysymyksiin olin tehnyt lähinnä oman muistin tueksi tarkentavia alakysymyksiä. Opettelin kysymykset etukäteen hyvin voidakseni ylläpitää haastattelutilanteissa keskustelun tunnelman. Kirjasin tulosten analysoinnin vaiheessa jokaisessa haastattelussa tehdyt kysymykset. Neljälle haastatellulle olin unohtanut tehdä 1-3 kysymystä ja kahdelta puuttui neljä kysymystä. Yhdelle haastatellulle kysymyksistä jäi tekemättä kuusi. Toisessa ryhmähaastattelussa minulla oli myös mahdollisuus tarkentaa vähemmälle vastaamiselle jääneet kysymykset. Mielestäni havaitsemani puutteet eivät kokonaisuuden ja yksilön haastattelun kokonaisuuden kannalta olleet niin oleellisia, että ne vaikuttaisivat lopputuloksiin. En siis katsonut yksilöhaastatteluiden tasolla aiheelliseksi tehdä joitain kysymyksiä uudelleen.

Päiväkodin johtajaa haastattelin vain kerran, koska tutkimustehtäväni oli henkilökunnan näkökulmien esille tuominen. Johtajan yksilöhaastattelussa kysyin laajemmin hänen kokemuksiaan muutoksen toteutumisesta. Päiväkodin johtajan haastattelu toteutettiin kahdella eri kerralla, koska ensimmäisellä kerralla keskeytysten vuoksi varattu aika loppui kesken. Johtajan haastattelu kesti yhteensä noin 1 tunnin ja 45 minuuttia ja siitä on puhtaaksikirjoitettuna 25 liuskaa.

Yksilöhaastattelun teemat noudattelevat tutkimusongelmia. Yksilöhaastatteluilla pyrin syvällisempään tietoon ja kokemukseen kuin ryhmähaastattelulla voi päästä. Henkilökunnan, perhepäivähoitajan ja johtajan haastattelurungot ovat yhteneväiset, mutta joidenkin teemojen tai yksittäisten kysymysten kohdalla oli otettava huomioon haastateltavan asema tai työtehtävä. Perhepäivähoitajalle olin laatinut oman haastattelurungon, joka mahdollisimman paljon myötäili päiväkodin henkilökunnan



haastattelua. Päiväkodin johtajan haastattelurungon suurimpana erona oli organisaatiokulttuuria koskevien kysymysten poisjättäminen. Haastattelutilanteessa huomasin kysymysasettelun tarvitsevan muokkausta kahden henkilökunnan jäsenen osalta. Uusin työntekijä oli aloittanut työnsä lokakuussa 1999 eli jätin pois kysymykset, joissa verrattiin filiaalipäiväkodin johtajuutta aiempaan sekä osan muutosta koskevista kysymyksistä. Työntekijä, joka oli ollut pitkällä noin 5 kuukauden sairaslomalla ja oli palannut töihin juuri ennen haastattelua arveli itsekkin, ettei voisi kovin hyvin vastata esimerkiksi johtajuuden toteutumiseen. Nämä selittävät myös osittain sitä, miksi osa kysymyksistä puuttuu haastatelluilta. (Liitteet 2, 3 ja 4)

Yksilöhaastatteluiden loppuvaiheessa huomasin, että organisaatiokulttuuria koskeviin kysymyksiin olisi ollut parempi kysymysjärjestys ensin kysyä vastaajan käsitys omasta työyhteisöstään ennen muita työyhteisöä koskevia kysymyksiä. Aineiston analyysivaiheessa totesin, että kysymykseni työyhteisön suhteista ei aivan vastannut Scheinin (1987, 89-92) näkemystä. Schein käsittää tällä sen, mitä esimerkiksi sallitaan suhteissa: millaista avoimutta tai läheisyyttä sallitaan. Osittain sain vastauksia tähän, mutta minun kysymysasetteluni kohdistui enemmän siihen, miten muutos on vaikuttanut työyhteisön kiinteyteen ja sosiaaliseen tukeen. Nämä käsitykset tulevat esille Lindströmin ja Kivirannan (1995,52) näkemyksissä toimivan ryhmän piirteissä.

Henkilökunnan ja johtajan lisäksi haastattelin työyhteisövalmentajaa, jonka kanssa työyhteisö oli työskennellyt kesästä 1998. Työyhteisövalmentajan mukaanottoa perustelen tilaisuudella haastatella hieman ulkopuolisempaa henkilöä, joka kuitenkin oli läheisesti työskennellyt työyhteisön kanssa koko muutosprosessin ajan. Idean ja luvan hänen haastatteluunsa sain henkilökunnalta ensimmäisessä ryhmähaastattelussa. Työyhteisövalmentajan haastattelu kesti noin tunnin ja siitä on puhtaaksikirjoitettuja liuskoja 17. (Liite 5)

Huhtikuussa 2000 päiväkodin henkilökunta kirjasi kahden viikon ajan kaikki puhelut, jotka he soittivat johtajalle tai johtaja soitti päiväkotiin. Tällä seurannalla halusin selvittää, keskittyvätkö yhteydenotot tiettyjen henkilökunnan jäsenten tehtäviksi ja millaisissa asioissa johtajaan otetaan yhteyttä. (Liite 6)

SWOT-analyysi on peräisin liiketoiminnan suunnittelusta. Sitä on käytetty selvittämään organisaation sisäisiä vahvuuksia (Strength) ja heikkouksia (Weakness) sekä ulkoisia mahdollisuuksia (Opportunities) ja uhkia (Threats). (Nakari, Porenne, Mansukoski & Huhtala 1998, 35.) Analyysimalli oli minulle ennestään tuttu ja se soveltui hyvin monipuolistamaan tiedonkeruuta. Valintaan vaikutti myös SWOT-analyysin helppo toteutustapa ja yksinkertaisuus. Ennen analyysin tekoa en saanut sitä käsittelevää kirjallisuutta muuta kuin lomakkeen, jossa olivat SWOT-analyysin teemat. SWOT-analyysi uudesta johtajuusmallista ja toiminnasta filiaalipäiväkotina tehtiin toukokuussa 2000. Analyysi antoi täydentäviä vastauksia yksilöhaastatteluihin ja olin erityisen tyytyväinen näkemyksistä filiaalipäiväkotina toimimisen mahdollisuuksiin ja uhkiin. Se tehtiin illalla päiväkodilla ja tilaisuus kesti noin 1½ tuntia. Analyysi tehtiin kahdessa ryhmässä, jonka jälkeen ryhmien pohdinnat käsiteltiin yhdessä. Tämän yhteisen keskustelun nauhoitin ja siitä on puhtaaksikirjoitettuna 16 liuskaa. Päiväkodin henkilökunnasta SWOT-analyysin tekoon osallistui kuusi jäsentä kahden ollessa esteellisiä tulemaan. Olin pyytänyt päiväkodin henkilökuntaa ilmoittamaan illasta kuten ensimmäisestä ryhmähaastattelusta alueen kaikille kolmelle perhepäivähoitajalle. Asiassa oli kuitenkin tapahtunut väärinkäsitys. Kaksi alueen hoitajista, jotka eivät olleet mukana ensimmäisessä ryhmähaastattelussa ja yksilöhaastatteluissa, olivat saaneet viestin, ettei heidän tarvitsisi tulla. Perhepäivähoitajista paikalla oli siis sama henkilö kuin aikaisemmissakin tilaisuuksissa. (Liite 7)

Lokakuussa 2000 tapasin vielä henkilökunnan toisen ryhmähaastattelun merkeissä. Ennen tapaamistamme olin vienyt päiväkodille saatekirjeen, jossa kerroin, mitä asioita aioin ottaa esille. (Liite 8) Paikalla oli seitsemän päiväkodin henkilökunnan jäsentä ja jo aikaisemmissa haastatteluissa mukana ollut perhepäivähoitaja. Hän oli siirtynyt elokuun alusta 2000 työskentelemään päiväkodille. Yksi keväällä haastattelemistani työntekijöistä oli opintovapaalla, mutta hänen sijaisensa ei osallistunut haastatteluun. Haastattelu tehtiin päiväkodilla nukkuma-aikaan. Kysymykset viimeiseen ryhmähaastatteluun olin laatinut aikaisemman aineiston pohjalta. Otin esille asioita, jotka olivat minulle nousseet esille yksilöhaastatteluiden analyysistä. Tarkensin myös kysymyksiä, jotka yksilöhaastatteluissa olivat jääneet kysymättä useammalta haastatellulta. Lisäksi kartoitin tunnelmia toisen toimintavuoden alkaessa ja heidän ajatuksiaan tulevasta. Tästä haastattelusta on yhteensä 17 puhtaaksikirjoitettua liuskaa.

Tämän haastattelun litterointivaiheessa huomasin teknisen virheen. Haastattelun loppuvaiheessa henkilökunnalta tultiin kysymään jotain ja jouduin keskeyttämään haastattelun. Laittaessani nauhurin uudelleen päälle, se ei ollutkaan jatkanut nauhoittamista. Näin haastattelun loppuvaiheesta jäi puuttumaan noin 15-20 minuuttia. Kokonaisuudessaan haastattelu kesti noin 1 tunnin ja 10 minuuttia, josta nauhoitusta on noin 50 minuuttia. En katsonut aiheelliseksi suorittaa uutta haastattelua, koska puuttuva kohta oli jo haastattelun loppuvaihetta. Tarkistin, että kaikkia oleellisia asioita oli jo ehditty käydä läpi. Lähinnä haastattelusta jäi puuttumaan henkilökunnan tunnelmat ja ajatukset tulevaisuudesta filiaalipäiväkotina. Muistinvaraisesti olen raporttiini kirjannut tunnelmia tulevaisuudesta, joka osuus jäi nauhoituksesta puuttumaan.

Kaikki haastattelut on nauhoitettu ja purettu sanasta sanaan tekstiksi. *Yhteensä haastattelumateriaalia ja SWOT-analyysin keskustelusta on liuskoja 248.* Pystyin ensimmäisen ja toisen ryhmähaastattelun litteroinnin aikana tunnistamaan vastaajat äänen perusteella, joten jokainen vastaaja sai oman numerotunnuksen. Yksilöhaastattelutilanteen jälkeen haastateltu valitsi itselleen peitenimen, joka ei olisi sama kuin kenenkään työyhteisön jäsenen nimi. Peitenimi jäi vain haastateltavan ja minun tietooni. Lainatessani yksilöhaastatteluiden vastauksia, käytän tätä peitenimeä. Päiväkodin entiselle ja nykyiselle johtajalle olen itse valinnut peitenimet: edellinen johtaja on Liisa ja uusi johtaja on Maija. Niissä tapauksissa, että haastateltava on puhunut henkilöstä tai toisesta päiväkodista oikeilla nimillä, olen käyttänyt peitenimeä. Haastattelutilanteissa heistä käytettiin oikeita nimiä, mutta jokaisen haastattelun alussa olin muistuttanut, että ei ole tarkoitus arvioida henkilöä. En ole tietoisesti erotellut vastauksista haastateltavan ammattiasemaa muutoin kuin päiväkodin johtajan osalta.

### 3.5 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi on kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimukseni jakautuu kolmeen aihekokonaisuuteen: muutos, organisaatiokulttuuri ja johtajuus, johon olen sisällyttänyt myös filiaalipäiväkodin toimivuuden. Tämä jako antoi raportille luontevan

toteutustavan käsitellä yksi aihekokonaisuus eli teoreettinen viitekehys ja oman tutkimukseni tulokset alaluvuittain. Näin aiempi tutkimus ja teoria sekä oma tutkimukseni muodostavat selkeitä kokonaisuuksia. Tapaustutkimukselle yksi tyypillinen analyysitapa on eritavoin aikaan (time-series) liittyvä analysointi (Yin 1994, 113). Tutkimuksessani ajalla onkin suuri merkitys. Analysoin sitä, miten aika on vaikuttanut työntekijän kokemuksiin, tilanteita verrataan nykyisyyden ja menneen suhteen ja katseet luodaan myös tulevaisuuteen.

Ensimmäisen ryhmähaastattelun litteroin heti syksyllä 1999. Sen avulla sain tuntumaa henkilökuntaan sekä muutokseen ja joitakin yksilöhaastatteluiden aiheita. Muutoin aineiston analysointi tapahtui kolmessa päävaiheessa. *Elokuussa 2000* litteroin kaikki siihenastiset haastattelunauhut ja tein jokaisesta yksittäisiä huomioita lähinnä voimakkaimmin esille tulevista asioista. Seuraava vaihe oli analyysiä, jossa erottelin tutkimusongelmien kannalta olennaisen aineksen (Eskola & Suoranta 1996, 115). Eskola ja Suoranta käyttävät tästä käsitettä datan luokittelu, josta luokittelusta tehdään tulkinnat. Luokittelin jokaisen aineistonkeruukerran (ryhmähaastattelu 1 ja 2, SWOT-analyysi ja yksilöhaastattelut) erikseen. Lukiessani aineistoa käytin koodausmerkkinä (Eskola & Suoranta 1996, 117-119) tekstin alleviivaamista väreillä. Varsinkin ensimmäisessä ryhmähaastatteluissa tämä värien käyttö oli hyvä ratkaisu, koska tiettyyn aiheeseen palattiin useamman kerran haastattelun kuluessa. Yksilöhaastatteluissa tietty aihe käsiteltiin selkeämmin yhtenä kokonaisuutena, mutta tämä asioiden alleviivaaminen väreillä helpotti aineiston jatkokäsittelyä. Yksilöhaastattelut koodasin haastattelurunkojen mukaisesti. Koodaus eli asioiden pilkkominen helpommin tutkittaviin osiin, tapahtui yksilöhaastatteluissa pilkkomalla se haastattelurungon teema-alueisiin ja kysymyksiin. SWOT-analyysin ja toisen ryhmähaastattelun aineisto sijoittui hyvin pitkälti näiden teemojen alle eli ne täydensivät yksilöhaastatteluista saatua aineistoa.

*Syksyn 2000* aikana kävin jokaisen haastattelun läpi teema-alueittain tehden niistä muistiinpanot ja tein laajoissa kysymyksissä kokoavan kirjoituksen. Eskola ja Suoranta (1996, 119) antavat koodaukselle myös toisen merkityksen: aineiston systemaattinen läpikäynti. Tämän vaiheen pyrin tekemään systemaattisesti ja huolellisesti. Kävin yksilöhaastattelut läpi teema-alueittain, koska yksittäisessä haastattelussa oli useita

aiheita. Alussa tärkeämpää oli saada selkeä kuva yhdestä temasta kuin yksittäisestä haastattelusta. *Talvella 2001* luin haastattelutekstit uudelleen jälleen teema-alueittain ja tarkensin tekemiäni muistiinpanoja sekä litteroin toisen ryhmähaastattelun ja täydensin sillä aineistoani.

Aineistonkeruun ja analysoinnin aikataulu oli seuraava:

Marraskuu	1999	ensimmäinen ryhmähaastattelu
Tammikuu	2000	ensimmäisen ryhmähaastattelun litterointi ja alustava analyysi
Huhtikuu	2000	viisi henkilökunnan yksilöhaastattelua
Toukokuu	2000	neljä henkilökunnan ryhmähaastattelua, päiväkodin johtajan haastattelu ja työyhteisövalmentajan haastattelu sekä SWOT-analyysi
Elokuu	2000	yksilöhaastatteluiden litterointi
Syyskuu	2000	tulosten analysointia
Lokakuu	2000	toinen ryhmähaastattelu
Marraskuu	2000	toisen ryhmähaastattelun litterointi ja tulosten analysointia
Maaliskuu	2001	aineiston uudelleen läpikäynti
Huhtikuu	2001	aineiston uudelleen läpikäynti

Aineiston analyysiä vaikeutti aineiston kohtuullisen iso määrä (248 sivua), mutta pyrin löytämään erilaisia tekniikoita, miten käsittelin aineistoa palasina ja eri näkökulmista.

## 4. MUUTOS TYÖYHTEISÖSSÄ

### 4.1 Työyhteisön muutoksiin vaikuttavia tekijöitä ja muutoksen ominaisuuksia

Huhtasen (1994, 16) mukaan muutospainet voivat olla sisäisiä tai ulkoisia, mutta niitä on vaikea erottaa toisistaan, koska työyhteisöt toimivat kiinteässä vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Työyhteisön lähin ympäristö on sen muu organisaatio. Julkisilla organisaatioilla muutospainet ovat muun muassa poliittisten päätöksentekijöiden arvokannanotoista ja tavoitteista johtuvia niin valtakunnan- kuin paikallistasolla. Nämä arvokannanotot ja tavoitteet antavat myös kehyksen työyhteisön omalle liikkumavaralle ja muutostarpeelle. Muutoksen luonnetta voi kuvata esimerkiksi syvänä tai pinnallisena, hitaana tai nopeana sekä kehittämisenä tai muuttumisena. Syvässä muutoksessa entiset rakenteet ja vastuunjako muuttuvat. Pinnallisessa muutoksessa työpaikan vastuunjako ja /tai hierarkia ei muutu ja muutos kohdistuu vain pieniin työhön liittyviin tekijöihin. Tuomisto (1997, 15-16) lisää muutoksen muiksi ulottuvuuksiksi ja tarkastelunäkökulmiksi Huhtasen mainitseman aloitteen (sisäinen tai ulkoinen) lisäksi esimerkiksi muutoksen tarpeen, tavoitteen, hyödyn, resurssivaatimusten ja laajuuden määrittelyn.

Vartiainen (1994, 85) toteaa muutoksen ennakoimattomuuden olevan nykyisin työelämän arkipäivää. Muutos vaatii myös monien näkökulmien huomioimista. Yksittäisen palvelun muutos vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita, voi vaatia

koko palvelua tuottavan järjestelmän muuttamista. Vaikka muutos koskettaa enemmän esimerkiksi tuotantotekniikkaa, on muutos aina kosketuksissa sosioteknisen eli henkilöstön osaamisen ja kehittämisen kanssa. Muutoksen nopeus, kokonaisvaltaisuus ja ennustamattomuus ovat tehneet siitä nykyajan keskeisen puheenaiheen ja ongelman (Tuomisto 1997,16). Vaikka yllättävät muutokset ovat työelämän arkipäivää, voidaan niihin varautua ennakolta monin tavoin. Ennakoivaa työtä on esimerkiksi työilmapiiristä huolehtiminen. Määttä (1996, 146-147) tutkimustulosten mukaan uudistumista tukevia voimia ovat työmoraali, -motivaatio, ylpeys omasta työpaikasta sekä työn sisäinen ja ulkoinen arvostus. Työn tulisi olla itsenäistä, haastavaa, monipuolista ja sisäisesti palkitsevaa. Näiden lisäksi avoin kommunikaatio vaikuttaa energiaa lisäävästi. On myös hyvä muistaa, että henkilöstö ottaa tiedon tulevasta muutoksesta eritavoin vastaan: 65 prosenttia kannattaa muutoksia, 20–30 prosenttia suhtautuu neutraalisti ja 10 prosenttia suhtautuu pääasiassa kielteisesti. Tuomisto (1997, 15) toteaa, että työntekijöiden erilaiset muutosresurssit sekä muutoksen toteutus yhdessä ovat vaikuttamassa muutokseen sopeutumiseen. Muutos edellyttää uutta tietoa ja halua tiedon omaksumiseen ja käyttöönottoon eli uuden tiedon oppimista ja soveltamista.

#### *Niin sanotut hyvän työn kriteerit*

Suomalaisten mielestä suurimmat hyvinvoinnin ongelmat työpaikoilla liittyvät kiireeseen, vähäiseen palautteeseen, työn vähäiseen palkitsevuuteen, esimiesten antamaan vähäiseen tukeen, epäoikeudenmukaiseen kohteluun ja töiden heikkoon organisointiin. Lisääntyvä yhteistoiminnan vaatimus asettaa myös haasteita. Yhteistoimintaa tai ryhmätoimintaa vaativilla aloilla kuormittavuus vaihtelee kuitenkin eri ryhmissä. (Lindström 1994, 14.) Työ, joka säilyttää ja edistää psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia, kehittää ihmisen persoonallisuutta sekä tiedollisia ja taidollisia valmiuksia, sisältää niin sanotun hyvän työn kriteerit. Nämä kriteerit heijastavat yhteiskunnan arvoja. 1970 -luvulta alkaen hyvän työn kriteereihin vaikuttivat tutkimukset, joissa tuli esille työtehtävien ja työolojen yhteys työntekijän kokemaan stressiin, viihtyvyyteen sekä somaattisiin ja psykosomaattisiin vaivoihin. Työnantajalle kriteereillä on myös välineellistä arvoa, sillä toteutuessaan kriteerit edesauttavat työntekijän viihtyvyyttä ja panosta yritykselleen. Hyvän työn kriteereihin voisi liittää tutkimusten mukaan työn sisällön laadulliset piirteet, vaikutusmahdollisuudet ja

itseäänäytämisen ja sosiaalisen kanssakäymisen. (Kauhanen 1997, 31; Seppälä 1994, 58; Vartiainen 1994, 111.) Näiden hyvän työn kriteereiden tulisi toteutua myös työn uudelleenorganisoinnin jälkeenkin. Vastaavasti Tuomisto (1997, 29) toteaa, että työn uudelleenorganisoinnilla voidaan parantaa työntekijöiden mahdollisuuksia osallistua työpaikan kehittämis- ja suunnittelutehtäviin. Näin luodaan toiminnalliselle joustavuudelle ja itsensä kehittämiselle sekä opiskelulle kestävä lähtökohdat.

#### 4.2 Muutoksen hallittu toteutus

Helpommin toteutettavissa ja hallittavissa on niin sanottu hallittu muutos, jossa pyritään estämään joutuminen reagoivaan kriisitilanteeseen. Kriisitilanteessa organisaatio on ulkoisen pakon edessä ja organisaation omat valintamahdollisuudet ovat rajoittuneemmat. (Huuhtanen 1994, 167.) Hallittu muutos on muutos, johon organisaatio voi valmistautua ennakkoon. Ennen työn uudelleensuunnittelua eli muutosta tulisi arvioida uudelleensuunnittelun tarve eli onko olemassa mahdollinen ongelma tai hyödynnettävä tilaisuus. Jos kyseessä on työhön liittyvä ongelma, tulisi tarkastella, koskettaako se keskeisesti työntekijöitä ja onko se poistettavissa työn sisällön tai organisoinnin muutoksilla. Toteutumismahdollisuuksien arvioinnissa arvioidaan työntekijöiden muutosvalmiutta ja organisaation järjestelmien soveltuvuutta muutokseen. (Seppälä 1994, 62.)

Muutoksen hallittu suunnittelu ja toteutus edellyttävät yhteisen suunnitelman, jonka varassa toimitaan ja edetään. Erilaiset muutoksen toteutusmallit eivät aina ole suoraan sovellettavissa kyseessä olevaan muutosprosessiin. (Vartiainen 1994, 85.) Tärkeää joka tapauksessa on, että käytössä oleva muutoksen toteutustapa huomioi muutoksen merkityksen ja vaikutuksen mahdollisimman monipuolisesti. Huuhtanen (1994, 170-171) esittelee tavan, jossa toteutetaan samanaikaisesti muutoksen asiasisältö teknisine ja taloudellisine tavoitteineen sekä muutoksen inhimillinen johtaminen. Ensimmäiset asetetaan tavoitteet muutokselle ja pohditaan tapoja, miten muutos toteutetaan. Tavoitteet tuodaan käytännön tasolle ja tarkennetaan, mitä muutetaan tai kehitetään. Muutosprosessin aikana siis rintarinnan asetetaan tavoitteita ja sovitaan käytännön



toiminnasta tavoitteiden saavuttamiseksi. Muutosprosessissa tarvitaan juuri johtajalta kykyä hallita ja viedä muutosta eteenpäin. Määttä (1996, 162) näkee muutoksen johtamisessa olevan tärkeää kannustaa työyhteisön jäseniä luomaan oma visio muutoksesta. Hänen mukaansa strategiset linjaukset riittävät ja etukäteissuunnittelua kannattaa tehdä harkiten.

Vastaavaa ajattelua huomioida kaikki muutokseen vaikuttavat ja mukana olevat tekijät, on Vartiainen (1994, 86 – 87) tapa jakaa muutoksen hallinnan työvälineet psykologisiin ja konkreettisiin työvälineisiin. Psykologiset eli teoreettiset työvälineet ovat erilaisia malleja, teorioita ja käsityksiä, joita tarvitaan muutostilanteessa. Tarvittavaa teoreettista tietoa ovat muutoksen päävaiheiden ymmärtäminen, muutoksen eli kehittämisen kohteen tunteminen, ihmisen toiminnan psykologisten perusteiden tunteminen ja taito osallisuuden kehittämiseen. Konkreetit eli käytännölliset työvälineet ovat spesifejä keinoja ja tekniikoita, joilla erityistilanteita hallitaan. Konkreetteja työvälineitä ovat muun muassa työn analysointi ja mallintaminen, ryhmätyö, osallistuva ongelmanratkaisu, työjärjestelmän kehittäminen, työnopetus ja tietotuki. Käytännöllisiä työvälineitä tarvitaan muutoksen kaikissa vaiheissa, mutta niistä valitaan sopivin työväline käyttöön. Samoin Fullan (1991, 98) pitää tärkeänä, että muutokseen osallistuvat ymmärtävät niitä asioita ja tekijöitä, jotka liittyvät muutokseen. Muutoksen ymmärtäminen esimerkiksi teorian tasolla helpottaa muutoksen toteutusta.

Muutosprosessin onnistumisen edellytyksiksi Rissanen (1996, 47) mainitsee hyvin samankaltaisia tekijöitä kuten Huuhtanen (1994) ja Vartiainen (1994). Rissanen korostaa jokaisen tietoisuutta omasta tehtävästään muutoksen aikana. Muutoksen onnistuminen edellyttää hyvää keskusteluyhteyttä johdon ja alaisten välillä. Varsinkin ylimmän johdon tietoisuus organisaation ongelmista ja tuki muutosprosessin aikana ovat tärkeitä. Muutoksen alkuvaiheessa korostuu avainhenkilöiden, joiden ei välttämättä tarvitse olla johdon edustajia, merkitys muutoksen onnistumiselle. Heidän esimerkkinsä vetää muut mukaan toteuttamaan muutosta. Rissanen nostaa onnistumisen tekijäksi kaiken kaikkiaan organisaation yhteisen panoksen tavoitteen saavuttamiseksi. Siihen liittyvät tasa-arvoinen henkilöstöpolitiikka ja tiedottaminen, koulutuksellinen kehittäminen ja tuki, yhteinen kieli ja arviointi. Myös Fullan (1991, 95-96) korostaa näitä samoja tekijöitä muutoksen onnistumisen takeeksi: yhteinen

näkemyks muutoksen kohteesta ja päättäjien tai muutoksen suunnittelijoiden tietoisuuden varsinaisesti muutoksen kohteena olevan henkilökunnan tilanteesta.

Vastaavasti ongelmakohdiksi Rissanen (1996, 48-49) esittää muutosvastarinnan, sitoutumattomuuden, henkilöstösuhteet, riskinotto kyvyn puutteen, näkemyksen puutteen ja johtamisjärjestelmien tuntemattomuuden. Nämä tekijät on hyvä tiedostaa muutoksia suunniteltaessa, että ne voidaan välttää tai minimoida niiden kielteinen vaikutus. Rissanen toteaa, että julkisissa organisaatioissa muutoksen toteuttaminen voi olla ongelmallisempaa, koska organisaatio on sidoksissa niin moneen erilaiseen ryhmään. Sen sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi asiakkaat, ammattiliitot, lainsäätäjät ja muut intressiryhmät.

#### 4.3 Muutosprosessin vaiheita

Huuhtanen (1994, 171) esittelee vaiheittain yhden tavan jäsentää ja suunnitella muutosta työyhteisössä. Siinä joka vaiheessa analysoidaan rinnakkain teknistä ja taloudellista osaa ja toteutuksen inhimillistä puolta.

Muutoksen vaiheet ovat:

1. Muutostarpeen tunnistaminen ja tavoitteen asettaminen.
2. Muutosedellytysten tunnistaminen.
3. Muutoksen toteutustavan valinta.
4. Muutosprosessin toimeenpano.
5. Seuranta ja arviointi.

Huuhtanen (1994, 172–173) mallin ensimmäisessä vaiheessa tavoitteiden asettamisella on tärkeä osuus. Hallittu muutos edellyttää tavoitteiden asettelua, jolloin työyhteisöllä on käsitys siitä, mihin pyritään. Seuranta ja arviointi ei onnistu, jos alussa ei ole asetettu tavoitteita, mihin pyritään. Tavoitteiden ja niiden perusteluiden tulisi olla kaikkien tiedossa, hyväksyttävissä ja ymmärrettävissä. Tavoiteasettelun tulisi olla selkeää ja konkreettista. Toimintaa ohjaavat sellaiset tavoitteet, joihin yksilö tai yhteisö

katsoo voivansa päästä omalla toiminnallaan, yhteistyöllä ja olemassa olevilla voimavaroilla. Tästä seuraa sitoutuminen muutokseen.

Muutosedellytysten tunnistamisessa nousee oleelliseksi johdon oma uskottavuus ja sitoutuminen muutokseen. Muutosedellytyksiä ovat inhimillisestä näkökulmasta katsottuna työyhteisön ilmapiiri sekä yksilön ja työyhteisön osaaminen. Teknisellä ja taloudellisella puolella muutosedellytyksiä luovat aikataulut, resurssit ja fyysiset puitteet sekä ympäristötekijät. Tiedottaminen ja henkilöstön mukana oleminen ovat alusta alkaen tärkeitä. Työnteossa ovat taitojen ja tietojen käytön ohella aina mukana tunteet, arvot ja asenteet, joka edellyttää erilaisten persoonakohtaisten muutosedellytysten tunnistamista. Muutoksen aloitus- ja toteutustapa vaikuttavat muutoksen nopeuteen, muutosvastarintaan ja muutoksen pysyvyyteen. Tapaa valittaessa on huomioitava organisaation toimintatapa: organisaatio voi olla ”alati liikkeellä” tai ”seisahtanut paikoilleen”. Tavan valinta vaatii muutosedellytysten analysointia, sillä muutos saattaa ensin edellyttää esimerkiksi työilmapiirin tai osaamisen kehittämistä ennen varsinaista toivottua muutosta. (Huuhtanen 1994, 173–174.)

Edellisillä vaiheilla tehdään pohjatyötä muutosprosessin toimeenpanolle. Toimeenpanovaiheessa ovat tärkeitä asioita osaamisen edelleen kehittäminen, kannustaminen ja palkitseminen. Tähän vaiheeseen liittyvät myös aikataulujen laatiminen, osatavoitteet, vastuiden määrittäminen ja riittävät aineelliset muutosresurssit. On hyvä tuoda myös esille toimeenpanoon mahdollisesti liittyvät ongelmat ja niihin varautuminen ennakolta. Varsinkin pitkän muutosprosessin aikana mielenkiinto seurantaan ja arviointiin saattaa hiipua, sillä prosessin aikana mahdollisesti usein on jouduttu arvioimaan prosessin kulkua. On myöskin huomioitava, että jokainen muodostaa myös omia tavoitteita, joiden saavuttaminen tapahtuu eri aikaan. Tärkeitä ovat muutokseen osallistuneiden omat arviot muutoksen toteutumisesta. Arvioita voidaan täydentää erilaisin työtä koskevin mittarein kuten hyvinvointi- tai kuormittavuusmittareilla. (Huuhtanen 1994, 174.)

Vartiainen (1994, 89) esittelee muutossyklin eli kehittämisen kehän yleistyksenä kirjallisuudessa esiintyvistä muutosmalleista. Sen vaiheet ovat hyvin samantyyppisiä

kuin Huuhtasen esittämässä mallissa, vaikka käsitteet ovat erilaisia. Nimensä mukaisesti muutossyklillä on kehämäinen rakenne, jossa samat vaiheet toistuvat. Ensimmäinen vaihe on muutostarpeen tiedostaminen eli vastataan kysymykseen ”miksi muutosta tarvitaan?”. Toinen vaihe on suorittaa ”missä ollaan?” -analyysi. Sen voi suorittaa henkilöstö itse tai apuna voi käyttää ulkopuolista asiantuntijaa. Analyysin kriittisen tarkastelun jälkeen saadaan yhteinen ”mihin halutaan?” -visio. Visiossa on mukana sekä tavoitteita että toimintatapoja niiden saavuttamiseksi. Sen jälkeen käytännössä kokeillaan uutta ratkaisua, joka on usein hyödyllistä suorittaa joko jäljittelemällä todellisuutta vastaavia tilanteita tai esimerkiksi vain osa organisaatiosta osallistuu kokeiluun. Kokeilun jälkeen suoritetaan arviointi ja voidaan taas uudelleen hyödyntää vaiheen ”missä ollaan?” -analyysiä.

Kummassakin mallissa korostuvat muutostarpeen tunnistaminen ja tiedostaminen sekä samanaikaisesti tavoitteen asettamisen kanssa menetelmien valitseminen ja arviointi. Huuhtanen korostaa lisäksi muutosedellytysten tunnistamista. Samaten malleissa tulevat esille tärkeinä tekijöinä muutokseen liittyvien henkilöiden tiedonsaannin turvaaminen ja vaikutusmahdollisuuksien järjestäminen. Malleissa ei nimetä tiettyä muutoksen toteutusmallia, vaan tärkeätä on etsiä jokaiselle muutokselle sopivin keino tavoitteeseen pääsemiseksi.

#### *Kahden muutoksen toteutuminen päivähoitossa*

Tarkastelen seuraavassa kahden päivähoitossa tapahtuneiden muutosten tutkimuksia. Lahikainen ja Rusanen (1991) tutkivat muutoksen kokemista päivähoitossa tutkimuksessa, joka oli osa laajaa sosiaalihuollon tutkimushanketta Voisiko jotain olla toisin päivähoitossa. Tutkimushankkeessa pyrittiin muuttamaan päivähoiton perinteisiä työskentelytapoja. Turtisen (1992; ks. myös Keskinen & Turtinen 1992, 170) pro gradu -tutkimus Muutokset, muutosvastarinta ja työviihtyvyys päivähoiton kehittämisessä käsittelee vastaavaa aihetta. Turtisen pro gradu -tutkimus koski nimenomaan muutoksen kokemista projektissa, jolla pyrittiin sisällölliseen kehittämiseen painopisteen ollessa tyttöjen ja poikien erilaisuuden havaitseminen, hyväksyminen ja toiminnassa huomioonottaminen. Turtisen tutkimukseen osallistuivat

myös tiiviisti projektityössä mukana olleet työnohjaajat. Varsinkin muutosvastarinnan tutkimisessa käytettiin työnohjaajille tehtyä kyselyä tutkimusmenetelmänä.

Turtisen tutkimuksessa työnohjaajien arvion mukaan päiväkodin kaikissa ammattiryhmissä esiintyi muutosvastarintaa. Työnohjaajista 48 prosenttia vastasi muutosvastarinnan ilmenevän kaikissa ammattiryhmissä, mutta yllättävästi 22 prosenttia työnohjaajista ilmoitti päiväkodin johtajan eniten vastustavan muutosta. Pari työnohjaajaa katsoi, että hänen ryhmässään ei esiinny muutosvastarintaa ollenkaan. Muutosvastarinta tuli työnohjaajien mukaan esille työnohjauksesta myöhästelynä, poissaoloina, työnohjauskertojen perumisena tai työnohjausaikojen siirtämisenä (40 %). Muita muutosvastarinnan muotoja olivat torjuminen (ulkonaisiin ja epäoleellisiin asioihin huomion kiinnittäminen), kieltäminen (projektin tärkeyden kieltäminen), projektio (epäonnistuminen projektissa muusta kuin itsestä johtuvaa) ja pelot muun muassa projektin vaikutuksista lasten käyttäytymisen muuttumiseen. Lisäksi oli mainittu vastarinnan ilmenneen yhdenmukaisuuden paineena, itseriittoisuuden ja valmiuksien ylikorostamisena sekä vastuun siirtämisenä muille. Päiväkodin koolla ei ollut merkitystä muutosvastarinnan määrään. Muutosvastarintaa esiintyi vähiten niissä päiväkodeissa, joissa työyhteisö oli tyytyväinen yhteistyöhön, tiedonkulkuun ja yleensä toimivuuteen. (Turtinen 1992, 64 – 67; ks. myös Keskinen & Turtinen 1992, 182-185.)

Lahikaisen ja Rusasen tutkimuksessa (1991, 195–196) muutosvastarintaa havaittiin, mutta se oli hyvin lyhytaikaista. Vastarinta oli lähinnä emotionaalista. Lastentarhanopettajilla vastareaktioihin liittyivät haluttomuus luopua vanhasta työorientaatiosta ja omaksua uusi työskentelytapa omaksuminen. Vastareaktioissa ilmeni pelkoa, että uusi toimintatapa aiheuttaisi kaaoksen. Tutkijat katsoivat vastareaktioiden taustalla olevan puutteellisen lapsikäsitteilyn ja käsityksen lasten oppimisesta. Vaikka tutkijat katsoivat muutoksen olleen näitä puutteita vasten iso, tapahtui muutos ja muutosvastarinnan hälveneminen hyvin nopeasti.

Turtisen (1992, 69–75; Keskinen & Turtinen 1992, 183-184) tutkimuksessa pyrittiin myös tutkimaan työviihtyvyyden muutoksia projektin aikana. Henkilökunnille tehtiin projektin alussa syksyllä ja keväällä projektin edetessä samankaltaiset työviihtyvyysskyselyt. Työviihtyvyys syksyllä oli kaikissa päiväkodeissa samantasoista.

Kevään mittauksessa eli projektin edetessä ei muutoksia työviihtyvyyteen juurikaan ollut tapahtunut. Keväällä koettiin joissakin päiväkodeissa, että esimieheltä ei saatu tietoa niin helposti kuin syksyllä ja samaten oltiin hivenen tyytymättömämpiä esimiehen tukeen ja innokkuuteen päiväkotityöhön. Johtajan tuen merkitys varsinkin nuorempien työntekijöiden kohdalla korostui myös Lahikaisen ja Rusasen (1991, 197-199) tutkimuksessa. He totesivat työviihtyvyyden lisääntyneen. Työviihtyvyyden lisääntymisen vertailu kahden tutkimuksen välillä on vaikeaa, koska muutoksen kohteella on paljon merkitystä viihtyvyyden laatuun. Tutkimusten valossa työviihtyvyyttä parantavaksi tekijäksi voi nostaa henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksien ja työyhteisön toimivuuden kohentumisen. Muutosmäärän ja työviihtyvyyden yhteyttä Turtisen (1992, 77-80; Keskinen & Turtinen 1992, 184) tutkimuksessa haettiin vertailemalla muutosten määrän toteuttamista ja työviihtyvyyksensä. Tutkija totesi, että mitä enemmän työntekijät näkivät mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä sitä enemmän muutoksia oli tehty. Vielä parempi yhteys oli työyhteisön toimivuuden vaikutus muutokseen.

Tutkimukset tuovat esille Huuhtasen (1994), Vartiaisen (1994) ja Rissasen (1996) näkemyksiin sopivia asioita muutosten toteutumisen edellytyksistä. Tiedon saanti ja omien vaikutusmahdollisuuksien näkeminen auttoivat muutosten toteuttamista. Sitoutuminen muutokseen oli parempaa, jos muutos koettiin yhteiseksi prosessiksi. Muutosvastarinnan esiintyminen oli yleistä, mutta siinä oli myös monia eri muotoja ja tasoja. Tutkimuksissa ei tullut esille, millaista tukea muutoksessa olisi kaivattu. Tutkimuksista kuitenkin ilmeni tärkeinä tuen muotoina esimiehen antama palaute, tiedottaminen ja johtajan oma sitoutuminen muutokseen.

#### 4.4 Muutoksen toteutuminen Kotikulman päiväkodissa

Tiedon tulevasta muutoksesta henkilökunta koki saaneensa enemmänkin itse oivaltamalla, ennen kuin se heille tiedotettiin varmana asiana. Työyhteisövalmentajan haastattelussa tuli esille seikka, jota kukaan ei ollut aikaisemmin maininnut. Työyhteisövalmentaja kertoi, että loppuvuodesta 1998 työyhteisön toivomuksesta oli

tiimi-iltaan kutsuttu kunnan sosiaalijohtaja ja aluejohtaja kertomaan ja keskustelemaan Kotikulman päiväkotia koskettavista tulevaisuuden suunnitelmista. Siinä yhteydessä oli puhuttu myös siitä, mitä tapahtuisi, kun johtaja jäisi eläkkeelle kesällä 1999. Tähän liittyvät muutokset varmistuivat alkuvuodesta 1999. Muutoksen syyksi henkilökunta ymmärsi alueen kaikkien päiväkodin johtajien työnkuvien muokkaamisen. Taustatekijäksi tälle he pitivät rahaa eli säästöjen syntymistä. Muutosta voi pitää syvänä, koska sen myötä rakenteet ja vastuunjako muuttuivat (Huuhtanen 1994, 16).

Muutos oli hallittu, koska siihen voitiin valmistautua etukäteen (Huuhtanen 1994, 167). Paineet muutokselle tulivat organisaation sisältä. Taajaman päiväkodin johtaja kertoi, että alueen päiväkotien johtajat olivat saaneet tehtäväkseen laatia suunnitelman johtajien työkokonaisuuksien uudelleen järjestelyistä. Näihin malleihin tutustuminen ja kommentointi kuvaavat myös muutoksen valmistelua. Näitä malleja voi pitää Vartiaisen (1994, 85) edellyttäminä yhteisinä suunnitelmina, joista yksi valittiin muutoksen pohjaksi. Keväällä 1999 järjestettiin koko alueen päivähoidon henkilökunnalle tilaisuus, jossa malleja esiteltiin ja missä henkilökunnalla oli mahdollisuus sanoa mielipiteensä. Kotikulman päiväkodista tilaisuuteen oli osallistunut kaksi jäsentä.

Toimintakauden 1998-1999 aikana, kun suunnitelmia johtajuuden järjestämisestä tehtiin, ei tieto muutoksesta suuresti vaikuttanut päiväkodin arkeen. Jonkin verran henkilökunta koki omien suhteidensa tiivistyneen, koska he kokivat voimakkaasti yhteisenä pelkona, että heidän tiiminsä itsenäisyys kärsisi. Edellinen johtaja oli voimakkaasti pitänyt yllä henkilökunnan tietoutta muutoksesta. Kuten Huuhtanen (1994, 173-174) tuo esille johtajan merkityksen muutoksen toteutumisessa, on tässäkin tutkimuksessa sama havaittavissa. Henkilökunta sanoi, että nimenomaan Liisa muistutti heitä aika ajoin tulevasta muutoksesta ja halusi henkisesti valmistella työyhteisöä muutokseen.

Muutokseen valmistauduttiin myös keväällä 1999 palaverilla, jossa jo valittu uusi johtaja vastasi Kotikulman henkilökunnan kysymyksiin. Muutosedellytysten (Huuhtanen 1994, 173-174) tunnistamista kuvaavat mielestäni uuden johtajan tapa harkita muutoksen toteutustapaa sekä alistaa syksyn 1999 virkavapautensa

henkilökunnan harkittavaksi. Hän sanoi, ettei olisi virkavapaalle lähtenyt, ellei Kotikulman päiväkodin henkilökunta olisi sitä hyväksynyt. Johtajuutta hoiti sijainen elokuusta 1999 ja johtaja palasi töihin lokakuussa 1999. Johtaja sanoi lähteneensä siitä ajatuksesta liikkeelle, että hänen sijaisensa panisi toimintakauden alulle ja oli edettävä pienin askelin. Hän totesi, että oli tietoisesti valinnut analyyttisen tyylin eli halusi ensin rauhassa katsella toimintaa ja haastaa henkilökunnan keskustelemaan. Toinen vaihtoehto olisi ollut kerralla kyseenalaistaa monet asiat, mutta hän ei pitänyt sitä tässä tapauksessa hyvänä vaihtoehtona. Johtaja koki myös saaneensa henkilökunnalta heti alussa sellaisen viestin, ettei päiväkodin asioita kovin paljon mentäisi ainakaan alussa muuttamaan.

V3: Me kirjoitettiin ylös kaikkia kysymyksiä, mitä me halutaan hänen kansaan, että me kyseltiin ihan käytännön asioita.

V1: Yhteisiä linjoja, istuttiin pöydän ääressä, ettei niitä sillai.

V1: Kysyttiin vaan sitten hänen tapaansa työskennellä, että mitä hän haluaa, että me ilmoitetaan hänelle ja mitkä asiat riittää, että ilmoitetaan Tuulalle (yhdyshenkilö).

V4: Sairaslomat ja kaikki.

H: Oliko se semmonen selventävä ilta?

V1: No niin, jokainen sai kysyä ja hän vastas kyllä kaikkiin. (Ryhmähaastattelu 1)

Johtaja: (...) Mä ehkä näiden kokemusten pohjalta lähtisin kuitenkin enemmän ja oon lähtenytkin tietoinen valinta tämmöseen analyyttiseen tyyliin, että mä katson ensin että mitä siellä on ja pyrin niin kun kannustamaan, haastamaan keskusteluun, että mitä siellä on. Tavallaan se tiimityö, mikä siellä menee, se työyhteisön tiimivalmennus, niin sehän on siellä työkaluna, johon kerätään koko ajan tavaraa, jollon mä saan niin kun sitä todellista arkea, missä ne ihmiset elää (...) (Yksilöhaastattelu)

### *Tunnelmat muutoksen alkuvaiheessa*

Muutoksen voi katsoa alkaneen siitä, kun henkilökunnalle selvisi, että johtajan jäädessä eläkkeelle päiväkotia siirtyisi toisen päiväkodin johtajan alaisuuteen eli loppuvuodesta 1998. Virallinen päätös johtajuudesta tehtiin keväällä 1999. Muutos tuntui alussa isolta asialta. Siihen sekoittui hyvän, pitkäaikaisen työtoverin siirtyminen eläkkeelle ja sen tuoma haikeus. Haastatteluissa tuli selvästi esille, että joka tapauksessa johtajan eli henkilön vaihtuminen olisi aiheuttanut osan niistä tunteista, joita nyt kuvattiin.



Muutoksen yhteydessä työyhteisöön tuli uuden johtajuusjärjestelyn myötä entisen johtajan lastentarhanopettajan vakanssille valittu uusi työntekijä. Uusia työyhteisön jäseniä tuli siis samanaikaisesti kaksi: uusi johtaja ja lastentarhanopettaja. Pelko ja jännitys johtajuutta kohtaan kuvattiin enemmän liittyvän henkilön vaihtumiseen kuin siirtymiseen filiaalipäiväkodiksi. Koettiin, että uusi ihminen työyhteisössä voisi tuoda mukanaan esimerkiksi totutusta poikkeavia työtapoja. Joku oli miettinyt, tulisiko muutoksen myötä henkilökunnalle liian iso vastuu päiväkodin toiminnasta huolehtimisesta. Pelkoa alussa herätti myös se, miten päiväkodin itsellisyyden kävisi ja saataisiinko edelleen vaikuttaa päiväkodin asioihin. Keskusteluissa nousi usein esille esimerkiksi lomajärjestelyihin vaikuttaminen

H: No miltä se tuntu sillon sitten, kun jokaisella vähän lamppu syttyi päässä, että vaihtoehto onkin seuraava sitten jonkun toisen talon alaisuuteen? Tuntuiko se isolta tai pieneltä asialta?

V2: Kyllä kai siinä jokainen kävi yhenlaista myllerrystä niinku mielessään, että kuinka tän talon toiminta muuttuu sillai. Me ollaan kuitenkin aika pitkälle tiiminä työskennelty, vaikka Liisakin oli paikalla. Kuitenkin kaikki teki kaikkia juttuja ja näin. Et mitä sitten? Se oli iso kysymysmerkki, mä luulen ainakin. (Ryhmähaastattelu 1)

V4: Pelättiin, että se meidän oma itsellisyys kärsii, kun me on saatu itsellisesti täällä toimia. (Ryhmähaastattelu 1)

Karin: Oli vaikka se sillon tuntu semmoselta, että toinen on vielä paikan päällä, niin tuli semmonen tunne niin kun tavallaan hänen puolestaan, että hänet niin kun eliminoidaan tästä. Että tää työkkin menee, että ei enää ole sitä johtajan työtäkään tässä talossa, vaikka onhan se kuitenkin, mutta se hoituu eri tavalla. (Yksilöhaastattelu)

Alisa: Tottakai se oli alakuun vaikka minkälaisia ajatuksia, kun aina muuttuu, että mikähän tämäkin nyt sitten on. Kun se vielä nyt sitten siirtyy sillai ja nyt tuonne kauas (...)(Yksilöhaastattelu)

Johtaja kertoi, että tieto Kotikulman päiväkodin siirtymisestä hänen alaisuuteensa, ei alussa aiheuttanut suuria tunteita. Hän oli työuransa aikana kokenut ja toteuttanut useita muutoksia, joten tämä muutos tuntui vain uudelta työtehtävältä. Hän oli ollut koko ajan valmistelemassa kollegoidensa kanssa muutosta suunnitellen erilaisia vaihtoehtoja töiden järjestämiseksi, joten hänellä oli ollut aikaa sopeutua ajatukseen. Varsinaiset

tunnekokemukset tulivat siinä vaiheessa mukaan, kun hänen piti luopua osasta entistä työkokonaisuuttaan. Kun uusien järjestelyiden malli oli valittu, joutui hän luopumaan osasta entistä työkokonaisuuttaan. Se oli hänelle tunnepuolella isompi asia kuin uuden työn vastaanottaminen. Hänellä oli myös tiedossa, että syksyllä 1999 hänellä olisi virkavapaus omasta työstä, joten henkilökohtaisesti häntä odottava muutos oli uuden työhaasteen vastaanottaminen.

Yksilöhaastatteluissa tarkensin jokaisen tunnelmia muutoksen alkuvaiheessa. Tunnelmat olivat emotionaalisia reaktioita, joita Lahikainen ja Rusanen (1991,195-196) kuvasivat henkilökunnan muutosvastarintana. Kukaan ei suoranaisesti ollut vastustanut muutosta. Kokemukset jännityksestä ja pelosta, kuinka kaikki selviää, olivat heidän tuloksiaan vastaavia. Samoin muutosvastarinta hävisi hyvin nopeasti. Sitä lievitti myös tunne, että muutosta ei oltu kokemassa yksin, vaan koko työyhteisö oli samassa tilanteessa.

H: No miltä susta tuntui silloin, kun kuulit ensimmäisen kerran, ettei teille valita enää omaa johtajaa vaan tulee tämmönen ihan uudenlainen tapa, niin miltä se silloin tuntu?

Sofia: Niin kyllähän se silloin vähän jännittävältä tuntu ja sit kun kuuli kuka hän on ja tulee... niin ihan sitten kyllä myö pärjätään.

H: Tuntuko sinusta jossain vaiheessa kovinkin hankalalta, että vastustitko tätä ajatusta, ettei tämä tule onnistumaan?

Sofia: No kyllähän se kävi aina mielessä, että mitenkähän se menee, ettei tule liikaa sitten meille paineita. (Yksilöhaastattelu)

Vartiainen (1994, 86-87) tuo yhtenä teoreettisena työvälineenä esille ihmisen psykologisen toiminnan tuntemisen, joka tärkeys välittyi hyvin selvästi tähänkin tutkimukseen. Kaikki haastateltavat ilmaisivat erilaisia tunteita ja jokainen oli kokenut tiettyä haikeutta ja pelkoa uuden edessä. Tunnetta oli usein vaikea eritellä kohteiksi ja sitä kuvattiin yleensä jännityksenä ja pelkona tulevasta. Rinnalla oli positiivisia odotuksia ja että olisi mielenkiintoista päästä kokeilemaan jotain uutta.

Siiri: Kyllä sitä ensi aatteli, että mitenkähän se sitten, mutta sitten rupes järellä ajattelemaan, kun loppu viimein kun ne hallinnolliset tehtävät hoituu tuolta. Ja tiesi näitä muita taloja, että oli sillai, että oli vaan hallinnollinen johtaja ja niiltä oli kuullu juttua, että ei se niin hurjaa, mitä se ajatus ensimmäisenä tuntuu. Ja sitten kuitenkin, kun tiesi, että siihen tulee ihminen, ei puutu siitä, että siihen tulee tilalle ihminen ...Siihen vaan

pikku hiljaa kypsyy siihen ajatukseen että näin tulee olemaan, kun sen tiesi, että kunta on tehnyt päätöksen, niin sehän ei pyörrä päätöksistään, että tehdään me mitä hyvänsä (...)

H: Oliko se ensimmäinen tunne semmoinen tunne vaan, epämääräinen möykky, että mitähän tästä tulee?

Siiri: Että mitähän siitä sitten tullee, joo oli. (Yksilöhaastattelu)

Alisa: No ensinnäin pelättiin tottakai, kun tuota miten se homma, että mitenkähän se meille käy, että tottakai siinä tuli niitä juttuja ja kun sitä oli sitä kuka se nyt sitten johtajaksi tulee. Niin olihan sitä kriisiä, että siinä pelkotiloja ja myös sitä, että mitenkä. Kun se sitten selkeyty sitten, että meille tulee tänne tämä yhdyshenkilö kuitenkin sitten, ettei se ole kaikki sitten tuolla, että saahaan sitä tukea sillä tavalla. Sitten se rupes ihan yks kaks. (Yksilöhaastattelu)

Työyhteisövalmentajan muistikuvat muutoksen alkuaikojen tunnelmista olivat hyvin samankaltaisia. Hän sanoi, että työyhteisö oli ensin kokenut menetyksenä lapsiryhmävastuudesta johtajasta luopumisen, mutta toisaalta he olivat ymmärtäneet, että hallinnollinen johtajuus mahdollistaisi jotain uutta. Selkeää vastarintaa ei työyhteisövalmentaja ollut havainnut. Muutosta oli käsitelty jonkin verran tiimi-illoissa. Työyhteisövalmentaja koki, että sosiaalijohtajan ja aluejohtajan kanssa käydyt keskustelut olivat realisoineet tilanteen niin selväksi, että asiaan suhtauduttiin sen jälkeen hyvin järkevästi. Tiedon saanti ja luottamus sekä hyvä keskusteluyhteys alaisten ja johdon välillä ovatkin muutoksen onnistumisen edellytyksiä (Huuhtanen 1994, 173-174; Rissanen 1996, 47). Työyhteisövalmentaja näki tilanteen samoin kuin työntekijät: jo uusi johtaja eli henkilön vaihtuminen aiheutti erilaisia pelon tunteita.

Työyhteisövalmentaja: Joo, kyllä me käytiin sitä, kyllä me keskusteltiin siitä, mutta ei varsinaisesti oikeestaan. Mä sanoisin, että kyllä se kumuloitu siihen tilanteeseen, kun meillä oli tää tiimi-ilta, jossa oli sosiaalijohtaja ja tämä aluejohtaja paikalla, niin kyllä se siinä niin kun tavallaan realisoitu heille. Että heiltä karisi kaikki semmoset kermavaahdot ympäriltä, että tämä on todellisuus, että tänne ei tule...

H: Ja se oli sillan jo joulun 98 aikaan?

Työyhteisövalmentaja: Se oli sillan jo, mutta kuitenkin sitä kuitenkin kyllähän sitä käytiin, että voi, että kun ei saada ja kyllä sitä sillä tavalla käytiin läpi. Mutta se kuitenkin oli selvillä, että mistään ei niin kun tipahda tämmöstä toiveiden tynnyriä, josta sitten tämmöinen asia saataisiin kuntoon että ei se. (Yksilöhaastattelu)

*Tunnelmat syksyllä 1999*

Ensimmäisen ryhmähaastattelun aikaan Taajaman päiväkodin johtajan virkavapaus oli päättynyt ja hän oli ollut töissä reilun kuukauden verran: yhteinen aika oli vielä varsin lyhyt. Alussa tunnetut pelot olivat häipyneet ja tunnelmat olivat seesteiset. Käytännön arki ei ollut juuri muuttunut ja vain vähäisesti vielä oli epäröintiä siitä, miten asiat hoituisivat. Päiväkodin henki ei ollut kadonnut entisen johtajan myötä, hänen persoonansa vain puuttui päiväkodin arjesta. Tärkeänä koettiin entisen johtajan luomien perinteiden vaaliminen. Itsenäisyys ja itsellisyys ei ollut kärsinyt, mutta tilalle ei ollut tullut myöskään suurempaa vapautta. Vapaus ja itsenäisyys olivat samanlaisia kuin aikaisemminkin. Henkilökunta kuvasi useita Määtän (1996, 146-147) mukaan uudistusta tukevia voimia: heillä oli hyvä työilmapiiri ja heitä arvostettiin. Muutoksella ja siitä selviytymillä oli myös työyhteisön itsetuntoa kohottavia tekijöitä: tuntui hyvältä, että henkilökuntaan luotetaan. Itsellisyyttä kuvasi myös se, että joidenkin asioiden hoito esimerkiksi lasten asioissa haluttiin jättää päiväkodille. Sitä, että joutuisi aina sanomaan vanhemmille, että pitäisi soittaa Taajaman päiväkotiin, pidettiin nolona tilanteena.

V2: Onhan se nyt selkeempi ja seesteisempi olo itellä kun esimerkiksi vuos sitten, kun mietittiin silloin yks ilta täällä, että kukahan se mahdollisesti on ja kenet me halutaan johtajaksi. Sillä tavalla seesteisempi olo. (Ryhmähaastattelu 1)

V4: Tuli mulle semmonenkin mieleen, että kyllä meihin tiiminä luotettukin tuolla kunnan taholla. Ettei meille olisi tällaista tilannetta annettu, jos meihin ei yhtään luotettais, että me selvitään ilman johtajaa. Jos me oltais ihan hurja sakki, niin kyllä ne ois pannu jonkun pomon tänne taloon (naurua). (Ryhmähaastattelu 1)

Johtaja kertoi yksilöhaastattelussa, että hänen tunteensa muutosta kohtaan voimistuivat, kun hän aloitti virkavapaansa jälkeen työt lokakuussa 1999. Toiminta oli jo käynnistynyt ja jollain tavalla piti osata lähteä käynnistyneeseen toimintaan mukaan.

Johtaja: (...) Mä ite hyppään kesken kaiken, kun tää tahti on tänä päivänä niin hurja, niin siinä vaiheessa se ehkä tuntu, että kerkeenkö mä näiden perään ja mitä tästä tulee (...) (Yksilöhaastattelu)

Työyhteisö suuntautui tulevaisuuteen luottavaisesti ja turvallisilla mielin. Heillä oli luottamus siihen, ettei johtaja jättäisi heitä yksin. Luottamus toinen toisiaan kohtaan oli myös kasvanut tai sen ainakin tiedosti paremmin. Perhepäivähoidon osalta asiat olivat hyvin ja heillä oli luottavainen suhtautuminen tulevaisuuteen. Oltiin myös yllättyneitä siitä, miten nopeasti asiat olivat loksahaneet kohdilleen. Työyhteisövalmentaja muisteli, että syksyn 1999 aikana ei enää tiimi-illoissa keskusteltu muutoksen aiheuttamista tunnelmista. Toiveena työyhteisöllä oli saada työskennellä tiiminä, jolle johtaja olisi apuna ja tukena.

Vaikka tunnelmat olivat seesteiset, olivat ne samalla vielä haikeat. Ensimmäisessä ryhmähaastattelussa sen hetkisiä tunnelmia kuvasi tulevien joulujuhlien järjestely. Henkilökunnalla oli haikea tunne odottaa päiväkodin joulua. Oli jo aiemmin sovittu järjestää entisestä poikkeavat juhlat ja varsinkin nyt, kun juhlia ennen innolla puuhannut johtaja oli poissa, ratkaisu tuntui vielä paremmalta.

#### *Tunnelmat keväällä 2000*

Yksilöhaastatteluiden ja SWOT-analyysin teon ajankohtana eli ensimmäisen toimintakauden lopussa tunnelmat olivat hyvin rauhalliset. Kulunut vuosi oli sujunut hyvin ja mahdolliset pelot ja epäilykset eivät olleet toteutuneet. Varsinkin tunne siitä, että kaikki oli sujunut paremmin kuin etukäteen oli ajateltu, oli helpottanut sopeutumista. Filaalipäiväkotina toimiminen oli jo osa arkea. Pari vastaajaa vielä muisteli haikeudella entistä johtajaa ja koki ristiriitaa tämän ajan ja entisen välillä: jotain oli menetetty ja jotain saatu. Voittona tässä muutoksessa oli saatu lastentarhanopettajan työpanos. Henkilökunta arveli työyhteisön kokonaisuudessa suhtautuneen muutokseen rauhallisesti. Alun tunnemylläkän jälkeen kaikki oli sujunut hyvin eikä kukaan ollut haikaillut menneen perään. Nyt muutosta katsottiin hieman etäämmältä ja sitä kyettiin jo analysoimaan. SWOT-analyysin yhteydessä tuli esille, että uuden ihmisen tuleminen vanhaan työyhteisöön aiheuttaa helposti hämmennystä ja pelkoa mahdollisista muutoksista. Työyhteisö voi jopa torjua uuden ihmisen ajatuksineen. Muutoksen koettiin myös velvoittaneen pohtimaan erilaisia asioita ja sitä kautta työyhteisö oli joutunut kehittymään.

Laura: Kun muistelee vuoden takaisia asioita ja vertaa tähän päivään, niin tietysti, kun sillä lastentarhanopettajan paikalla työskentelee ihan toinen persoona, kun se persoona, joka siinä oli, oli meidän johtaja. Niin kyllä sitä omalla tavallaan kaippaa, mutt sit taas, kun ajattelee sitä, mitä sen lisäksi, että me ollaan menetetty, niin me ollaan saatu tänne taloon, että ... silleen vaikee vastata. (Yksilöhaastattelu)

V: Niin ja sitten se, että toisi valtavasti uusia juttuja tänne tai yrittäis tuoda, niin me välttämättä haluttais ottaa niitä niin kun sillai positiivisella tavalla vastaan, että tuota siin voi tulla torjunta. (SWOT-analyysi)

Ilmapiirissä oli kuitenkin eroa edelliseen syksyyn. Haikeutta ei enää ollut ja voimakkaammin tuotiin esille se, että työyhteisön olisi nyt tartuttava joissain asioissa tarmokkaammin toimeen. Muutos, jonka aistin, oli lähteä yhdessä etsimään tapoja, joiden varassa päiväkodin arki toteutuu. Näitä toimintatapoja haettiin niin päätöksentekoon kuin yhteisestä toiminnasta huolehtimiseen. Välivuosi johtajuuden vaihtumisessa oli ohi ja nyt oli taas aika toimia.

Johtaja kuvasi ensimmäisen vuoden tunteita sekaviksi. Hän oli olettanut päiväkodin liittämisen toisen päiväkodin yhteyteen helpommaksi, koska työkulttuuri olisi osittain sama. Aiemmin hän oli liittännyt perhepäivähoitoa osaksi päiväkodin johtajan työtä ja oli kokenut sen liittämisen erilaisen perhepäivähoidonohjaajakulttuurin vuoksi vaativammaksi. Päiväkodin liittämisessä häntä oli yllättänyt se, kuinka työlästä oli hahmottaa, millainen filiaalipäiväkoti oli sekä oman paikan löytyminen sieltä. Käytännön työssä oli löydettävä päivähoidon rutiineille ja arjen johtamistyölle järkevä järjestys. Häntä huolestutti oma riittävyytensä jakaa työpanoksensa tasapuolisesti työyksiköiden kesken sekä oma jaksavuus huolehtia johtajan tehtävien lisäksi erityispäivähoidosta. Hän myös suuntasi katseensa tulevaisuuteen ja piti näiden asioiden selkeyttämistä tärkeänä.

Johtaja: (...) No tähän mä en oo hirveetä mylläkkää oottanutkaan, koska se on vanha yksikkö. Mutta sitten päästä sitten jyvälle siitä, että missä se yksikkö menee ja mitä siellä itse asiassa on ja löytää se oma paikka ja näille rutiineille joku järki ja järjestys (...) (Yksilöhaastattelu)

### *Tunnelmat syksyllä 2000*

Syksyllä 2000 Kotikulman päiväkoti oli aloittanut toisen toimintakautensa filiaalipäiväkotina. Ryhmähaastattelussa tunnelmat kuvasivat enemmän yleensä päiväkotien syksyisiä tunnelmia. Päiväkotiin oli tullut uusia lapsia ja osa henkilökunnasta oli vaihtanut lapsiryhmää. Yksi työntekijä oli opintovapaalla ja hänellä oli sijainen. Varsinaisesti johtajuus tuntui jo arkiselta. Verrattuna edelliseen syksyyn tunnelmat olivat rauhallisemmat, koska edelliseen syksyyn oli jälkeen päin ajateltuna vaikuttanut johtajan virkavapaus. Nyt henkilökunta sanoi, että virkavapauden parempi ajankohta olisi ollut esimerkiksi vasta vuodenvaihde. Päiväkodin arki ja yhteistyö olisi ensin saatu käyntiin, ennen kuin johtajan tilalle olisi tullut sijainen, joka myös oli joutunut opettelemaan asioita.

V4: Musta tuntuu ainakin, että tätä ois ollut jo kauheen kauan, että ei enää oikeen osaa ajatella, että oisi pomo täällä. (Ryhmähaastattelu 2)

Henkilökunta sanoi, että heillä oli haluakin näyttää, että he pärjäisivät. Tämä tuli esille lomajärjestelyn suhteen. He olivat kokeneet, että vuosilomien ajankohtiin haluttiin vaikuttaa, joten he olivat päättäneet tehdä niin hyvät suunnitelmat, ettei niihin ole sanomista. Henkilökunta oli näin omatoimisesti toteuttanut ja osoittanut valmiutta huolehtia suunnittelutehtävistä (Tuomisto 1997, 29). Omaksi asemakseen henkilökunta kuvasi olevansa itsenäinen porukka, joka toimi Taajaman päiväkodin johtajan alaisuudessa. He kokivat, että heitä yritettiin kovasti sulauttaa Taajaman päiväkotiin, mutta he itse halusivat olla tiukasti Kotikulman päiväkoti. Tämä itsenäisyys merkitsi turvallisuutta ja viihtyvyyttä työpaikalla.

V3: Me ollaan itsenäinen porukka hänen alaisuudessaan.

V4: Meitä yritetään kovasti sulauttaa Taajamaan, mutta me ei, me sillein. Meillä ei ole mitään niitä ihmisiä vastaan, mutta me ei niin kun haluta. Me halutaan olla oma Kotikulman päiväkoti eikä

V3: Kopio toisesta päiväkodista. (Ryhmähaastattelu 2)

Nauhoituksen teknisen virheen vuoksi nauhalta puuttui kysymys tunnelmista ja odotuksista tulevaisuuden suhteen. Ainoana pelkona tuli esille, että Kotikulman

tiivimpi liittämisen Taajaman päiväkotiin merkitsisi työpaikan siirtymistä sinne. Muutoin minulle jäi kuva, että suhtautuminen tulevaisuuteen oli hyvin luottavaista. Työyhteisön sisäinen yhteistyö toimi, ensimmäinen vuosi oli kasvattanut ja opettanut yhteistä vastuunkantoa ja johtaja pystyi olemaan riittävästi työyhteisön tukena.

Vartiaisen (1994, 89) muutoksen kehään verratessa, oli muutos tutkimukseni teon aikana vaiheessa ”missä olemme?” –analyysissä. Tämän tutkimuksen avulla henkilökunta ja päiväkodin johtaja saivat välineitä jatkaa muutosprosessia eteenpäin. Varsinkin päiväkodin johtaja korosti haastattelussaan muutosprosessin pitkäkestoisuutta. Hänestä vasta noin kolmen vuoden kuluttua voidaan sanoa, toimiiko filiaalipäiväkodin malli. Huuhtasen (1994, 171) esittämissä vaiheissa muutos oli ensimmäisen kerran seurannan ja arvioinnin kohdalla, josta tulisi palata uudelleen edellisiin vaiheisiin.

#### *Niin sanottujen hyvän työn kriteereiden toteutuminen*

Henkilökunta koki, että heidän fyysinen ja psyykinen hyvinvointinsa filiaalipäiväkodissa suhteessa aikaisempaan ei ollut muuttunut. Yksi vastaaja sanoi, että alussa oli hänellä ollut epäilyksen siemen tulevasta työn rasittavuuden lisääntymisestä, mutta mitään sellaista ei ollut tapahtunut. Lindström (1994, 14) tuo esille yhteistoiminnan vaatimusten kasvun mahdollisena kuormittavana tekijänä. Tässä tapauksessa muutos ei ollut lisännyt työntekijöiden kuormitusta, vaikka usein tuotiin esille yhteistoiminnan vaatimusten kasvu.

Omat vaikutusmahdollisuudet ja itsemääräämisoikeus koettiin tärkeinä hyvinvoinnin tekijöinä. Tätä kuvasti se, että useissa yksilöhaastatteluissa ja ryhmähaastatteluissa otettiin esille se, kuinka tärkeää on, että päiväkodin ja työyhteisön itsenäisyys säilyisi. Kaikki vastaajat sanoivat, että aina olivat asiat hyvinvoinnin suhteen olleet hyvin ja tilanne oli jatkunut yhtä hyvänä. Pari vastaajaa toi esille, että filiaalipäiväkodissa on tiettyä vapautta ja itsenäisyyttä enemmän, vaikka edellinenkin johtaja oli vapautta antanut. Perhepäivähoidossa odotettiin vaikuttamismahdollisuuksien lisääntyvän esimerkiksi lapsivalinnoissa. Omat vaikutusmahdollisuudet korostuivat etenkin



mahdollisuutena vaikuttaa vuosilomiin, jolla taas nähtiin olevan vaikutusta työssä jaksamiseen.

H: No miten kun vertaat entiseen, niin miten tässä uudessa mallissa, onko sulla edelleen semmonen psyykinen ja fyysinen hyvinvointi turvattu, että et ole liian stressaantunut. Pystyt toteuttamaan itseäsi?

Merja: Kyllä semmonen olo on. Niin kun että ihan samalla, että ei siihen ole niin kun tullut muutosta.

H: Entä sitten sun vaikutusmahdollisuudet ja itsemääräämisoikeus tähän työn tekemiseen, niin onko siinä tapahtunut muutosta?

Merja: Ei, kyllä mulla on semmonen olo, että ennen saatiin aika vapaasti toteuttaa itseämme tässä työssä. Ja semmonen olo on nykyäänkin, että ei sitä mistään ylhäältä määrätä niin kun mitä meidän tehtävä on ja. (Yksilöhaastattelu)

#### 4.4.1 Henkilökunnan saama tuki muutoksen aikana

Yleisesti tuen saantiin oltiin tyytyväisiä. Tukimuotoja, jotka oli todettu hyviksi, olivat keskenään keskusteleminen ja tiedon saanti (Huuhtanen 1994, 173-174; Rissanen 1996, 47). Tietoa henkilökunta koki saaneensa riittävästi. Välillä oli ollut hiljaisempaa, mutta he tiedostivat, ettei päätöksien tekeminen ollut helppoa. Edellinen johtaja oli tuonut riittävästi ja rehellistä tietoa johtajien palavereista. Esimiehen osuus tuen antajana tuli esille varsinkin entisen johtajan toiminnassa. Hän oli tuonut heti uutta tietoa päiväkotiin ja ylläpitänyt keskustelua tulevasta muutoksesta. Myös se oli tärkeä tuki, että uusi johtaja oli osoittanut luottamusta ja oli antanut positiivista palautetta muutoksen aikana. Turtisen (1992) ja Lahikaisen ja Rusasen (1991) tutkimuksissa oli myös korostunut päiväkodin johtajan merkitys tuen antajana.

Muuta tukea ei kukaan osannut kaivata. Jos työyhteisön asiat eivät olisi olleet kunnossa, olisi tukea tarvittu enemmän, mutta tässä tapauksessa vanha toisensa tunteva työyhteisö oli edesauttanut sopeutumista muutokseen. Perhepäivähoitajille oli ollut tärkeää, että he olivat saaneet kokea muutoksen yhdessä päiväkodin henkilökunnan kanssa. Johtaja sanoi, ettei ollut muutoksen aikana kokenut tarvetta tukeen, koska kaikki oli sujunut hyvin. Hän piti kuitenkin tärkeänä kollegiaalista tuen antamista ja

saamista. Hän tähdensi, että muutoksen aikana täytyy olla valmiutta hakea tukea ja apua.

Marjatta: No se keskenään keskusteleminen ja semmonen selekeä tieto. Ja sitten, kun meillä oli se tiimi käynnissä, niin kyllä siitä jonkun verran sielläkin puhuttiin. (Yksilöhaastattelu)

### *Tiimikoulutuksen merkitys muutoksen toteutukselle*

Työyhteisövalmentaja kertoi tiimikoulutuksen olevan koko kunnan henkilöstön kattava koulutus, johon osallistuminen sattui Kotikulman päiväkodille juuri muutosprosessin kanssa samaan aikaan. Samoin sattumalta samaan koulutusryhmään osallistui Kotikulman päiväkodin henkilökunnan lisäksi Taajaman päiväkodin johtaja, joten koulutuksellinen yhteistyö alkoi jo ennen muutosta. Jälkikäteen arvioituna tämä sattuma oli monen mielestä erittäin hyvä asia. Työyhteisövalmentaja kertoi, että tiimikoulutuksen aikana työyksiköt osallistuivat ensin yhden päivän koulutukseen omalla paikkakunnalla, toisessa vaiheessa oli kolmen päivän työyhteisövalmennus esimerkiksi jossain koulutuskeskuksessa ja näiden jälkeen tiimikoulutus jatkui tiimi-iltoina työyhteisövalmentajan johdolla. Kotikulman päiväkoti oli osallistunut näille koulutuspäiville kesällä 1998. Henkilökuntaa työyhteisövalmentaja oli syksystä 1998 lähtien tavannut muutaman kerran noin kuukauden välein ja myöhemmin tarpeen mukaan. Tiimi-illat jatkuivat vielä tutkimukseni loppuvaiheessa eli syksyllä 2000.

Tiimikoulutuksen hyödyllisyys oli jäänyt erilaisina asioina mieleen:

- On opittu tuomaan asioita esimerkiksi palavereihin, keskustelemaan ja neuvottelemaan.
- On tärkeää kokoontua keskustelemaan esimerkiksi mallintamisen kautta tärkeistä yhteisistä asioista.
- Alussa puhuttiin muutokseen liittyvistä tunteista.
- Ulkopuolisen henkilön avulla asioihin tuli uusia näkökulmia.
- Yhteistyö etenkin perhepäivähoidon kanssa tiivistyi entistä enemmän.

Tiimi-illoissa oli keskusteltu tulevasta muutoksesta ja työyhteisövalmentaja oli voinut antaa apuaan käsitellä muutokseen liittyviä tunteita. Tiimikoulutuksen tarpeellisuudesta

sinänsä tuli myös epäileviä kommenttia. Alussa koulutusta epäilleetkin totesivat muiden tavoin, että koulutuksen edetessä se oli osoittautunut hyödyllisemmäksi, kuin he alussa olivat arvelleet. Tiimikoulutuksen hyödyn arviointi suhteessa muutoksen toteutumiseen oli vaikeasti arvioitavissa. Yksi vastaaja sanoi, että jos ei tätä koulutusta olisi ollut, olisi saattanut kaivata jotain vastaavaa koulutusta. Vastaavasti joku vastaajista oli sitä mieltä, että ilman koulutustakin olisi pärjätty. Tiimikoulutus antoi vielä lisäpontta henkilökunnalle. He halusivat osoittaa, että heille annettu koulutus ei menisi hukkaan.

Johtajan mielestä tiimikoulutus oli hyödyllinen työväline esimerkiksi tällaisessa muutoksessa. Jos tällaista sattumaa koulutuksen suhteen ei olisi ollut, olisi hän pitänyt tärkeänä, että muutokseen liittyviä asioita olisi käsitelty yhdessä. Niin johtajan kuin työyhteisövalmentajan mielestä muutosprosessissa mukana olevien olisi syytä ymmärtää ja tiedostaa, millaisia asioita yksilö- ja ryhmätasolla muutoksessa tapahtuu. Muutoksen ymmärtäminen teorian kautta auttaisi ymmärtämään, että esimerkiksi hankalilta tuntuvat asiat kuuluu käydä läpi, että prosessi etenisi. Tämän muutoksen ymmärtämisen tuo Vartiainen (1994, 86-87) esille muutoksen teoreettisena työvälineenä.

V3: Niin monta kertaahan sääkin oot sanonut, että tämäkin asia tuli siellä tiimikoulutuksessa ja sai vahvuutta ehkä. Kyllähän ne valmiudet ja ollaanhan me toimittu aina, mutta sitä vahvuutta sai. (Ryhmähaastattelu 1)

V3: Myöskin tän tunnepuolen hän kauheen hyvin, että miten te olette työstänyt ja. Koska onhan se kauheen iso asia, kun 22 vuotta tehtiin yhteistyötä ja sitten lähtee ihminen. (Yksilöhaastattelu)

Siiri: Ehkä siitä sillä lailla, että me kyllä se meitä yhdisti vielä enemmän sillai, että sillai kuitenkin. Mutta en mä muuten tiedä, että se olisi ollut hyvä koulutus mihin aikaan vaan, että se nyt sattuu sopivasti tähän sopivaan saumaan. (Yksilöhaastattelu)

Kaisu: No alun perin mä en ymmärtänyt koko tiimikoulutusta. Musta se oli hukkaan heitettyä rahaa meidän kohdalla, koska meillä homma toimi ja homma pyöri. Mä en niin kun välittänyt koko hommasta. Musta se oli typerää. Ensimmäiset palaverit oli ihan semmosia, että tuntu, että turhaa. Mutta nyt kun on alettu käsittelemään ihan oikeita

asioita mitkä koskee meitä niin nyt ne on mielenkiintoisia ja se on musta kiva, että me nähdään koko työyhteisö (...) (Yksilöhaastattelu)

#### 4.4.2 Henkilökunnan antama kritiikki muutoksen toteutuksesta

Jo ensimmäisessä ryhmähaastattelussa tuli esille tyytymättömyys omiin vaikutusmahdollisuuksiin muutoksen aikana. Henkilökunta oli ensin ollut tyytyväinen, kun heiltä oli kysytty mielipidettä, kenen päiväkodin johtajan alaisuuteen he itse mieluiten haluaisivat. Tämä kysely liittyi niihin kolmeen malliin, jotka alueen päiväkotien johtajat olivat laatineet työnsä uudelleen järjestämiseksi ja kaikki alueen päiväkodit saivat antaa mielipiteensä näistä malleista. Kotikulman päiväkodin toive uudesta johtajasta ei kuitenkaan toteutunut. Jälkeen päin ajatellen vaikuttaminen koettiin hyvin näennäisenä. Henkilökunta koki, ettei heitä oltu informoitu oikeilla asioilla ennen päätöstä. Henkilökunnan mukaan oli lopulta käynyt ilmi, että kaikki esitetyt vaihtoehdot eivät olisi olleet käytännössä mahdollisia. Päiväkodin johtaja toi haastattelussaan esille, että hänen näkemyksensä mukaan Kotikulman päiväkodin henkilökunta oli tavallaan tehnyt oman ratkaisunsa ja ehdotuksensa jo ennen näiden kolmen suunnitelman laatimista. Kotikulman haluama vaihtoehto ei sisältynyt suunnitelmiin ollenkaan. Tämä asia oli ainut ristiriitaisuus, joka tutkimukseni aikana nousi esille henkilökunnan ja johtajan näkemysten välillä.

Kaisu: No alunperinhän me toivottiin toista johtajaa meille, että siinä me oisi toivottu, että olisi toimittu paremmin ja meitä kuultu. Mehän lähetettiin kirjelmä, mutta sillä ei ollut merkitystä. Se oli vähän turhauttavaa, kun tiesi, että se oli vain muodollisuus, jolla ei ole mitään merkitystä. Että silloin se kiukutti mutta.

H: Saitteko te sun mielestä riittävän selityksen, että miksi sitä teidän toivetta ei toteutettu?

Kaisu: No siinä oli niitä aluejakoa, kun tehtiin uudelleen, niin se ei sopinut heidän pirtaan. Sielläkin oli eri malleja, mutta sitten tämä yksi ilmeisesti jo päätetty. Sitten muut mallit tehtiin vaan muodon vuoksi. Mä ainakin kuvittelen. Mutta sen jälkeen kun päätös oli tehty, niin sitten taas elettiin niillä eväillä, jotka oli annettu ja on mennyt hirveen hyvin, että en mä oo ollut pettynyt oikeestaan missään vaiheessa. (Yksilöhaastattelu)

Henkilökunta ei jostain syystä ollut käyttänyt täysin vaikutusmahdollisuuksiaan, koska koko alueen henkilökunnille järjestettyyn tiedotustilaisuuteen osallistui vain kaksi Kotikulman henkilökunnan jäsentä. Varsinkin nämä henkilökunnan jäsenet, jotka olivat vieneet koko päiväkodin mielipidettä eteenpäin, kokivat tulleet petetyiksi. Samalla he kokivat ikään kuin pettäneensä toisten luottamuksen, kun eivät olleet voineet paremmin puolustaa näkökantaansa. Pettymyksestä toinnuttiin kuitenkin nopeasti. Yhteinen päätös oli unohtaa mennyt ja aloittaa valmistautuminen syksyyn valituksi tulleen suunnitelman pohjalta.

Jälkeen päin on vaikea hahmottaa, miten oli todellisuudessa toimittu, kun mielipiteet asiasta olivat hyvin erilaiset henkilökunnan ja johtajan välillä. Yksilöhaastatteluissa vielä neljä vastaajaa toi tämän heidän mukaansa näennäisen kysymisen esille. Muutosprosessi oli Kotikulman päiväkodin osalta pitkä, joten henkilökunta oli jo ennen tehtyjen suunnitelmien julkistamista ehtinyt pohtia tulevaa johtajakysymystä. Kuten he itse sanoivat, jo marras-joulukuussa 1998 he olivat itse oivaltaneet, että päiväkotiin ei valittaisi omaa entisenlaista lapsiryhmävastuista johtajaa. On myös luonnollista, että jo kauan oltiin oltu tietoisia johtajan eläkkeelle jäämisestä ja muutoksesta oli ehditty keskustella. Joku toikin haastattelussa esille, että heillä oli keskusteluissa ollut esillä toiveita, miten johtajuus järjestyisi johtajan eläkkeelle jäännin jälkeen.

Yksilöhaastatteluissa tuli esille yhden vastaajan kautta asia, jota ei aikaisemmin oltu otettu esille. Hän ihmetteli sitä, että vaikka oli tiedetty, että entisen johtajan paikalle valitaan lastentarhanopettaja, paikka pystyttiin täyttämään vasta syyskuussa 1999. Toiminnan alkaessa ryhmässä oli ensin sijainen, joka ilman muuta rasitti lapsiryhmän toiminnan aloittamista täysipainoisesti.

#### 4.5 Vastaavassa muutoksessa huomioitavia asioita

Tiedottaminen oli koettu tärkeäksi tekijäksi muutoksen hyväksymisessä. Ratkaisujen saadessa perustelut, ne oli helpompi hyväksyä. Toisessa ryhmähaastattelussa nostettiin esille se, että filiaalipäiväkodin historiaa ja menneisyyttä tulisi arvostaa tutustumalla

siihen riittävästi. Filiaalipäiväkoti ei voi olla kopio jostain toisesta päiväkodista, vaan se on omaleimainen päiväkotit. Tämä historiaan ja menneisyyteen tutustuminen antaa myös tuntumaa siihen, millaiset uudet käytännöt sopivat kyseiselle päiväkodille. Johtajan tutustumiselle päiväkotiin, henkilökuntaan, lapsiin ja perheisiin tulisi varata aikaa. Jos vastaava muutos aiheuttaa muitakin henkilöstömuutoksia kuten tässä tapauksessa uuden lastentarhanopettajan valinnan, koki henkilökunta tärkeäksi mahdollisuutensa vaikuttaa valintoihin.

Merja: Kyllä musta se ajan tasalla pitäminen, että tavallaan se, että aattelen niin kun meidän päiväkotia, niin meidät pidettiin ajan tasalla, että missä mennään. Musta paremminkin olisi voinut vielä pitää, että jotain kuultiin sitten huhuja tuolta kyliltä, että musta ois ollut tärkeä, että se yhteisö olisi heti saanut sen tiedon, jos jotain päätöksiäkin on tehty ja suunnitelmiakin. Ja se ehkä, että sais niin kun olla mukana vaikuttamassa niihin päätöksiin. Ois semmonen tunne ainakin, että meitä kuunnellaan.

H: No onko jotain muuta niiden lisäksi, mitä pitäisi sun mielestä ottaa huomioon?

Merja: Kyllähän sitä kun kattoo näitä työyhteisöjä, kaikki työyhteisöt on niin erilaisia, että mikä niin kun sopii tälle työyhteisölle, niin ei välttämättä käy jollekin toiselle että... tosiaan se historia ottaa huomioon, että miten siellä on ennen totuttu toimimaan, että meilläkin jos kaikki ois ollut Liisan harteilla, niin ois tää ollut varmaan aikalailla erilainen prosessi että. (Yksilöhaastattelu)

Johtaja: (...) Yleensäkin se on sitä arjen sydänäänien kuuntelua, että miten ne ryhmät voi, miten lapset voi, mitä yleensäkin kuuluu ja mitä asioita tässä ja tässä ryhmässä lasten kanssa tehdään. Ja sitten mä olen siinä myös lasten käytettävissä. Mä yritän rajat sitä, että eihän kukaan kestä sitä että mä juoksen alvariinsa ryhmissä, että mä annostelen sitä määrääni. Kun itelleni minkä mä jaksan sulattaa aina sen käynnin aikaan, mutta niin että ne pienet ihmiset tuntee ja tietää, kuka minä olen, miksi mä tulen ja että mulla on kontakti lapsiin. (Yksilöhaastattelu)

Työnjaosta sopiminen päiväkodin johtajan sekä mahdollisten yhdyshenkilöiden tai filiaalipäiväkodin henkilökunnan välillä varsinkin päätöksenteon suhteen on oleellista. Johtaja ei voi olla mukana siinä kaikessa, missä läsnäoleva johtaja on, joten osa tehtävistä jää väistämättä henkilökunnan vastuulle. Työnjaosta sopimiseen vaikuttaa myös se, kuinka paljon työyhteisö on tottunut hoitamaan päiväkodin asioita. Esimerkiksi yhdyshenkilöt kokivat, että eivät olisi oman lapsiryhmätyönsä ohessa kyenneet opettelemaan niitä taitoja, joita päiväkodin yhteisten asioiden hoitaminen

vaati. Johtajan työmäärää olisi tarkasteltava niin, että hänelle jää riittävästi aikaa huolehtia kaikista yksiköistään.

V2: No sit sen johtajan työt pitää tarkistaa, että se on sitten riittävää, että niin kun on nyt tehtykin kunnassa, että niitä jaettiin kaikkien johtajien töitä ja alueita, että se sitten että järkeistetty. (Ryhmähaastattelu 2)

V2: No se pitää hirtu tarkkaan sopia, että jos meille ois, jos Liisa ois tehnyt kaikki hommat ja me opeteltais vasta nyt, niin siinä ois kauhea työ. Että kyllä se pitää joko pikku hiljaa niin kun Liisa oli kaukaa viisas ja teki ja sitten johtaja vaan tekee ne. Ei niitä pysty itekseen sitten tavallaan tai pystyy ja pystyy mutta huonosti. (Ryhmähaastattelu 2)

Työyhteisövalmentajan mukaan vastaavissa muutoksissa ja muissa isoissa muutoksissa koulutuksellinen tuki riippuu kyseessä olevasta työyhteisöstä. Hän näki tärkeäksi kartoittaa työyhteisön ilmapiirin eli salliiko se uuden ihmisen tulon työyhteisöön. Tähän kartoittamiseen viittaa myös Huuhtanen (1994, 173-174) muutosedellytysten analysoinnissa. Avoin vuorovaikutus on myös turvattava. Työyhteisövalmentaja ja johtaja pitivät pienin askelin etenemistä hyvänä tapana ja kaiken kaikkiaan tulisi yhdessä tarkastella, mitkä asiat liittyvät muutokseen ja mitä muutos koskettaa. Muutoksen toteuttamista helpottavat myös yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet. Hän korosti myös sitä, että esimiehen tulee viestittää olevansa henkilökunnan tukena.

Työyhteisövalmentaja: (...) Tämmösten asioiden puhki puhuminen on niin kun erittäin tärkeä asia. Kyllä mä lähtisin, että sen työyhteisön sisäisen ilmapiirin pitäis olla terve, että se edesauttaa sitä muutosta suhteessa ulospäin. Ja sitten muutokselle pitää luoda semmoset pelisäännöt, että ne on kaikkien hyväksyttävissä ja kaikkia tietää mitä kohden ollaan menossa. Mikä on se päämäärä ja kaikki sitoutuu siihen ja sitten edetään pikku hiljaa ja tullaan takaisin. Että se on niin kun sitä kaksi eteen ja yksi taakse, että jos huomataan, että tehdään jotain väärin, niin mikään ei ole itsestään selvää, että pitää koko ajan niin kun miettiä ja tavallaan niin kun tehdä tietoisia valintoja (...) (Yksilöhaastattelu)

## 5. ORGANISAATIOKULTTUURI

### 5.1 Kulttuurin lähtökohdat ja muodostuminen organisaatiossa

Kulttuuriksi käsitetään yleensä niitä ihmisyhteisön omaksumia tapoja, taitoja, välineitä ja tekniikoita, jotka ovat sille ominaisia. Kulttuuri on sitä, miten jäsenämme todellisuutta ja sen kautta kulttuuri on tietynlainen viitekehys. (Juuti 1994, 154.) Hofsteden (1992, 20-21) mukaan kulttuuri merkitsee useimmissa länsimaisissa kielissä sivilisaatiota tai mielen sivistämistä. Kulttuuri on erityisesti sellaisen sivistämisen tuloksia kuten kasvatus, taide ja kirjallisuus. Tämä on Hofsteden mukaan kulttuuri sen kapeimmassa merkityksessä. Kulttuuri laueampana merkityksenä sisältää mielen ohjelmoinnin. Tähän kuuluu mielen sivistäminen sekä kaikki elämän tavalliset ja yksinkertaiset asiat (vuorovaikutus, tunneilmaisut). Kulttuuri laueampana merkityksenä on aina kollektiivista, koska se on ainakin osittain yhteistä saman sosiaalisen ympäristön ihmisille. Kulttuuri ei periydy vaan se opitaan. Hofstede (1992, 258) määrittelee organisaatiokulttuurin mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi, joka erottaa organisaation jäsenet muiden organisaatioiden jäsenistä.

Organisaatiokulttuuri on ollut muotiaihe 1980-luvulta lähtien, koska on nähty, että organisaation menestys perustuu yhteisiin ajatus-, tuntemis- ja toimintatapoihin (Hofstede 1992, 38). Silénin (1995, 19) mukaan organisaatiokulttuuri nousi 1980-luvulla voimakkaasti esiin yritysten johtamisen käytännön tarpeiden kautta. Tarvittiin



johtamisen kautta otetta yrityksen kulttuuriin uusien strategioiden ja visioiden joustavaksi soveltamiseksi. Entinen pelkkä liikkeenjohdon tekninen ja rationaalinen korostaminen ei enää ollut riittävää. Silén (1995, 28) toteaa organisaatiokulttuurin kasvavan sitä ympäröivästä kulttuurista eli yhteiskunnalla on vaikutusta organisaatiokulttuuriin. Hofstede (1992, 38) huomauttaa, että kansallisen kulttuurin tutkiminen soveltuu vain osittain organisaatiokulttuurin ymmärtämiseen. Ne eroavat toisistaan jo sen perusteella, että organisaation jäsenillä on ollut mahdollisuus vaikuttaa liittymiseensä ja jäsenet kuuluvat organisaatioon vain osanaikaa. Organisaatiokulttuurin tutkiminen edellyttää tutkijalta erityisesti onnistumista luottamuksen saamisessa työntekijöiden keskuudessa (Silén 1995, 242). Organisaatiokulttuuri käsitteenä koetaan ilmeisesti vieraaksi esimerkiksi päivähoitokulttuurissa. Keskinen (2000, 139) käyttääkin organisaatiokulttuuria vastaavana toimintakulttuurin käsitettä, kirjoittaessaan päiväkodin toimintakulttuurin merkityksestä henkilöstön yhteistyön säätelijänä.

Näkemyks muotiaiheesta sopii hyvin siihen erittäin moninaiseen kuvaan, joka kirjallisuudessa organisaatiokulttuuritutkimuksesta annetaan. Alvesson (1993, 16-24) jakaa kulttuurin käyttämisen organisaatioiden tutkimuksessa kymmeneen erilaiseen vertauskuvalliseen lähestymistapaan. Hän suhtautuu kriittisesti moniin näistä lähestymistavoista, koska ne kaventavat näkemystä kulttuurista. Lähestymistapoja määrittää esimerkiksi se, onko näkemys kulttuurista yhteinen organisaation jäsenille, vai onko luonnollista, että organisaatiossa on esimerkiksi alakulttuureita tai millainen on johtajan merkitys sen muodostumiselle. Suosituin näistä vertauskuvallisista lähestymistavoista on sellainen, jossa kulttuuria pidetään sosiaalisena liimana. Alvesson (1993, 31-35) jaottelee organisaation kulttuurin tutkimuksen myös kolmeen erilaiseen teoreettiseen lähestymistapaan. Ensimmäisessä kulttuuri nähdään erillisenä osana organisaatiota, johon liittyvät arvot, normit, uskomukset ja käyttäytymistavat. Toinen lähestymistapa korostaa johtajan ja johtajuuden merkitystä organisaatioon kulttuuriin. Kolmas tapa on perehtyminen syvempiin arvoihin ja tiedostamattomiin uskomuksiin ja ajatuksiin.

Kekäle (1993, 320-322) ja Silén (1995, 42-43) tuovat esille kolme erilaista organisaatiokulttuuritutkimuksen näkökulmaa. Näitä ovat integraatio-, differentaatio- ja fragmentaatio -näkökulmat. Integraatio -näkökulma korostaa selkeyttä ja

yhdennäköisyyttä käsityksissä organisaation kulttuurista. Julkituodut arvot ovat myös yhteneväiset käytäntöjen kanssa. Tutkimuksessa lähtökohtana on oletus, että kaikilla on samat arvot. Differentiaatio -näkökulma painottaa sitä, että vain alakulttuureissa voi jäsenillä olla yhteinen näkemys kulttuurista. Alakulttuureiden kesken voi esiintyä ristiriitoja, mutta ulospäin annetaan kuva harmonisesta kulttuurista. Tuorein näkökulma on fragmentaatio -näkökulma, joka hyväksyy erimielisyyden ja samanmielisyyden vaihtelut organisaatiossa. Tästä näkökulmasta käsin ei edes oleteta olevan pysyvää yksimielisyyttä organisaation kulttuurista. Silén (1995, 43-44) toteaa, että usein organisaatiokulttuuritutkimuksessa otetaan joku näistä näkökulmista, vaikka laaja-alainen tutkimus edellyttää kaikkien kolmen käyttöä. Silén (1995, 28-36) kuvaa vielä erilaisiksi lähestymistavoiksi vertailevaa kulttuuritutkimusta, korporatiivista, kognitiivista, symbolista tai strukturalistista ja psykodynaamista lähestymistapaa.

Olen valinnut organisaatiokulttuuritutkija Scheinin ja hänen esittämänsä lähestymistavan tutkimukseni organisaatiokulttuuria koskevan osuuden viitekehyyksiksi tästä organisaatiokulttuuritutkimuksen moninaisesta ”viidakosta”. Suomalaisessa organisaatiokulttuuria koskevassa kirjallisuudessa (esimerkiksi Kekäle 1993; Juuti 1995; Silén 1995; Nivala 1999) viitataan usein hänen teoksiinsa. Tämä kirjallisuus johdatti minut Scheinin teoriaan ja pidin sitä omaan tutkimukseeni soveltuvana sen selkeyden vuoksi. Varsinkin Scheinin käsitykset *uudessa, muuttuneessa tilanteessa läpikäytävistä kriteereistä*, olivat mielestäni sopiva ja selkeä tausta tutkia tutkimuskohteeni kulttuurin lähtötilannetta ja mahdollista uudelleenmäärittelyä. Alvesson (1993, 20) kuvaa Scheinin lähestymistapaa ja ajatusta organisaation kulttuurista ”pyhän lehmän” -vertauskuvalla. Pyhää ovat organisaation arvot, jotka muodostuvat organisaation historian ja perustajien myötä. Muihin kuvaamiinsa lähestymistapoihin verrattuna Alvesson sanoo tämän tavan heijastavan kulttuurin syvempiä ja vaikuttavampia näkökulmia. Schein edustaa integraatio-näkökulmaa sekä kognitiivista lähestymistapaa. Jälkimmäisen käsitteen mukaan organisaatiokulttuuri on yhteisesti omaksuttujen kokemis- ja ajattelutapojen, uskomuksien ja perusoletuksien järjestelmä (Silén 1995, 32.) Jatkossa esittelen myös erilaisia näkemyksiä hyvän ryhmätoiminnan edellytyksiksi. Nämä edellytykset ja ryhmän läpikäytävät asiat ovat hyvin saman suuntaisia kuin Scheinin. Tämä vielä tuki ratkaisuani keskittää tutkimukseni organisaatiokulttuurin osalta Scheinin teoriaan.

### *Kulttuurin muodostuminen ja tasot organisaatiossa*

Kulttuuri organisaatiossa muodostuu Scheinin (1987, 24–26) mukaan monista näkymättömistä tekijöistä kuten arvoista, uskomuksista, normeista ja käyttäytymistavoista. Schein haluaa rajata termin kulttuuri koskemaan organisaation perusoletusten ja uskomusten syvintä, tiedostamatonta tasoa, joka on yhteinen organisaation jäsenille. Kulttuuri on vakiintuneen ryhmän ominaisuus, joka on muovautunut yhteisistä kokemuksista. Kokemusten myötä muodostuu ryhmällä yhteinen näkemys ympäröivästä maailmasta ja ryhmän paikasta siinä. Yhteinen näkemys on muuttunut itsestään selvyydeksi tiedostamattomalle tasolle. Kulttuurin kautta organisaatio myös määrittelee näkemyksensä itsestään. Kulttuuri on voima, joka vaikuttaa kaikkeen toimintaan organisaatiossa. Organisaation jäsenet opettavat kulttuurinsa uusille jäsenille tapana havaita, ajatella ja tuntea.

Scheinin (1987, 32 - 36) mukaan organisaatiokulttuurilla on kolme tasoa. *Artefaktit ja luomukset* ovat kulttuurin näkyvin taso. Tälle tasolle kuuluvat esimerkiksi organisaation käyttämä kieli, havaittavissa oleva käyttäytyminen sekä ihmisen rakentama fyysinen ja sosiaalinen ympäristö. Tutkimuksellisesti tätä tasoa voi tarkastella selvittämällä kulttuurin jäsenten käyttäytymistä ohjaavia toimintaperiaatteita. Toista tasoa edustavat *arvot*. Arvot ovat pohja kulttuurin syvimmän tason muodostumiselle, koska yhteinen näkemys alkaa muotoutumaan jonkun tai joidenkin esittämien arvojen ja ryhmän arvojen vastakkainasettelusta. Onnistuneen ratkaisun eli toimivan arvon löytyessä ja ollessa toistettavissa vastaavissa tilanteissa, arvo muuttuu uskomukseksi ja lopulta oletukseksi. Arvot ovat ryhmän säilymiselle välttämätön edellytys. Osa arvoista on testattavissa fyysisessä ympäristössä ja osa on testattavissa vain yhteisön konsensuksen muodossa. Kolmas ja syvin kulttuurin taso ovat *perusoletuks*, jotka siis ovat muotoutuneet toimivista arvoista. Perusoletuks

Schein siis toteaa, että kulttuurin muuttaminen on vaikeaa sen itsestään selvän luonteen vuoksi. Silénin (1995, 62-63) mukaan kirjallisuudessa esiintyy ehdotuksia tilanteista, jolloin toivotut muutokset ovat parhaiten mahdollisia. Näitä tilaisuuksia ovat

organisaation kriisitilanteet, johdon vaihtuminen, organisaation alkuvaihe tai teknologian muutokset. Muutoksen mahdollistaa Juutin ja Lindströmin (1995, 146-147) mukaan pohtiva, oivaltava ajattelu sekä avoin, luottamuksellinen, rehellinen ja innovatiivinen vuorovaikutus. Yksilö tarvitsee muutoksessa tukea ja uuden kulttuurin täytyy synnyttää sellaisia mielikuvia niin yksilölle kuin ryhmälle, joista voi syntyä yhteinen uusi mielikuva. Silén (1995, 243) toteaa, että organisaatioon johdon vaihtuminen on hyvä tilaisuus, jos siihen vielä lisätään henkilöstön valmennus ja johtamisen muutosprojekti. Organisaation kulttuurin muutos ei kuitenkaan tapahdu nopeasti: pitkän ajan kuluessa muodostunut kulttuuri ei muutu hetkessä. Liikkeellelähdön tulisi tapahtua olemassa olevasta kulttuurista. Nopea romuttaminen voi vain aiheuttaa muutosvastarintaa, joka entisestään vaikeuttaa haluttua muutosta. Vanhan ja uuden kulttuurin tulisi olla yhteisymmärryksessä keskenään. Omassa tutkimuksessani lähden siitä oletuksesta, että päiväkodin siirtyminen toisen päiväkodin johtajan alaisuuteen on niin iso johdon vaihtuminen, että sillä on merkitystä työyhteisön kulttuuriin tietoisesti tai tiedostamatta

## 5.2 Kulttuurin tehtävät organisaatiossa

Kulttuurin tehtävänä organisaatiossa ja sen sisäisissä ryhmissä on ratkaista kaksi ryhmän perusongelmaa. Ensimmäinen perusongelma on *"jossakin ulkoisessa ympäristössä säilyminen ja tähän ympäristöön sopeutuminen"* ja toinen on *"ryhmän sisäisten prosessien yhdentäminen varmistamaan jatkuvan hengissä säilymisen ja sopeutumisen."* Johtajan ja ryhmän suorittamat ympäristön määrittely sekä ryhmän säilymiskeinojen määrittely suhteessa tähän ympäristöön ovat ulkoisia tekijöitä. Sisäisiä tekijöitä ovat johtajan ja ryhmän suorittama määrittely ryhmän jäsenten välisten suhteiden organisoinnista. Tämä sisäisten tekijöiden määrittely edesauttaa ryhmää säilymään ympäristössään tehokkaan suoriutumisen ja syntyneen sisäisen hyvinvoinnin ansiosta. (Schein 1987, 65-66.)

Ulkoiseen sopeutumiseen liittyviä tekijöitä ovat yhteisnäkemys organisaation päämääristä ja tavoitteista, käytettävistä keinoista ja kriteereistä sekä siitä miten tuloksia

mitataan ja mitkä ovat korjaavat toimenpiteet. Julkisen organisaation tavoitteet ja päämäärät muodostuvat myös yhteiskunnan niille asettamien odotusten mukaisesti. Keinot, joilla saavutetaan tavoitteet, ovat muun muassa sopimukset työnjaosta ja käytettävistä voimavaroista. Tulosten mittaaminen ja niiden arviointi edellyttävät sopimista siitä, miten arvioitava tieto kerätään ja mitkä ovat arviointiperusteet. Korjaavat toimenpiteet ovat käsityksiä siitä, millä tavoilla esimerkiksi mahdollisiin ongelmiin tai kriiseihin reagoidaan. Jokainen uusi yhteisö käy läpi näitä asioita suhteessa muuttuneeseen tai muuttuvaan toimintaympäristöön. Jokaiselle osatekijälle on merkityksellistä yhteisön yksimielisyys kyseessä olevasta asiasta. (Schein 1987, 68 – 79; Juuti 1994, 155.)

Ryhmän sisäistä yhdentymistä ja yhteisön kiinteyttä säilyttäviä tekijöitä ovat yhteinen kieli ja käsitejärjestelmä, kriteerit ryhmän rajoista ja ryhmään kuulumisesta, näkemys työnjaosta, vallankäytöstä ja suhteista työtovereihin sekä tietoisuus palkkioiden ja rangaistusten jaon perusteista sekä ryhmän ideologia ja ”uskonto”. Yhteinen kieli on esimerkiksi yhteisymmärrys siitä, mitä ryhmän käyttämällä abstrakteilla käsitteillä (esimerkiksi hyvä laatu) tarkoitetaan. Nämä käsitteet myös sisältävät ryhmän arvoja. Yhteiset peruskäsitteet ovat kaiken viestinnän edellytys. Yhteinen kieli ja peruskäsitteistö luo myös ryhmälle omaa identiteettiä. Toimiminen ryhmän jäsenenä ei onnistu, jos jäsenellä ei ole selkeä käsitys kuulumisestaan ryhmään. Tähän tarvitaan ryhmän rajojen määrittäminen eli käsitys siitä, kuka on ryhmän jäsen ja kuka ei siihen kuulu. Ryhmä myös itse määrittää, millaiset henkilöt pääsevät mukaan uusina jäseninä ja kuka ryhmään kuuluu. Työhönottotilanteissa esimerkiksi mahdolliselle uudelle jäsenelle asetetaan tiettyjä toivottuja ominaisuuksia. (Schein 1987, 80 – 86.)

Schein (1987, 87–95) jatkaa sisäisen yhdentymisen tekijöitä kriteereillä vaikutusvallasta ja vallan jakautumisesta. Valta liittyy sekä viralliseen valta-asemaan että epäviralliseen valtaan. Ryhmän jäsenten kesken on nähtävissä vallankäyttöä jäsenten välisissä suhteissa, jonka käytöstä ryhmän on sovittava. Ryhmän muotoutuessa sisältyy siihen keskinäistä testausta siitä, kuka antaa valtaa kenellekin ja kuka etsii keneltäkin vaikutteita. Ryhmän perustajat voivat vaikuttaa tähän antamalla valitsemilleen henkilöille valtaa. Vallan määrittelyyn liittyvät myös sopimukset siitä, miten päätökset tehdään: äänestämällä, yksimielisyyttä hakemalla vai puheenjohtajan

päätöksen mukaan. Valtasuhteiden ohella ryhmän tulee sopia, kuinka saada vertaissuhteet toimiviksi ja mitä asioita niissä sallitaan. Vertaissuhteiden kriteereihin kuuluvat käsitykset ystävydestä, läheisyydestä ja rakkaudesta. Tähän liittyy selvitys siitä, miten esimerkiksi avoimuuteen suhtaudutaan. Palkkioiden ja rangaistusten taustalta löytyy organisaation kulttuurin merkittäviä sääntöjä ja oletuksia toiminnan pohjaksi. Johtopäätöksiä voi tehdä toimista, joita pidetään ”sankarillisina” tai ”tuomittavina”. Hallitsemattomissa tilanteissa uskonnon tai ideologian avulla selitetään selittämättömiä asioita, ennen kuin ne voidaan tulkita järjen tai tiedon avulla. Ideologiaan sisältyvät ja vaikuttavat varsinkin organisaation kehityksen taitekohdat ja ratkaisut, joista on kehittynyt erilaisia myyttejä ja tarinoita selviytymisestä.

Johtopäätöksenä Schein (1987, 98) toteaa, että sisäisten kysymysten selvittäminen vahvistaa ryhmän jäsenten identiteettiä, asemaa sekä tapahtumien ennakkointia ja ymmärtämistä. Ryhmän jäsenet voivat paremmin keskittyä mahdollisiin organisaation kohtaamiin hengissä säilymisen ongelmiin. Kulttuurilla on myös uuteen tai epävarmaan tilaan liittyvän ahdistuksen lieventämisessä merkitystä. Se auttaa jäsentämään uusia tilanteita ja erottamaan merkitykselliset ja merkityksettömät asiat toisistaan. (Schein 1987, 96-97; Juuti & Lindström 1995, 20; 155.) Jurvansuun (1996, 68-69) mukaan esimerkiksi päiväkotit voivat varautua epämääräisyyden ja epävarmuuden sietoon ryhmien rajoja häivyttämällä ja yhteistyötä lisäämällä. Ongelmia pitäisi pystyä tuomaan avoimesti esille ja kulttuurisia ratkaisuja pitäisi pystyä kyseenalaistamaan. Siten päiväkotit ovat myös muutoskykyinen ja epämääräisyyden tunteita pystytään käsittelemään yhdessä.

Kuten Schein (1987, 24-26) toteaa, organisaation kulttuuri on sen sisintä ja tiedostamatonta aluetta, jolloin kulttuurin muutosten sisäistäminen voi viedä pitkänkin ajan. Koska tutkimukseni päätarkoitus ei ole tutkia organisaatiokulttuurin muutoksia, tutkimukseni kohdistuu organisaation kulttuurin osalta kulttuurin tehtäviin organisaatiossa. Mielestäni tutkimuspäiväkotini työyhteisön kokema muutos aiheuttaa tarkastelua ryhmän jäsenten välisissä suhteissa, koska he toimivat nyt enemmän yksin ja fyysisestikin erillään johtajasta. Tällä perusteella kohdennan tutkimukseni sisäisiin tekijöihin. Edellä esitellyistä kriteereistä käyn tutkimuksessani läpi

- näkemyksen organisaation tavoitteista ja päämäärästä;

- kriteerit ryhmän rajoista;
- näkemyksen vallankäytöstä;
- näkemyksen palkkioiden ja rangaistusten perusteista;
- näkemyksen vertaissuhteista;
- näkemyksen ryhmän ideologiasta.

### *Ryhmätoiminnan onnistumisen edellytyksiä*

Käytännön työelämässä käytämme siitä ihmisten joukosta, joiden kanssa työskentelemme, monenlaisia nimityksiä. Tavanomaisempia nimityksiä ovat työryhmä, työyhteisö tai uudehkona ilmaisuna tiimi. Kaikki nimitykset kohdistuvat kuitenkin ryhmään ihmisiä. Määrittelen ryhmää koskevia peruskäsitteitä, jotka toteutuvat niin työyhteisössä, työryhmässä tai tiimissä. Teoriaosuudessa käytän sitä käsitettä, jota lähteen kirjoittaja on käyttänyt. Omassa tutkimuksessani käytän käsitettä työyhteisö.

Lindström ja Kiviranta (1995, 3-7) käyttävät rintarinnan käsitteitä tiimi ja ryhmä. Tiimi -käsitteeltä puuttuu selkeä yhtenäinen teoreettinen määritelmä, koska sitä käytetään hyvin erilaisin perustein. Työryhmiä kutsutaankin erilaisin perustein tiimeiksi. Kooltaan tiimi usein miten on alle 10 henkilöä, mutta koko voi vaihdella 2–25 henkilöön. Tiimin toiminnan edellytys on vuorovaikutus, joten sopiva ryhmäkoko edesauttaa sen toteutumista parhaalla mahdollisella tavalla. Tiimiä määritellään sen jäsenten yhteisellä tavoitteella ja jäsenten yksimielisyydellä tavoista, joilla tavoitteeseen päästään. Toinen määritelmä on nähdä tiimi ei -autoratiivisena työryhmänä, jolla on jaettu vastuu ongelmanratkaisussa ja päätöksenteossa. Tiimi toimii yhtäläillä tilapäisenä projektitiiminä kuin jatkuvana, luonnollisena työtiiminä. Samoja määritelmiä tiimistä käyttävät Mohrman, Cohen ja Mohrman (1997, 17) korostaen tiimin tehtävissä sen itsejohtoisuutta, koska osa aiemmin työnjohtajalle kuuluneista tehtävistä on tiimin vastuulla. Näitä siirrettyjä tehtäviä ovat työn suunnittelu ja seuranta. Tiimien hyödyntäminen on lisääntynyt 1980 -luvun puolivälistä.

Vastaavia sisäisiä prosesseja kuten Schein (1987, 87) tuovat esille Mohrman, Cohen ja Mohrman (1997), Hofstede (1992) sekä Lindström ja Kiviranta (1995) hyvän

tiimityön onnistumisen edellytyksinä. Tiimityön perusedellytykset ovat yhteiset näkemykset asioista. Tietoja toiminnasta tulisi myös yhteisesti sovituin tavoin analysoida ja arvioida samoin kuin suorittaa vaihtoehtojen arviointia sekä suunnitelmien ja toimenpiteiden konkretisointia. (Mohrman, Cohen & Mohrman 1997, 55-57). Scheinin kanssa heillä on lisäksi yhtenäinen näkemys tarpeesta selventää päätöksentekovastuut sekä keinot ristiriitojen ratkaisemiseksi tiimityössä. Myös Hofstede (1992, 203) katsoo organisoinnin edellyttävän vastauksia seuraaviin kysymyksiin: kenellä on valta päättää mitään asioita sekä mitä sääntöjä tai menettelyjä tulisi noudattaa haluttuun lopputulokseen pääsemiseksi. Lindström ja Kiviranta (1995, 7) nimeävät tarvittavina ryhmän taitoina toiminnallisen asiantuntemuksen, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot sekä vuorovaikutustaidot. Yhteisymmärrys näissä asioissa on edellytys toimivalle ryhmälle ja kaikki nämä taidot ovat kehitettävissä. Vaikka näitä taitoja edellytetään jokaiselta, niin käytännössä ryhmän jäsenet erikoistuvat tiettyihin tehtäviin. Jäsenten korkea suoritustaso edesauttaa ryhmän hyvää selviytymistä. Ryhmätoiminnan kehittämisessä tulisi tuntea tiimityön lainalaisuuksia.

Toimivan ryhmän piirteitä ovat Lindströmin ja Kivirannan (1995, 52) mukaan myös ryhmän koheesio eli kiinteys, ryhmän sisäinen palaute ja sosiaalinen tuki. Työtyytyväisessä ilmapiirissä nämä tekijät toimivat parhaiten. Yleiseen työtyytyväisyyteen vaikuttivat vastaavasti ryhmän kiinteys, monipuolinen tiedonkulku, vuorovaikutus muiden ryhmien kanssa, sisäinen palaute ja sosiaalinen tuki. Käsitteeseen koheesio kuuluvat muun muassa solidaarisuus, moraali, ilmasto ja yhteisyyden tunne. Ryhmän perustaidoissa tuli jo esille yhtenä tekijänä vuorovaikutustaidot. Ryhmän kommunikaatio voi olla hierarkkista eli vain harvojen kautta kulkevaa tai kaikkiin suuntiin kulkevaa, jossa kaikki kommunikoivat keskenään. Muita vuorovaikutustaitoja ovat sosiaalinen tuki ja apu sekä luottamus. Sosiaalinen tuki voi olla emotionaalista eli lähinnä keskustellen toisen tukemista. Se on myös tiedollista, jolloin toista tuetaan tiedoilla, neuvoilla ja ohjeilla. Luottamus liittyy esimies-alaisuuhteisiin, ryhmän sisäisiin suhteisiin ja muihin ryhmiin kohdistuviin suhteisiin. Mielipide-eroavaisuuksien hyväksyminen ja tasavertaisuus ovat luottamuksen syntymisen edellytyksiä. (Lindström & Kiviranta 1995, 15 - 17.)



### 5.3 Johtajan merkitys organisaatiokulttuurille

Johtajalla ja johtajuudella on merkitystä organisaatiokulttuurin muodostumiselle, sillä johtajat hyvin pitkälle luovat organisaatiokulttuuria. Kulttuurin luominen onkin yksi tärkeimmistä ellei jopa tärkein johtajan tehtävistä. Kulttuuria ja johtajuutta ei pitäisikään tarkastella erikseen, vaan ne ovat kuin kolikon kaksi puolta. (Schein 1987, 19–20.)

Schein (1987, 234-251) jakaa johtajan tavat istuttaa kulttuurisia tapoja organisaatioonsa *primaareihin istuttamismekanismeihin* sekä *sekundaarisiin ilmaisutapoihin ja vahvistamisen mekanismeihin*. Primaareja istuttamismekanismeja ovat huomion kiinnittäminen johdonmukaisesti tiettyihin asioihin ja niiden kontrollointi sekä johtajan reaktiot kriittisiin tapauksiin ja kriiseihin organisaatiossa. Muita primaareja mekanismeja ovat johtajan suorittama harkittu roolin mallintaminen ja opettaminen, palkintojen kohdentamisen kriteerit sekä valinnan, ylennysten ja erottamisen kriteerit. Näiden kautta johtaja joko tietoisesti ja tiedostamattaan istuttaa omia näkemyksiään organisaatioon. Primaareissa istuttamismekanismeissa viestit ovat joko suoria tai epäsuoria oletuksia asioista, joista johtaja pitää kiinni ja mitkä asiat hänelle ovat tärkeitä. Sekundaarisia ilmaisutapoja ja vahvistamisen mekanismeja ovat organisaation rakenne, järjestelmät ja menettelytavat, fyysisten tilojen muotoilu, tarinat ja legendat sekä virallista organisaatiofilosofiaa koskevat lausumat. Näitä johtaja joutuu kontrolloimaan moniselitteisemmin, mutta ne voivat oikein käytettynä olla voimakkaampia kuin primaarit menetelmät.

Kun organisaatiokulttuuria halutaan muuttaa, edellyttää se painopistealueen siirtämistä liikkeenjohdon puolelta johtamisen puolelle (leadership) ja erityisesti merkitysten johtamisen ymmärtämistä. ”Johtajan toiminnan tehokkuus kulttuurimuutosten aikaansaamiseksi näytti selvästi riippuvan hänen kyvystään tehdä organisaation ihmisten toiminta merkitykselliseksi antamalla heille ymmärryksen tunne siitä, mitä he ovat tekemässä kielellisesti selkeästi ilmaistavien merkitysten avulla ja symbolisten keinojen tukemana.” (Silén 1995, 244). Silén (1995, 244) jatkaa kulttuurimuutosten

aikaansaamisen edellyttävän entistä poikkeavan ihmiskuvan käyttöönotto organisaatiossa ja selkeiden muutoksen pelisääntöjen käyttöä.

#### 5.4 Kotikulman päiväkodin organisaatiokulttuurin uudelleen määrittelyä johtajuuden muutoksen jälkeen

##### *Työyhteisön rajat ja siihen kuuluminen*

Poikkeuksetta omaksi työyhteisöksi nimettiin Kotikulman päiväkotia ja perhepäivähoitajalle se oli ensisijaisesti omat hoitajatyötoverit. Perhepäivähoitajat olivat muutoksen myötä tiivistyneet entisestään Kotikulman päiväkodin työyhteisöön kuuluviksi. Vain yksi vastaaja tarkensi työyhteisökseen oman ryhmän, päiväkodin ja kunnan henkilöstön ja kaksi lisäsi työyhteisöön perhepäivähoitajat. Työyhteisöön kuulumiselle oli siis selvät rajat, kuten Schein (1987, 84-86) pitää tärkeäksi muodostua. Johtajalle työyhteisö oli ensisijaisesti hänen koko alaisuudessaan olevat yksiköt. Muut työyhteisöt, joihin hän katsoi kuuluvansa olivat esimiesten työyhteisö ja sosiaalikeskuksen moniammatillinen työyhteisö. Taajaman päiväkodin henkilökunnan kuuluminen omaan työyhteisökäsitykseen oli Kotikulman päiväkodin työntekijöille vielä vieras ajatus. Joillakin oli siellä tuttuja työntekijöitä, mutta Taajaman päiväkotia tuntui tuttuudessaan samalta kuin mikä tahansa alueen päiväkotia.

H: Niin kuin tuossa aikaisemmin sanoit, että tää Maijan oma tai se päiväkotia, missä hän toimii, niin sä koit sen aika vieraaksi?

Karin: Kyllä mä miellän sen käytännössä tähän sanotaan nyt vielä kunnan päivähoiton, jos siinä haluaa olla, niin en mä koe kyllä sen läheisemmäksi kyllä oikeestaan. (Yksilöhaastattelu)

H: Koetko sä kuitenkin enemmän, että Maija on se teidän yhdistävä tekijä?

Laura: No yhdistävä ja yhdistävä että.... Sit varmaan pitäis meillä, että jos me haluttais jotain silleen niin kun yhteistä, niin pitäisi olla enemmän näiden molempien talon henkilöstöllä jotain yhteisiä tapahtumia. Että niin kun olisi muutakin, kun että tuolla pikasesti moikataan vastaan tullessa ja välttämättä, koska me ei tunneta edes kaikkia työntekijöitä. (Yksilöhaastattelu)

Ensimmäisessä tekemässäni yksilöhaastattelussa kysyessäni haastatellun näkemystä omasta työyhteisöstään, tuli esille minulle uutena asiana tutustumisviikkojen järjestäminen Kotikulman ja Taajaman päiväkotien henkilökuntien kesken. Kevään 2000 aikana eli yksilöhaastatteluihin mennessä yksi työntekijä oli ollut viikon töissä Taajaman päiväkodissa ja vastaavasti sieltä oli ollut työntekijä Kotikulman päiväkodissa. Otin aiheen esille myös muissa yksilöhaastatelussa. Viikon tutustumiseen suhtauduttiin hyvin epäroivästi. Vain kahdelle vastaajista sillä ei ollut kovin paljon merkitystä, missä työskenteli ja he olivat valmiita vaihtoon. Kukaan ei halunnut kieltäytyä vaihdosta, mutta suurin osa epäili sen toimivuutta. Epäilyä vaihdon toimivuudesta perusteltiin sillä, että se aiheutti lapsille liikaa vaihtelevuutta ja ettei viikossa ehdi tutustumaan tarpeeksi toisen päiväkodin työhön. Joidenkin kanssa aihetta jatkettiin keskustelemalla siitä, jos päiväkotien välillä toteutuisi pidempinä jaksoina työnkierron mahdollisuus. Vaikka viikko toisessa päiväkodissa koettiin hankalaksi juuri sen lyhyen ajan vuoksi, ei pidempiinkään vaihtoihin oltu halukkaita. Tässä yhteydessä annetut vastaukset entisestään korostivat näkemystä työyhteisön rajoista. Johtaja näki tämän työnkierron työvälineenä tutustuttaa henkilökunnat toisiinsa ja että kaikki kokisivat kuuluvansa yhteen isoon työyksikköön eikä pääsisi juurtumaan kielteinen filiaaliajattelu. Hän toivoi yksiköiltään kasvua ajattelemaan ja vastaamaan yhdessä alueen päivähoidosta.

Unelma: No jos oikein erityisen vaikeita lapsia on omassa ryhmässä niin se ei koskaan ole hyvä, että viikoksaan sinne vaihdetaan sitä porukkaa. Mutta tuota .... Henkilö, joka ei ollenkaan halua lähteä mihinkään niin en mä tiedä, kuinka paljon se sitten oppii, jos hän sitten väkisin joutuu lähtemään. Tai sitten jos mä ajattelen itseeni, niin minä olen niin monessa tulella ollut, että minulle on ihan sama, missä mä olen. Mutta jos sä ajattelet, että mitä sieltä viikossa oppii, niin ainahan viikossakin oppii työkäytäntöjä ja arvoja ja kaikkee mahdollista. (Yksilöhaastattelu)

Marjatta: En mä ole mitään tutustumista vastaan ja päivystysaikoina ja lomien aikoina mä olen ollut toisissa päiväkodeissa. Mutta se, että meillä on ehjä työyhteisö, että hyvät välit ja semmonen joustava ja jos on henkilöitä pois, se on joskus päivittäin, kun suunnitellaan työajat, että se pyörii. Mä en oo varma, tietysti semmosella keikalla näkee aika paljon ja jo viikon aikana, mutta mä en haluis sitten jättää taakseni ainakaan vapaaehtoisesti. (Yksilöhaastattelu)

Johtaja: (...) Kun ne mieltää siellä niin kun täällä, että me ollaan tämä näin ja miellän, että me ollaan iso työyksikkö ja siihen päin mä käännän koko ajan tätä katsetta kaikkien osalta. Että tää työntekijöiden vaihto on yksi pieni osa sitä, että me ollaan yksi iso työyhteisö. (...) Että ne kasvais siitä filiaaliajattelusta tähän isompaan työyhteisönäkökulmaan ja tähän yhteisvastuullisuuteen, että meillä on nämä meidän lapset tällä meidän alueella ja miten me tehdään. Jos mut on valittu aikoinaan Kotikulman päiväkodin lastentarhanopettajan tai lastenhoitajan virkaan, niin ne on kauan sitten lakannut. Ne on kunnan päivähoiton virkoja, jollon mä toivoisin, että rotaatioita syntyis talojen välille. (Yksilöhaastattelu)

Taajaman päiväkodin kanssa nähtiin kuitenkin olevan luontevaa olla yhteistyössä yhteisen johtajan kautta. Mahdolliseksi yhteistyömuodoiksi kuvattiin työvoiman siirtäminen eli resurssien tasaaminen, jos toisella toimintayksiköllä olisi selvää vajausta henkilökunnassa. Muuna yhteistyönä esitettiin henkilökunnan yhteiset illanvietot, koulutustilaisuudet, yhteiset hankinnat ja retket tutustua toistensa päiväkoteihin. Päiväkodit nähtiin kuitenkin omina erillisinä työyhteisöinä.

H: Minkälaista muunlaista yhteistyötä Taajaman päiväkodin kanssa toivoisit? Vai riittääkö se vaan, että teillä on yhteinen johtaja?

Siiri: Kyllä se sillai ihan kiva on jotain yhteisiä iltoja ja sitten jos jotain tämmösiä koulutusjuttuja ja tämmösiä, että eihän kannata yhden talon takia ottaa jotain luennoitsijaa tai jotain. Niin jotain semmosta yhteistä. (Yksilöhaastattelu)

### *Kotikulman päiväkoti työyhteisönä*

Kotikulman päiväkodin henkilökunta kuvaili ensimmäisessä ryhmähaastattelussa monin tavoin itseään itsenäisen ja vahvana työyhteisönä. Heistä välittyi Lindströmin ja Kivirannan (1995, 52) kuvaamista toimivan ryhmän piirteistä etenkin ryhmän kiinteys eli koheesio. Heillä oli ollut johtaja, joka oli antanut vastuuta delegoimalla tehtäviä. Päiväkodin henkilökunta oli saanut toteuttaa yhteisiä ideoita, joissa johtaja oli ollut yhtenä tiimin jäsenenä mukana. Entistä johtajaa kuvattiin henkilöksi, jolla oli muistivihkot mukanaan, joihin kirjasi sovittuja asioita. Hänellä oli ollut arjen langat käsissään. Pitkäaikaisen johtajan eläkkeelle jäänti aiheutti suurta haikeutta. Joku kuvasikin tunnelmaa kuin hiljaisuus olisi laskeutunut päiväkotiin. Johtajan persoona oli monin tavoin ollut luomassa päiväkodin kulttuuria ja joitakin asioita haluttiin edelleen

tehdä kuten Liisankin aikaan. Henkilökunta käytti itsestään nimitystä työyhteisö tai tiimi. Tiimi miellettiin enemmän toiminnalliseksi käsitteeksi: työyhteisö toimi tiimimäisesti. Tiimimäinen toiminta oli tasavertaista vastuunottamista ja työskentelyä yhteisen hyvän ja tavoitteiden eteen, kuten myös Lindström (1995, 3-7) tiimiä määrittelee.

Työyhteisön jäsenet sanoivat, ettei heillä ollut missään vaiheessa tunnetta, etteikö tästä selvittäisi. Aikaisemmat kriisit olivat myös vahvistaneet työyhteisöä. Sen rinnalla, että aiemmin lasten vähentyessä alueella, olivat myös työpaikat uhattuna, ei tämä muutos tuntunut isolta. Yhteisessä keskustelussa tuli selvästi esille, että työyhteisö oli päättänyt selvittää asiasta yhdessä. Seuraavassa sitaatissa tulee mielestäni esille se, kuinka ryhmän historia ja sen tapahtumat ovat muodostaneet arvoja (Schein 1987, 33), joiden mukaan toimitaan.

V3: Ja onhan meidän taloon ennenkin valittu työntekijöitä, että mitkä on olleet sillai, että me ei ehkä ole päästy vaikuttaa siihen valintaan. Ja ainahan se on tehty se päätös, että hänet otetaan vastaan työyhteisöön. Se on mietitty ja hänet on valittu ja otetaan vastaan. Ja samalla tavalla tässä, että se on hän ja nyt hänet otetaan vastaan ihan nätisti vastaan. Eikä kukaan ole sitten, että ai jaa, meillä oli tällanen tilanne ja nyt meni näin. Tervetullut sitten tähän työyhteisöön. (Ryhmähaastattelu 1)

Yksilöhaastatteluissa ja SWOT-analyysiä tehtäessä tarkentui kuva työyhteisön vahvuuksista ja heikkouksista. Työyhteisön vahvuuksiksi yksilöhaastatteluissa SWOT-analyysissä sanottiin

- hyvät henkilöstösuhteet;
- pitkä yhteinen työhistoria;
- taito puhua asioista;
- huumori;
- iloisuus, myönteisyys ja joustavuus;
- yhteiset tavoitteet;
- kaikkien hyväksyminen persoonina;
- motivaatio työhön;
- henkilökunnan pitkä työ- ja elämäkokemus;
- vastuuntunto, osaaminen ja jakaminen esimerkiksi johtajan töissä.

Kaikissa haastattelutilanteissa työyhteisön jäsenistä huokui tyytyväisyys Kotikulman päiväkodin työyhteisöä kohtaan. Koska monilla työntekijöillä oli pitkä yhteinen työhistoria keskenään, oli monia asioita ehditty kokea yhdessä ja ne olivat vahvistaneet yhteenkuuluvuutta. Vaikka en varsinaisesti tutkinut Scheinin (1987, 81) käsitettä yhteisön yhteisestä kielestä ja käsitejärjestelmästä, tuli se mielestäni esille henkilökunnan kuvatessa työyhteisöään. Pitkä työhistoria oli luonut kriteerit tälle yhtenäisyydelle ja se kuvastui usein yhdensuuntaisina vastauksina.

Johtaja, jolla oli vasta lyhytaikaisempi tuntemus henkilökunnasta ja työyhteisöstä, arvosti heidän alueensa hyvää tuntemusta sekä juurevia toimintatapoja ja traditionaalisuutta. Hänen mukaansa pitkään muuttumattomana säilyvässä työyhteisössä piili myös riskejä. Samoja riskejä myös henkilökunta otti esille SWOT-analyysin sisäisenä heikkoutena. Pitkä yhteinen työhistoria katsottiin voimaksi sekä heikkoudeksi. Vahvuutena se tuli esiin tuttuutena perheiden kanssa, yhteisenä kasvatusnäkemys, motivaationa, joustavuutena, vastuuntuntona sekä itsestä ja toisista huolen pitämisenä. Heikkoutena työyhteisö tässä asiassa näki rutiineiden muodostumisen, sisäänlämpiävyyden ja muutoshaluttomuuden. Heikkouksia oli vaikeampi löytää, mutta ne vähäiset heikkoudet, joita yksilöhaastatteluissa tuli esille, olivat samansuuntaisia kuin muissakin yhteyksissä esille tulleet puutteet toiminnassa. Työyhteisö kaipasi parin vastaajan mielestä jämäköitymistä yhteisten asioiden hoitamisessa. He kumpikin toivat tässä esille edellisen johtajan roolin olla vetämässä työyhteisöä yhteiseen toimintaan, joka yhteinen toiminta ei nyt ollut samalla tavalla kenenkään hallinnassa.

### *Työyhteisön työn tavoite*

Työn tavoitetta kysymällä selvitin työyhteisön näkemystä päämäärästään, joka liittyy Scheinin (1987, 68) mukaan ulkoiseen sopeutumiseen liittyviin tekijöihin. Työyhteisön yhtenäisyyttä kuvasi myös hyvin samankaltainen käsitys työn tavoitteesta. Joku sanoi siinä näkyvän vielä entisen johtajan tekemä työ ja perinne. Se oli eri tavoin ilmaistuna lasten kasvun ja kehityksen tukeminen tarjoamalla laadukasta päivähoitoa. Lasten hyvän kehityksen rinnalle nostettiin myös vanhempien tukeminen ja heidän

tyytyväisyytensä hoidon laatuun. Työn tavoitteen määrittelyyn muutos ei ollut vaikuttanut.

Johtajan mahdollisuus tukea työyhteisöä työn tavoitteen saavuttamiseksi oli muutoksen alkuaikoina aiheuttanut pohdintaa. Yksi vastaajista sanoi, että oli alussa miettinyt, miten johtaja voi nyt heitä tukea kasvatustyössä, koska ei olisi enää päivittäin läsnä päiväkodissa. Uusi johtaja oli kuitenkin korostanut, että henkilökunta ei tee työtään yksin, vaan hän olisi kaikissa tarvittavissa tilanteissa käytettävissä. Useimmat eivät kaivanneet johtajalta mitään erityistukea työn tavoitteen saavuttamiseksi. Jonkun verran toivottiin, että johtaja vetäisi esimerkiksi keskusteluja erilaisista kasvatukseen liittyvistä aiheista. Muun henkilökunnan asema tuen antajana oli nyt korostetumpi. Samoin nyt korostui oma vastuu miettiä työnsä tavoitteita.

H: No onko sun mielestä johtajan mahdollisuudet tukea teitä siinä tavoitteen saavuttamisessa ja ehkä sen tavoitteen muodostamisessa, niin onko ne muuttunut viime vuodesta? Tai siitä, kun teillä oli johtaja tässä läsnä?

Karin: Niin ehkä se... ehkä tulee jäseneltyä se asia paremmin, kun se ihminen tulee tuolta matkan päästä, niin se pitää niin kun miettiä valmiiksi tavallaan. Että silloin, kun se johtaja oli tuossa, sitä kipasi tuonne kansliaan eikä sitä niin kauheesti pohtinut etukäteen, että miten minä sen asian esitän, että se tulisi ymmärretyksi. Että kun nää lapset oli kuitenkin tutummat tälle edelliselle johtajalle. Niin kyllä sitä miettii ja jäsentelee sen asian ihan niin kun omassa mielessä ensin. (Yksilöhaastattelu)

Siiri: En mä mitään erityistukee sillä lailla kaipaa, kun mä olen saanut näiltä työkavereiltani. Sitten jos mulla on jotain, että teinkö pöhlösti, niin mä olen saanut niiltä tukea niin paljon, kun mä tarviin, niin en mä ole kaivannut semmosta. (Yksilöhaastattelu)

Laura: No se ainakin, että mitä me ollaan aina ennenkin saatu itsenäisesti päättää, niitä asioita, että meitä ei lyödä niin kun heti meiltä jalkoja alta pois, että ehei tää käy näin, että minä olen se, joka päättän. Ja antaa meidän edelleen toimia niin pitkälle itsenäisesti kuin pystytään ja sit taas pudottaa maan pinnalle siinä vaiheessa, kun huomaa, että nyt nuo leijaillee aivan liian korkeella. (Yksilöhaastattelu)

### *Valta työyhteisössä*

Valtakysymystä lähestyin päätösvallan käyttämisen kautta. Päätöksenteossa ei ollut tapahtunut suuria muutoksia. Työyhteisössä oli aina päätökset tehty demokraattisesti yhdessä keskustellen ja tietyt asiat olivat johtajan päätösvallassa. Yksi vastaajista sanoi, että hieman enemmän tehdään itsenäisiä päätöksiä työyhteisön kesken. Toinen sanoi, että ehkä aikaisemman läsnäolevan johtajan oli joissain tilanteissa helpompi sanoa viimeinen sana. Perhepäivähoidossa odotettiin muutosta tuleviin lapsivalintoihin. Niissä haluttiin olla mukana vaikuttamassa ja tietoisia tulevista muutoksista.

Valtaa käytettiin edelleen demokraattisesti, mutta päätösten teko oli myös tilannesidonnaista. Palaverissa oli sovittu, kuka mistäkin asiasta sai päättää ja yhteinen keskustelu oli päätösten taustalla. SWOT-analyysissä sivuttiin valtakeskustelua. Vallan käyttö oli kehittymässä siihen suuntaan, että toinen työntekijä voisi esimerkiksi velvoittaa työtoveriaan huolehtimaan jostain tehtävästä. Tämä oli tullut esille myös yksilöhaastatteluissa, joissa useat olivat maininneet, kuinka edellinen johtaja oli delegoinut eli velvoittanut tekemään asioita. Nyt puuttui tällainen läsnäoleva arjen töiden velvoittaja. Varsinkin yhdyshenkilöt olivat joutuneet pohtimaan, mikä heidän suhteensa on työtovereihin. Useat työyhteisön jäsenet toivat esille sen, että johtaja oli kuitenkin se henkilö, jolla oli asemansa mukainen vastuu ja oikeus velvoittaa työntekijöitä erilaisista tehtävistä huolehtimiseen. Tilanne oli nyt erilainen, koska nähtiin selvästi, että johtajan ei voida odottaa olevan ratkaisemassa läheskään niin paljon arjen tilanteita kuin aikaisemmin. Työtoverit opettelivat nyt velvoittamaan toinen toisiaan, sillä toisen määräämiseen tai velvoittamiseen työtoveritasolla ei oltu vielä kovin valmiita. Päätöksenteko yhdessä ja selkeämmin yhteisiin asioihin liittyen oli helpompaa. Schein (1987, 87) toteaa, että ryhmän jäsenten on käytävä läpi juuri tämä jäsenten välinen vallankäyttö.

V1: Me ei rohjeta vielä niin selkeästi määritellä, teetkö sinä sen ja teetkö sinä tämän.

V2: Sulla oli jo viimeksi palaverissa tällasta, mikä mun mielestä oikein hyvin, että teettekö te, teetkö sinä vai soitanko minä?...(SWOT-analyysi)



### *Työyhteisön palautejärjestelmä*

Palautejärjestelmän kautta lähestyin henkilökunnan käsityksiä palkkioiden ja rangaistusten kriteereistä. Ensisijaisesti palautetta henkilökunta sai lapsilta, vanhemmilta ja työtovereilta. Vain kaksi mainitsi omatoimisesti palautteen antajaksi päiväkodin johtajan. Tarkensin jokaiselta, miten he olivat saaneet palautetta johtajalta ja toivoivatko he johtajan antavan palautetta. Yksi vastaajista sanoi, että ehkä läsnäolevalta johtajalta oli ollut helpompi saada palautetta. Muutos käsityksessä johtajalta saadusta palautteesta oli sen merkityksen väheneminen ja johtajan antaman palautteen rinnalle oli noussut työtovereiden antama palaute. Johtajan antamalla palautteella katsottiin olevan eniten merkitystä silloin, kun johtaja tuntee työntekijän sekä hänen tapansa tehdä työtä ja palaute annetaan heti. Näin vastanneiden mielestä ainakaan vielä johtajalla ei ole ollut mahdollisuutta täyttää näitä kriteereitä. Johtajan mahdollisuuteen antaa palautetta oltiin myös tyytyväisiä. Oltiin jopa oltu yllättyneitä, kuinka paljon johtaja oli pystynyt antamaan aiheellista palautetta. Kukaan ei ilmaissut, että johtajan antama palaute olisi täysin merkityksetöntä, jonka tärkeyden myös Lindström (1994, 149) esittää yhtenä hyvinvoinnin kriteerinä.

H: No toivoisitko sinä esimieheltä, johtajalta enemmän palautetta?

Unelma: Vain siinä tapauksessa, että hän tietäisi, mitä mä olen tehnyt. Mutta hänhän ei tiedä, mitä mä teen eikä hän tiedä minkälainen ihminen mä olen oikeastaan.

H: Niin eli tavallaan onko se just tavallaan, koska hän just täällä niin vähän on, niin se hän on edelleen aika vieras?

Unelma: Hän on ja tulee varmaan jäämään. Mä luulen, että kaikkienensa aina, jos uusi ihminen tulee, niin eihän koskaan eihän sitä voi millään, kun se on käyntikontakti vaan ja puhelinyhteys. Niin ei siis siitä ei voi tulla kovin. (Yksilöhaastattelu)

Mahdollisiin väärinkäytöksiin puuttuminen työyhteisössä oli vaikea kysymys vastattavaksi, koska väärinkäytöksiä oli vaikea kuvailla ja kuvitella. Väärinkäytöksiin puuttuminen oli yhtä vastaajaa lukuun ottamatta henkilökunnan tai sen jäsenen tehtävä. Ne, jotka vertasivat menettelyä aikaisempaan käytäntöön, olivat erimieltä entisistä tavoista käsitellä väärinkäytöksiä. Kaksi sanoi, että aikaisemmin otti helpommin asian puheeksi ensin johtajan kanssa ja kaksi sanoi, että aina on puututtu heti ilman johtajaa. Kuitenkin, tässä korostui jälleen kerran käsitys työyhteisön yhteisestä vastuunotosta,

johon ei johtajaa aina tarvita. Joku toi huolena esille sen, että joku vaikea, ajankohtainen asia saattaisi jäädä puhumatta, koska johtaja ei ole päivittäin läsnä. Sen ajankohtaisuus saattaa hälventyä, kun asia voitaisiin ottaa esille johtajan kanssa vasta esimerkiksi viikon päästä.

H: No osaatko ajatella, jos olisi jotain sattunut, niin olisiko se aikaisemmin ollut herkemmin Liisa, jota olisi pyydetty kiinnittämään huomiota? Onko se nyt enemmän yhteisvastuullisempi?

Kaisu: Meille ei oikeestaan ole ollut semmosia aikaisemmin, oli jotain asioita, joihin Liisa sitten johtajana puuttui, mutta tota nyt ei ole ollut, vaikee sanoo

H: Mutta koetko sä, että jos olisi, että teidän pitäisi itsenne olla sitten herkempiä sanomaan?

Kaisu: Ilmeisesti meidän musta tuntuu vähän turhaa vetää Maijaa semmosiin asioihin tavallaan, mitkä on niinku pystyttäis hoitamaan täällä. Tietysti musta on hyvä johtajalle mainita missä mennään ja mitä on tapahtunut, mutta ettei hän tulisi niihin tuomariksi eikä välittäjäksi. Pitäisi yrittää ite hoitaa. (Yksilöhaastattelu)

### *Suhteet työtovereihin*

Avoimuus ja läheisyys (Schein 1987, 89) työtovereiden kesken olivat sallittua. Se tuli haastatteluissa esille ilmauksina, että työyhteisössä oli saanut esimerkiksi osoittaa voimakkaita tunteita. Yksilöhaastatteluissa muutoksia työyhteisön sisäisissä suhteissa oli tapahtunut vain kolmen vastaajan mielestä. Suurin osa toi vain esille sen, että suhteet olivat aina olleet erittäin hyvät ja luottamukselliset. Ne, jotka muutoksia kokivat, näkivät ne työtovereihin kohdistuvan luottamuksen sekä vastuullisuuden kasvuna. Vaikka vain muutama otti tämän asian muutoksena yksilöhaastatteluissa, pidän tätä luottamuksen ja vastuullisuuden kasvua merkittävänä, koska se tuli esille kaikissa eri haastattelutilanteissa. Syksyn 1999 ensimmäisessä ryhmähaastatteluissa sitä käsiteltiin vielä hienovaraisesti. Keväällä 2000 eli ensimmäisen toimintakauden lopussa, yhteisvastuu ja tiettyjen tehtävien siirtyminen henkilökunnalle ilmaistiin paljon voimakkaammin eri kysymysten yhteydessä. Sen esille tuoneet korostivat sitä, että henkilökunta oli nyt opettelemassa yhteisvastuullisempaa otetta työhön.

H: Tuntuuko susta, että niissä onko teidän välisissä suhteissa tapahtunut jotain muutosta tän vuoden aikana? Että onko jotenkin semmonen sosiaalinen tuki ja kiinteys kasvanut?

Laura: Ehkä joo, koska nyt meillä on tavallaan näytön paikka, että me pärjätään ja me ollaan hyviä ja näin (...) (Yksilöhaastattelu)

Karin: En mä muutosta.... Ehkä semmonen vielä niinku luottaa enemmän toiseen, että kun on huomannut, että asiat hoituu. Ehkä siinä mieltä etukäteen, että miten tää tulee pelaamaan. (Yksilöhaastattelu)

### *Työyhteisön toiminta odottamattomissa tilanteissa*

Tapahtunutta muutosta voidaan pitää osittain odottamattomana tilanteena, koska johtajuudessa muuttui enemmän kuin johtajan vaihtuminen henkilönä. Henkilökunta sanoi ensimmäisessä ryhmähaastattelussa, että he olivat ennen keväällä 1999 tuotuja suunnitelmia tietäen Liisan olevan jäämässä eläkkeelle, ajatelleet ikään kuin valmiiksi, kuka heille tulisi johtajaksi. Se, että uusi johtaja olisi samalla siirtyminen toisen päiväkodin alaisuuteen, oli lopulta yllättävä tapahtuma henkilökunnalle. Tämän muutoksen aikana työyhteisön voima oli ollut kokea tapahtumat yhdessä ja puhua sen aiheuttamista tunteista avoimesti kuten oli aina tehty. Voimavara oli myös pitkän yhteinen työhistoria, jonka aikana oli luotu luottamukselliset suhteet ja usko siihen, että asioista selvitetään puhumalla.

H: Se on varmaan teihin, siihen viime talveen vaikuttanut, että te olette tietäneet, että muutos tulee ja erilaisia vaihtoehtoja on eli sellainen epävarmuus. Oliko jotenkin sellaista epävarmaa oloa, että millainen ratkaisu tapahtuu?

V3: Kyllä tietenkin, mutta kyllä me tehtiin semmonen päätös, että oli se johtaja kuka hyvänsä, niin kyllä me tiiminä työskennellään. Että ei me anneta kenenkään tulla sillai muuttamaan meidän systeemejä. Me tehtiin täällä sellainen ratkaisu. Me katotaan, miten nää asiat rupee menemään ja toimitaan sen mukaan. (Ryhmähaastattelu 1)

H: No mikä sun mielestä tän muutoksen aikana on ollut tän työyhteisön voima, että olette selvinnyt tästä?

Sofia: Niin ... miten mä sanoisin, semmonen henkisesti tasapainoinen. (Yksilöhaastattelu)

Työyhteisö oli joutunut kokemaan odottamattomia tapahtumia, joiden kokeminen helpotti tästä muutoksesta selviytymistä. Odottamattomien tilanteiden kohdatessa työyhteisö oli aina entisestään tiivistynyt ja asioita oli käsitelty yhdessä. Varsinaista

muutosta suhtautumisessa ei ollut tapahtunut: ehkä vielä entistä enemmän tukeuduttiin työtovereihin ja asioita pohdittiin yhdessä. Vain yksi vastaaja toi esille sen, että johtajalta haettaisiin ensisijaisemmin apua. Perhepäivähoidossa enemmän korostui johtajan tuki jonkun odottamattoman tapahtuman sattuessa, koska hoitajilla ei ole selkeää työyhteisö lähellä. Vaikka työyhteisö ensisijaisesti pyrki itse hoitamaan näitä odottamattomia tilanteita, olisi tärkeää, että myös johtaja olisi tietoinen tapahtumista.

Alisa: (...) Puhelimessa puhuttiin niin tuntu, että se otti sen asian ja kuunteli koko ajan ja teki ne mitä kuuluu siihen ikään ja kaikkeen liittyvät jutut. Ja kyllä se helpotti (...)  
(Yksilöhaastattelu)

### 5.5 Asioita, joihin päiväkodin johtaja on kiinnittänyt huomiota

Päiväkodin johtaja oli käyttänyt Scheinin (1987, 234-251) nimeämistä primaareista istuttamismenetelmistä mallintamista. Erilaisten päivähoidon arkeen liittyvien tilanteiden mallintaminen tiimi-illoissa tuli esille useissa vastauksissa. Näitä tiimi-illoissa käsiteltyjä tilanteita oli esimerkiksi kuinka toimia, jos henkilökunta arvioi, että lasta ei voi luovuttaa lasta hakevalle vanhemmalle. Mallintaminen on myös yksi Vartiaisen (1994, 86-87) esittämistä muutoksen konkreeteista työvälineistä. Ensimmäisen toimintavuoden aikana oli vielä vaikea nähdä johtajan vaihtumisen merkitystä organisaatiokulttuurille. Ensimmäinen vuosi oli siirtymäaika entisen johtajan tavoista oppia uuden johtajan käytäntöjä, jotka nekin vielä hakivat muotojansa. Johtaja sanoi itse, että oli tietoisesti valinnut ensimmäisen vuoden tavoitteekseen tutustua Kotikulman päiväkotiin ja sen henkilökuntaan. Henkilökunta arvosti sitä, että johtaja oli tuonut esille arvostuksensa ja luottamuksensa filiaalipäiväkodin henkilökuntaa kohtaan. Samoin hän oli monin tavoin tuonut esille olevansa henkilökunnan tukena. Varsinkin ensimmäisenä syksynä johtaja oli pyrkinyt monin tavoin tutustumaan filiaalipäiväkodin arkeen. Sitä, että johtaja oli toistuvasti kiinnittänyt huomioita ja tuonut esille roolinsa vastuunkantajana ja tukijana, voi pitää myös primaarina istuttamismenetelmänä.

H: Minkälaisiin asioihin sun mielestä tän muutoksen aikana johtaja on kiinnittänyt huomiota?

Marjatta: No kyllä varmaankin justiin siihen arjen sujumiseen, että miten menee. Kyllä aina puhelimestakin kysyy, että joka kerta, jos on jotain yhteyttä, että onko mitään erikoista ja sillei. Kyllä minusta tuntuu, että hänkin on sillei skarppina, että haluaa, että ei mene mikään asia sillei ohi että kaikki kaikesta tietosia. (Yksilöhaastattelu)

Karin: No hän on tavallaan tuonut ne asiat tässä tiimityöskentelyssäkin niin hyvin semmosiks konkreetiks, että otetaan joku tietty juttu ja tämä hoidetaan ja tämä mallinnetaan ja kuinka toimitte ja. (Yksilöhaastattelu)

### *Johtajan merkitys päiväkodin kulttuurille*

Johtajan merkitys päiväkodin kulttuurin muodostumiselle tuli esille eri haastattelutilanteissa. Muutoksen tässä vaiheessa nousi vahvasti esille edellisen johtajan vaikutus, koska hän oli ollut Kotikulman päiväkodin johtajan sen perustamisesta alkaen. Schein (1987, 19-20) korostaakin johtajan tehtävää luoda organisaatiokulttuuria. Edellistä johtajaa kuvattiin persoonana, joka oli ottanut päiväkodin hengen ja perinteiden vaalimisen huolekseen. Muutoksen alkuvaiheessa oli esiintynyt nimenomaan pelkoa siitä, miten päiväkodin hengen kävisi, kun johtaja jäisi eläkkeelle. Hengen koettiin osittain henkilöytyneen johtajaan. Filiaalipäiväkodin ja uuden päiväkodin johtajan ensimmäisen vuoden aikana oltiin helpottuneita, ettei päiväkodin henki ollut kadonnut minnekään. Alussa oli myös ollut selvä jännitystä siitä, mitä uusia käytäntöjä uusi johtaja toisi tullessaan. Organisaatiokulttuurin mahdollisesta muutoksesta uuden johtajan myötä tuli esimerkki sellaisesta tilanteesta, jossa päiväkotiin oltiin valitsemassa pidempi aikaista sijaista.

Karin: No kyllä tällanen, sijaisiahan ei normaalisti saa, mutta nyt kun sitten jouduttiin ottamaan sijainen tähän, niin me ollaan totuttu, että me aina haastatellaan. Niin tässä tuli ilmoitus, että tällanen ja tällanen henkilö tulee teille. Niin soitettiin sitten tälle johtajalle, että me halutaan haastatella hänet. (Yksilöhaastattelu)

V1: Mutta kyllähän just jotain juhlien järjestämistä tai jotain, kyllähän sitä tekee mieli Liisan perinnettä vaalia. Sillei, että olihan se aikamoinen organisaattori niissäkin.

V4: Tuli mulle mieleen, että kun ne kunnan miehet kävi laittamassa meille tuon koripallotelineen, että on pakko antaa niille kahvit, kun Liisa aina anto kahvit, kun kävi miehiä. (naurua) Onhan sitä perinnettä vaalia. (Ryhmähaastattelu 1)

## 5.6 Yhteenvetoa muutoksista organisaatiokulttuurissa

Tässä muutoksen vaiheessa yksittäisissä sisäisen yhdentymisen kriteereissä ei ollut tapahtunut suuria muutoksia. Vastauksissa tuli esille organisaatiokulttuurin hidas muuttuminen. Voimakkaimmin tämä hitaus tuli esille työyhteisön rajojen kohdalla. Johtajan omana näkemyksenä ja tavoitteena oli määritellä työyhteisöksi kaikki hänen alaisuudessaan oleva henkilökunta. Kotikulman päiväkodin henkilökunta piti edelleen työyhteisönään vain omaa päiväkotiaan ja ajatus laajemmasta työyhteisöstä oli hyvin vieras ajatus.

Kaikkein vahvimpana nousi organisaatiokulttuurisista kysymyksistä itsenäisyyden säilyminen. Se ei tullut esille yksittäisen kysymyksen vastauksissa vaan kaikkien haastatteluiden kautta punaisena lankana. Heti ensimmäisessä ryhmähaastattelussa se tuli esille muutoksen alkuaikojen epäilyksenä, että itsenäisyys käräisi ja joku tulisi määräälemään ylhäältä päin. Tähän epäilyyn liittyi myös johtajan merkitys organisaatiokulttuurin muodostajana: uusi johtaja voisi esimerkiksi käyttää erilaista päätösvaltaa kuin mihin oli totuttu. Yksilöhaastatteluissa pelkona koettiin, että filiaalipäiväkodin omaleimainen olemassaolo häviäisi ja henkilökuntaa siirrettäisiin vastoin tahtoaan toisiin yksiköihin.

Omaleimaisuus, olla jotakin omaa ja itsellistä, tuli esille mielenkiintoisella tavalla henkilökunnan tehdessä SWOT-analyysia. Olimme keskustelleet sisäisten heikkouksien yhteydessä epäselvyyksistä johtajan ja filiaalipäiväkodin välisessä työnjaossa. Siinä yhteydessä joku toi esille huomanneensa, että keväisessä lehti-ilmoituksessa päivähoitopaikkojen hakemisesta, ei oltu mainittu Kotikulman päiväkodin nimeä. Asia sai perustellun selvityksen, miksi niin oli ollut ja että ilmoituksesta puuttui muidenkin päiväkotien nimiä, jotka toimivat toisen päiväkodin johtajan alaisuudessa. Tästä aiheesta käyty keskustelu kuvasi oivasti käsitystä itsenäisyyden merkityksestä:

V: Sithän se oli se nyt kun oli se päivähoitoon hakuilmoitus niin ei siinä mainittu ollenkaan Kotikulman päiväkotia. Siinä oli Taajaman päiväkoti ja johtajan numero. Niin joku vaikka joka muuttaa tälle alueelle, niin ei se niin kun tiedä ollenkaan, että tällaista päiväkotia olemassakaan, jos ei se soita sinne.

V: Siinä puuttu myös Järvelän ja muita. Siinä oli vain nämä hallinnolliset johtajat, missä he toimivat se päiväkotia. Että Kaijalta puuttu Kontula ja

V: Mutta se on ihan hullusti.

V: Joo siitä oli puhetta.

V: Siitä saa niin kun yleisö semmosen kuvan, että nää päiväkodit on olemassa.

V: Ja sit Kotikulman päiväkotia ei mainittukaan, että se ois pitänyt laittaa sen Taajaman alle.

V: Niin tää ainakin toimii vielä, että ei tätä ole lakkautettu. Siinähan tuli semmonen, kun isäntä luki se, että onko sulla työpaikkaa aamulla, kun se katto sen.

(Ryhmähaastattelu 2)

## 6. JOHTAJUUS

### 6.1 Johtamiseen vaikuttaneita teorioita

Viimeisen sadan vuoden ajan on pyritty löytämään vastausta siihen, kuka on hyvä johtaja ja kuinka tulla hyväksi johtajaksi. Johtamistavoille ja -opeille on lukuisia suuntauksia ja ne myötäilevät organisaatiokäsitysten historiaa. Strömmerin (1999, 20-21) mukaan käsitykseen henkilöstöjohtamisesta ovat vaikuttaneet ajan kuluessa ihmiskäsityksen, tiedon käsityksen ja oppimiskäsityksen muutokset. Lisäksi tuotanto- ja informaatioteknologiat ovat kehittyneet huomattavasti, valmistus ja palveluiden tuotanto ovat asiakaslähtöisempiä sekä markkinat ovat globaalit. Vaikutteita henkilöstöjohtamiseen on Strömmerin mukaansa saatu psykologiasta. Siitä on erikoistunut omiksi tutkimushaaroiksi esimerkiksi työpsykologia ja organisaatiopsykologia. Muita henkilöstöjohtamiseen vaikuttavia tieteenaloja ovat muun muassa filosofia, kasvatustiede, sosiologia ja sosiaalipsykologia.

Johtajuuden määrittely ja tutkimus jaetaan kolmeen tutkimukselliseen pääteoriaan (Juuti 1996, 74; Strömmer 1999, 74). Ne ovat piirreteoriat, johtamistyyliä selittävät teoriat ja kontingenssiteoriat. Kontingenssiteoriat etsivät tilannetekijöistä selitystä johtamiselle. Piirreteoriat painottavat hyvän johtajan tai johtajuuden piirteitä eli tietyn tyyppiset ihmiset ovat sopivimpia johtajiksi. Johtamistyyliä ovat perinteisimmillään autoritaarinen tai demokraattinen tyyli tai niin sanottu ”laizzer fairé” -tyyli.



Teorioiden historiallinen kulku on myös samassa järjestyksessä eli vanhinta ajattelu kuvaavat piirreteoriat. Johtamisen käsitteen määrittely on siis aikaan ja teoriaan sidottua, joten sille ei voi antaa selkeää yhtä määritelmää. On luonnollista, että päivähoiton johtajuus on seurannut näitä yleensä johtajuuteen liittyviä käsityksiä, mutta entistä enemmän se on hakemassa omaa identiteettiä. Roddin (1998, 1-2) mukaan varhaiskasvatuksen johtajuuden etsintää osana ammatillista roolia on tehty ainakin viimeisen parinkymmenen vuoden ajan. Nivala (1999, 8) toteaa, että erityisesti Suomessa päiväkodin johtajuudesta on tehty vähän tutkimuksia. Omalla tutkimuksellaan hän rakentaa päiväkodin johtajuudesta ilmiötä jäsentävän, kontekstuaalisuuden huomioivan teoreettisen mallin.

Juuti (1996, 244-246) nostaa esiin murroksen kahden aikakauden välillä. Entisille ajattelutavoille haetaan uusia merkityksiä. Koska organisaatiot ovat muuttumassa, on johtajuuden muututtava niiden mukana vastaamaan uusia tarpeita. Juutin mukaan vanhassa organisaatiossa työntekijät olivat organisaation ”kädet” ja johto oli ”aivot”. Uusi organisaatio on hänen mukaansa ”aikuismaisen kulttuurin” omaava oppiva organisaatio. Sellaisessa organisaatiossa vastuu on delegoitu ryhmille ja yksilöille, suuntaus on tuloksiin, vuorovaikutus on avointa, sitoutuneisuus on korkea ja organisaatorakennetta uudistetaan. Vallan lisääntyminen lisää onnistumisen mahdollisuuksia. Esimiehen tehtävänä on lisätä tiimin toimivuutta. Vuorovaikutuksellinen tiimi pyrkii yhteisiin päätöksiin, joilla on yhteiset päämäärät.

#### *Leadership ja management – johtamisen kaksi ulottuvuutta.*

Johtamisen ulottuvuuksien jaotteluna on tämän päivän kirjallisuudessa ja tutkimuksessa usein käytetty jaottelua leadership ja management. Usein niistä käytetään suomalaisessa kirjallisuudessaakin englanninkielisiä versioita. Asioiden johtaminen (management) on Kotterin (1996, 23) mukaan ”(...) joukko prosesseja, joilla monimutkainen ihmisten ja tekniikoiden muodostama järjestelmä pidetään käynnissä”. Sen tärkeimpiä osatekijöitä ovat suunnittelu ja budjetointi, organisointi ja miehitys sekä valvonta ja ongelmanratkaisu. Asioiden johtamisen tuloksena saadaan jonkin asteinen ennakoitavuus ja järjestys sekä kyky tuottaa tuloksia. Ihmisten johtaminen (leadership) koostuu ” (...) joukosta prosesseja, joilla organisaatiot alun perin perustetaan ja joilla

niitä muutetaan olosuhteita vastaaviksi” (Kotter 1996, 23). Sen osatekijöitä ovat suunnan näyttäminen, ihmisten koordinointi ja kannustaminen ja inspirointi. Ihmisten johtamisen tulokset näkyvät organisaation mahdollisuuksina muutoksiin. (Kotter 1996, 22 – 23.) Strömmer (1999, 69) siteeraa Kotterin jaottelua, mutta pitää sitä liian keinotekoisena jaotteluna. Näitä kahta elementtiä ei tulisi erottaa toisistaan. Kotter (1996, 23) pitää valitettavana, että ihmisten johtamiseen liittyvä koulutus on jäänyt paljon vähemmälle kuin asioiden johtamisen opetus. Hänen mukaansa esimerkiksi muutostilanteissa hankkeen onnistuminen edellyttää 70–90 prosenttisesti ihmisten johtamista ja 10–30 prosenttisesti asioiden johtamista.

Myös Aaltonen (1999, 110) tutkiessaan sosiaalitoimen johtamista 1950 -luvulta eteenpäin, luokitteli johtamista leadership ja management jaottelun mukaisesti. Hän kuvasi kautta vuodesta 1984- nykypäivään käsitteellä Uusjaon ja uudistusten kausi. Aaltosen mukaan tämän kauden sosiaalijohtajien johtajuus oli sekä leadership -että management -johtamista. Tällä kaudella johtajilta edellytettiin sekä ihmissuhdeulottuvuuden (leadership) että palveluiden tuottamisen ja tuloksellisuuden (management) hallintaa.

Nivala (1999, 23–24) käyttää päiväkotijohtajuutta käsittelevässä väitöskirjassaan käsitteitä *johtajuus, päivittäisjohtaminen, hallintotyö, pedagoginen johtaminen ja palvelujohtaminen*. Hän myös viittaa näistä käsitteistä käytettäviin englanninkielisiin termeihin. Nivala käyttää johtajuutta (leadership) laajimpana päiväkotijohtajuuteen liittyvänä käsitteenä. Johtajuuteen sisältyy johtamistoiminta, joka tapahtuu tässä ja nyt sekä se johtamistoiminta, joka suuntautuu organisaation tulevaisuuteen. Päivittäisjohtaminen on viikoittain tai päivittäin suoritettua johtamisen arkityötä. Päivittäisjohtamista vastaa management -käsite, mutta se voi kohdistua Nivalan mukaan niin asioihin kuin ihmisiin. Sosiaalitoimeen ja kunnan organisaatioon liittyvät tehtävät korostuvat hallintotyössä. Erilaiset hallintotyöhön kuuluvat tehtävät kuten seuranta, organisaation toiminnan järjestäminen, tilastointi ja vertailulukujen laskeminen auttavat arvioimaan toiminnan onnistumista. Hallintotyötä vastaa käsite administration. Pedagoginen johtaminen ja palvelujohtaminen ovat päivähoiton substanssiin liittyviä käsitteitä. Niiden avulla on tarkoitus kehittää päivähoiton substanssialuetta. Ne sisältävät käsitteellisesti johtajuuden, päivittäisjohtamisen ja hallintotyön.

Omassa tutkimuksessani käytän Nivalan jaottelua selvittäessäni toteutetun muutoksen vaikutusta päiväkodin johtajan tehtäviin. Mielestäni jaottelu antaa selkeän kuvan, mihin alueisiin johtajuus päiväkodissa jakautuu. Haluan tarkastella, toteutuuko filiaalipäiväkodissa niin henkilökunnan kuin johtajan mielestä nämä kaikki johtajuuden osa-alueet.

## 6.2 Päiväkodin johtajuus

Suomessa päiväkodin johtajuus jakautuu rakenteellisesti hallinnollisiin johtajiin ja lapsiryhmävastuullisiin johtajiin. Nivalan tutkimuksessa (1999, 128-129) kyselyyn vastanneista 106 johtajasta 77 (72,6 %) oli lapsiryhmävastuussa ja hallinnollisia johtajia oli 29 (27,4%). Yleisin syy hallinnollisuuden perusteeksi oli päiväkodin lapsimäärän ja henkilökunnan määrä ja niiden aiheuttama työn lisääntyminen. Toinen yleinen syy oli johtajuuteen liittyneet lisätehtävät.

Niillä johtajilla, jotka Nivalan tutkimuksessa olivat lapsiryhmävastuussa, vaihteli lapsiryhmässä käytettävä työaika suhteellisen paljon. Lapsiryhmävastuisista johtajista 67,1 prosenttia (51 johtajaa) työskenteli lapsiryhmässä 4–6 tuntia päivittäin eli suurin osa heidän työajastaan oli työtä lapsiryhmässä. Vähemmän kuin neljä tuntia päivässä lapsiryhmässä työskenteleviä johtajia oli 18 (23,6 %). Nivala esittääkin aiheellisen kysymyksen, millaisen vastuun nämä johtajat voivat ottaa lapsiryhmänsä työskentelystä. Selkeästi poissa työpaikalta lapsiryhmävastuisista johtajista oli viikoittain 2–3 tuntia 49 johtajaa (n77) ja noin puolet hallinnollisista johtajista oli viikoittain poissa työpaikalta 2–4 tuntia. Tulosten mukaan lapsiryhmävastuiset johtajat näyttäisivät käyttävän vähemmän työaikaansa työpaikan ulkopuolella, mutta heidän poissaolonsa oli kuitenkin samalla poissaolo lapsiryhmän henkilöstövahvuudesta. (Nivala 1999, 131–134.)

Samoin Kivirikon (1991, 88) tutkimustulosten mukaan lapsiryhmävastuisten johtajien työajan käyttö painottui enemmän tehtäviin suhteessa lapsiin ja omaan lapsiryhmään.

Heidän työaikansa painottui vähemmän yhteistyöhön työntekijöiden, päiväkodin ulkopuolisten tahojen kanssa sekä hallinnollisiin töihin. Tutkimuksen analyysissä ei oltu aina eroteltu hallinnollisia tai lapsiryhmävastuisia johtajia, mutta koska lapsiryhmävastuisia oli selkeä enemmistö (82 %), puoltaa rästytyvien tehtävien tulos vähäistä hallinnollisiin tehtäviin paneutumista. Yleisemmin rästytyvistä tehtävistä neljä eniten mainintoja saanutta oli hallinnollisia tehtäviä. Kivirikko (1991, 91) oli myös selvittänyt sitä, kuinka paljon lapsiryhmävastuiset johtajat joutuivat käyttämään lapsiryhmässä työskentelyyn varattua aikaa johtajan työtehtävien hoitamiseen. Eniten johtajan työaikaa pois lapsiryhmästä veivät erilaiset puhelinyhteydet, keskustelut vanhempien ja asiantuntijoiden kanssa, hallinnolliset tehtävät sekä erilaiset kiireelliset tehtävät. Noin 70 prosenttia johtajista koki erilaisten puheluiden soittamisen ja vastaanottamisen vievän aikaa lapsiryhmään varatusta työajasta päivittäin tai 1–2 kertaa viikossa.

#### *Päivähoidon tehtävä ja päiväkodin johtajan työtehtävät*

Käsittelen samassa yhteydessä sekä päivähoiton tehtävää sekä päiväkodin johtajan tehtäviä. Olen ottanut tutkimuksista esiin varsinaisten päiväkodin johtajien tehtävien lisäksi päivähoiton tehtävän, koska tämä käsitys vaikuttaa siihen, mihin johtajan tulisi johtajuutensa kohdentaa. Näin käsitys päivähoiton tehtävästä määrittää päiväkodin johtajan tehtäviä.

Nivalan (1999, 142–146) tutkimuksessa johtajilta kysyttiin päivähoiton ensisijaista tehtävää pyytämällä mainitsemaan päivähoiton kaksi ensisijaista tehtävää. Vaikka näkemyksiä päivähoiton ensisijaisesta tehtävästä oli useita, niin lapsen kasvun ja oppimisen tukeminen ja pedagogiikka nousivat johtajien vastauksissa ensisijaisemmiksi tehtäviksi (64,2% ilmaisuista). Jos tähän lukuun lisätään vielä maininnat vanhemmuuden tukemisesta, jää päivähoiton sosiaalipalvelulliseen luonteeseen vain 17,1 prosenttia maininnoista. Tutkimuksessa tuli esille eroja hallinnollisten ja lapsiryhmävastuisten johtajien vastausten välillä. Lapsiryhmävastuisilla johtajilla korostuivat enemmän ensisijaisena tehtävänä kasvatus (74,0%) ja opetus (32,5%). Vastaavat luvut hallinnollisilla johtajilla olivat kasvatus 65,5 prosenttia ja opetus 24,1 prosenttia. Hallinnolliset johtajat painottivat päivähoiton

ensisijaisena tehtävänä hoivaa ja huolenpitoa (perushoito) hieman enemmän kuin lapsiryhmävastuiset johtajat. Nivala päätelee, että lapsiryhmävastuisille johtajille ensisijainen päivähoiton tehtävä ovat ne tehtävät, joiden kanssa he itse ovat päivittäin tekemisissä eli kasvatus ja opetus. Kokonaisuudessaan johtajat asettivat yhden selkeän tehtävän päivähoitolle: kasvatus. Kasvatukseen johtajat liittivät niin opetuksen, hoivan, vanhemmuuden tukemisen ja sosiaalipalvelun. Aikaisemmassa samaan aineistoon pohjautuvassa raportissa (Nivala 1997a, 29-30) tutkimustulosten mukaan johtajan eniten työllistävät johtamisalueet oli jaoteltu ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen. Ne veivät aikaa kutakuinkin tasan: 47 johtajan mukaan ihmisten johtamiseen meni eniten aikaa ja asioiden johtamiseen 54 vastaajan mukaan.

Pehkosella (1991) oli pro gradu -tutkimuksessaan mukana kahdeksan päiväkodin johtajaa, joita haastatteleamalla hän tutki johtajien näkemyksiä työstään. Vastauksista kysymyksiin mitä johtajat katsoivat työhönsä kuuluvan ja työn tärkeimmät alueet avulla Pehkonen muodosti neljä kategoriaa. Kolmelle johtajalle työn kohde oli toiminta ja kahdelle lapsi. Kahdelle johtajista työn kohde oli lapset, henkilökunta ja toiminta sekä yhdelle lapset ja henkilökunta. Suurin osa kuitenkin koki eri tavoin vastaamalla kokonaisuuden päiväkodissa olevan työn kohteena. Pehkosen tutkimuksessa kaikki johtajat olivat lapsiryhmätyössä mukana. Työnsä he näkivätkin kahtia jakautuneena: työ lapsiryhmässä ja muut työt. Johtajan kokemus onnistumisestaan itsensä jakamisessa tehtävien kesken vaihteli. (Pehkonen 1991, 60 – 70.)

Hallinnolliset johtajat olivat Hujalan, Karilan, Nivalan ja Puroilan (1998, 157-159) mukaan nimenneet työtehtävikseen päiväkodin johtamisen, perhepäivähoiton ohjauksen, suunnittelun, hallinnon ja päivähoiton kehittämisen. Työkuvauksissaan hallinnolliset johtajat korostivat yhteistyöhön liittyviä tehtäviä etenkin henkilöstön ja asiakkaiden kanssa. Verrattuna lapsiryhmävastuisiin johtajiin hallinnollisilla johtajilla oli enemmän tehtäviä henkilöstö- ja hallintojohtamisessa. Näitä tehtäviä olivat esimerkiksi talouden hallintaan liittyvät tehtävät sekä sijaisjärjestelyt. Kaikilla johtajilla oli myös lukuisia kontakteja päiväkodin ulkopuolelle. Tämänkin tutkimuksen mukaan lapsiryhmävastuiset johtajat katsoivat lapsiryhmässä tehtävän työn päätyökseen ja kokivat huonoa omaatuntoa ollessaan poissa lapsiryhmästä. Johtajat näkivät työnkuvansa hyvin pirstaleisena ja tämä edellytti työn priorisointia. Toisena tärkeänä

työtehtävänä lapsiryhmävastuiset johtajat kuvasivat yhteistyötä, joka liittyi työn organisointiin, sijaisjärjestelyihin ja hankintoihin, mutta ei niinkään työn arviointiin tai kehittämiseen. Yhteistyötä vanhempiin lapsiryhmävastuiset johtajat tekivät kahdella tavalla: kuten muutkin lastentarhanopettajat ryhmissä ja toisaalta johtajana, joka esimerkiksi huolehtii hoitopaikkajärjestelyistä ja määritteli hoitomaksun. Lapsiryhmävastuiset johtajat olivat maininneet myös erilaisia henkilöstö- ja talousjohtamiseen liittyviä tehtäviä työtehtävikseen.

Hujala ym. (1998, 162-164) olivat myös verranneet päiväkodin johtajien tehtävien muutoksia 20 vuoden aikana. Selvin vähennys (20%) myös lapsiryhmävastuisilla johtajilla oli työ kasvatustehtävissä. Lisäystä oli tapahtunut yhteistyössä päiväkodin ulkopuolelle. Johtajat työskentelivät tutkimuksen ajankohtana enemmän yhteistyöhön ja hallintoon liittyvissä tehtävissä, kun lastentarhanopettajat ja lastenhoitajat suunnittelevat ja valmistelevat toimintaa. Hallinnollisia muutoksia oli esimerkiksi perhepäivähoidon liittäminen osaksi päiväkodin johtajan työtä. Joillekin johtajille muutos oli merkinnyt suurempaa vastuuta suunnitella ja ohjata päivähoitoa.

Kivirikko oli tutkimuksessaan (1991, 80 - 83) jakanut päiväkodin johtajan tehtävät 120 työtehtävään, joiden kuulumista omiin työtehtäviin oli kysytty 150 päiväkodin johtajalta. Kivirikko oli jakanut tehtävät viiteen osa-alueeseen: 1. Tehtävät suhteessa lapsiin ja omaan lapsiryhmään, 2. Yhteistyö vanhempien kanssa, 3. Yhteistyö suhteessa päiväkodin työntekijöihin sekä työyhteisöön, 4. Suhteet päiväkodin ulkopuolisiin tahoihin ja 5. Hallinnolliset ym. tehtävät. Näiden osa-alueiden työtehtävistä 83 (n120) kuului enemmälle kuin 90 prosentille johtajista. Erotteleva tekijä kuuluiko tehtävä johtajalle vai ei oli se, oliko johtaja lapsiryhmävastuinen vai hallinnollinen. Hallinnollisia johtajia mukana oli koko otoksesta vain 18 prosenttia. Tämä vaikuttaa siihen, että myös selkeät lasten hoitoon liittyvät työtehtävät oli usein kirjattu johtajalle kuuluviksi. Työssään viiden tärkeimmän tehtävän joukkoon Kivirikon (1991, 96) tutkimuksessa yli 50 prosenttia johtajista oli merkinnyt koko päiväkodin työskentelyilmapiiriin, kasvatustavoitteiden ja kasvatusilmapiiriin vaalimisen sekä oman lapsiryhmän hoito- ja kasvatusvastuun hallintotehtävien ohella.

Suomalaisten tutkimusten (Kivirikko 1991; Pehkonen 1991; Hujala ym. 1998; Nivala 1999) tulokset antavat selkeän kuvan suomalaisen päiväkodin johtajuuden

jakautumisesta lapsiryhmävastuisiin ja hallinnollisiin johtajiin. Tällä jaolla näyttää olevan merkitystä siihen, millaiseksi johtajan käsitys työstään muodostuu. Etenkin lapsiryhmävastuiset johtajat kokivat työnsä jakautumisen kahteen työtehtävään (lastentarhanopettaja lapsiryhmässä ja päiväkodin johtaja) hankalana. Hujala ym. (1998, 158) nostavat esille työn jakautumisen kahteen tehtäväalueeseen kuvaten, kuinka johtajilla oli erilaisia tapoja järjestää aikaa varsinaiselle johtamistyölle. Johtajalle oli varattu toimistotyölle tietty aika ja näytti, että he vastasivat vähemmän lasten vapaasta leikistä, valvonnasta päiväunien sekä ulkoilun aikaan. Nivala (1999) kysyy, kuinka lapsiryhmävastuinen johtaja voi olla vastuussa lapsiryhmästä, mutta Hujala ym. kysyvät, kuinka lapsiryhmävastuinen johtaja ehtii tehdä johtajan työt varsinkin, kun työ lapsiryhmässä on heille tärkeintä. Samaa aihetta eli toimimista sekä johtajan että lastentarhanopettajan rooleissa sivuaa myös Rodd (1998, 112-113). Rodd toteaa, että päiväkodin johtajan on sopeuduttava näihin kahteen rooliin, mutta myös muiden tiimin jäsenten on sopeuduttava siihen. Muulle henkilöstöllä voi olla hämmentävää olla vuorovaikutuksessa silloin, kun johtaja on suorassa hoitovastuu roolissaan.

Nivala (1999, 147-149) oli nostanut pedagogisen johtajuuden yhdeksi väitöstutkimuksensa aihealueeksi sen ajankohtaisuuden vuoksi. Johtajilla oli tutkimustulosten mukaan enemmän kiinnostusta pedagogiseen kuin hallinnon johtamiseen. Se, että johtajalla oli sama koulutustausta kuin osalla muuta henkilöstöä, ei estänyt johtajaa toimimaan pedagogisina johtajina. Pedagoginen johtajuus edellytti enemmän pedagogista asiantuntijuutta kuin mallina olemista. Johtajat määrittivät pedagogista johtajuutta kolmella tavalla: yleisen johtamisroolin ja työn organisoinnin kautta, oman pedagogisen asiantuntijuuden korostamisen kautta tai ettei heillä ollut aikaa tai tieto-taitoa pedagogisen johtajuuden toteuttamiseen. Toimintatavat toteuttaa pedagogista johtajuutta työn organisoinnin kautta olivat aktivoida henkilökuntaa, ylläpitää pedagogista keskustelua sekä antaa henkilöstölle tilaa tuoda omat taitonsa esille. Oma esimerkkinä oleminen ja tiedon hankkiminen korostuivat niillä johtajilla, jotka olivat korostaneet omaa pedagogista asiantuntijuuttaan.

Rodd (1998, 7) lähestyy varhaiskasvatuksen johtajan tehtäviä luettelemalla tehokkaan johtajan ominaisuuksia. Hänen esittämänsä edellytykset ovat hyvin pedagogisia luonteeltaan, jossa esimerkiksi hallinnolliset tehtävät jäävät täysin huomiotta. Sävy,

joka ominaisuuksilla on, on varhaiskasvatuksen kokonaisuutta huomioiva. Roddin mukaan tehokas johtajuus varhaiskasvatuksessa on

- vaikuttamista henkilökunnan ja vanhempien käyttäytymiseen, että se avustaisi luovan varhaiskasvatusohjelman tuottamista.
- johtaa varhaiskasvatusohjelman toteuttamista tehokkaasti.
- henkilökunnan ja vanhempien ohjaamista ja neuvomista miten lisätä persoonallista kasvua ja ammatillista kehittymistä.
- suunnittelua ja täytäntöön panoa muutoksille, joilla tehostetaan organisatorista ja ammatillista tehokkuutta.

#### *Johtajan rooli ja suhde työyhteisöönsä.*

Nivala (1997a, 40) oli kysynyt johtajilta, millaisia odotuksia henkilökunnalla oli heidän mukaansa johtajia kohtaan. Nivala oli tehnyt jaottelun aineistolähtöisesti ja eniten odotuksia kohdistui hänen mukaansa johtajuuden ”luonnollisiin” käytäntöihin ja johtajuuden demonstrointiin. Nivala toteaa, että näiden vastausten kirjavuus (erilaisia odotuksia mainittu yhteensä 264) osoittaa päiväkodin johtajien kokeman ”ongelmakentän” moninaisuuden. Eniten mainintoja (44) sai odotus, että johtaja on demokraattinen, oikeudenmukainen, tasapuolinen ja päätökset yhdessä tekevä. Samoin johtajalta odotettiin palautetta, kannustusta, kehumista ja ammatillista tukemista (37 mainintaa). Kolmas selvästi usein mainittu (26) odotus oli, että johtajalla olisi aikaa kuunnella, läsnäoloaikaa, johtaja olisi saatavilla ja osallistuisi enemmän ryhmien kokouksiin. Väitöskirjassaan Nivala (1999, 112) esittää esitutkimuksensa tuloksiin perustuen kysymyksen, onko päiväkotihenkilöstöllä autoritaarisia odotuksia suhteessa johtajaansa. Tätä hän perusteli havainnoilla siitä, että johtaja, joka kysyi kaikkien mielipidettä, koettiin päämäärättömänä ja sillä, että johtajalta odotettiin päätöstä asioissa, joihin kaikilla olisi ollut ratkaisun elementit.

Nivala (1999, 158-165) oli syventänyt tutkimustaan haastatteleamalla viittä päiväkodin johtajaa. Heidän käsityksensä johtajuudesta ja johtamiskäsityksestä antavat myös kuvaa johtajan roolista. Kaikilla johtajilla korostui yhteisöllisyyden korostuminen ja yhteistyön vaaliminen. Johtaja oli toiminnan mahdollistaja, koordinoija ja organisoija. Johtaja oli myös esimerkki omalle työyhteisölleen ja neljän vastaajan mukaan johtaja oli



se henkilö, joka oli viime kädessä vastuussa päiväkodista. Kaksi johtajista eivät halunneet korostaa johtajuutta työssään.

Pehkosen (1991, 72-76) tutkimuksessa johtamiskäsitystä kysyttäessä tuli esille johtajan suuri vastuu sekä koossapitäjän ja organisaattorin tehtävät. Johtajan rooleiksi nähtiin oleminen esimerkkinä tai oleminen henkilökunnan aktivoijana ja innostajana. Käsitelyssä muutoksista johtamisessa tuli esille demokratian tärkeys. Tätä näkemystä tukivat johtajien ilmaisut olla yksi työyhteisön jäsen. Johtajan tehtäväksi kuvattiin myös ihmisten näkemysten tunteminen ja kuuleminen.

Johtajien suhdetta työyhteisöön Pehkonen (1991, 78 – 80) kuvasi johtajien asettamien tavoitteiden, palautteen ja ongelmien kautta. Johtajat toivoivat työntekijöiden olevan vastuunsa tuntevia, aktiivisia ja motivoituneita. Vastaukset korostivat koko työyhteisön vastuullisuutta ja vain yksi johtaja korosti oman asemansa tärkeyttä. Keskusteluissa työntekijöiden kanssa korostuivat työn sisällön ja toiminnan kehittäminen. Johtajat kokivat onnistuneensa työssään, mutta vaikeuksia oli kuitenkin koettu henkilökunnan motivoinnissa ja erilaisina toimeen tuleminen ongelmina henkilökunnan kanssa. (Pehkonen 1991, 78 – 80.) Kivirikko (1991, 84) oli kysynyt johtajilta niitä työtehtäviä, jotka he olivat delegoineet. Kivirikko oli yllätynyt, että delegointia oli hyvin vähän. Työtehtävistä (n120) vain 21 oli sellaisia, joita vähintään 10 prosenttia johtajista oli delegoinut työntekijöille. Helpoimmin delegoidut tehtävät liittyivät lapsiin tai lasten vanhempien kanssa tehtävään yhteistyöhön.

Rodd (1998, 100-101) on tutkinut australialaisten päivähoiton johtajien käsityksiä tiimityöstä. Olen ottanut tämän tutkimuksen mukaan, koska siinä on mukana myös käsityksiä odotuksista johtajan roolia kohtaan. Näiden odotusten voi katsoa myös ohjaavan johtajuutta, että tiimityö toteutuisi hyvin. Tutkimuksessa mukana olleiden mukaan päivähoitossa työskennellään tiimeinä, koska se mahdollistaa esimerkiksi tuen, mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä, vähentää stressiä, työntekijöiden ottaa vastuulleen johtajuus vähäksi aikaa, jakaa voimavarat ja ideat sekä se tehostaa tavoitteiden saavuttamista. Odotukset tiimityötä kohtaan olivat seuraavia:

- kaikki ottavat vastuuta tasaisesti;
- avoin kommunikointi;

- kaikkien jäsenten kunnioittaminen;
- tiimin jäsenten roolien ja vastuiden ymmärtäminen;
- joustavuus;
- johtajan demokraattinen johtamistyyli;
- tietoisuus toisten odotuksista, tarpeista, kiinnostuksen kohteista ja tavoitteista;
- toisten taitojen arvostaminen;
- roolien ja vastuiden jakaminen;
- tyytyväisyyden tunne tiimityöstä;
- jäsenet hyväksyvät ja pysyvät päätöksissä.

Vaikka tiimityöllä oli Roddín (1998, 102-103) tutkimuksen mukaan paljon myönteisiä kokemuksia päiväkodissa, oli varsinkin johtajuudella ollut merkitystä sen onnistumiselle. Hyvällä tiimin johtajalta odotettiin muun muassa seuraavia rooleja ja vastuita: tukea ja ohjausta, avointa kommunikointia, ongelmien vaistoamista, joustavuutta ja oikeudenmukaisuutta, toimimista puskurina henkilöstön ja perheiden välillä, rohkaisua ammatilliseen kasvuun sekä tarvittaessa asioiden haltuun ottamista. Tiimin jäseniltä odotettiin muun muassa avointa kommunikointia, yhteistyötä, tietoisuutta omista vastuistaan, tiimin tavoitteiden kunnioitusta, joustavuutta ja oman omien vahvuuksien ja työn kehittämistä.

#### *Uusia tuulia päiväkodin johtajuudessa*

Nivalan (1997a, 15) tutkimustulosten mukaan johtajista suurimmalla osalla eli 75 johtajalla (n106) oli vain yhdessä rakennuksessa toimiva yksikkö. Johtajista 21 oli yksiköitä kahdessa rakennuksessa ja 10 johtajalla yksiköitä oli kolmessa tai useammassa rakennuksessa. Johtajat, joilla oli yksiköitä useammassa rakennuksessa, osallistuivat enemmän päiväkodin ulkopuolisiin tilaisuuksiin ja heillä oli useammin käytössä toimistotyöntekijä.

Johtajilta kysyttiin myös kuinka monta yksikköä johtajat katsoivat, että yhdellä johtajalla voisi olla alaisuudessaan (Nivala 1997a, 16-17). Suurin osa eli 69 (n106) johtajista vastasi, että johtajalla voisi olla alaisuudessaan vain yksi yksikkö. Johtajalla voisi olla alaisuudessaan kaksi yksikköä 20 vastaajan mukaan ja kolme tai useampi 11

johtajan mukaan. Kriteereitä sille, että johtajalla olisi useampi yksikkö alaisuudessaan olivat, että yksiköt toimisivat lähellä toisiaan ja olisivat pieniä yksiköitä sekä johtajan tulisi olla vapautettu lapsiryhmätyöstä. Ne, joiden mielestä johtajalla ei voinut olla kuin yksi yksikkö alaisuudessaan, perustelivat näkemystään johtajan aikaresurssipulalla ja että työ hajoaisi liikaa. Lisäperusteluita olivat johtajan merkitys oman yksikkönsä hengen luojana, johtajan pitäisi olla aina saatavilla, johtaja olisi läheisempi toimiessaan samassa yksikössä tai jos johtaja ei olisi läsnä, voisi syntyä piilojohtajia. Johtajat katsoivat, että päiväkotit tarvitsi johtajan: vain kahdeksan johtajista vastasi, että päiväkotit voisivat toimia ilman johtajaa. Tähän johtajattomuuteen oli kuitenkin liitetty se näkemys, että päiväkotit toimisivat toisen yksikön alaisuudessa tai johtajan tehtävät olisi delegoitu tasapuolisesti. Nivala kiteyttää nämä johtajattomuuden ja johtajuuden mielipiteet näin: johtajattomuuden hyväksyvät korostivat johtajan hallinnoivaa roolia ja johtajuutta puolustavat kokivat tärkeänä johtajan työn ryhmän toimivuuden takaajana. (Nivala 1997a, 47-48.)

Käytettävissä olleen lähdemateriaalin mukaan ainakin Hyvinkäällä ja Kemijärvellä on tutkittu organisatorisia muutoksia päiväkodin johtajuudessa (Nivala 1997b; 2000). Hyvinkäällä oli 1990-luvun alussa kaikki päiväkotien johtajat irrotettu lapsiryhmätyöstä hallinnollisiksi johtajiksi. Lastentarha-lehden (4/1996) artikkelissa kuvatussa organisaatiouudistuksessa oli johtajan alaisuuteen liitetty kaksi tai kolme päivähoitoyksikköä ja noin 20–30 työntekijää. He olivat halunneet Kemijärven mallia selkeämmin säilyttää johtajuuden. Samaisessa lehdessä haastateltu Nivala totesi, että ”itseohjautuvuus pitäisi olla kaiken modernin hallinnon lähtökohta, mutta se ei tarkoita, että johtaja pitäisi fyysisesti poistaa työpaikalta.” (Vuolle 1996, 10.) Tiimit tarvitsevat henkilön, joka pitää yllä toiminnan suuntautuneisuutta tulevaisuuteen. Hyvinkäällä toteutettu muutos on lähempänä tutkimuskohteeni johtajuuden mallia, jossa myös lähtökohtana oli, että johtajuus säilyisi. Johtajalle tulisi vain entistä laajempia kokonaisuuksia. Nivala (2000) on tehnyt Hyvinkäällä yhden lähikoulun rehtorin alaisuudessa olleen päiväkodin tiimitoiminnan kehittymisestä tutkimusta. Tutkimus puolsi kokeilun jatkumista, mutta tiettyjä seikkoja tulisi huomioida ja selventää. Rehtorin eli samalla päiväkodin johtajan työajan osuus tulisi uudelleen arvioida sekä päiväkodissa tehtävät johtajan työt (esimerkiksi lapsivalinnat) tulisi arvioida. Työskentely kokeilupäiväkodissa tulisi perustua vapaaehtoisuuteen, kokeilun

edistyminen edellyttää säännöllistä arviointia sekä kehittämistyö vaatii ulkopuolista pedagogista tukea.

Kemijärvellä kunnan päiväkotien johtajien tehtävät oli hajautettu päivähoito-organisaation eri osasille. Lastentarha-lehden (4/1996) haastattelussa johtajat kertoivat olleensa väsyneitä työtehtävien moninaisuuteen: johtajuutta kuvattiin tuhattaiturin työksi. Päiväkotien johtajat muuttuivat päivähoidon ohjaajiksi. Heidän yhteisenä vastuunaan oli päivähoidon pedagogiikan kehittäminen, suunnittelu ja laadunarviointi. Viidestä päivähoidon ohjaajasta kolme teki myös lastentarhanopettajan työtä lapsiryhmässä ja kaksi oli kokopäiväisesti töissä päivähoitotoimistossa. Toimistotyöt oli siirretty kahdelle toimistotyöntekijälle.

Nivalan (1997b, 6) Kemijärven kaupungin päivähoitoon kohdistuneen tutkimuksen päähuomio keskittyi johtajuuden perinteisiin tehtäviin, henkilökunnan kasvatusajatteluun, päivähoitoyksikön toimivuuteen sekä organisaatiokulttuuriseen tarkasteluun. Tutkimuksen kohteena oli päivähoidon henkilöstö ja raportissa eritellään päiväkotien henkilökunnan ja perhepäivähoidon vastaukset. Nivala (1997b, 13) toteaa, että johtajan työt olivat jääneet päiväkotiin delegoituna muulle henkilökunnalle. Vastaajista 47,6 prosenttia ilmoitti tekevänsä entisiä niin sanottuja johtajan töitä. Ilman johtajaa voisi päiväkotitoimia suurimman osan mielestä (95,5%), mutta siihen liitettiin myös ehtoja. Ensisijaisesti onnistuminen oli kiinni yksikön henkilökunnasta. Muita edellytyksiä olivat päiväkodin pienuus, vastuun tasainen jakautuminen, itseohjautuvuus, motivaatio, yhteisvastuu ja tasavertaisuus.

Tuloksista ei voi päätellä, oliko päiväkodin ulkopuolella tapahtuva osallistuminen esimerkiksi erilaisiin kokouksiin johtajan tehtävien hoitamisesta johtuvaa, mutta vastaajista 37,2 prosenttia ilmoitti osallistuvansa noin kerran viikossa tällaiseen toimintaan. Noin puolet vastaajista sanoi, että se häiritsi päiväkodin toimintaa esimerkiksi aiheuttamalla lisärasitetta muille ja samoin oltiin tyytymättömiä tiedon kulkuun kokouksista päiväkodille. Päiväkodin arkeen liittyi edelleen vajuusta henkilöstöresursseissa kokousten vuoksi.

Toimiminen itseohjautuvasti nähtiin eri tavoin. Se koettiin työskentelynä tiiminä, jota päivähoidon hallinto tukee. Johtajattomuus nähtiin vielä kehittyvänä järjestelmänä, jossa oli muun muassa päätöksentekoon liittyvää kehittämistä tiimien itsenäisempään suuntaan. Työ nähtiin myös innottomana: näyttävät tempaukset ja aktiivinen vanhempaintoiminta puuttuivat. Kolmas vastaajaryhmä antoi itseohjautuvuudelle hyväksyvän tai neutraalin määrittelyn. Vastauksissa korostui yksikön vapaus päättää omista asioistaan. Nämä vastaukset edustivat myös muutosta aikaisemmasta johtajuuden ajasta: johtajista piirtyi autoritaarinen kuva. (Nivala 1997b, 14-15.) Paras tukija omalle työlle oli kollega (70%) ja esimies (22,5%). Perhepäivähoitajilla paras tukija oli kollega (48,6%) ja esimies (40%) eli esimiehen asema oli korostetumpi kuin päiväkodeissa tuen antajana. (Nivala 1997b, 21.)

Esitettyjen väittämien perusteella Nivala (1997b, 30) tekee seuraavia johtopäätöksiä. Varta vasten nimettyä johtajaa ei tarvita, mutta osa vastaajista koki tekevänsä sen verran paljon johtajan töitä, että se tulisi huomioida palkkauksessa. Vaikka työyhteisöjen ilmapiiri koettiin myönteisenä, kaivattiin edelleen demokraattisuuden kehittymistä esimerkiksi päätöksenteossa. Hallinto koettiin olevan aika etäällä kenttätyöstä ja sinne oli keskittynyt liiaksi myös yksiköitä koskevien asioiden hoito. Hallinnon ja päiväkotien välisessä tiedonkulussa oli puutteita. Kaikissa yksiköissä ei huolehdittu viikoittaisista palavereista. Byrokratian vähenemisestä oltiin epävarmoja: lähes puolet ilmoitti, ettei tiedä, onko muutos vähentänyt sitä. Johtopäätöksenä Nivala (1997b, 31) toteaa, että johtajuus ei sinänsä poistunut, vaan joku työyhteisön jäsen pyrki täyttämään johtajan jättämän aukon tai johtajan työt oli jaettu niin, että tosiasiallisesti joku oli aina lähes entisen kaltaisessa johtajan asemassa. Yksiköistä poistunut johtajuus oli myös osittain hallinnossa. Nivala kritisoi hallinnon suorittamaa työskentelyä, että se ei uudistanut hallinnon strategioita muutoksen myötä. Hallinnointi olisi vaatinut tiimiytymisen ja itseohjautuvuuden tukemista.

### 6.3 Kotikulman päiväkodin henkilökunnan käsityksiä päiväkodin johtajan tehtävistä

Yksilöhaastattelussa kartoitin ensin jokaisen työntekijän käsityksiä päiväkodin johtajan tehtävistä. Tämä antoi pohjan jatkokysymyksille, miten jokainen vastaaja oli henkilökohtaisesti kokenut päiväkodin johtajuuden toteutumisen filiaalipäiväkodissa. Suurin osa vastauksista, mitä kuuluu päiväkodin johtajan tehtäviin, sijoittui hallintotyöhön. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki nimesivät ainakin yhden päiväkodin johtajan tehtävän, joka liittyi hallintotyöhön. Eniten mainintoja hallinnollisista töistä sai johtajan yhteydenpito kuntaan (5 mainintaa). Johtajan tehtäväksi kuvattiin tässä yhteydessä tuoda tietoa kunnasta päiväkotiin ja vastaavasti viedä päiväkodin asioita eteenpäin kunnan muihin tahoihin. Kolme tai neljä mainintaa saivat lasten hoitopaikkavalintojen teko, henkilöstöpolitiikan hoito ja yleensä hallinnolliset tehtävät. Alla olevissa taulukossa olen käyttänyt hyväkseni Nivalan käyttämää jaottelua päiväkodin johtajan tehtäväalueista ja maininnat on kirjattu sen mukaan kuinka moni kyseisen tehtävän mainitsi.

Vastaajista viisi mainitsi jonkun päivittäisjohtamiseen liittyvän tehtävän johtajan työtehtäväksi. Päivittäisjohtamista kuvattiin yleisemmillä käsitteillä kuin hallintotyötä. Maininnat olivat johtajan organisoijan ja vastuunkantajan tehtäviä kuvaavia. Pedagogiseen johtajuuteen liittyviksi tehtäviksi kuvattiin neuvonanto hankalissa lapsiin liittyvissä tilanteissa (kaksi mainintaa) sekä hankalissa tilanteissa vanhempien kanssa (neljä mainintaa). Vanhempien kanssa tukea oli kaivattu etenkin kasvatuksellisissa keskusteluissa ja erityislasten asioissa käydyissä yhteispalavereissa. Näihin tilanteisiin liitettiin myös tarve saada henkilökohtaisesti tukea ja neuvoja esimerkiksi miten toimia arjen tilanteissa erityislasten kanssa. Maininnat erilaisista tavoista olla yhteydessä perheisiin koskivat poikkeuksetta johtajan osallistumista palavereihin, joissa puhuttiin lapsen kasvatukseen ja kehitykseen liittyvistä asioista tai päätöksistä lapsen hoitosuhteessa. Kirjasin nämä maininnat pedagogiseen johtamiseen tai hallintotyöhön kuuluviksi, joten palvelujohtamiseen ei tullut yhtään mainintaa.

**TAULUKKO 1 Henkilökunnan käsityksiä päiväkodin johtajan tehtävistä**

Hallintotyö	Päivittäisjohtaminen	Pedagoginen johtajuus
yhteydenpito kuntaan lasten valinnat hallinnolliset tehtävät henkilöstöpolitiikan hoito hoitomaksut maksuliikenne suuret päätökset	saada systeemi pyörimään organisoida palavereiden pitäminen vastuunkantaja	neuvonantaja hankalissa asioissa pedagoginen johtajuus
Mainintoja yhteensä 21	Mainintoja yhteensä 8	Mainintoja yhteensä 7

Taulukosta puuttuu yhden vastaajan mainitsema perhepäivähoito, joka sisältää kaikkia näitä osa-alueita. Samoin en sijoittanut päiväkodin johtajan tehtävää toimia päiväkodin hengen luojana näihin luokkiin.

Johtaja kuvasi päiväkodin johtajan tehtävistä resurssien turvaamisen työnsä perusasiaksi. Muita tehtäviä olivat hänen mukaansa henkilöstöpoliittinen tukitoiminta, pedagoginen johtajuus, talouden hallinta, yhteistyö päiväkodin ulkopuolelle, eri tasoilla tapahtuva päätöksenteko ja yhteistyön vanhempien kanssa. Johtajan tulisi hänen mukaansa omalla toiminnallaan mahdollistaa ja antaa tilaa henkilökunnan ammatilliselle kehitymiselle. Hänen mukaansa johtajalla tulisi olla taito delegoida tehtäviä työntekijöille varsinkin näin laajassa työkokonaisuudessa. Selkeimmin hän itse sanoi delegoineensa yhteistyön vanhempien kanssa ryhmien henkilökunnille ja omaksi tehtäväkseen hän katsoi olevan sitä kautta nousevien tarpeiden kuuleminen ja asioihin puuttuminen.

#### *Päiväkodin johtajan tärkeimmät työtehtävät*

Johtajan tärkeimmiksi tehtäviksi mainittiin useimmin hallintotyöhön liittyviä tehtäviä. Tärkeimmät tehtävät eivät aina olleet siitä tehtävien joukosta, mitä oli vastattu yleensä päiväkodin johtajan tehtäviä kysyttäessä. Jotkut ilmaukset olivat tässä yhteydessä

yleisellä tasolla: kaikki tietävä, kokonaisuus käsissä tai hallinnollinen ja pedagoginen johtajuus.

---

## TAULUKKO 2 Päiväkodin johtajan tärkeimmät tehtävät

---

Hallintotyö	Päivittäisjohtaminen	Pedagoginen johtaminen
yhteydenpito kuntaan päättösasiat hankalat hoitomaksut maksuliikenne hallinnollinen johtajuus	kaikki tietävä kokonaisuus käsissä	neuvonantaja hankalissa asioissa pedagoginen johtajuus
Mainintoja yhteensä 10	Mainintoja yhteensä 2	Mainintoja yhteensä 2

---

Johtaja nimesi tärkeimmiksi tehtäviksi panostamisen henkilökuntaan, yhteistyön perheiden kanssa ja yhteistyön päiväkodin ulkopuolelle. Hän korosti henkilökunnan monipuolisen tukemisen tärkeyttä, koska henkilökunnan hyvinvointi on koko työn voimavara. Päivähoito on palveluammatti, joten hän katsoi yhteistyön perheisiin ja palvelualttiin ilmapiirin luomisen tärkeäksi.

Päiväkodin henkilökunnan käsitykset eivät ole kovin samansuuntaisia kuin aikaisemmissa tutkimuksissa esille tulleet johtajien käsitykset työtehtävistään. Lähimpänä heidän näkemyksensä olivat Hujalan ym. (1998, 157-159) tutkimustuloksia hallinnollisten johtajien näkemyksistä työtehtävistään. Samoin johtajan tärkeimpänä pitämänsä tehtävä eli henkilökuntaan eri tavoin panostaminen on näiden tulosten kanssa yhteneväinen.

### *Päiväkodin johtajan tehtävä alueensa erityispäivähoidosta vastaajana*

Haastattelutilanteissa nousi esille uusi kysymys ja näkökulma erityistä hoitoa ja kasvatusta tarvitsevien lasten asioiden kautta. Taajaman päiväkodin johtajahan oli



nimetty vastaamaan oman alueensa kiertävän erityislastentarhanopettajan tehtävistä. Yksilöhaastatteluissa tarkensin näkemystä siitä, ottivatko työntekijät yhteyttä johtajaan näissä asioissa johtajana vai erityislastentarhanopettajana. Vastaukset olivat hieman ristiriitaisia. Osa vastaajista sanoi, että he ottaisivat vastaavissa tapauksissa joka tapauksessa yhteyttä johtajaan. Muutamalle johtaja nyt korvasi aikaisemman kiertävän erityislastentarhanopettajan. Kaikki kasvatuskysymykset, joista haluttiin johtajan kanssa puhua, eivät tosin liittynyt hänen tehtäväänsä alueen erityislastentarhanopettajana. Järjestelyyn oltiin tyytyväisiä. Avunsaanti oli helpottunut ja johtaja tunsu paremmin päiväkodin lapset, koska kävi päiväkodilla viikoittain. Erityislapsiin liittyen SWOT-analyysiä tehtäessä tuli esille uhkana se, että hallinnollinen johtaja, joka vain pääsääntöisesti käy viikoittain filiaalipäiväkodissa, ei näe riittävästi arjen tilanteita. Tämä voisi hankaloittaa esimerkiksi avustajien saantia.

Laura: Mä oon saanut ohjausta, silloin jos mä oon kokenut itseni riittämättömäksi tilanteissa (...)

H: No osaatko ajatella, jos hänellä ei tätä elton (erityislastentarhanopettaja) koulutusta olisi, niin hakisitko nyt häneltä niin sitten enemmän semmosta keskusteluapua kuin aikaisemmin tuon Liisan kanssa?

Laura: En mä osaa sanoa, että hakisinko samalla tavalla. Ehkä samalla tavalla keskustelisin asioista kuin Liisan kanssa, mutt ett nyt enempi vielä tukeutuu tähän Majjan koulutustaustaan. (Yksilöhaastattelu)

### *Asioita johtajuudessa, joissa oletettiin tapahtuvan muutoksia*

Kuten aikaisemmin tuli esille, kaikki olivat kokeneet jonkin asteista pelkoa tai jännitystä tulevan muutoksen suhteen. Jokainen oli pohtinut asioita, joiden sujuvuus jatkossa mietitytti. Pohdintaa aiheuttaneet asiat liittyivät lähinnä juuri johtajuuden toteutumiseen. Asiat, joissa oletettiin tapahtuvan muutoksia olivat:

- yhteydensaanti johtajaan hankaloituu (2 mainintaa);
- määrätään ylhäältä käsin esimerkiksi loma-ajat (2 mainintaa);
- henkilöstö joutuu siirtymään toisiin työyksiköihin ja työyhteisö hajoaa (2 mainintaa);
- miten käy päiväkodin hengen, joka koettiin olevan sidoksissa entiseen johtajaan;
- työyhteisölle jää liikaa vastuuta ja työtä;

- tiedonkulku johtajan ja päiväkodin välillä hankaloituu.

Karin: No just tää tiedon kulku, saako yhteyttä, että tuleeko siihen se, että viikon päästä saa vastauksen johonkin kysymykseen. Kun meillä on ollut semmosiakin perheitä, että on aika äkkiä pitänyt saada yhteys. (Yksilöhaastattelu)

Merja: Ja ehkä vähän semmostakin pelkoo, saako työskennellä tässä samassa paikassa, että ruvetaanko meitä sekottelemaan ja... (Yksilöhaastattelu)

Mikään näistä epäilyksistä ei ollut toteutunut. Kaikki haastatellut sanoivat, että pelot olivat olleet turhia ja asiat olivat sujuneet odotettua paremmin. Positiivisessa mielessä joku odotti, että erityislasten asioiden hoitoon tulisi parannusta ja se oli myös toteutunut.

#### 6.4 Päiväkodin johtajan rooli ja merkitys

Päiväkodin johtajan tehtäviä kysymällä sain vastauksia yksittäisistä työtehtävistä, joita johtajan tulisi hoitaa. Pelkät vastaukset työtehtävistä olisivat jättäneet päiväkodin johtajan merkityksen huomattavasti kapea-alaisemmaksi, joten laajensin kuvaa päiväkodin johtajuudesta kysymällä henkilökunnan käsitystä johtajan merkityksestä ja roolista. Päiväkodin johtajan roolia kuvattiin hyvin yhtenäisesti ja vastaukset eivät olleet enää tehtävisidonnaisia. Hallintotyö ei tässä yhteydessä noussut merkittäväksi rooliksi, vaan rooliksi nähtiin enemmän pedagogisesta johtajuudesta huolehtimisen. Johtajan roolia kuvattiin vastuunkantajana, hengen luojana, organisoijana, pedagogisen keskustelun virittäjänä ja päiväkotia eteenpäin vievänä. Varsinkin vastuunkantaja nousi selkeäksi rooliksi. Henkilökunta kaipasi johtajuutta, joka olisi joustava, henkilökuntaa kuunteleva, tiedon ja palautteen antaja, päätöksentekotaitoinen, aktiivinen työn kehittäjä ja tukija ongelmatilanteissa. Nämä näkemykset ovat jo yhteneväisempiä aikaisemman tutkimuksen kanssa. (Nivala 1997a; Pehkonen 1991, 72-76) Nivalan tutkimuksessa johtajat arvelivat henkilökunnan odottavan heiltä esimerkiksi päätösten tekoa, palautetta ja kuuntelijan roolia. Pehkosen tutkimuksessa johtajat kokivat oman roolinsa esimerkiksi henkilökunnan innostajana ja aktivoijana. Rooliodotukset olivat

samansuuntaisia suhteessa aikaisemmissa tutkimuksissa todettuihin päivähoidon ja päiväkodin johtajan tehtäviin. Odotuksissa korostuu johtajan kokonaisvaltaisempi panos päiväkodin toimintaan, johon nyt vahvemmin liitettiin lasten kasvatukseen kuuluvia tekijöitä.

Vaikka vastaajista viisi sanoi, että heidän käsityksensä päiväkodin johtajuudesta ei ollut muuttunut aiemmasta, tuli vastauksissa esille suhtautumistavan muutoksia. Kaksi vastaajista koki vertaamisen vaikeaksi, koska hallinnollinen ja lapsiryhmävastuinen johtajuus ovat hyvin erilaisia. Johtajan roolin muuttuminen tuli esille ilmauksissa, kuinka johtaja koetaan ulkopuolisempänä ja vieraampana. Henkilökunnan mahdollisuudet toteuttaa itse haluamaansa toimintaa puhututti myös SWOT- analyysiä tehtäessä, koska johtaja oli kuitenkin jo fyysisesti aika kaukana. Toimiminen filiaalipäiväkotina jätti henkilökunnalle aika avoimet kädet ja pyrkimyksenä oli ensin itse ratkaista tilanteita ennen yhteydenottoa johtajaan. Päiväkodin hengen luojana läsnäolevalla johtajalla oli suurempi merkitys. Tähän asiaan henkilökunta puuttui jo ensimmäisessä ryhmähaastattelussa, kun henkilökunta kertoi alussa olleensa huolissaan, miten päiväkodin ilmapiirin ja hengen kävisi. Ensimmäisessä ryhmähaastattelussa johtajan rooli tiivistyi tunteeseen, että Kotikulman päiväkotitoimi nyt tiiminä, jolla oli taustatukena Taajaman päiväkodin johtaja.

H: Onko se jotenkin sun käsitys johtajuudesta muuttunut tän vuoden aikana?

Unelma: En mä usko että johtajuudesta, vaan siitä mitä johtaja voi tehdä ja mihin johtajaa tarvitaan. (Yksilöhaastattelu)

Marjatta: Mutta sitten on semmonen jännä ilmiö tuli... sitten semmosessa tapauksessa, että jos lasten vanhemmat ottaa yhteyttä, kun silloin ennen kun Liisa oli tässä samassa lapsiryhmässä ja hoito samalla lailla näitä lapsia niin kuin mekin tota. Se tuntu ihan luontevalta, että vanhemmat puhui jostain ongelmasta kuten päiväuni-ongelmasta, että lapsi ei haluaisi nukkua päiväunia tai jostain muusta ongelmasta. Se tuntu luontevalta, että ei sitä hokassukaan, että nyt ne meni Liisalle puhumaan. Mutta nyt sitten sitä on haavottuvampi, jos niin kun Maijan kautta aletaan hoitaa päivittäisiä kasvatuksellisia asioita, ihan rutiininomaisia juttuja. (Yksilöhaastattelu)

Johtaja hyväksyi sen, että hänen roolinsa oli erilainen suhteessa filiaalipäiväkotiin kuin päiväkotiin, jossa hän fyysisesti toimi. Taajaman päiväkodin kanssa hänellä oli pitkä

yhteinen työhistoria eikä hallinnollisena johtajana filiaalipäiväkodin kanssa voinut päästä samaan. Hän arveli, että tässä tilanteessa arvioidaan etenkin johtajan tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta yksiköiden välillä esimerkiksi resurssien jakamisessa. Nämä olivat vastaavia kuin (Nivalan 1997b, 40) tutkimustulosten mukaiset johtajien arvioimat odotukset. Hän epäili, että kun johtajalla on useampi yksikkö alaisuudessaan, tulee arviointia siitä, minkä yksikön puolella johtaja on.

H: Minkälaisena sä jotenkin ajattelet sun roolisi suhteessa sinne Kotikulman päiväkotiin? Onko se esimerkiksi erilainen kun tän päiväkodin suhteen?

Johtaja: No on se tietenkin nyt historiallisesti väistämättäkin erilainen, koska tuota mulla on pitkä yhteinen historia ja sitten mulla on työkokemus tässä, että mä olen ollut yhtenä tiimin jäsenenä pitkään. Ja väistämättähän se on erilainen, ihan muutakin se on ja tuota en mä odotakaan, että ei se tule sinne koskaan, jos mä olen tämmösellä hallinnollisella tuolilla, niin ei se tule sinne menemäänkään, missä tän porukan kanssa ollaan (...) Yksilöhaastattelu)

Yksilöhaastattelun perusteella voi vastaukset johtajan tehtävistä, roolista ja merkityksestä jakaa kahteen kategoriaan: johtaja on joko taustalla tai hän on aktiivinen osallistuja päiväkodin arjessa. Kaikki vastaajat kokivat johtajan tarpeelliseksi, mutta hänen asemansa ja tarpeellisuutensa nähtiin hyvin erilaisena. Nämä näkemykset ovat samansuuntaisia kuin Nivalan (1997a, 16-17) tutkimustulokset johtajattomuutta ja johtajuutta puolustavat lausunnot: johtajalla oli joko hallinnollinen tai ryhmän toimivuutta takaava rooli.

Henkilökunnan jäsenistä ne, joille riitti johtajan oleminen taustalla, sanoivat selkeästi, että he eivät kaivanneet paljoakaan johtajan osallistumista päiväkodin arjen toimintoihin. He perustelivat sitä sillä, että vastuu päiväkodin toiminnasta oli siirtynyt enemmän henkilökunnan vastuulle. Osittain tämä lisääntynyt vastuunotto oli muuttunut tämän ensimmäisen filiaalipäiväkotivuoden aikana: asiat haluttiin ensin pohtia henkilökunnan kesken, ennen kuin johtajaan otettiin yhteyttä. Joku sanoi myös, että johtajaa ei mitenkään voi työllistää kaikilla arjen pienillä asioilla, joista edellinen johtaja oli luontevammin ollut tietoinen. Näiden vastausten kohdalla, joissa johtaja asetettiin enemmän taustalle, mietin sitä, oliko johtajan rooli tässä muuttuneessa tilanteessa vielä selkiytymätön. Pari vastaajaa sanoikin, että he kokivat olevansa vasta hakemassa tapaa toimia filiaalipäiväkotina ja toisen johtajan alaisuudessa. Johtajalle ei

ikään kuin löytynyt vielä paikkaa päiväkodissa eli miten hän osallistuisi päiväkodin arkeen. Tämä sama tulee mielestäni esille päiväkodin johtajan tehtävissä, joissa korostuivat hallintotyöhön liittyvät tehtävät, jotka eivät kosketa päiväkodin toiminnan sisältöjä.

Ne vastaajat, jotka luokitin kategoriaan, jossa päiväkodin johtaja nähtiin aktiivisena osallistujana, korostivat nimenomaan johtajan henkilökohtaisten kontaktien tärkeyttä. Johtajan haluttiin olevan kasvatustoiminnan kehittäjä ja päiväkodin hengen luoja. Johtaja koettiin tukena sekä turvana ja hänen läsnäolonsa puuttuessa turvauduttiin yhdyshenkilöihin.

## 6.5 Johtajuuden toteutuminen

Aluksi kartoitin, millaisia uudelleenjärjestelyjä päiväkodissa oli tehty heidän siirryttyään Taajaman päiväkodin johtajan alaisuuteen. Halusin selvittää, mitä käytännön järjestelyjä johtajuus vaatii toteutuakseen filiaalipäiväkodissa. Osa sanoi, ettei sinänsä mitään uudelleenjärjestelyjä ole tehty. Henkilökunnan jäsenistä moni toi esille perhepäivähoidon ja päiväkodin yhdyshenkilön roolien korostumisen filiaalipäiväkodin toiminnassa. Perhepäivähoitajien yhdyshenkilön nimeäminen koettiin selkeämmin uudelleenjärjestelynä, koska edellinen johtaja oli useammin hoitanut yhteistyötä hoitajiin. Toinen yhdyshenkilöistä oli jo aikaisemmin toiminut varajohtajana. Useammin kuin käytännön järjestelyjen muutoksia, tuotiin esille muunlainen muutos: henkilökunnan vastuu asioiden hoitamisessa oli nyt korostetumpi kuin aikaisemmin.

Marjatta: Ne perhepäivähoitajat, lapset ja lasten vanhemmat, että Eeva on se yhdyshenkilö täältä päiväkodilta sillei pääasiassa. Tietenkin perhepäivähoitajilla on asioita ja ne tulee akuutistikin, kun Eeva ei ole täällä, niin yritetään tukea ja auttaa täältä muutkin. Eevaa ne kysyy aina ensimmäisenä. (Yksilöhaastattelu)

Järjestelyjä oli tietysti vaatinut se, kuinka Taajaman päiväkodin johtaja tapaisi Kotikulman päiväkodin henkilökuntaa ja kuinka paljon hän olisi filiaalipäiväkodilla.

Johtaja kävi filiaalipäiväkodissa keskimäärin kerran viikossa ja tarvittaessa useammin. Hän pyrki kerralla olemaan paikalla useamman tunnin. Hän piti henkilökuntapalaverit päivähoidon aluepalavereiden jälkeen, joten niitä oli noin kerran kuukaudessa. Siihen, että hän oli useamman tunnin kerralla paikalla, oltiin tyytyväisiä. Johtaja oli päätenyt ”yhden toimiston” -malliin eli hänellä oli varsinainen toimisto Taajaman päiväkodin yhteydessä. Fyysinen läheisyys Taajaman päiväkodissa helpotti reagointia asioihin nopeammin, mutta hän muistutti, että hän joutui olemaan myös sieltä paljon poissa. Johtajan tehtävät suhteessa kumpaankin yksikköön olivat samat, mutta niiden toteuttaminen vaati erilaisia järjestelyjä. Hän oli jo kouluttanut Taajaman ja Mäkikadun yksiköt itsenäisiksi ja samaa hän toivoi Kotikulman päiväkodilta.

Johtajuus suhteessa Kotikulman päiväkotiin oli jäänyt hänen mielestään asiatason (management) johtamisen tasolle. Nivala (1999, 23-24) käyttää käsitettä management päivittäisjohtamisesta eli työstä, joka kohdentuu viikoittain tai päivittäin suoritettavaan arkityöhön. Hän oli tietoisesti ihmisten johtamisessa (leadership) jäänyt vielä tässä vaiheessa tarkkailemaan ja havainnoimaan henkilökuntaa luoden itselleen kokonaiskuvaa filiaalipäiväkodin henkilöstöstä. Tämä käsityksen luominen antaisi pohjan tulevalle johtamiselle. Nivala (1999, 23-24) käyttää leadership -käsitettä johtajuutena, joka tämän päivän lisäksi suuntaa tulevaisuuteen. Johtaja sanoikin jättäneensä tulevaisuuden visioinnin seuraavan toimintavuoden tehtäväksi.

Johtaja: Mun täytyy luoda käsitys ja kuva itsellenikin siitä hommasta ja keskustelussa yrittää niin kun hahmottaa missä nää ihmiset menee. Niillä on pitkä yhteinen työhistoria, että täytyy tietty kunnioitus antaa sille. Ja tiedän tasan tarkkaan, miten vaikeeta on päästä työyhteisön sisään vielä kun on esimies-asema, niin se ei ole ollenkaan yksioikoinen juttu. (Yksilöhaastattelu)

### *Asioita, joihin johtajaa on tarvittu ja mihin johtajan panostusta kaivattiin*

Henkilökunta koki aika vähäisiksi asiat, joissa johtajan puoleen oli käännytty. Päivittäinen arjen toiminta oli henkilökunnalla hallinnassa. Suurin osa sanoi, että yhteyttä oli otettu ensisijaisesti erityislapsiin liittyvissä asioissa. Tässäkin kohdassa tuli esille johtajan tehtävä erityislastentarhanopettajana, joten on vaikea arvioida, olisiko häneen ilman sitä tehtävää otettu yhteyttä kyseisessä asiassa. Johtaja koki samoin:

yhteydenotot olivat koskeneet yhteistyötä perheiden kanssa ja lasten erilaisia kasvatustilanteita. Vaikka johtajan tehtäviksi oli eniten mainittu hallinnollisia tehtäviä, yhteydenotot koskettivat eniten kasvatukseen asioita.

H: No minkälaisiin asioihin tän vuoden aikana minkä sä tässä olet ollut, minkälaisiin asioihin te olette sun mielestä tarvinnut johtajaa? Minkälaisia asioita ne on, mitä hänen kanssa on selvitetty?

Siiri: Oikeestaan mulla hyvin vähän. Jotain ilmoitusasioita ja sitten kun Maija on samanlainen kun erityisopettaja niin tuossa meidän ryhmässä ketä on niitä semmosia muksuja, että niistä on juteltu, mutta muuten hyvin vähän. (Yksilöhaastattelu)

Henkilökunnan kykyä toimia itsenäisesti kuvasi myös se, että suurin osa ei osannut kaivata johtajan lisäpanostusta johonkin tiettyyn asiaan. Merkittävää oli tietää, että tarvittaessa johtajan tavoittaa ja, että häneltä saa tietoa tai tukea. Johtajaa kaivattiin määrärahoihin liittyvässä päätöksenteossa, kunnan asioista tiedottamisessa, yhteistyöhön lasten valinnoissa ja tulevaisuudessa kasvatuskeskusteluiden vetämisessä. Johtaja itse koki, että hänen pitäisi enemmän panostaa toiminnan sisällön kehittämiseen niin Kotikulman kuin Taajaman päiväkodissa.

H: Entä sitten niin päin, mihin asioihin kaipaisit enemmän johtajan panostusta?

Karin: No en sillei kyllä koen semmosta turvallisuutta, että mulla on semmonen tunne, että saan häneltä, jos mä tarvitsen jotain apua tai jotain. (Yksilöhaastattelu)

Henkilökunnan pitämän kahden viikon puhelinseurannan perusteella johtajaan oltiin päivittäin yhteydessä. Puheluita oli 1–4 päivässä. Kahden viikon aikana kirjatuista 17 puhelusta olivat yhdyshenkilöt soittaneet seitsemän. Jos johtaja oli soittanut filiaalipäiväkotiin, oli puhelun vastaanoton hoitanut kuka tahansa henkilökunnan jäsen. Yhdyshenkilöt olivat selvästi hoitaneet johtamistyöhön liittyviä tehtäviä kuten vuosilomalistoihin ja lasten hakupapereihin liittyviä asioita. Tänä ajanjaksona kaikki yhteydenotot johtajaan olivat hallintotyöhön tai päivittäisjohtamiseen kuuluvia asioita.

### 6.5.1 Päivittäisjohtaminen

Päivittäinen arjen toimista huolehtiminen oli jäänyt enemmän filiaalipäiväkodin henkilökunnan vastuulle. Tilannetta helpotti, että henkilökunta oli tottunut jo edellisen

johtajan aikana toimimaan itsenäisesti. Johtajalla oli varma käsitys päiväkodin henkilökunnan kyvystä huolehtia arjen rutiineista ja hän sanoikin, että neuvoa oli kysytty vain yksittäisiin asioihin. Liian raskaana arjen pyörittämistä ei koettu, koska oli tunne, että johtaja oli taustalla tukemassa tarvittaessa. Johtajan korosti vuorovaikutusta hänen ja päiväkodin välillä, että hän pysyisi riittävän tietoisena päiväkodin arjesta. Pari mainintaa oli siitä, että talon yhteisistä arjen asioista huolehtiminen ja yhteinen toiminta olivat kärsineet, kun ei ollut enää läsnäolevaa johtajaa. Läsnäoleva johtaja oli huolehtinut ja kannustanut enemmän näissä asioissa ja nyt kokonaisuus ei ollut kenenkään hanskassa. Hänellä oli selkeästi ollut koko arkisen toiminnan vastuu, jota oli sitten delegoinut muulle henkilökunnalle. Samoin SWOT-analyysissä tämä yhteisen toiminnan väheneminen nähtiin yhtenä uhkana. Yksilöhaastatteluissa tuli parin vastaajan kautta esille se, että nyt työyhteisön olisi itse opittava ottamaan tiettyjä tähän entisen johtajan vastuunkantajan rooliin liittyviä tehtäviä itselleen. Perhepäivähoidon osalta yhteistyö päiväkodin kanssa oli toimivaa ja hieman tiiviimpää kuin aikaisemmin.

H: No just nää palaverit ja tää käytännön arjen huolehtiminen ja arkirutiineista selviäminen, niin millä tavalla tässä uudessa mallissa johtaja pystyy huolehtimaan ... ja pystyykö hän riittävästi teidän arkea tukemaan ja ohjaamaan?

Karin: Joo sillä tavalla, jos otetaan yhteyttä häneen. Muutenhan hän ei ole täällä. Että kyllähän se on meillä pitkälti tämä arjen pyöritys meidän harteilla sillä tavalla että. (Yksilöhaastattelu)

Kaisu: Se kenties pikkasen lipsuttu. Kyllä esimerkiksi tuli tässä yksi päivä mieleen, että meillä on näitä tiettyjä komeroita ja varastoja. Sovittiin syksyllä ketkä huolehtii minkäkin varaston ja muuta, niin mä olen havaitsevinani, että siinä ei ole tapahtunut juurikaan hommia. Liisa käynnisti tällaisia tiettyjä projekteja sitten eli kun johtaja oli talossa, niin tehtiin vähän ja hän saattoi sanoakin, että millonkas se ja se homma tehdään. (Yksilöhaastattelu)

Kaisu: Niin meidän vaan pitäisi oppia ja se on nyt meidän oppimiskysymys, koska ei me voida vaatia, että meidän hallinnollinen johtaja hyppää sitten joka risauksessa täällä. Että se on meidän oppimisasia. (Yksilöhaastattelu)

Sisäisessä tiedonkulussa todettiin olleen joitain ongelmia. Lähinnä ongelmat olivat liittyneet siihen, että henkilökunnan palavereista ei oltu aina tehty muistiinpanoja ja asia oli jäänyt suullisen tiedottamisen varaan. Suurin osa sanoi, että oli riittävän tietoinen



niin asioista päiväkodin sisällä kuin ulkoapäin tulevista asioista. Johtaja oli jättänyt oman palaverikäytännön muodostumisen henkilökunnan päätettäväksi, mutta jatkossa olisi tarkasteltava, miten palaverit hoidetaan. Tämän hän aikoi ottaa yhdeksi kehittämiskysymykseksi. Koska johtaja ei ole päivittäin itse paikalla, jäi asioiden esilletuominen myös paljolti henkilökunnan vastuulle. Hän sanoi, että jatkossa olisi luotava malli, joka määrittäisi, mihin palavereihin johtaja osallistuisi ja miten henkilökunta pitäisi itsenäisiä palavereita. Henkilökunnan omista palavereista ei oltu tehty muutoksia syksyllä 2000: palavereille ei ollut vakioaikaa, vaan niitä pidettiin tarvittaessa.

Palavereista puhuttaessa totesin jälkeen päin, että oli puhuttu sekä johtajan pitämistä palavereista että henkilökunnan keskenään pitämistä. Johtajan pitämässä palavereissa ei juuri koettu tapahtuneen muutoksia ja tiedon saanti päiväkodille ja perhepäivähoitajille toimi. Ilmeisesti moni koki omat palaverit ilman johtajaa enemmän arjen lomassa käydyiksi keskusteluiksi, joista ei jäänyt välttämättä kirjallista dokumenttia. Yhden haastattelun kautta tuli esille, että omien palavereiden pito oli vähentynyt. Toinen taas sanoi, että hänen mielestään yhdessä suunnittelu olisi lisääntynyt juuri tällaisilla ex tempore-palavereilla. Johtajan pitämät palaverit olivat jonkun mielestä liiaksi tiedotusasioihin keskittyviä eikä aikaa muille asioille jäänyt. Toisaalta tiimi-illat olivat tilaisuuksia, joissa oli aikaa keskustella muista asioista.

Merja: Kyllä musta se sillai ihan hyvin, että Maija tuo aluepalavereiden jälkeen meille: Aina on pitänyt meille palaverin, tuonut tiedot sieltä. Kyllä musta se tieto on kulkenut hyvin sillai, että Liisalla oli sama systeemi (... ) (Yksilöhaastattelu)

Karin: Kyllähän me palaverit pidetään niin kuin ennenkin. Että näihin niin kuin tarkemmin vielä joutuu miettimään, mitä itsekin vie sinne palaveriin, koska ei olekaan sillai enää johtaja oli aikaisemmin, joka keräs ne. Onhan meillä nykyisinkin johtajan kanssa yhteisiä palavereja, mutta ei niin tiukkaan kuin aikaisemmin, että nyt pidetään omat palaverit. (Yksilöhaastattelu)

Perhepäivähoidon osalta suurempi muutos, joka kosketti muun muassa palaverikäytäntöjä, oli tapahtunut silloin, kun erilliset perhepäivähoidon ohjaajien vakanssit lakkautettiin. Hoitajat olivat aikaisemmin pitäneet omia iltapalavereita, mutta nyt palaverit olivat yhteisiä päiväkodin kanssa. Haastateltu hoitaja kaipasi hieman

perhepäivähoitajille palavereita, joihin voisi osallistua muidenkin päiväkotien alaisuudessa olevat hoitajat. Hän tosin epäili, löytyisikö enää sellaista yhteistä tunnelmaa, kun useamman vuoden ajan oli oltu jo erillään eri johtajien alaisuudessa.

### 6.5.2 Hallintotyö

Kaikki henkilöstöpolitiikkaan liittyvä päätöksenteko oli sujunut entiseen malliin. Erityisen tärkeänä koettiin, että esimerkiksi vuosilomat oli edelleen saatu sovittaa henkilökunnan kesken. Hallinnollisissa töissä lasten valinnoissa oli tullut sen myötä epäselvyyttä, että osa hakijoista otti suoraan yhteyttä johtajaan ja osa filiaalipäiväkotiin. Hallinnollisen johtajan myötä johtajan työ päiväkodin ulkopuolella ei näkynyt menetyksenä lapsiryhmässä, mutta tieto esimerkiksi kokouksista koettiin saadun yhtäläillä kuin aiemmin. Samoin tieto päiväkodista kunnan muuhun hallintoon päin oli sujunut entiseen malliin. Johtaja oli kokenut, että päiväkodilta oli tullut yllättävän vähän viestitettävää. Johtaja itse arveli, että tiedottamisessa olisi parantamisen varaa, mutta korosti samalla henkilökunnan vastuuta vastavuoroisuuteen tiedonkulussa. Hän luotti arkisten hallintotyöhön liittyvien asioiden hoidossa henkilökunnan arvostelu- ja työtaitoon: palavereista, joihin hän osallistui oli saatavilla pöytäkirjat ja hän vastaisi niistä esitettyihin kysymyksiin. Toisessa ryhmähaastattelussa tässä tiedon saannissa nähtiin tietty muutos. Aikaisemmin, kun johtaja oli tuonut suoraan tiedon palavereista, se oli aiheuttanut välitöntä keskustelua. Nyt tieto kyllä saatiin varmasti mutta usein miten viiveellä. Tämä välittömyyden puute koettiin tietynlaisena epäkohtana.

V4: Mutta sitten taas semmonen johtajien palavereista semmonen välitön tieto ja mitä siellä on tapahtunut ja minkälaista keskustelua on käyty, niin se puuttuu oikeestaan. Saattaahan sieltä tulla pöytäkirja, että mitä on, mutta se on ihan eri asia. (Ryhmähaastattelu 2)

Suurin muutos hallintotyössä oli nimenomaan johtajan osallistumisessa päiväkodin ulkopuolella kokouksiin ja kunnan muuhun toimintaan. Tämä aihe nostettiin esille jo ensimmäisessä ryhmähaastattelussa ja useissa yksilöhaastatteluissa. Aikaisemmin lapsiryhmävastuuisen johtajan poistuminen lapsiryhmästä oli vaatinut erilaisia

järjestelyjä. Nämä järjestelyt olivat olleet rasite muulle henkilökunnalle. Johtajan ja lastentarhanopettajan työvastuita johtaja oli yrittänyt organisoida esimerkiksi aikataulujärjestelyin. Kukaan ei osannut tuntimääräisesti arvioida johtajan poissaoloa lapsiryhmästään, mutta mieleen oli jäänyt tunne, että johtaja oli joutunut olemaan ajoittain paljon poissa. Nämä tunnelmat vastasivat Nivalan (1999, 131-134), Hujala ym. (1998, 158) ja Kivirikon (1991, 91) tuloksia ja ajatuksia lapsiryhmävastuisten johtajan työpanoksesta lapsiryhmässä. Lapsiryhmävastuiset johtajat joutuvat olemaan jopa päivittäin poissa lapsiryhmätyöstä hoitaakseen johtajan tehtäviä. Muutoksen myötä lapsiryhmään saatu lastentarhanopettajan kokonainen työpanos koettiin tietynlaiseksi voitoksi ja suurimmaksi muutoksen hyödyksi.

V1: Minä nyt toimin siinä samassa ryhmässä, kun tää entinen johtaja toimi, niin kyllähän me siinä voitettiin. Ei lastentarhanope lähe nykyään palavereihin eikä kaikkiin kissanristiäisiin. Nyt kun meillä on hallinnollinen johtaja, niin ei puutu koskaan lapsiryhmästä. (Ensimmäinen ryhmähaastattelu)

Marjatta: Joo se näkyy siinä, että Liisa joutui paljon lähtee täältä näin palaverihin ja niin se todellakin on vähentynyt, sitten Maija tuo sitä viestiä. Se on helppo, niin kun hän ei ole lapsiryhmässä, kukaan ei puutu. Samoin myös nuo kunnasta tulevat puhelut. Ne väheni kyllä jo silloin kun tuo tietokone tuli. Mutta joskus se oli ihan mahotonta. Joskus ennen vanhaan se oli aivan mahotonta, että kun oli johtajan kanssa samassa ryhmässä, niin oli kun olisit yksin tiettyjä aikoja niitten lasten kanssa. (Yksilöhaastattelu)

Laura: Kyllä mä silloin, kun olin samassa ryhmässä työssä, niin välillä tuntu, että eikö nää palaverit lopu koskaan ja sitten , jos siihen sattuu vielä jotain muuta yllättävää lisäksi, niin silloin tuntu niin että.

H: Tuntuuko susta kuitenkin, että vaikka johtaja täällä käy nyt harvemmin, niin silti tieto sieltä muista palavereista tulee tänne ihan samalla tavalla?

Laura: Kyllä, en mä oo kokenut, että me oltais täällä jotenkin pimennossa tai näin, että meitä ei valaistais näissä asioissa että. (Yksilöhaastattelu)

### 6.5.3 Pedagoginen johtaminen

Pedagogista johtajuutta määritellään eri tavoin, joten ensin kysyin jokaisen omaa käsitystä pedagogisesta johtajuudesta, jonka pohjalta käsitelimme sen toteutumiseen filiaalipäiväkodissa. Pedagoginen johtajuus liittyi henkilökunnan mukaan

- oppimiseen;
- lasten kanssa toimimiseen;
- esikouluasioiden järjestelyyn;
- erityislapsiin perehtymiseen;
- ohjaukseen ongelmatapauksissa;
- opetukseen ja kasvatukseen;
- kasvatuksen ja toiminnan linjaukseen;
- uuden tiedon tuomiseen;
- kasvatustalutusten käynnistämiseen;
- yhteistyöhön;
- koulutukseen.

Pedagogisen johtajuuden toteutumisessa korostuivat erityislasten asiat. Suurin osa henkilökunnasta kertoi saaneensa ohjausta ja tukea lapsiin liittyvissä ongelmatilanteissa. Tässä on taas muistettava, että johtaja toimii alueensa erityislastentarhanopettajana. Tämä johtajan pedagogisen asiantuntijan rooli välittyy myös Nivalan (1999, 147-149) tutkimustuloksista. Samoin haastatteluissa juuri vanhempien kanssa käytävien keskusteluiden yhteydessä, henkilökunta korosti Roddin (1998, 102-103) tulosten mukaisesti johtajan tehtävää toimia ikään kuin puskurina vanhempien ja henkilökunnan välillä. Johtajan osallistumista näihin yhteispalaveriin pidettiin tärkeänä. Pedagogiseen johtajuutta määriteltiin myös arjen toiminnasta ja sen sisällöistä sopimisena. Sen esille ottaneet yksilöhaastatteluissa sekä toisessa ryhmähaastattelussa kokivat kuitenkin toiminnan suunnittelun olevan henkilökunnan tehtävä. Johtajan panosta ottaa tiimi-illoissa esille kasvatustoimintaan liittyviä asioita kiitettiin. Johtaja itse sanoi haluavansa tulevien tiimikeskusteluiden kautta hahmottaa henkilökunnan kasvatuskäsityksiä.

Henkilökunta totesi, että johtajan tuli olla tietoinen toiminnan sisällöistä ja olivat myös pyrkineet pitämään johtajan ajan tasalla. Vain yksi vastaajista toi hyvin vahvasti esille toiveensa, että johtaja vetäisi pedagogista keskustelua. Pedagogista johtajuutta kuvaa mielestäni hyvin eräs vastaus: yksittäisen lapsen asioissa otettiin yhteyttä johtajaan usein nimenomaan hänen koulutustaustansa ja tehtäväkuvansa myötä, mutta yhteisissä toimintaan liittyvissä asioissa keskusteltiin henkilökunnan kesken. Johtaja ei katsonut vielä tämän ensimmäisen vuoden olevan sopiva ajankohta nostaa esille pedagogisia kysymyksiä. Hän piti tärkeänä, että sovittu pedagoginen keskustelu ja kehittäminen käydään yhteisesti valittujen aiheiden pohjalta. Pedagogisesta kehittymisestä vastuu on ensisijaisesti johtajalla, mutta asioiden esiin nostaminen ja työstäminen on kaikkien vastuulla. Aiheita erilaiseen kasvatukselliseen keskusteluun tulee myös vanhemmilta, joten tässäkin työssä korostui yhteistyö vanhempien kanssa. Toisessa ryhmähaastattelussa tulikin esille aloitettu kehittämistyö. Johtaja oli syksyn 2000 aikana pitänyt palavereita ryhmien henkilökuntien kanssa, joissa yhtenä aiheena oli keskustella ryhmän toiminnan sisällöistä.

#### 6.5.4 Palvelujohtaminen

Vanhemmat olivat kommentoineet hyvin vähän johtajuuden siirtymistä Taajaman päiväkodin johtajan alaisuuteen. Perhepäivähoitolaisten vanhemmat olivat aina tottuneet, että perhepäivähoidon esimies toimi muualla, joten heille tilanne ei ollut uusi. Muutama vanhempi oli epäillyt johtajan resurssien riittävyyttä etenkin huolehtia erityislasten asioista. Tämä epäily koski lähinnä kiertävän erityislastentarhanopettajan töiden hoitumista jatkossa. Vaikka alussa oli jonkun verran ollut epätietoisuutta siitä, kuka mitään asioita hoiti, oli kaikki sujunut hyvin.

Johtajan mukaansa arkinen ja tärkein yhteistyö vanhempien kanssa oli jokaisen hänen alaisuudessa olevan yksikön henkilökunnan vastuulla. Sen perustana oli luottamus henkilökuntaan ja vastavuoroisuus saada viestejä vanhempien tarpeista ja toiveista. Johtajan toimintayksiköissä oli yhteensä noin 160 lasta, joten kaikkien perheiden tunteminen oli mahdotonta. Tärkeänä hän piti, että kaikki vanhemmat kuitenkin

tunnistavat, kuka yksikön johtaja oli. Kivirikon (1991, 84) mukaan juuri yhteistyö vanhempien kanssa oli yksi helpoimmin delegoiduista töistä. SWOT-analyysissä yhtenä sisäisenä heikkoutena pidettiin sitä, että vanhemmat saavat johtajaan hitaammin yhteyden.

Ensimmäisessä ryhmähaastattelussa koettiin tärkeäksi, että myös päiväkodilla oli tietoa asioista, jotka vanhempia kiinnostavat. Se nähtiin yhdeksi palvelutekijäksi. Yksilöhaastatteluissa tuli esille, että vanhemmat kyselivät paljon asioita suoraan henkilökunnalta. Kysymyksiä, jotka ennen oli esitetty johtajalle, tehtiin nyt jonkun verran enemmän henkilökunnalle ja joidenkin asioiden hoidossa korostui yhdyshenkilöiden asema. Johtaja jäisi nyt automaattisesti vieraammaksi, mutta sillä ei koettu olevan suurta haittaa. Tärkeää oli, että johtaja tunsu henkilökunnan, lapset ja päiväkodin työskentelyn.

Merja: Että tietysti se on heille semmonen olo, mutta tietysti se johtaja on heille etäisempi, niin kun tietysti on, kun ei nää eikä tunne ihmistä, että ..... tuota niin jos ois talossa niin ottaisvat häneen yhteyttä joissain asioissa nykyään ottaa meihin, kun on tuolla kauempana se johtaja ja vieraampi ihminen. (Yksilöhaastattelu)

## 6.6 Yhdyshenkilöiden toiminta johtajuuden tukena

Päiväkodin yhdyshenkilöt olivat jo aiemmin toimineet yhdessä edellisen johtajan apuna ja toinen heistä oli ollut päiväkodin varajohtaja. Edellinen johtaja ei ollut enää muun muassa perehtynyt tietokoneen käyttöön, joten heille oli jäänyt esimerkiksi käytännön työt tietokoneella. Perhepäivähoitajat olivat itse saaneet vaikuttaa yhdyshenkilönsä valintaan ja hoitajat olivat kokeneet erittäin tärkeänä, että joku päiväkodin henkilökunnasta oli nimetty heitä varten. Päiväkodin yhdyshenkilön ajateltiin toimivan yhdyslinkkinä kuntaan, mutta hän itse koki sellaisten tehtävien olevan vähäisiä. Muita tehtäviä yhdyshenkilölle olivat ulkoa tulevien asioiden tiedottamista huolehtiminen, yhteydenpito kunnan muihin toimialoihin ja olla tietoinen päiväkodin paikkatilanteesta. Ensimmäisessä ryhmähaastattelussa yhdyshenkilöitä kuvattiin henkilöinä, joihin voitiin luottaa ja jotka tiesivät joistain asioita enemmän. SWOT-analyysissä yhdyshenkilöt

todettiin yhdeksi takeeksi sujuvalle toiminnalle, mutta myös heikkoutena nähtiin päiväkodin ja johtajan hoitamien töiden jakamisessa olleet pienet epäselvyydet.

Pääsääntöisesti yhdyshenkilöiden nimeämistä pidettiin tarpeellisena. Yhdyshenkilöiden tarpeellisuutta kuvattiin eri tavoin:

- Jos yhdyshenkilöitä ei olisi, jotkut asiat jäisivät hoitamatta.
- Perhepäivähoitajille oli tärkeää, että yksi henkilö hoiti päiväkodilla heidän asioitaan.
- Yhdyshenkilöt toimivat johtajan korvikkeina tietäen asioista enemmän ja veivät asioita eteenpäin.
- Yhdyshenkilö tietää lasten valinnoista ja paikkatilanteesta.

H: Onks kuitenkin se tärkeintä perhepäivähoitajien näkökulmasta, että tässä lähellä on, että tietää, että kuta kuinka joka päivä tässä lähellä on ihminen, että voi mennä jotain asiaa luottamuksellisesti kertomaan?

V5: Tottakai se on ja koko päiväkodin henkilökunta, että se on tietysti se välittäjä. Ja sitähan me heti alkuun, että täällä täytyy sitten olla, että se oli meidän ehto, että on yksi, olla sitten. Ei tuolla Taajaman päässä aina kaikkee. (Ryhmähaastattelu 1)

H: No mitä mieltä sä olet tästä yhdyshenkilöratkaisusta, että onko se ollut hyvä, että on nimetty?

Siiri: On, on minä ainakin tykkään ja sitten ne tosiaan hoitaa ton konehomman ja sitten sieltä kaikki tiimipostit ja tiedotteet, niin mä tykkään ainakin että se on ollut. (Yksilöhaastattelu)

Johtajan näkökulmasta yhdyshenkilön nimeäminen oli jo ajankäytön suhteen järkevä ratkaisu. Hänen mukaansa tiimityön luonteeseen kuuluu vastuun jakaminen ja hän piti järjestelyä työnjakokysymyksenä sekä kaikkien jaksavuuteen vaikuttavana tekijänä. Yhdyshenkilönä toimiminen vaati työntekijältä taitoa esimerkiksi suodattaa tietoa sen mukaan mikä olisi toiminnan kannalta tarpeellista. Jos yhdyshenkilön tehtävä olisi kiertävä, tulisi johtajan työ sen kautta kaikille tutuksi. Johtaja näki myös yhdyshenkilön nimeämisessä tietyn riskin. Järjestely haavoittuu, jos yhdyshenkilö on esimerkiksi pitkällä sairauslomalla.

Yksi vastaaja epäili yhdyshenkilöiden nimeämisen tarpeellisuutta, jos se oli rasite yhdyshenkilölle itselleen. Itse yhdyshenkilöt epäilivät nimeämisen tarpeellisuutta,

koska kokivat heille kohdistuneiden tehtävien olevan usein sellaisia, jotka jokainen voisi itse hoitaa ilman heitä. He myös toivoivat, että kaikki yhdessä hoitaisivat päiväkodin asioita eikä esimerkiksi palavereiden koollekutsuminen henkilöityisi yhdyshenkilöiden vastuulle.

Kukaan vastaajista ei arvellut, että yhdyshenkilöiden tehtävien hoitaminen olisi rasite muulle henkilökunnalle: oli muun henkilökunnan velvollisuus järjestää asiat niin, että yhdyshenkilöille jäi aikaa tehtävilleen. Tehtäviin käytetty aika oli soviteltu ulkoilu- ja nukkuma-aikoihin, joten se ei häirinnyt toimintaa lasten kanssa. Kukaan ei myöskään ollut huomannut, että nämä tehtävät olisivat rasite itse yhdyshenkilöille. Toinen yhdyshenkilöistä koki hieman huonoa omaatuntoa siitä, oliko pystynyt riittävästi panostamaan tehtäviinsä.

Unelma: Ei se haittaa..... jos joillakin on sitä johtajuutta joillakin henkilöillä, niin hän ei voi samalla tavalla olla lapsiryhmässä mukana. Ja tytöt tekee aika paljon sillon kun lapset nukkuu tai lapset on ulkona, että se tavallaan soveltuu heidän työvuoroonsa olla pois siitä ryhmästä. (Yksilöhaastattelu)

Johtaja: (...) Mä näkisin niin, että näitä aikuisten töitä näitä yhteisiä töistä, jos niitä osataan delegoida sopivassa määrässä kaikille, niin se edesauttaa sitä arjen jaksamista, sitä rutiineiden jaksamista. (Yksilöhaastattelu)

Yhdyshenkilöiden tilanteissa oli tapahtunut hieman muutosta syksyn 2000 aikana. Toinen yhdyshenkilöistä oli nyt pienten ryhmässä ja toinen esikoululaisten ryhmässä, jossa oli uusia haasteita uusien esiopetusikäntöjen vuoksi. Varsinkin yhdyshenkilö, joka toimi pienten ryhmässä, koki toisessa ryhmähaastattelussa, että aikaa yhdyshenkilön töille oli nyt vaikeampi löytää. Kumpikin yhdyshenkilö tosin sanoi, että työn kuormittavuus oli myös kausiluontoista.

Henkilökunta ei kokenut, että yhdyshenkilöt joutuisivat liian johtajamaiseen asemaan filiaalipäiväkodissa. Sen koettiin olevan myös ihmisestä kiinni ja oli myös tärkeää määritellä, että johtaja oli edelleen se henkilö, joka teki päätökset. Johtaja näki väärällä tavalla johtajamaisen aseman mahdollisena riskinä. Johtajan mukaan yhdyshenkilön tehtävien kierrättäminen estäisi kielteisen johtaja-aseman muodostumisen. Yksi



vastaajista hyväksyi johtajamaisemman aseman, koska yhdyshenkilöt myös joutuivat ottamaan enemmän vastuuta. Toinen yhdyshenkilöistä koki häneltä odotettavan enemmän johtajuutta, kuin mitä hän itse halusi osoittaa. Hän halusi olla yksi tiimin jäsen ja että kaikki ottaisivat vastuuta toiminnasta.

## 6.7 Tyytyväisyys johtajuuden toteutumiseen

Johtajuuden toteutumista kysyttiin yksilöhaastatteluissa ensin sen pohjalta, mitä itse oli pitänyt päiväkodin johtajan tärkeimpinä tehtävinä. Jatkossa kysymykset oli tehty käyttäen Nivalan jaottelua päiväkodin johtajan tehtävistä ja jokaisen osa-alueen jälkeen vastaaja arvioi sen toteutumista.

Haastateltavien vastatessa johtajuuden toteutumiseen itse tärkeinä pitamiensä tehtävien pohjalta, vastauksissa kuvastui myös yleensä tyytyväisyys johtajan tehtävien toteutumiseen toimintavuoden aikana. Neljä vastaajaa antoi vain yksiselitteisen vastauksen olevansa tyytyväisiä ja että johtajan tehtävät olivat toteutuneet. Perhepäivähoidon osalta varsinkin oltiin tyytyväisiä johtajuuden toteutumiseen. Haastateltu kuvasi perhepäivähoitajien aseman selkiytyneen. Kukaan henkilökunnasta ei tuonut esille pelkkää tyytyväisyyttä, mutta ainoastaan joissain yksittäisissä asioissa katsottiin olevan parantamisen varaa.

Tällainenkin johtajuus katsottiin riittäväksi, mutta suhde johtajaan oli muuttunut esimiesmäisemmäksi: johtaja koettiin vieraammaksi. On muistettava, että yksilöhaastatteluiden aikaan filiaalipäiväkoti oli toiminut uuden johtajan alaisena noin puoli vuotta. Tarkensin niissä haastatteluissa, joissa tuotiin esille tämä vierauden tunne, johtuiko vierauden ja esimiesmäisen roolin korostuminen nimenomaan siitä, että johtaja ei toiminut samassa talossa. Vastaajat ottivat yhteistyön lyhyen ajan huomioon, mutta sanoivat, että samassa talossa toimiva johtaja olisi jo tähän mennessä tullut tutummaksi. Myös toisessa ryhmähaastattelussa palattiin tähän aiheeseen ja uusi johtaja tuntui edelleen vieraalta. Lapsiryhmävastuinen johtaja oli elänyt henkilökunnan mukana ilot ja surut.

Siiri: Se on se, että silloin kun johtaja on tässä talossa niin sitä näkee joka päivä ja sitten kun se on tuolla niin sitten vaan. Ja kyllä siihen tulee varmaan semmonen kynnyks, no että enhän mä nyt tommosta asiasta voi sinne lähteä, että onhan sillä nyt varmaan muutakin ja sillä se tulee sitten täällä aina...

H: Hoidettua

Siiri: Sitten hoidettua ja kyselyä. Ja tietysti, jos se johtaja ois siinä niin herkemmin kysyis jotain nopeesti kysäsee sitten. Mutta kyllä siihen tulee se semmonen kynnyks, että enhän mä rupee tuommosen asian kanssa soittamaan sitten, että jos nuo tietää ... että se hoituu. (Yksilöhaastattelu)

Mielenkiintoista oli, että tehtävissä, joiden toteutumiseen ei oltu tyytyväisiä, ei sinänsä oltu tyytymättömiä mahdolliseen johtajan työpanokseen. Näiden tehtävien katsottiin nyt olevan enemmän henkilökunnan vastuulla. Jonkin verran todettiin palavereiden pidon heikentyneen tämän toimintavuoden aikana. Toisaalta koska nimenomaan henkilökunnan omien palavereiden pitäminen oli vähentynyt, oli palaverikäytännön parantaminen henkilökunnan tehtävä eikä johtajan tehtävä. Johtajan pitämässä palaverissa oli keskitytty tiedottamiseen, eikä muita asioita ehditty niissä käsittelemään. Pari vastaaja katsoi päiväkodin sisäisen toiminnan hoidon heikentymisen kuuluvan nyt enemmän henkilökunnan vastuulle. He kokivat, että arjen toiminnan kokonaisuus ei ole tässä mallissa selkeästi jonkun käsissä. Jatkoksi he totesivat, että nyt enemmän henkilökunnan asia ideoita esimerkiksi vanhempainiltoja.

Kaisu: No meillä on tullut nyt tän vuoden varrella ilmi, että on jotain juhlaa suunniteltu tai jotain tapahtumaa suunniteltu tai joku muu asia on ollut ja sitä on puhuttu. Meillä on toi Norppien puoli, missä aikuisia näkee paljon ja on puhuttu siellä pienessä porukassa ja sitten se tiedottaminen on jäänytkin muutamalle on ehkä nukkarissa tai ehkä eivät ole töissä silloin, on jäänyt pitämättä. Ne ei tavallaan oo ollut kirjattuja palavereja vaikka on sovittu tiettyjä asioita (Yksilöhaastattelu)

Laura: Kyllä mä koen sen enempi meidän työyhteisön tehtäväksi, koska kuitenkin Maija ei kuitenkaan oo sillä tavalla näissä jutuissa mukana, vaikka onkin meidän johtaja. Mutta näissä justiin näissä juhlien järjestämisissä ja vanhempainiltojen järjestämisessä, että mehän täällä kuitenkin nähdään se mikä on esimerkiksi se aihe, mistä me halutaan niin kun vanhempien kanssa jutella niin paremmin kuin Maija, joka käy vaan täällä (Yksilöhaastattelu)

Muita kommentteja johtajan tehtävien toteutumisesta oli, että asiat hoituivat, mutta oli aikaa vievää saada yhteys johtajaan ja että yhdyshenkilöiden tehtävät suhteessa johtajan tehtäviin kaipasivat selkiyttämistä. Joissakin yksittäisissä tapauksissa yhdyshenkilöt sanoivat, että aikaisemmin johtajaan oli luonnollisesti saanut nopeammin yhteyden tai johtajan päätös asioille. Nyt oli opittava entistä enemmän tekemään päätöksiä henkilökunnan kesken. Toisessa ryhmähaastattelussa henkilökunta mietti, miten käyttöönotetut soittoajat vaikuttaisivat johtajan tavoitettavuuteen.

Päiväkodin johtaja arvioi kriittisesti johtajuuden toteutumista Kotikulman päiväkodissa. Hän koki, että osittain hänen syksyn 1999 virkavapautensa aiheutti hänelle itselleen hajanaisuuden tunteen ensimmäisestä toimintavuodesta. Toiminta oli jo pyörähtänyt käyntiin hänen aloittaessaan työt loppu syksyllä ja hän koki, että oli ollut vain pakko hypätä liikkuvaan junaan. Erityislasten asiat olivat hänen mukaansa vieneet paljon aikaa eli juuri ne asiat, joissa henkilökuntakin koki olleensa eniten yhteydessä johtajaan. Hän oli olettanut voivansa aloittaa jo ensimmäisenä vuotena kehityskeskusteluiden käymisen joko yksilö- tai tiimitasolla, mutta siihen ei aika ollut riittänyt. Henkilökuntaan tutustuminen oli hänen mukaansa jäänyt liian vähälle. Hän muistutti, että useamman vuoden asioita ei ole mahdollista tehdä yhdessä vuodessa, vaan on mietittävä, mikä on kaikkein tärkeintä. Toisaalta hän sanoi, ettei ole ollut huolissaan filiaalipäiväkotinsa toiminnasta, koska se oli kokenut työyhteisö. Hän korosti niin luottamuksen kuin vastavuoroisuuden periaatteita suhteessaan filiaalipäiväkotiin: hänen on saatava viestejä, mihin asioihin häntä johtajana tarvitaan.

Johtaja: (...) Kyllä tää on niin iso kakku on, että kyllä tässä täytyy lähteä siitä, että mä luotan, että mulla on ammatti-ihmiset töissä. Ja jos niillä on, mä lähen vastavuoroisuudesta, että jos niitä joku asia mättää tai joku asia vaatii minua, niin mä oon aina käytettävissä ja mä olen niille sen sanonut. Että teidän täytyy oppia käyttää mua.  
(Yksilöhaastattelu)

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että he eivät haluaisi palata entiseen johtamismalliin eli että päiväkodilla olisi oma lapsiryhmävastuinen johtaja. Mitään sitä vastaan ei sinänsä ollut, mutta ei ollut myöskään syytä palata. Perusteluina oli halu nähdä ja kokeilla tätä mallia ja erityisesti kokopäiväisen lastentarhanopettajan työpanoksen saaminen lapsiryhmään. Johtajalla itsellään oli myös muistissa oman työuransa ajalta

kokemukset lapsiryhmävastuisten päiväkodin johtajan työmäärästä, mutta hän varsinkin korosti, että tämä johtajuusmalli oli vasta alkuvaiheessa. Arvio toimivuudesta voidaan tehdä vasta parin kolmen vuoden kuluttua.

### *Johtajuuden kehittämis- ja muutostarpeet*

Ensimmäisen filiaalipäiväkodin toimintavuoden lopussa ei juuri tullut esille asioita, jotka olisivat vaatineet uudelleenjärjestelyjä tai kehittämistä. Ainoa asia, joka mainittiin uudelleen läpikäytäväksi, oli tarkentaa johtajan ja yhdyshenkilöiden työnjakoa. Yhtenä toiveena tuli esille, että jatkossa johtaja panostaisi enemmän pedagogiseen johtajuuteen virittämällä kasvatuksellista keskustelua esimerkiksi ammattikirjallisuuden kautta. SWOT-analyysin yhteydessä palasimme kehittämistarpeisiin heikkouksien yhteydessä, mutta siinäkin yhteydessä tuli esille vain tuo johtajan ja filiaalipäiväkodin työnjaon selkeyttämien yhdyshenkilöiden tehtävien osalta.

Asiat, mihin ensimmäisen toimintavuoden jälkeen tulisi enemmän panostaa nimenomaan Kotikulman päiväkodissa, olivat johtajan mukaan työntekijöiden kanssa käytävät kehittämiskeskustelut. Hän aikoi ottaa seuraavan toimintakauden tehtäväksi käydä kehittämiskeskusteluja niin ryhmä- kuin yksilötasolla. Näiden avulla hän oppisi paremmin tuntemaan työntekijänsä, tiimin toimivuuden ja toiminnan sisältöjä. Omaan työtään ja aikatauluja, miten jakaa työpanosta eri toimintayksiköiden välillä, hän aikoi myös arvioida ja muokata. Jatkossa hän halusi myös seurata, että työnjako toimii ja jokainen työntekijä pääsee kokeilemaan omia vahvuuksiaan. Tärkeä osa kehittämistyötä on myös perhepäivähoidon ja päiväkodin yhteistyö sekä perheiden kanssa tehtävän yhteistyön kehittäminen. Asiat, joihin kaivattiin johtajan panostusta enemmän, olivat lähinnä arjen toimintaan liittyviä. Häneltä toivottiin tukea henkilöstöressurssien turvaamiseen, panostusta pedagogiseen johtajuuteen ja tiedottamiseen, edelleen työn mallintamista, tutustumista päiväkotiin ja sen toimintaan sekä itsenäisyyden ja itsemääräämisen säilyttämistä.

Muutoksen sujuvuutta ja tyytyväisyyttä johtajuuteen kuvasi myös se, että toiveita muuttaa jotain johtajuudessa ei ollut. Paremminkin ilmaistiin asioita, mitä haluttiin pitää samana. Toiveista yksi liittyi selkeästi johtajuuteen: johtajan työmäärä pysyisi jatkossakin sellaisena, että hän pystyisi toteuttamaan johtajuuttaan riittävästi.

Muut vastaukset korostivat filiaalipäiväkodin itsenäisyyden säilyttämistä ja henkilökunnan mahdollisuutta työskennellä Kotikulman päiväkodissa. Työyhteisön itsemääräämisoikeutta vuosilomien suhteen oli kahden mielestä tärkeä asia. Itsemääräämisoikeus oli yksi niin sanotun hyvän työn kriteereistä (esim. Kauhanen 1997, 31). Kolmen vastaajan mielestä oli tärkeä saada työskennellä juuri tässä työpaikassa. Johtaja toivoi, että tämä työyksikkökokonaisuus säilyisi 3-4-vuotta. Vastan jälkeen, kun filiaalipäiväkoti ja johtajuus olisivat saaneet rauhassa hakea toimintamalleja, sen toimivuus olisi arvioitavissa. Tulevaisuus saisi näyttää, miten asiat on hoidettava ja missä tehtävä muutoksia.

Ainoa selkeä epäily tulevaisuuden suhteen oli henkilökunnan mahdollisuus toimia samassa työyhteisössä. Sama pelko oli ollut jo mielissä muutoksen alkuaikoina, mutta nyt sen toi esille vain yksi vastaaja. Hän sanoi joskus miettivänsä, että käykö jatkossa niin, että työntekijää hyppyytetään päiväkodista toiseen tarpeen mukaan. Jatkossa työyhteisöltä toivottiin samanlaista yhteisten tavoitteiden eteen työskentelyä. Se, mitä ei toivottu, oli yhden vastaajan mukaan siirtyminen työhön Taajaman päiväkotiin. Henkilökunnan väleihin toivottiin avoimuutta ja toimintaan aktiivisuutta

#### *Ajatuksia johtajuudesta syksyllä 2000*

Koska mielestäni epäselvyys päiväkodin johtaja roolista ja merkityksestä nousi yksilöhaastatteluista selvästi esille, otin sen uudelleen esille syksyllä 2000 toisessa ryhmähaastattelussa. Kerroin henkilökunnalle, että olin usean haastattelun kohdalla kuin koosteena johtajuus -teemasta havainnut, että johtajan rooli oli vielä selkiytymätön ja tämä uusi johtajuuden malli koettiin erilaisena. Syksyllä 2000 johtajan tehtäviksi kuvattiin päätöksenteko, yhteydenpito kuntaan, olla turvana työntekijöiden taustalla, henkinen tuki, auttaa satunnaisissa henkilökunnan sijaisjärjestelyissä ja palaverit perheiden kanssa. Kuvatut tehtävät olivat samansuuntaiset kuin yksilöhaastatteluissa

mainitut. Henkilökunta myönsi, että johtajan rooli oli erilainen nyt hallinnollisella useamman päiväkodin johtajalla kuin entisellä lapsiryhmävastuisella johtajalla. Johtaja tuntui edelleen vieraammalta ja henkilökunta epäili, että hänen roolinsa tulisi vuosienkin saatossa sellaisena pysymään. Lapsiryhmävastuinen johtaja koettiin tiimin jäsenenä, mutta hallinnollinen johtaja oli monen muunkin henkilön johtaja: häntä kuvattiin yksinkertaisesti johtajaksi. Lapsiryhmävastuisen johtajan näkemisen niin tiimin jäsenenä kuin johtajan tuo esille myös Rodd (1998, 112-113).

V6: Onhan se sillai, että Maija käy täällä käymäselään ja sit hoitaa semmosia ns. ikäviä asioita mahdollisesti mitä tulee vastaan ja sitten on noissa , istuu noissa palavereissa. Että onhan se siinä, sillä tavalla niin kun.

V2: Vähän niin kun free lanceri. (Ryhmähaastattelu 2)

V2: Musta se on enemmän johtajan olonen. Siis Liisa oli kuitenkin tässä, kun hän oli työyhteisössä, niin oli niin kun

V3: Tiimissä mukana.

V2: Tiimissä mukana.

V3. Tiimissä yksi työntekijä ja yksi tämmönen Tuula tai Eeva elikkä nyt kun hän tulee tuolta noin ja on todellakin useamman ihmisen johtaja kun meidän, niin must se on enemmän johtaja. (Ryhmähaastattelu 2)

Toisessa ryhmähaastattelussa keskustelimme myös filiaalipäiväkodin henkilökunnan ja johtajan välisestä suhteesta. Otin asian esille, koska ei voi olla johtajan roolia ilman alaisia. Kävimme asiaa läpi lähinnä tehtäväjaoon kautta. Hyvänä asiana pidettiin sitä, että nyt filiaalipäiväkodin aikana, tehtäväjako oli käyty yhdessä läpi johtajan kanssa. Aikaisemmin jotkut tehtävät olivat vain pikku hiljaa siirtyneet joidenkin henkilökunnan jäsenten hoidettavaksi. Henkilökunta koki, että erityisesti arjen toiminnasta vastaaminen kuului henkilökunnan vastuulle. Koettiin myös, että tämä vastuunotto oli lisääntynyt ja että syksyn aikana oli opittu entistä enemmän velvoittamaan toinen toistaan huolehtia yhteisistä tehtävistä. Päiväkodin toiminnan sisältöjen määrittäminen kuului työyhteisölle eli niille, jotka työn tekevät. Johtajan haluttiin kuitenkin olevan tietoinen toiminnasta ja myös koettiin hänen tietävän riittävästi päiväkodin arjesta. Hänelle myös kerrottiin toiminnasta, joka poikkesi tavallisesta arkirutiinista.

V4: (...) Vähän niin kun samanlainen olo, että me pärjätään ihan hyvin tällein normaali elämässä, mutta sit tulee joku kinkkinen juttu, niin on joku jolle voi soittaa. (Ryhmähaastattelu 2)

Vaikka tutkimukseni ajanjakso oli vain noin ensimmäisen toimintavuoden ajan, koin, että varsinkin syksyllä 2000 oli johtajan rooli selkiytyneempi kuin keväällä 2000. Toisessa ryhmähaastattelussa oli hyväksyvä ja seesteinen tunnelma. Ensimmäinen vuosi oli opettanut sen, mistä asioista henkilökunnan tulisi itse vastata ja mihin johtaja osallistuisi. Itse asiassa minulle itsellenikin selkeni, että yhtäläillä oleellista kuin oli selvittää johtajan rooli uudessa tilanteessa, oli selvittää henkilökunnan rooli. Tämä roolin selvittäminen on sitä, mitä Schein (1987, 80-95) tarkoittaa asioilla, mitä organisaation tulisi läpikäydä muuttuneessa tilanteessa. Kevään yksilöhaastatteluissa vasta tuotiin esille, että henkilökunnan tulisi keskustella esimerkiksi sisäiseen työnjakoon liittyvistä kysymyksistä ja syksyllä huomasin, että niistä todella oli keskusteltu. Toisessa ryhmähaastattelussa oltiin myös tyytyväisiä johtajuuteen: se oli toiminut riittävästi.

V4: Kyllä se musta jotain vastuuntuntoa tuo lisää, että meidän tää homma, että meidän on tää talo pyöritettävä. Niin että ei voi niin kun sillein aatella, että johtaja määrää tai ei määrää vaan päättää ehottaa. Meidän pitäs itekin.

V3: Ja me ollaan vastuussa tästä ilmapiiristä ja tästä kuinka tää arki sujuu

V7: Koko talosta ja koko talon lapsista. (Ryhmähaastattelu 2)

## 6.8 Filiaalipäiväkodin toimivuus

Päiväkodille, joka siirtyisi filiaalipäiväkodiksi, asetettiin kriteereitä sen koon ja työhistorian perusteella. Suurin osa vastaajista katsoi, että parempi vaihtoehto filiaalipäiväkodiksi olisi jo jonkun aikaa toiminut, kokeneempi työyhteisö kuin aivan uusi työyhteisö. He olivat kokeneet, että heidän omassa selviytymisessä oli auttanut se, että he olivat jo kokenut työyhteisö. Jokainen työntekijä oli ollut alalla jo jonkun aikaa ja useimmilla oli jo vuosien yhteinen työhistoria. Johtajan kanssa oli samaa mieltä yksi vastaaja siitä, oliko päiväkotiki uusi vai vanha: tärkeintä oli työntekijöiden

asennoituminen työhönsä. Henkilökunnan jäsen sanoi, että tiukasti omien toimenkuviansa mukaisesti toimiva henkilökunta ei sovellu filiaalipäiväkodin henkilökunnaksi, koska erityisesti filiaalipäiväkodissa jokaisen on otettava vastuu arjen toiminnasta. Uuden päiväkodin aloittaminen filiaalipäiväkotina voisi onnistua kuitenkin siltä pohjalta, että se lähtisi heti työskentelemään erilaisen johtajuusajattelun mukaan. Uusi työyhteisö, joka toimisi filiaalipäiväkotina tarvitsisi enemmän johtajan tukea ja mahdollista koulutusta esimerkiksi tiimikoulutuksen muodossa. Enemmistö vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, ettei uusi ja nuori työyhteisö sovellu filiaalipäiväkodiksi. Myös Lahikaisen ja Rusasen (1991, 197-199) tulosten mukaan erityisesti nuoret työntekijät olivat kaivanneet johtajan tukea muutoksen aikana.

H: Minkälaisen työyhteisön sä koet parhaiten toimivan tämmösenä filiaalipäiväkotina?

Onko sille esimerkiksi jotain ominaispiirteitä?

Merja: No semmonen varmaan, missä on niin kun totuttu hoitaa asioita ennenkin, että ei oo totuttu ihan niin kun... menemään tavallaan johtajan perässä, että on totuttu itekin tekemään niitä päätöksiä vähän ja jotain käytäntöjäkin hoitamaan. Ja sit semmonen yhteishenkikin on aika hyvä asia, että jos on semmosia persoonia, jotka vaan itsekseen tekee päätöksiä ja ei kysy toisilta, niin semmonen ei mun mielestä ehkä menesty semmonen systeemi. (Yksilöhaastattelu)

Kaisu: No semmonen , joka on toiminut jo vuosia, jolla on niin kun selkeet systeemit ja on niin kun henkilökunta ollut, tuntee toisensa ja ollut pitkään ja hommat selvillä. Niin mä uskon, että semmonen pärjää. Mulla ei ole uusista taloista kokemusta semmosista mitkä on vasta alottanut toimintansa. Mä luulen, että semmosessa on enempi hakemista. (Yksilöhaastattelu)

Sopivaksi filiaalipäiväkodin kooksi katsottiin yleensä maksimissaan Kotikulman päiväkodin kokoinen yksikkö eli kolme lapsiryhmää ja henkilökuntaa noin 8–9. Päiväkodin koko oli myös Nivalan (1997a, 16-17) tutkimuksen yksi kriteeri johtajan useamman toimintayksikön hallinnalle. Johtajan näkökulmasta oli merkitystä sillä, millaiseksi johtajan koko työkokonaisuus muodostuu. Johtaja sanoi, että noin 30 alaista oli vielä hyvin hallittavissa ja johdettavissa oleva määrä. Hänen mukaansa ei voi vain ajatella yhtä yksikköä, vaan on katsottava koko kokonaisuus, joka johtajalle muodostuu. Yhden vastaajan mielestä Kotikulman päiväkotia isompikin päiväkotitoimisi filiaalina,



jos sen tilaratkaisut olisivat hyvät. Tällä hän tarkoitti sitä, että ryhmät eivät fyysisesti toimisi liian erillään toisistaan.

Mielenkiintoisen näkökulman filiaalipäiväkodin toimivuudesta antoi työyhteisövalmentajalta. Muutoksen alkuvaiheessa hän oli ajatellut muutoksen eli lapsiryhmävastuisten johtajan poistumisen olevan menetys työyhteisölle. Prosessin edetessä hän oli joutunut muuttamaan kantaansa ja toteamaan hallinnollisten johtajien toimivuuden päivähoitossa. Päiväkodin henkilökunta on hänen mielestään ammattitaitoista ja osaa tehdä itsenäisesti monet työt, mutta johtajaa tarvitaan koordinoimaan, turvaamaan resurssit, tukemaan ihmisiä ja näkemään kokonaisuuden.

Työyhteisövalmentaja: (...) Meillä on paljon näitä pieniä päiväkoteja, ei ole, se on siis niin kun taloudellisesti mahdotonta ja ne ihmiset ei ne tarvii siellä semmosta esimiestä, jolta ne kysyy voidaanko me tehdä näin.

H: Koska ne ihmiset osaa itse.

Työyhteisövalmentaja: Ne ihmiset osaa itse ne asiat.

H: Eli sä näät, että tämmönen pieni päiväkoti tavallaan siitä arjesta, niistä arjen päätöksistä voi ja monista muistakin päätöksistä?

Työyhteisövalmentaja: Kyllä, kun niillä on yhteiset selkeet pelisäännöt, miten me toimitaan, niin ne pystyy kyllä tekemään niitä.

H: No mihin sitä johtajaa tarvitaan?

Työyhteisövalmentaja: Johtajaa tarvitaan koordinoimaan sitten sitä ja taistelemaan tavallaan niitä resursseja sille niille ihmisille ja tukemaan niitä ihmisiä siinä prosessissa ja näkemään sitä kokonaisuutta. Ett jos ruvetaan menemään niin kun vikaraiteille niin hän sanoo, että hei, että oletteko te miettinyt, että mitä tässä tapahtuu. (Yksilöhaastattelu)

### *Riskitekijöitä filiaalipäiväkodin toiminnalle*

Riskitekijöiksi mainittiin yhteistyön arvostamattomuus, nuori työyhteisö, liian suuri päiväkoti, muutosvastarinta sekä hankala fyysinen sijainti. Filiaalipäiväkodin toimivuuden takeeksi tarvitaan yhteistyötä arvostavia työntekijöitä. Tähän liittyen kuvattiin riskitekijäksi voimakkaat yksilöt työyhteisössä. Nuori työyhteisö voisi koitua riskiksi sen perusteella, että siellä voisi nousta piilojohtajia, kun uudet, nuoret työntekijät saattaisivat kokemattomina herkemmin vetäytyä yhteisestä vastuusta. Liian suuressa filiaalipäiväkodissa henkilökunnan tiimi ei muodostuisi riittävän tiiviiksi, kun

ei tunneta riittävästi toisiaan eikä päiväkodin lapsia. Isommassa päiväkodissa tiedon kulku päiväkodin sisällä voi hankaloitua sekä yhdyshenkilöiden vastuu saattaisi muodostua liian suureksi. Isompi talo vaatii enemmän ”hanskassa pitäjää”. Hankala fyysinen sijainti esimerkiksi vaikuttaisi siihen, miten päiväkotikiitos voi olla yhteydessä muuhun kunnan toimintaan ja jäisi liiaksi oman onnensa nojaan. Nivalan (1997a, 16-17) johtajan tarpeellisuutta puolustaneet mainitsivat riskinä piilojohtajien syntymisen mahdollisuuden sekä johtajan roolin hengen luojana. Johtajattomuutta puolustaneet edellyttivät, että toimintayksiköt toimisivat lähellä toisiaan.

Johtaja toi esille riskitekijänä sen, että henkilökunta voi kokea muutoksen filiaalipäiväkodiksi liian suurena uhkana. Siitä johtuen filiaalipäiväkotikiitos voisi koteloitua ja kieltäytyä yhteistyöstä johtajan kanssa. Hän piti erittäin valitettavana sitä, jos johtajalle jäisi vain muodollinen valta ilman sisällön tuntemista. Hän lisäsi, että päiväkodin sijainti voi myös hankaloittaa johtajan läsnäolevaa yhteydenpitoa filiaalipäiväkodin kanssa. Työyhteisövalmentajan mukaan riskitekijä on se, että työyhteisö ei uskalla tehdä päätöksiä tai ottaa esimiehen yhteyttä, jolloin vuorovaikutus kärsii. Tässä yhteydessä hän korosti sitä, että työyhteisön tulee saada kokemus siitä, että esimies on heitä varten.

H: No mitä sä arvelet, että on semmosia riskitekijöitä, jotka estää, että tämä ei toimisi?

Sofia: Niin isommassa?

H: Isommassa tai yleensä, onko se koko yksi semmonen asia että?

Sofia: Niin se on se... sellasessa voisi sitten niillä tukihenkilöillä enemmän hommia sitten varmaan sitten enemmän. (Yksilöhaastattelu)

Karin: No kyllä sellanen, en minä ihan nuorta, jotka just kokoontunut siihen eikä ole yhtään toiminut sillä tavalla tiiminä, niin en mä sellasta jättäs.

H: Mitkä sun mielestä on siinä riskejä nuorella työyhteisöllä tai jos on aika paljon nuorta porukkaa?

Karin: No siinä voi olla, että siinä vetäytyy herkästi eikä ota sitä vastuuta sillä tavalla. Että tää on vaan tämmönen ajatus.

H: Niin hyviä ajatuksia, että voiko semmosessa käydä herkemmin, että sieltä sitten jotkut herkemmin nousee ottamaan sen vallan?

Karin: Joo, pakko ottaa jonkun se vastuu. (Yksilöhaastattelu)

Johtajuuteen liittyvät riskitekijät olivat ne, että filiaalipäiväkoti jäisi liian yksin ilman riittäviä kontakteja johtajaan tai johtajalle kasaantuisi liian suuri työkokonaisuus. Yhden vastaajan mukaan liian suuri työmäärä johtajalla ei antaisi riittävästi aikaa johtajuuden hoitamiseksi. Toisen vastaajan mukaan riski filiaalipäiväkodille saattaa olla, jos pedagogisen johtajuus jäisi vähemmälle. Toimintaan tarvitaan uusia ideoita ja johtaja on avainasemassa kehittämässä pedagogiikkaa.

Unelma: Minusta on ainut riski se pedagoginen johtajuus. Elikkä jos ei toimintaan tule uusia ideoita mistään, niin se menee kuin veturi samalla raiteella koko ajan. Eli se pedagoginen johtajuus on se riskitekijä ei niinkään hallinto. (Yksilöhaastattelu)

### *Filiaalipäiväkodin henkilökunnan ja johtajan ominaisuuksia*

Avainkriteerit filiaalipäiväkodin henkilökunnalle olivat joustavuus ja vastuuntuntoisuus. Henkilökunnan jäseneltä edellytettiin omatoimisuutta, mutta myös taitoa työskennellä tiimin jäsenenä. Filiaalipäiväkodissa ei voi olettaa, että johtaja on koko ajan antamassa kiitosta ja neuvoja, vaan on osattava luottaa omaan työskentelytaitoonsa. Yksilöiden ja työyhteisön on myös osattava tehdä päätöksiä. Filiaalipäiväkodissa ei kukaan ole neuvottelemassa henkilökunnan puolesta, vaan on itse opittava neuvottelemaan ja tekemään päätöksiä. Nämä kriteerit sopivat yhteen Roddin (1995, 102-103) tulosten mukaisesti tiimin jäseneltä odotettaviin ominaisuuksiin. Johtaja ei halunnut tyyppinä lähteä määrittelemään sopivaa työntekijää filiaalipäiväkotiin. Hän lähti siitä tilanteesta, että esimerkiksi kaikki hänen alaisuudessaan työskentelevät pystyisivät työskentelemään missä tahansa hänen yksikössään. Ammattitaitoa on oltava työskentelyyn missä tahansa työympäristössä. Ainoa työntekijätyyppi, jota hän epäilisi sijoittaa kauempana olevaan filiaalipäiväkotiin, olisi henkilö, jolta voisi odottaa ryhtymistä yhteisen linjan vastaiseksi piilojohtajaksi. Työyhteisövalmentaja toivoi työntekijältä riittävää työkokemusta, joka tuli esille myös useissa henkilökunnan vastauksissa.

H: No mitä se teiltä iteltänne työyhteisönä, työtiiminä on vaatinut, että toimii näin, kun tuntuu, että teillä toimii hyvin tää systeemi, niin mitä vaatii teiltä?

V3: Palaverin pitämistä niin kun aikaisemminkin ja kokouksia, päätöksiä pitää tehdä siinä eikä jättää joka asiaa, että kun johtaja tulee tänne. Tehdään sitten yhdessä. (Ryhmähaastattelu 1)

Laura: No mun mielestä sellanen ihminen, joka luottaa siihen omaan työskentelytaitoonsa. Niin sellanen pärjää tämmösessä työyhteisössä, jossa ei ole johtaja niin ku fyysisesti paikalla, että ei tarvii niin kun koko aika sellasta tavallaan ylhäältä tulevaa kiitosta tai tällasta siitä omasta työstään. Vaan niin kun, eikä taas sellasta ylhäältä tulevia neuvoja, vaan että joka osaa tehdä niitä päätöksiä niin kun itse ja luottaa siihen, että mä osaan tän työn ja. (Yksilöhaastattelu)

Sofia: Tietää sen työnsä, mitä tekee, että ei tartte aina sanoo, että menee. (Yksilöhaastattelu)

Nimenomaan filiaalipäiväkodin johtajan ominaisuudeksi kolme vastaajaa kuvaili taitoa aistia nopeasti ilmapiirin ja erilaiset tilanteet. Tätä perusteltiin sillä, että johtajalla oli useita erilaisia yksiköitä alaisuudessaan. Tämä usean eri yksikön hallinta koettiin myös isona haasteena johtajalle, joka pystyi olemaan jokaisessa yksikössä vain osittain läsnä. Samaa tilannetajua ja erilaisuuden sietokykyä edellyttivät sekä johtaja että työyhteisövalmentaja filiaalipäiväkodin johtajalta. Johtaja myös korosti tietyn herkkyyden olevan hyväksi: monen yksikön ja samalla usean alaisen esimiehenä joutuu ymmärtämään monenlaisia tunteita ja reaktioita. Samaa tilannetajua tuo myös Rodd (1995, 102-103) esille tiimin johtamisen taitona. Esimiehen tulisi johtajan mukaan lisäksi osata säilyttää sopiva ulkopuolisuus suhteessa yksiköihinsä. Johtajaan toivottiin saatavan yhteys ja tunne, että johtaja olisi osa päiväkodin henkilökuntaa. Toinen seikka, johon useampi henkilökunnasta kiinnitti huomioita, oli johtajan tasapuolisuus yksiköidensä suhteen. Muita avuja olivat taito organisoida työnsä nimenomaan useamman yksikön välillä, ajan tasalla pysyminen ja pitäminen, luottamus henkilökuntaan ja muutosalttis persoona.

Siiri: Kun mä aattelen, että melkein yli-ihminen, että pystyy tekemään sen kaiken mitä odotuksia häneen on.

H: Niin niitä odotuksia tulee niin monelta

Siiri: Niitä tulee niin monelta taholta ja justiin se, että pystyy. Sitten kun ajattelen Maijaa, niin saatetaan nähdä tuolla jossain ja kysyä ihan niin kun ei pitäis työasioita ja

tälle. Että miten voi ihminen muistaa kaikki ja pitää narut käsissä. Musta pitää olla vähän niin kun yli-ihminen. (Yksilöhaastattelu)

Johtaja: (...) Hyvin ajan hermolla moneen suuntaan ja sitten semmonen itsessään jo semmonen muutosaltis persoona, että ei hätkähdä äkillisiäkään muutoksia ja tilanteita, missä joutuu nopeastikin reagoimaan. Että semmosta nopeeta tilannetajua ja tiettyä herkkyyttä omaava ihminen niin tuota pärjää tässä mun mielestä parhaiten (...) (Yksilöhaastattelu)

### *Filiaalipäiväkotina toimimisen hyvät ja huonot puolet*

Filiaalipäiväkotina toimimisen huonoja puolia ei juuri mainittu. Viisi vastaajista ei osannut mainita mitään huonoa. Huonot puolet, jotka otettiin esille, olivat johtajan jääminen vieraammaksi niin henkilökunnalle kuin vanhemmille sekä filiaalipäiväkodin vaara jäädä polkemaan paikoilleen, jos pedagogisesta johtajuudesta ei huolehdita. Joissakin satunnaisissa tilanteissa oli kaivattu johtajan vastausta tai päätöstä, mutta ne tilanteet olivat harvinaisia. Johtajan mukaan kynnys puhua asioista johtajalle voi nousta korkeammaksi juuri tuon vieraammaksi jäämisen vuoksi. Silloin saattaa jäädä joitakin tärkeitä asioita puhumatta, jotka hankaloittavat toimintaa ja ilmapiiriä. Hän oli hyvin tietoinen irrallisuudestaan päiväkodin arkisista asioista ja sen myötä häntä huoletti se, saiko hän johtajana riittävästi tietoa Kotikulman asioista.

Johtaja: (...) Sä olet kuitenkin aika irrallaan näistä arjen kuvioista, että se siinä huolettaa eniten, että näänkö, kuulenko, tuleeko mulle riittävästi työstettävää, koska se vuorovaikutus tässä johtamismallissa täytyy olla niin avointa ja niin reilua, että kynnystä ei oo tossa tulla ja tuoda esiin niitä työstettäviä asioita... (Yksilöhaastattelu)

Hyviä puolia filiaalipäiväkotina toimimisessa olivat itsenäisyys, oman ammatillisen kasvun turvaaminen ja vapaus, ettei johtajan poissaolot päiväkodista vaikuta lapsiryhmään. Johtaja korosti, että vastuun ottaminen ja jakaminen väistämättä lisäävät ammatillista kasvua. Henkilökunnan mielipiteissä nousi jälleen esille muutoksen myötä saatu lastentarhanopettajan kokoaikainen ryhmässä.

Johtaja: Eli tämmönen ammatillinen kasvu, että sen se takaa, koska siellä on opittava ottamaan vastuuta, jakamaan sit vastuuta ja se on kokonaisvaltaisempi joka ikistä työntekijää ajatellen (...) (Yksilöhaastattelu)

H: No osaatko ihan listata tämmösen filiaalipäiväkotina toimimisen hyviä ja huonoja puolia, mitä hyvää tässä on?

Kaisu: ... No itsenäisyys on varmaan. Se, että saahaan olla omin nokkinemme ja tehdä omat päätökset ja en mä tiedä, että se itsenäisyys oikeestaan kattaa aika paljon. Mitäs huonoja puolia? No ehkä se, että vanhemmat ei näe johtajaa niin usein ja meillekin se johtaja on enempi semmonen johtaja kuin työkaveri.(...) (Yksilöhaastattelu)

### *Filiaalipäiväkotina toimimisen mahdollisuudet ja uhat*

SWOT-analyysissä ryhmät keskittyivät hieman eri tavoin ulkoisiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Toisen ryhmän ajatuksissa olivat jo tulevaisuuden uudet yhteistyömuodot kunnan muiden toimialojen kanssa, jotka vastaukset jätän tässä yhteydessä pois, koska ne eivät liity tutkimukseeni. Mahdollisuuksina nähtiin perhepäivähoidon tiedonkulun parantuminen, työnkierto Taajaman päiväkotiin ja kouluun, sijaisten ja opiskelijoiden tuomat uudet ajatukset, paremmat mahdollisuudet koulutukseen sekä vaikutusmahdollisuudet henkilöstövalinnoissa. Muutos on myös aina mahdollisuus uuden oppimiseen ja kehittymiseen. Myöhemmin keskustelussa tuli esille mahdollisuuksina myös henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen. Paremmat mahdollisuudet koulutukseen nähtiin nimenomaan sen kautta että useamman yksikön oli järkevämpää ja taloudellisempaa järjestää yhteisiä koulutustilaisuuksia. Niin työnkierron kuin opiskelijoiden ja sijaisten kautta oli aina mahdollisuus oppia uutta.

Näistä mahdollisuuksista ristiriitaisuutta aiheutti työnkierto, joka nähtiin myös uhkana. Muita uhkia olivat päätöksenteon siirtyminen muualle ja lasten vähentyminen alueella. Työnkierron aiheuttama uhka oli työrauhan järkkyminen, koska äärimmillään tilanne nähtiin sellaisena, että vasta aamulla tietäisi, missä työpäivänsä tekisi. Alueen lasten väheneminen liittyi tähän samaan kysymykseen eli henkilökunta joutuisi siirtymään muualle töihin. Päätöksen teon siirtymiseen muualle liittyi myös se, että ei niin helpolla saataisi esimerkiksi avustavaa henkilökuntaa. Henkilökunta tarkensi, että nämä uhat nähtiin osittain liittyvän juuri filiaalipäiväkotina toimimiseen, koska johtaja ei ole päivittäin näkemässä arjen tarpeita. He myös korostivat, että uhkien toteutuminen oli

pitkälle johtajuudesta kiinni ja itse kokivat asemansa turvatuksi: heitä ei oltu jätetty oman onnensa nojaan. Yhtenä uhkana nähtiin myös yhteisen toiminnan väheneminen.

V: Mutta ihan tämmöisissä sisäisissäkin, että minä olen esimerkiksi huomannut, että me ei olla käyty retkellä. (...) Liisa oli innostunut niistä, että lähetään laskiaisretkelle (...)

H: Eli tarkoitatko sä sillä, niin se on myös uhka, kun ei ole niin kun joku tässä niin kun...

V: Käynnistämässä

H: Käynnistämässä, niin silloin enemmän jäädään tekemään niin kun omissa

V: Se on justiin niitä, että vanhoja rutiineja tavallaan pyöritetään, että semmoset piristysjutut vai onko meillä ollut nyt niin paljon isoja (...) (SWOT-analyysi)

## 7. POHDINTA

Tutkimuksessani olin yhden päiväkodin johtajuuden murroksen ääressä. Oman noin 10 vuoden työhistoriani aikana, joista noin kaksi vuotta olen toiminut päiväkodin johtajana tai perhepäivähoidonohjaajana, olen ehtinyt nähdä useita muutoksia johtajuuden organisatorisissa järjestelyissä. On vaikeampi nähdä johtamistapojen muutoksia, mutta rakenteellisten muutosten myötä on mielestäni johtajan pohdittava, kuinka toteuttaa johtajuuttaan. Pidin siirtymistä päivähoidon perinteisestä lähijohtaja-ajattelusta johtajuuteen, joka on jo fyysisesti olemista erillään. Johtajuuteen on löydettävä uusia näkökulmia niin työntekijän kuin johtajankin näkökulmista. Tämä on myös johtajuuden tilannesidonnaisuuden huomioimista ja sopeutumista muutoksen vaatimuksiin, kuten Juuti (1996, 245-246) artikkelissaan edellyttää johtajilta. Tämä muutos oli myös kuin Juutin (1996, 246) kuvaama uudentyyppinen organisaatio, jossa vastuu on siirretty ryhmille ja yksilöille.

Tutkimuksessa lähdin hakemaan vastauksia siihen, miten päiväkodin johtajuus toteutuu suhteessa filiaalipäiväkotiin. *Tutkimuksen nimenomainen tarkoitus oli tutkia johtajuuden toteutumista eikä johtajaa henkilönä.* Sain myös tilaisuuden tutkia muutoksen toteutumista ja organisatorisen muutoksen mahdollisia vaikutuksia organisaatiokulttuuriin. Alusta asti koin olevani aitiopaikalla ja kiinnostukseni aihetta kohtaan kesti läpi koko parin vuoden mittaisen tutkimusprosessin – en epäilisi jatkaa saman aiheen piirissä.



Tutkimuksen onnistumisen edellytys oli tutkimuskohteeni päiväkodin myönteinen vastaanotto hankkeelleni. Olin alun perin ajatellut ottaa vain osan henkilökunnasta yksilöhaastatteluihin, mutta heidän kaikkien innostus olla mukana tutkimuksessa tavallaan velvoitti haastattelemaan kaikkia. Vaikka haastattelumateriaalia tuli paljon (noin 250 sivua), olen tyytyväinen, että otin heidät kaikki mukaan. Niin minua kuin henkilökuntaa jännitti, että johtajuuden arviointi kohdistuisi liikaa henkilöön, mutta se oli turha pelko. He itsekin sanoivat, että oli pitänyt terästäytyä haastatteluissa, että arvioisi asiaa eikä henkilöä. Tämä terästäytyminen tuotti hyvää haastattelumateriaalia ilman henkilökohtaista arviointia.

Tähän tutkimukseen otin teoriataustaksi suomalaisen päiväkodin johtajuuteen liittyvän tutkimuksen. Päiväkodin johtajuuteen liittyvä tutkimus Suomessa on vielä vähäistä, joten Nivalan väitöskirjan lisäksi jouduin päiväkodin johtajuuden osalta käyttämään lähteinä pro gradu –tutkimuksia. Jos tutkimuksessa olisi enemmän mukana myös ulkomaalaisia päiväkoteihin liittyviä tutkimuksia, tulisi tutkimuksen mielestäni sisältää myös eri maiden päivähoiton rakenteiden selvittelyä, johon tässä en katsonut tarpeelliseksi tutkimustani ulottaa. Tutkimuksessani vertasin johtajuuden toteutumista saman työyhteisön lapsiryhmävastuisen johtajan ja hallinnollisen johtajan mahdollisuuksina toteuttaa johtajuutta, jolloin taustaksi katsoin riittävän suomalaisen kontekstin. Nivalan (1997b; 2000) Kemijärven ja Hyvinkään päiväkodin johtajuuden organisatorisia uudistuksia koskevien tutkimusten lisäksi ei vastaavaa omaa tutkimusaiheittani lähellä olevaa tutkimusta ole tehty. Tutkimukseni merkitys on ensisijaisesti tutkia aihetta ensin suomalaisessa kontekstissa ja antaa perustutkimuksen muodossa tietoa filiaalipäiväkodin toimivuudesta ja johtajuuden toteutumisesta siinä.

Minulla oli luonnollisesti tietty ennakkokäsitys aiheesta, kun siihen tartuin. Varsinaisesti en kokenut, että minulla olisi ollut joku selkeä käsitys filiaalipäiväkodin puolesta tai vastaan. Enemmänkin lähdin innolla selvittämään niin itselleni kuin muillekin päiväkodin johtajuudesta kiinnostuneille, mitä vaikutuksia muutoksella filiaalipäiväkodiksi olisi. On myönnettävä, että olin hieman epäileväinen, miten tämä malli toimisi. Epäilyni perustui siihen työkokemukseni kautta saamaani kokemukseen, että päivähoitossa olemme tottuneet lähijohtaja-ajatteluun ja päivähoiton henkilöstön olisi haasteellista siirtyä toimimaan näinkin erillään johtajastaan. Nivala (1999, 112)

viittaa samoin tähän arvioimalla, että päivähoiton henkilöstöllä oli hänen tutkimuksessaan autoritaarisia odotuksia johtajaa kohtaan.

Tutkimukseni aikana sain karistaa epäilykseni pois mielestä ainakin tutkimuspäiväkotini suhteen. He olivat lähteneet muutokseen ottaen annetun haasteen vakavasti vastaan ja uskon, että tutkimuskohteeni päiväkodin henkilökunnan ammattitaito ja kypsyys on ollut yksi tae muutoksen onnistumiselle. Onnistumista ei olisi myöskään voinut tapahtua, jos henkilökunta ei olisi oivaltanut, että heidän on arvioitava toimintaansa uudelleen. Tutkimukseni merkitystä tälle arvioinnille on vaikea määrittää, mutta muutaman kerran he toivat esille sen, että tutkimukseni kautta he olivat joutuneet pohtimaan asioita yksin ja yhdessä. Sen vahvistuksen sain, että vastaava muutos onnistuakseen edellyttää jonkin asteista työstämistä joko ulkopuolisen henkilön avulla tai oman työyhteisön sisällä.

Muutos näyttäytyi tutkimuksessani hyvin samankaltaisena kuin aikaisemmissa tutkimuksissa tai käytetyn teorian valossa olisi voinut olettaa. Muutos etenee vaiheittain ja se on myös toteutettava vaiheittain. HUUHTASEN (1994, 171) vaiheista työyhteisö kävi läpi viimeistä eli seurannan ja arvioinnin vaihetta. Ainakin joidenkin asioiden osalta (työnjako päiväkodin ja johtajan välillä) palattiin taaksepäin asettamaan uusia tavoitteita. Parasta tukea muutoksen kokemiselle oli keskustelu työtovereiden kanssa, tiedon saanti, mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon ja johtajan antama tuki. Muutosta tukivat myös MÄÄTÄN (1996, 146-147) tutkimustulosten mukaiset hyvä työilmapiiri, työmotivaatio sekä työn sisäinen ja ulkoinen arvostus. Myös TIIMIKOULUTUS koettiin tässä tapauksessa tärkeäksi tukimuodoksi. VARTIAISEN (1994, 86-87) mukaan muutokseen liittyviä asioita tulisi käydä läpi teorian tasolla. Tämän muutoksen yhteydessä niitä oli käsitelty tiimikoulutuksessa, mutta koulutuksellisen tuen määrä ja laatu on riippuvainen työyhteisön tarpeista ja valmiuksista. Muutoksen teoreettinen läpikäynti helpottaa ymmärtämään esimerkiksi muutokseen liittyviä tunteita.

Tutkimuspäiväkotini koko henkilökunta kertoi kokeneensa erilaisia jännityksen, pelon ja tulevaisuuden pohdinnan tunteita. Nämä tunteet eivät kuitenkaan voimistuneet selkeäksi muutosvastarinnaksi. Jännitys ja pelko kohdentuivat enemmän henkilön vaihtumiseen kuin muutokseen filiaalipäiväkodiksi. Omat vaikutusmahdollisuudet

koettiin niin tärkeiksi, että tyytymättömyys niihin purkautui hyvinkin voimakkaasti. Henkilökunta korosti tässä yhteydessä tiedon oikeellisuutta: he olivat kokeneet, että mallit, joista johtajuuden toteutus olisi valittava, eivät lopulta olleet kaikki toteuttamiskelpoisia. Viimeisessä haastattelussa he sanoivat, että muutos haastaa aina kehittymään ja oppimaan uusia asioita. Niin oli tapahtunut nytkin ja he myös olivat entistä vahvempia selviytyttyään muutoksesta hyvin.

Päiväkodin johtajalle oli ollut yllätys, että toisen päiväkodin liittäminen työkokonaisuuteen olisi näin työlästä. Henkilökunta toivoi, että uudella johtajalla olisi riittävästi aikaa tutustua niin henkilökuntaan, lapsiin, perheisiin kuin päiväkodin toimintaan, kuten heidän uusi johtaja oli aikaa varannut. Tämä tutustuminen edesauttaisi filiaalipäiväkodin historian tuntemista ja arvostamista ja sitä kautta itsenäisyyden kunnioittamista.

Organisaatiokulttuuriin ei muutos vielä tässä vaiheessa ollut vaikuttanut, mutta tutkimuksessa tuli esille niin johtajan merkitys (Schein 1987, 19-20) organisaatiokulttuurille kuin uudessa tilanteessa läpikäytävien kriteereiden merkitys (Schein 1987, 68-96.) Näistä valtaan liittyviä kysymyksiä ainakin osa henkilökunnasta oli pohtinut omatoimisesti sen kautta, voiko työtoveri velvoittaa toista huolehtimaan tehtävistä. Johtajalle koettiin asemansa vuoksi luontuvan tämä määrääjän rooli. Työyhteisössä näkyi kehittymistä siihen suuntaan, että työtoveritasolla voidaan käyttää valtaa toinen toistaan kohtaan.

Samoin esille tuli Scheinin (1987, 24-25) käsitys työyhteisön historian merkityksestä luoda organisaatiokulttuuria. Haastatteluissa tuli esille tapahtumia, joiden toistuesssa (esimerkiksi uuden jäsenen vastaanottaminen), toimittiin aikaisempien arvojen mukaisesti. Yhteisellä työhistorialla oli myös suuri merkitys työyhteisön tuntemaan kiinteyteen. Hyvät suhteet edesauttoivat, että tässäkin tilanteessa saattoi tukeutua työtovereihin. Moni koki, että luottamus omiin työtovereihin oli kasvanut.

Työyhteisön jäsenet ainakin muutoksen tässä vaiheessa rajasivat työyhteisökseen (Schein 1987, 84-86) Kotikulman päiväkotit: siihen kuuluvien ja kuulumattomien raja oli selvä. Yhteisen johtajan muihin alaisiin haluttiin olla jossain määrin yhteistyössä

(koulutustilaisuudet, illanvietot), mutta varsinkin pitkäaikaiseen siirtymiseen työyksiköstä toiseen suhtauduttiin kielteisesti. Se koettiin myös tulevaisuuden uhkana.

Johtajan rooli ja merkitys korostui selkeinä ilmauksina huolehtia edellisen johtajan jättämästä perinnöstä eli esimerkiksi tavoista huolehtia vieraista. Varsinkin uuteen johtajaan kohdistui pelkoa, että hän muuttaisi esimerkiksi totuttua päätöksentekotapaa. Johtajan antaman palautteen merkitys oli vähentynyt ja sen rinnalle oli noussut työtovereiden antama palaute. Johtaja oli käyttänyt primaareista istuttamismenetelmistä (Schein 1987, 234-251) mallintamista ja korostanut omaa rooliaan vastuunkantajana ja tukijana.

Tutkimukseni organisaatiokulttuuria käsittelevän osuuden punaisena lankana näen omaleimaisuuden ja itsellisyyden säilymisen tärkeyden. Juutin (1994, 154) mukaan kulttuuri on ihmisyyteen omaksumia tapoja, taitoja, välineitä ja tekniikoita. Hofstede (1992, 20-21) näkee kulttuurin laajasti katsottuna kasvatuksen, kielen ja kirjallisuuden lisäksi mielen sivistämisenä sekä kaikki elämän tavalliset ja yksinkertaiset asiat sisältävänä. Tätä vasten näen kulttuurin kuin koko elämän kattavana turvaverkkona. Kotikulman päiväkodille kulttuuri kiteytyi sanoihin omaleimaisuus ja itsellisyys eli on omia tapoja toimia. Heidän viestinsä oli arvostaa työyhteisöä ja sen kulttuuria muutoksen aikana. Kuka meistä antaisi hävittää kulttuurinsa? Hallinnollisesti mutta ei henkisesti Kotikulman päiväkodin oli filiaaliyksikkö.

Johtajuuden muutoksen osalta selkein ero oli, että johtajan osallistuessa esimerkiksi kunnan muuhun kokoustoimintaan, ei lapsiryhmästä enää puuttunut ketään. Tämä lapsiryhmävastuun johtajan ajankäyttö ja sen merkitys muulle henkilökunnalle on tullut esille myös muissa tutkimuksissa (Nivala 1999, Kivirikko 1999). Vaikka muutos toi myös menetyksen tunteita, koettiin tämä asia voittona.

Johtajalta filiaalipäiväkodin johtajuus vaati etenkin tilannetajua ja herkkyyttä aistia nopeasti erilaisia tilanteita. Tutkimuksessani tuli esille henkilökunnan roolin ja merkityksen korostuminen ottaa yhteinen vastuu filiaalipäiväkodintoiminnasta. Pohdinta johtajuudesta vaatii rinnalle pohdinnan henkilökunnan tehtävistä, koska useamman yksikön hallinnollisen johtajan ei voi olettaa ehtivän kaikkeen mukaan.

Varsinkin päivittäisestä arjesta huolehtiminen oli siirtynyt henkilökunnan vastuulle. Yhteinen tekijä henkilökunnan jäsenille tulisi olla joustavuus ja vastuuntuntoisuus. Tätä pohdinnan tarpeellisuutta viestittää etenkin yhdyshenkilöiden korostama työnjaosta sopimisen tärkeys henkilökunnan ja johtajan välillä. Työnjakoa oli toteutettu tässä tapauksessa nimeämällä päiväkotiin kaksi yhdyshenkilöä, joista toinen vastasi perhepäivähoidon tietyistä tehtävistä. Varsinkin perhepäivähoitajille yhdyshenkilö oli tärkeä sidos päiväkotiin. Yhdyshenkilöiden työtä ei koettu rasitteena heille itselleen tai muulle työyhteisölle.

Muutoksen tässä vaiheessa johtaja koettiin vieraampana ja häntä kuvattiin enemmän esimieheksi kuin tiimin jäseneksi, jollainen entinen johtaja oli ollut. Johtajan tehtäviksi nimettiin useimmin hallintoon liittyvät tehtävät, mutta johtajaa oli tarvittu lähinnä kasvatuksellisiin asioihin. Johtajan rooli kuvattiin myös vastuunkantajana, organisoijana ja henkilökunnan aktivoijana. Jatkossa johtajalta kaivattiin panostusta pedagogiseen johtajuuteen ja johtaja itse aikoi panostaa enemmän sisällölliseen johtamiseen. Johtajuus haluttiin säilyttää, mutta paluuta entisenlaiseen lapsiryhmävastuuseen johtajuuteen ei nähty tarpeellisena. Henkilökunta oli tyytyväinen johtajuuden toteutumiseen eli tällainen johtajuus katsottiin riittäväksi.

Suhteessa johtajuuteen tämä oli minulle upea oppimisen prosessi. Olin epäileväinen vielä yksilöhaastatteluiden vaiheessa, koska johtajan rooli ja paikka filiaalipäiväkodissa tuntuivat kovin selkiytymättömiä. Henkilökunnan odotukset hänen roolistaan olivat kahdenlaisia: taustalla tai toiminnassa mukana. Olin kirjoittanut itselleni haastatteluiden litteroinnin yhteydessä lapun: Mihin sitä johtajaa tarvitaan? Toisessa ryhmähaastattelussa minulle avautui vastauksia tähän kysymykseen. Silti tämä kysymys tuntui entistä aiheellisemmalta, koska kaikesta kuulemastani oivalsin, että johtajuudelle tulee löytyä tällaisessa yhteydessä uusi merkitys ja sisältö. Ehkä minäkin olin hakenut vastausta perinteisestä päivähoiton johtajuusajattelusta ja odotin vastauksen löytyvän liian nopeasti. Kotikulman osalta etsintä vastata kysymykseeni oli vasta alkanut. Tajusin, että vastausta ei vielä tarvinnut olla, oli vasta kysymisen aika.

Ensimmäisen toimintavuoden jälkeen oltiin hyvin tyytyväisiä, mutta henkilökunta osasi nimetä myös mahdollisia riskejä tai uhkia filiaalipäiväkodin toiminnalle. Riskitekijöitä

olivat heidän mukaansa liian suuri filiaaliyksikkö, johtajan liian suuri työmäärä tai filiaalipäiväkodin hankala fyysinen sijainti. Työyhteisön jäsenten tulisi olla toisiaan ja yhteistyötä arvostava ja mieluummin vanhempi, kokenut työyhteisö. Johtaja koki uhkana sen, että muutos tuntuisi niin isolta, ettei työyhteisö lähtisi mukaan, vaan jättäisi johtajan vain hallinnolliseen rooliin. Uhkana nähtiin myös päätöksen teon siirtyessä kauemmaksi, ettei päättäjällä tunne filiaalipäiväkodin tilanteita riittävästi. Suurin uhka oli usealle se, että joutuisi siirtymään muualle töihin. Mahdollisuuksia ja hyviä puolia filiaalipäiväkotina toimimisessa nähtiin useita. Hyviä puolia oli oman ammatillisen kasvun turvaaminen vastuunoton kautta ja tietty itsenäisyys sekä vapaus. Mahdollisuuksia olivat myös uhkana nähty työnkierto muihin johtajan yksiköihin sekä paremmat yhteiset koulutusmahdollisuudet eli koulutuksellinen verkottuminen (Lindström 1994, 18) johtajan yksiköiden kesken.

Filiaalipäiväkodin toiminnan turvaamiseksi olisi huolehdittava riittävästä henkilöstöresursseista, ilmapiiristä työyhteisössä, työn- sekä vastuunjaoista, tiedonkulusta, johtajan työmäärän sopivuudesta sekä pedagogisesta johtajuudesta. Tässäkin tulivat esille jo aiemmin tärkeiksi tekijöiksi mainitut työnjako, vastuullisuus ja pedagoginen johtajuus. Pedagogisesta kehittymisestä huolehtiminen katsottiin myös osittain henkilökunnan vastuulle. Jokaisen tulisi ottaa vastuuta työn kehittämisestä esimerkiksi lukemalla ammattikirjallisuutta, josta yhdessä voitaisiin keskustella. Työyhteisön hyvinvointiin tulisi myös kiinnittää huomiota, että siellä säilyisi avoin ja hyvä ilmapiiri. Päiväkodin sisäinen työnjako vaatii myös tarkkaa määrittelyä. Vastuunjakamiseen liittyy myös huolehtiminen siitä, että vastuu on otettu vastaan. Vastuunjakaminen nähtiin myös valtaan liittyvänä asiana eli työntekijöiden kesken olisi opittava antamaan ja ottamaan vastuuta toinen toisiltaan. Filiaalipäiväkotina uutena toimintamuotona vaatii myös säännöllistä arviointia ja keskustelua toimivuuden parantamiseksi. Tärkeä tekijä oli myös se, että johtajalla olisi riittävästi aikaa tutustua filiaalipäiväkotiin, sen henkilökuntaan, lapsiin ja perheisiin. Tämän tutustumisen kautta johtajalle muodostuu kuva, millaisissa tilanteissa ryhmät työskentelevät ja toimivat, että hän voi parhaalla mahdollisella tavalla tukea filiaalipäiväkodin toimivuutta.

Tutkimuksen kuluessa olen joutunut usein perustelemaan valintaani itselleni ja muille. Usein olen sanonut, että toivon tutkimukseni päätyvän sellaisen henkilön käsiin, joka on

joko perustamassa tai toteuttamassa muutosta filiaalipäiväkodiksi. Tämä on toki vain yksi tarina, mutta uskon, että Kotikulman päiväkodin kokemukset ovat siirrettävissä vastaaviin tilanteisiin. Aivan kuten Syrjälä ja Numminen (1988, 171-173) toteavat, voi tapaustutkimus olla kuin ikkuna, jonka läpi näemme toiseen työyhteisöön tai kuin peili, jolla peilata omaa tilannetta toisesta näkökulmasta.

### 7.1 Mahdollisia jatkotutkimushankkeita

Mahdollisia jatkotutkimushankkeita on edellä mainitsemani kansainvälisen kontekstin liittäminen tutkimusaiheeseen. Yhtäläillä olisi mielenkiintoista jatkotyöskentely kyseisen päiväkodin kanssa. Siihen tuo hankaluuden tuleva muutos kunnan muun toimialan yhteyteen, joten filiaalipäiväkodin ja johtajuuden malli ei näin ollen näyttäisi säilyvän samana. Syvyyttä aiheeseen toisi myös tutkimus, jossa olisi mukana useampia vastaavia suomalaisia päiväkoteja.

Ongelmanasettelua olisi kiinnostavaa kehittää edelleen siitä näkökulmasta, mitä filiaalipäiväkoti vaatii henkilökunnalta. Minä otin tutkimuskohteekseni filiaalipäiväkodin, mutta yhtä haasteellista olisi tutkia yhden johtajan kaikkien yksiköiden käsityksiä johtajuudesta. Menetelmällisesti lähtisin kehittämään tutkimusta, jossa työyhteisö itse reflektoisi omaa toimintaansa. Minä keräsin aineistoni haastatteluilla, mutta mielenkiintoista olisi käyttää esimerkiksi päiväkirjoja, joiden kautta käsitellä työyhteisön työskentelyä ja sen kehittymistä. Mahdollinen koulutuksen järjestäminen ja sen vaikutusten tutkiminen kehitykseen olisivat myös haasteita tutkijalle. Tutkimusprosessin tulisi olla pitkäkestoinen.

### 7.2 Tutkimuksen luotettavuudesta

Aikaisemmissa metodiopinnoissa olin perehtynyt lähinnä perinteisiin sisäisen ja ulkoisen validiteetin sekä reliabiliteetin käsitteisiin. Osa niihin liitetystä kriteereistä

soveltuisi hyvin tutkimukseni luotettavuuden tarkasteluun, vaikka ne ovat lähtökohdiltaan kvantitatiivisesta tutkimusperinteestä. Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden mittausta ja näin siis validiteetin ja reliabiliteetin kriteerit ovat usein mittauksen luotettavuutta (Eskola & Suoranta 1998, 212). Koko tutkimuksen ja varsinkin tulosten analysoinnin ajan koin kaikkein tärkeimmäksi luotettavuuden kriteeriksi oman itseni. Tutkimukseni ei sisällä mitään mittaria eikä järjestettyjä tutkimustilanteita. Jokainen tiedonkeruutilanne puhelinyhteyksien kartoitusta lukuun ottamatta oli vuorovaikutustilanne minun ja filiaalipäiväkodin henkilökunnan välillä. Viime kädessä on minusta itsestäni kiinni, mitä valintoja olen tehnyt, miten tutkimus on suoritettu ja mitä raporttini sisältää. On olemassa raportointiin liittyviä tapoja, joilla voi luotettavuutta osoittaa, mutta pääosin se on kiinni tutkijan rehellisyydestä. Siihen rehellisyyteen olen pyrkinyt ja samalla olemaan erityisesti yksittäisen tapauksen ollessa kyseessä tutkimuspäiväkotini henkilökunnan luottamuksensa arvoinen. Minulla ei ole ollut tarvetta etsiä itselleni parhaita vastauksia vaan avata näkökulmat luettavaksi.

Kvalitatiivisessa tutkimuksen luotettavuuden (trustworthiness) osoittamiseksi on ryhdytty käyttämään uusia käsitteitä: totuusarvo (vastaavuus), sovellettavuus (siirrettävyys), pysyvyys (tutkimustilanteen arviointi) ja neutraalius (vahvistettavuus). Suluissa olevat käsitteet ovat Tynjälän käyttämiä käännöksiä. (Lincoln & Guba 1985, 290; Tynjälä 1991, 390-392).

Sisäistä validiteettia vastaa uusissa käsitteissä totuusarvo, josta Tynjälä (1991, 390) käyttää käännoästä *vastaavuus*. Lincoln ja Guba (1985, 296) käyttävät totuusarvon yhteydessä sanaa luotettava ja uskottava (credible). Vastaavuuden ensisijainen tehtävä on, että tutkimuksen tulokset on johdettu alkuperäisestä todellisuudesta eli löydökset vastaavat alkuperäistä ilmiötä. Vastaavuuteen voi päästä erilaisia tekniikoita käyttäen (Lincoln & Guba 1985, 301-316; Tynjälä 392-393). Näitä tekniikoita ovat triangulaatio eli esimerkiksi useiden eri menetelmien käyttö, niin sanottu pitkitetty tutustuminen tutkimuksen ympäristöön ja henkilöihin sekä riittävä pitkäaikainen kenttätyö. Tutkijalta edellytetään reflektiivistä otetta työhön. Tutkimuksessani oli tärkeää, että sen ajanjakso olisi riittävän pitkä, jolloin muutoksen alkuvaihe olisi läpikäyty. Itselleni jäi tutkimuksen päätyttyä tunne, että filiaalipäiväkotini oli läpikäynyt muutoksen aloituksen ja oli nyt aloittamassa uutta ajanjaksoa.



Tutkijan tulkintojen tulisi Eskola ja Suorannan (1998, 212) mukaan vastata tutkittavien käsityksiä, jotta uskottavuuden kriteeri täytyisi. Vaikka Eskola ja Suoranta epäilevätkin uskottavuuden varmentamista antamalla tutkittavien arvioida tulkinnat, aion sen avulla lisätä tutkimukseni uskottavuutta. Itselleni on tärkeää, että tapaustutkimukseni kohde voi hyväksyä julkisen raporttini. Vastaavuuden kriteerin täyttämistä olen hakenut mahdollisimman huolellisella aineistoon perehtymisellä. Raporttiin olen sijoittanut useita haastattelusitaatteja kuvaamaan tutkittavien mielipiteitä. Koska tutkimukseeni ei menetelmällisesti soveltunut tapaustutkimuksessa käytettyjä erilaisia tiedonkeruumenetelmiä, olen pyrkinyt lisäämään uskottavuutta useammalla ja toisistaan eroavilla haastattelukerroilla, joilla pyrin menetelmälliseen triangulaatioon. Myös eri näkökulmien vertaamista (tutkimuksessani henkilökunta, päiväkodin johtaja ja työyhteisövalmentaja) pidetään triangulaationa (Tynjälä 1991, 393).

*Siirrettävyys* (transferability), joka vastaa ulkoista validiteettia, on mahdollinen vain tietyin ehdoin johtuen sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuudesta. (Eskola & Suoranta 1998, 212-213.) Tutkimuksessani en pyrikään tulosten suoraan siirrettävyyteen vastaavaan kohteeseen, mutta uskon, että tulokset ja päiväkotien työntekijöiden kokemusmaailmat ovat useissa kohdin yhteneväisiä. Eskola ja Suoranta (1998, 211) tuovat esille tutkimuksen ja lukijan kokemusmaailmojen yhteneväisyyden, joka usein on mielenkiinnon herättäjä ja antaa lukijalle raportista todellisuuden tunnun. Raportin kirjoittamisessa olen pyrkinyt siihen, mitä siirrettävyyden toteutumiseksi edellytetään: mahdollisemman tarkkaa kuvausta ja monipuolista kerrontaa, jotta lukijalle välittyisi laaja kuva tutkimuskohteestani. Tämän avulla lukija voi arvioida ovatko tutkimuksen tulokset siirrettävissä hänen tilanteeseensa. (Lincoln & Guba 1985, 316) Kuten aiemmin toin esille, on tutkimuskohteena oleva päiväkotijärjestelmä hyvin tyypillinen suomalainen päiväkotijärjestelmä, johon samaistuminen on helppoa. Mielenkiintoista on Lincolnin ja Guban (1985, 316) näkemys siitä, että siirrettävyyttä ei voi yksin tutkija arvioida. Johtopäätökset siirrettävyydestä tekee myös lukija, joka arvioi lukemansa perusteella, onko tutkimus sovellettavissa hänen ympäristöönsä.

Uusista käsitteistä pysyvyys (debendability) vastaa kvantitatiivisen tutkimusperinteen reliabiliteettia. Tynjälä (1991, 391) käyttää tästä käsitteestä suomennosta *tutkimustilanteen arviointi*. Lincoln ja Guba (1985, 316) toteavat, että pysyvyyttä voi todentaa samoilla tekniikoilla kuin vastaavuutta: pysyvyyttä ei voi olla ilman vastaavuutta. Tynjälä (1991, 391) toteaa, että tulosten samana pysyminen ei ole oletettavaa, jos oletetaan, että tutkimuksella voidaan tavoittaa ”monia todellisuuksia”. Olin ottanut huomioon sen, että mielipiteet saattoivat muuttua ajan kuluessa ja sen muutoksen näkeminen oli myös yksi tutkimuksen tarkoitus. Mahdollinen ennustamaton ennakkoehto tutkimuksessani oli tutkimusajankohdan pituus, jonka aikana tutkittavien käsitykset voisivat muuttua. Pitkähkö ajanjakso voisi myös väsyttää tutkimuskohteen henkilökunnan. Kaikki jaksot olivat innokkaasti mukana hankkeessa, joskin toisessa ryhmähaastattelussa havaitsin omani että työntekijöiden innon hieman laantuneen. Pidin sitä myös merkinä siitä, että ajanjakso oli ollut riittävä. Toisessa ryhmähaastattelussa ei enää tullut uusia asioita esille aiemmin käsitellyistä teemoista. Teemat vain täydentyivät ja tarkentuivat. Tutkimustilanteisiin olin myös tyytyväinen: ne olivat rauhallisia, aikaa oli riittävästi ja tunnelma oli avoin ja luottamuksellinen.

Tynjälä (1991, 391 -392 ) toteaa *vahvistettavuutta* käsitellessään, että tutkimuksella on näkökulmia eikä totuutta tavoitteleva merkitys. Tutkimukseni antaa yhden näkökulman käsitelyihin aihealueisiin, mutta se on myös yhteneväinen aikaisemman tutkimuksen kanssa. Tynjälä (1991, 391-392) viittaa vahvistettavuuden vastaavan perinteistä objektiivisuuden kriteeriä. Sitä vasten on tarkasteltava tutkijan oman taustan ja roolin sekä valintojen merkitystä tutkimuksen teolle. Lincoln ja Guba (1985, 318-327) esittävät tekniikoita, joilla osoittaa neutraaliutta eli vahvistettavuutta (confirmability). Vahvistettavuutta voi todentaa osoittamalla, että tulokset vastaavat tutkimusta. Tätä voi osoittaa huolellisella tutkimusvaiheiden dokumentoinnilla, johon olen pyrkinyt kuvaamalla mahdollisimman tarkasti tutkimuksen kulkua ja aineistonkeruuta. Pro gradu -prosessin aikana vuorovaikutus muiden tutkijoiden ja asiantuntijoiden kanssa on ollut tärkeä tekijä lisäämään vahvistettavuutta, kuten Lincoln ja Guba (1985, 321) yhtenä menetelmänä ehdottavat.

Kaikkein haasteellisemmaksi koin tutkimuksen teossa yksilöhaastatteluissa onnistumisen. Koska aihe oli kiinnostava ja haastattelutilanteet antoisia, oli tarkoin

pidettävä huoli siitä, ettei lähde liiaksi mukaan keskusteluun. Tämä olisi voinut johdatella vastaajaa liiaksi sekä pitkittää haastattelua. En voi kieltää omaa ammatillista taustaani, joka myös helpotti haastattelutilanteita, koska puhuimme samoilla käsitteillä. Vältin puhumista omasta ammattitaustastani, että roolini olisi vain tutkijan rooli. Olen myös pyrkinyt tulosten raportoinnissa varsinkin haastattelusitaattien käytössä tasapuolisuuteen, että jokaisen mielipide tulee esille. Samoin olen pyrkinyt tuomaan esille vastakkaisia mielipiteitä. Etukäteen minua arvelutti, että johtajan ja henkilökunnan mielipiteet menisivät ristiin, jolloin raportissa tulisi voimakkaista vastakkainasetteluja. Olin jo jättämässä tästä syystä johtajan haastattelemisen pois, koska tutkimuksen tarkoitus ei olisi julkituoda väittelyä. Olen erittäin tyytyväinen, että tuloksista on luettavissa rehellisesti mielipiteitä ja näkökulmia eikä väittelyä.

## LÄHTEET

- AALTONEN, E. 1999. Sosiaalitoimen johtaminen – byrokratiaa vai tulosjohtamista? Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja nro 38. Joensuun yliopisto
- ALVESSON, M. 1993. Cultural perspectives on organizations. Cambridge University Press.
- ESKOLA, J. & SUORANTA, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino
- ESKOLA, J. & SUORANTA, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Lapin yliopisto. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- FULLAN, M. 1991. The New Meaning of Educational Change. Cassell Education Limited.
- HEIKKINEN, E. 1998. Subjektiivisin oikeus – päivähoitopalvelut paineiden alla. Kuntasuomi 2004 – tutkimuksia nro 11. Acta nro 94. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- HIRSJÄRVI, S. & HURME, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino
- HIRSJÄRVI, S. & REMES, P. & SAJAVAARA, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kirjayhtymä Oy
- HUJALA, E. & KARILA, K. & NIVALA, V. & PUROILA, A-M. 1998. Towards understanding leadership in the context of Finnish early childhood. Kirjassa: Hujala, E. & Puroila, A-M. (toim.): Towards understanding leadership in early childhood context. Acta universitatis ouluensis. E Scientiae Socialium 35. Oulun yliopisto, 147-170.
- HOFSTEDE, G. 1992. Kulttuurit ja organisaatiot – mielen ohjelmointi. Juva: WSOY
- HUUHTANEN, P. 1994. Muutoksen hallinta ja johtaminen. Kirjassa: Lindström, K. (toim.): Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos, 166-182
- JUUTI, P. 1994. Organisaatiokulttuurin muuttaminen. Kirjassa: Lindström, K. (toim.): Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos, 154-165.
- JUUTI, P. & LINSTRÖM, K. 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 4. JTO – tutkimuksia sarja 9. Johtamistaidon Opisto. Helsinki: Työterveyslaitos
- JUUTI, P. 1996. Mitä on johtaminen. Aikuiskasvatus 4, 244-252.

- JURVANSUU, R. 1996. Kulttuurin merkitys epämääräisyyden kokemisessa. Kirjassa: Keskinen, S. (toim.) Yksilö ja työyhteisö muutoksessa. Turku: Painosalama Oy, 65-69.
- KAUHANEN, J. 1997. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Juva: WSOY.
- KESKINEN, S. & TURTINEN, A. 1992. Muutos ja muutosvastarinta päivähoitotyötä kehitettäessä. Kirjassa: Kinos, J. (toim.) Kirjoituksia lastentarhanopettajakoulutuksesta, varhaiskasvatuksesta ja päivähoidosta. Turun yliopiston kasvatustieteellinen tiedekunta. Julkaisusarja B: 36, 170 – 190.
- KESKINEN, S. 2000. Päiväkodin toimintakulttuuri henkilöstön yhteistyön säätelijänä. Kirjassa: Haapamäki, J. & Kaipio, K. & Keskinen, S. & Uusitalo, I. & Kuoksa, M. Yhteisö kasvattaa. Päiväkoti oppimis- ja kasvatusyhteisönä. Tampere: Tammi, 137-153.
- KEKÄLE, J. 1993. Organisaatiokulttuurin tutkimuksen kolme näkökulmaa. Psykologia 28, 320-327.
- KIVIRIKKO, K. 1991. Pedagoginen johtaminen osana päiväkodin johtajan työtä. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto.
- KOTTER, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- KVALE, S. 1996. Interviews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing. Thousand Oaks, Sage Publications, Inc.
- LAHIKAINEN, A - R. & RUSANEN, E. 1991. Uuteen päivähoitoon? Tutkimus päiväkodin sosiaalisen organisaation muuttumisesta, vastarinnasta ja kehittämisestä. Helsinki: Gaudeamus
- LAITINEN, M. 1998. Interventio ja muutos kokoonpanotyössä. Siirtyminen itseohjautuviin ryhmiin teollisuusyrityksessä. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 160. Helsingin yliopisto.
- LAITINEN, M. 1999. Kertovan muutosselonteon menetelmä. Aikuiskasvatus 3 / 1999, 204 – 211.
- LINCOLN, Y. & GUBA, E. 1985 Naturalistic Inquiry. California, Sage Publications, Inc.
- LINDSTRÖM, K. 1994. Työyhteisön kehittämisen suuntaukset: terve yksilö ja terve työyhteisö Kirjassa: Lindström, K. (toim.): Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos, 13 – 27.
- LINDSTRÖM, K. & KIVIRANTA, J. 1995. Työryhmät ja tiimit. Ryhmän toimivuus ja hyvinvointi. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 6. Helsinki: Työterveyslaitos.

- MOHRMAN, S. & COHEN, S. & MOHRMAN, A. 1997. Tiimiorganisaation suunnittelu ja rakentaminen tieto- ja palvelutoimintoihin. Helsinki: Rastor.
- MÄÄTTÄ, M. 1996. Uudistuva oppilaitos ja johtaminen. Acta Universitatis Tamperensis se A vol. 512. Tampereen yliopisto.
- NAKARI, L. & PORENNE, P. & MANSUKOSKI, S. & HUHTALA, T. 1998. Mentorointi. Johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä. Forssa: Ekonomia Oy
- NIVALA, V. 1997a. Tutkimus päiväkotien johtajuudesta. Varhaiskasvatus 90 Oy.
- NIVALA, V. 1997b. Tutkimus Kemijärven kaupungin päivähoiton toimivuudesta suhteessa johtamisessa toteutettuun rakenteelliseen muutokseen. Varhaiskasvatus 90 Oy.
- NIVALA, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Acta Universitatis Lapponiensis 25. Lapin yliopisto.
- NIVALA, V. 2000. Johtajuus ja tiimiorganisaatio päivähoitossa. Oulun yliopisto: Oulun yliopistopaino.
- PEHKONEN, E. 1991. Päiväkodin johtajien käsityksiä työstään ja johtamisesta. Aikuiskasvatuksen pro gradu- tutkielma. Helsingin yliopisto.
- RISSANEN, R. & SÄÄSKI, K. & VORNANEN, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot – käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pohjois – Savon ammattikorkeakoulun julkaisusarjan julkaisuja 1. Pohjois – Savon ammattikorkeakoulu.
- RODD, J. 1998. Leadership in Early Childhood. Buckingham: Open University Press.
- SCHEIN, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin&Göös.
- SEPPÄLÄ, P. 1994. Työn suunnittelu ja uudelleenmuotoilu. Kirjassa: Lindström, K. (toim.): Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos, 53-68.
- SILEN, T. 1995. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Kahden yrityksen kulttuurimuutosprosessin ja TQM-järjestelmän soveltamisen tarkastelua. Helsingin yliopisto.
- SPÅRE, P. 1997. Päiväkodin johtajuus puntarissa. Lastentarha 5, 48- 50.
- STAKE, R. 1994. Case Studies. Kirjassa: Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln: Handbook of Qualitative Reserch. Thousand Oaks. Sage Publications, 236-247.
- STRÖMMER, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- SYRJÄLÄ, L & NUMMINEN, M. 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia. Oulun yliopisto.

- TUOMISTO, J. 1997. Työelämän uudet oppimisvaatimukset -lähtökohdat, haasteet ja ongelmat. Kirjassa: Tuomisto, J. & Sallila, P. (toim.): Työn muutos ja oppiminen. Aikuiskasvatuksen 38. Vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. BTJ Kirjastopalvelut OY, 11-55.
- TURTINEN, A. 1992. Muutokset, muutosvastarinta ja työviihtyvyys päivähoiton kehittämisessä. Psykologian pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto.
- TYNJÄLÄ, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Kasvatus 5-6, 387-398.
- VARTIAINEN, M. 1994. Työn muutoksen työvälineet. Muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät. Tampere: Otatieto Oy.
- VUOLLE, A. 1996. Kemijärvellä päiväkodeissa ei ole johtajia. Lastentarha 4, 6-9.
- VUOLLE, A. 1996. Johtajuutta ei pysty hävittämään. Lastentarha 4, 10.
- VUOLLE, A. 1996. Tiimijohtamisessa kaikkien voimavarat käyttöön. Lastentarha 4, 11.
- VÄLIMÄKI, A - L. 1998. Päivittäin. Lasten (päivä)hoitojärjestelyn muotoutuminen varhaiskasvun ympäristönä suomalaisessa yhteiskunnassa 1800- ja 1900-luvulla. Acta Universitatis Ouluensis E Scientiae Rerum Socialium 31. Oulun yliopisto.
- YIN, R. 1994. Case study research. Design and methods. Thousand Oaks. Sage Publications, Inc

1. Muutoksen tiedostaminen

- missä vaiheessa muutos johtajuudessa tuli henkilökunnan tietoon ?
- missä muodossa asia tuotiin esille: tuliko se yllätyksenä kerralla ja saiko henkilökunta riittävästi tietoa ?
- millaisia ajatuksia se aiheutti heti alussa; tuntuiko se isolta vai pieneltä asialta ?

2. Henkilökunnan vaikutusmahdollisuudet

- saiko henkilökunta vaikuttaa päätökseen ?
- mitkä olivat henkilökunnan toiveet uudelleenjärjestelystä ? Toteutuivatko henkilökunnan toiveet ?

3. Miten uusi toimintakausi ja järjestely on lähtenyt käyntiin

- millainen on johtajuuden organisointi nyt, käytännön toimintatavat ?
- millaisia ajatuksia syksyllä on ollut ?
- mitä vaikeuksia ollut ?
- mikä toiminut hyvin ?
- ovatko ajatukset esim. muutoksen vaikutuksesta muuttuneet jo tiedon saannin jälkeisenä aikana ?

4. Tulevan toimintakauden 1999-2000 odotuksia

- miten muutoksen arvioidaan vaikuttavan alkaneeseen toimintakauteen ?
- millaisia ennakko-odotuksia henkilökunnalla on ?



KEVÄÄN YKSILÖHAASTATTELUT /  
HENKILÖKUNTA

Liite 2

TEEMA 1: KÄSITYS JOHTAJUUDESTA

Mitä sinun mielestäsi kuuluu yleensä päiväkodin johtajan tehtäviin?

- mitä pidät niistä parina kolmena tärkeimpänä tehtävänä?

Miten ne ovat toteutuneet tämän vuoden aikana verrattuna aikaisempiin vuosiin?

Onko käsityksesi johtajuudesta muuttunut tämän vuoden aikana verrattuna aikaisempaan käsitykseen?

- millainen mielestäsi on johtajan rooli tai merkitys päiväkodille?

Millaisen johtajuuden sinä katsot teidän työyhteisönne tarvitsevan?

- missä työyhteisön asioissa johtajaa on tarvittu?
- mihin työyhteisön asioihin kaipaavat enemmän johtajaa?

TEEMA 2: JOHTAJUUDEN KÄYTÄNNÖN JÄRJESTELYT

Missä käytännön asioissa mielestäsi olette tehneet uudelleenjärjestelyjä?

Miten johtaja on voinut huolehtia esimerkiksi palavereiden pitämisestä, arjen tilanteissa esille tulevien asioiden huolehtimisista ja muusta päiväkodin arkirutiinista verrattuna entiseen? (Nivalan päivittäisjohtaminen)

- miten kommunikointi ja tiedonkulku johtajan ja työyhteisön sekä työyhteisön jäsenten kesken on järjestetty? Onko se toiminut riittävän hyvin vai onko siinä kehitettävää?

Miten olet kokenut, että esimerkiksi henkilöstöhallinto eli erilaiset johtajan tekemät hallinnolliset päätökset tai johtajan osallistuminen muun organisaation (kunnan) kokouksiin ja toimintaan on toteutunut verrattuna entiseen? (Nivalan hallinnollinen johtaminen)

Mitä sinun mielestäsi on pedagoginen johtaminen päivähoitossa?

Miten se on toteutunut tämän vuoden aikana? (Nivalan pedagoginen johtaminen)

Miten vanhemmat ovat suhtautuneet uuteen johtajuusmalliin?

Millä tavalla johtajan suhteet vanhempiin ovat muuttuneet verrattuna aikaisempaan? (Nivalan palvelujohtaminen?)

Mitä ajattelet johtamistyön yhdyshenkilön / henkilöiden nimeämisestä työyhteisössänne?

- viekö hänen lisävastuunsa aikaa muulta työyhteisöltä?
- arveletko, että vastuu on rasite ko. yhdyshenkilölle?
- joutuuko yhdyshenkilö liian johtajamaiseen asemaan työyhteisössä?

Onko sinun mielestäsi jotain, joka kaipaaisi kehittämistä tai uudelleen järjestämistä johtajuuden toiminnan parantamiseksi?

TEEMA 3: TYÖYHTEISÖN ORGANISAATIOKULTTUURI

Miten kuvailisit työyhteisöänne?

- mitä nimitystä käytät siitä?
- mitkä ovat sen vahvuudet ja heikkoudet?

Mikä sinun mielestäsi on työyhteisönne työn tavoite? (ulkoinen sopeutuminen; päämäärä)

- onko käsityksesi muuttunut siitä tämän vuoden aikana?

Onko johtaja voinut riittävästi tukea teitä sen saavuttamisessa ja miten?

Onko johtajan mahdollisuus tukea teitä tämän tavoitteen saavuttamisessa muuttunut verrattuna entiseen?

Mihin työyhteisöön sinä koet kuuluvasi? (sisäinen yhtenäisyys; ryhmän rajat)

- keitä muita siihen kuuluu?

Koetko kuuluvasi johonkin muuhun päivähoitoyhteisöön?

- mitä ajattelet kuulumisesta johtajanne muuhun työyhteisöön?

Kenellä on valta työyhteisössänne? ( sisäinen yhdentyminen; valta )

- onko vallan käyttö muuttunut tämän vuoden aikana?
- miten teette yhteiset päätökset ja onko niiden tekeminen muuttunut?

Millainen palautejärjestelmä teillä on? ( sisäinen yhdentyminen; palkinnot ja rangaistukset )

- kuka antaa ja millaista palautetta?
- koetko saavasi samalla tavalla palautetta johtajalta kuin aiemmin?
- miten mahdollisiin väärinkäytöksiin puututaan? Onko puuttumisessa tapahtunut muutoksia?

Miten kuvailisit työyhteisönne suhteita? ( sisäinen yhdentyminen; vertaissuhteet )

- millainen kiinteytys ja sosiaalinen tuki teillä vallitsee?

Onko niissä tapahtunut muutosta tämän vuoden aikana?

Millä tavoin työyhteisönne kokee odottamattomat tilanteet? ( sisäinen yhdentymien; uskonto ja ideologia)

Mikä on ollut työyhteisönne voima muutoksen aikana?

Mikä on ollut sen heikko kohta?

Millaisiin asioihin johtaja on kiinnittänyt huomiota?

- mihin asioihin haluaisit, että hän kiinnittäisi huomiota?

Mitä toivoisit jatkossa työyhteisöltäsi?

#### TEEMA 4: MUUTOS

Mitä ajattelet tapahtuneesta muutoksesta tänään?

Missä asioissa oletit muutoksia tapahtuvan?

- ovatko ne toteutuneet?

Missä asioissa koet tapahtuneen muutosta verrattuna edellisiin vuosiin?

- mitkä niistä ovat olleet sinulle merkityksellisimpiä?

Miten henkilökohtaisesti koit tiedon tulevasta johtamistavan muutoksesta?

- millaisia tunteita se sinussa herätti?
- ovatko tunteesi muuttuneet ja jos ovat, niin miten?
- tunsitko kokevasi vastustusta muutokselle?

Mihin muutoksen toteutustapoihin olisit toivonut parannusta?

Millä tavalla työyhteisönne kokee mielestäsi muutoksen?

Koetko saavasi riittävästi tukea muutoksen aikana?

- millainen tuki on ollut avuksi?
- millaista tukea kaipaat enemmän?

Koetko, että tiimikoulutuksesta on ollut hyötyä muutoksessa?

Mihin asioihin tällaisessa muutoksessa tulisi kiinnittää huomiota?

Arveletko vielä joidenkin asioiden muuttuvan johtajuudessa?

- mihin asioihin kaipaat muutosta?
- minkä asioiden toivot pysyvän ennallaan?

#### TEEMA 5: FILIAALIPÄIVÄKODIN TOIMIVUUS

Millaisen työyhteisön koet toimivan parhaiten filiaalipäiväkotina?

- millaisia vahvuuksia tarvitaan?
- mitkä ovat mahdolliset riskitekijät?

Millaisia ominaisuuksia filiaalipäiväkodin johtajalla tulisi olla?

Millaisia filiaalipäiväkodin henkilökunnan jäsenen tulisi olla?

Jos vertaat entistä ja nykyistä johtajuusmallia, mitkä näet niiden suurimpina eroina?

Haluaisitko palata entiseen johtamistapaan?

Verrattuna entiseen, koetko tässä uudessa mallissa eroavaisuutta fyysisen ja psyykkisen hyvinvointisi kanssa sekä voitko toteuttaa itseäsi riittävästi? ( ns. hyvän työn kriteerit )

- voitko kehittää itseäsi?

Millaisina koet omat vaikutusmahdollisuutesi ja itsemääräämisen uudessa johtamistavassa?

Mitkä ovat filiaalipäiväkotina toimimisen hyvät ja huonot puolet?

Mitä asioita haluaisit kehittää filiaalipäiväkodin toiminnassa?

**TEEMA 1: KÄSITYS JOHTAJUUDESTA**

Mitä sinun mielestäsi kuuluu yleensä päiväkodin johtajan tehtäviin ?

- mitä pidät niistä parina kolmena tärkeimpänä tehtävänä ?

Miten olet voinut toteuttaa niitä tämän vuoden aikana päiväkodissa?

Onko käsityksesi johtajuudesta muuttunut tämän vuoden aikana ?

Millaisen johtajuuden sinä katsot filiaalipäiväkodin työyhteisön tarvitsevan ?

- missä työyhteisön asioissa johtajaa on tarvittu ?
- mihin työyhteisön asioihin arvelet kaivattavan enemmän johtajaa ?

**TEEMA 2: JOHTAJUUDEN KÄYTÄNNÖN JÄRJESTELYT**

Miten johtajana olet voinut huolehtia esimerkiksi palavereiden pitämisestä, arjen tilanteissa esille tulevien asioiden huolehtimisista ja muusta päiväkodin arkirutiinista ? ( Nivalan päivittäisjohtaminen )

- miten kommunikointi ja tiedonkulku johtajan ja työyhteisön sekä työyhteisön jäsenten kesken on järjestetty ? Onko se toiminut riittävän hyvin vai onko siinä kehitettävää ?

Miten olet kokenut, että esimerkiksi henkilöstöhallinto eli erilaiset johtajan tekemät hallinnolliset päätökset ja muut hallinnolliset tehtävät ovat toteutuneet? ( Nivalan hallinnollinen johtaminen )

- miten tiedottaminen kunnan muista päivähoitoa koskevista asioista on onnistunut?

Mitä sinun mielestäsi on pedagoginen johtaminen päivähoitossa ?

Miten olet voinut toteuttaa sitä tämän vuoden aikana ? ( Nivalan pedagoginen johtaminen )

Miten vanhemmat ovat suhtautuneet uuteen johtajuusmalliin ?

Millaisina koet suhteet vanhempiin? ( Nivalan palvelujohtaminen ? )

Mitä ajattelet johtamistyön yhdyshenkilön nimeämisestä filiaalipäiväkodissa ?

- viekö hänen lisävastuunsa aikaa muulta työyhteisöltä ?
- arveletko, että vastuu on rasite ko. yhdyshenkilölle ?
- joutuuko hän liian johtajamaiseen asemaan työyhteisössä ?

Koetko työsi johtajana erilaisena suhteessa päiväkotiin kuin muihin alaisiisi ?

Millä tavoin johtamisessa suhteessa päiväkotiin painottuvat leadership ja management johtaminen? ( ihmisten ja asioiden johtaminen )

Onko sinun mielestäsi jotain, joka kaipaisi kehittämistä tai uudelleen järjestämistä johtajuuden toiminnan parantamiseksi ?

**TEEMA 3: TYÖYHTEISÖN ORGANISAATIOKULTTUURI**

Miten sinä määrittelisit työyhteisösi ? ( sisäinen yhtenäisyys; ryhmän rajat )

- keitä muita siihen kuuluu ?

Miten kuvailisit filiaalipäiväkodin työyhteisöä ?

- mitä nimitystä käytät siitä
- mitkä ovat sen vahvuudet ja heikkoudet

Mikä sinun mielestäsi on päiväkodin työn tavoite ? ( ulkoinen sopeutuminen; päämäärä )

Oletko johtajana voinut riittävästi tukea filiaalipäiväkotia sen tavoitteen saavuttamisessa ja miten ?

Mihin asioihin olet katsonut tärkeäksi kiinnittää huomiota muutoksen alkuaikana?

Mitä toivoisit päiväkodin henkilökunnalta jatkossa?

#### TEEMA 4: MUUTOS

Mitä ajattelet tapahtuneesta muutoksesta tänään ?

Mitkä seikat mielestäsi aiheuttivat tämän muutoksen?

Suunniteltiin muutos toteutusta ja toimeenpanoa jotenkin?

Missä asioissa oletit muutoksia tapahtuvan ?

- ovatko ne toteutuneet ?

Missä asioissa koet tapahtuneen muutosta ?

- mitkä niistä ovat olleet sinulle merkityksellisimpiä ?

Miten henkilökohtaisesti koit tiedon tulevasta johtamistavan muutoksesta ?

- millaisia tunteita se sinussa herätti ?
- ovatko tunteesi muuttuneet ja jos ovat, niin miten ?
- tunsitko kokevasi vastustusta muutokselle ?

Mihin muutoksen toteutustapoihin olisit toivonut parannusta ?

Millä tavalla koko työyhteisösi kokee mielestäsi muutoksen ?

Koetko saavasi riittävästi tukea muutoksen aikana ?

- millainen tuki on ollut avuksi ?
- millaista tukea kaipaat enemmän ?

Koetko, että tiimikoulutuksesta on ollut hyötyä muutoksessa ?

Arveletko vielä joidenkin asioiden muuttuvan johtajuudessa?

- mihin asioihin kaipaat muutosta ?
- minkä asioiden toivot pysyvän ennallaan ?

#### TEEMA 5: FILIAALIPÄIVÄKODIN TOIMIVUUS

Millaisen työyhteisön koet toimivan parhaiten filiaalipäiväkotina ?

- millaisia vahvuuksia tarvitaan ?
- mitkä ovat mahdolliset riskitekijät ?
- millaiset työyhteisön jäsenet sopivat filiaalipäiväkotiin?

Jos vertaat entistä ja nykyistä johtajuusmallia, mitkä näet niiden suurimpina eroina ?

Haluaisitko palata entiseen johtamismalliin ?

Millaisia ominaisuuksia filiaalipäiväkodin johtajalta vaaditaan?

Millaisia ominaisuuksia edellytetään filiaalipäiväkodin henkilökunnan jäseneltä?

Millaisiin asioihin johtajan pitäisi vaikuttaa filiaalipäiväkodin toimivuuden parantamiseksi ?

Mitkä ovat filiaalipäiväkotina toimimisen hyvät ja huonot puolet ?

Mitä asioita haluaisit kehittää ?

## KEVÄÄN YKSILÖHAASTATTELUT / PERHEPÄIVÄHOITAJA

Liite 4

## TEEMA 1: KÄSITYS JOHTAJUUDESTA

Haluatko käyttää nimitystä päiväkodin johtaja vai perhepäivähoidon ohjaaja?

Mitä sinun mielestäsi kuuluu yleensä päiväkodin johtajan / perhepäivähoidon ohjaajan tehtäviin ?

- mitä pidät niistä parina kolmena tärkeimpänä tehtävänä ?

Miten ne ovat toteutuneet tämän vuoden aikana verrattuna aikaisempiin vuosiin?

Onko käsityksesi johtajuudesta muuttunut tämän vuoden aikana verrattuna aikaisempaan käsitykseen?

Millaisen johtajuuden sinä katsot perhepäivähoitajan tarvitsevan ?

- missä asioissa johtajaa on tarvittu ?
- mihin asioihin kaipaat enemmän johtajaa ?

## TEEMA 2: JOHTAJUUDEN KÄYTÄNNÖN JÄRJESTELYT

Missä käytännön asioissa mielestäsi on tapahtunut uudelleenjärjestelyjä ?

Miten johtaja on voinut huolehtia esimerkiksi palavereiden pitämisestä, arjen tilanteissa esille tulevien asioiden huolehtimisista ja muusta perhepäivähoidon arkirutiinista verrattuna entiseen ? (Nivalan päivittäisjohtaminen )

- miten kommunikointi ja tiedonkulku johtajan ja hoitajien sekä hoitajien kesken on järjestetty ? Onko se toiminut riittävän hyvin vai onko siinä kehitettävää ?

Miten olet kokenut, että esimerkiksi henkilöstöhallinto eli erilaiset johtajan tekemät hallinnolliset päätökset tai johtajan osallistuminen muun organisaation ( kunnan ) kokouksiin ja toimintaan on toteutunut verrattuna entiseen ? ( Nivalan hallinnollinen johtaminen )

Mitä sinun mielestäsi on pedagoginen johtaminen päivähoitossa ?

Miten se on toteutunut tämän vuoden aikana ? ( Nivalan pedagoginen johtaminen )

Miten vanhemmat ovat suhtautuneet uuteen johtajuusmalliin ?

Millä tavalla johtajan suhteet vanhempiin ovat muuttuneet verrattuna aikaisempaan? (Nivalan palvelujohtaminen)

Mitä ajattelet johtamistyön yhdys henkilön / henkilöiden nimeämisestä työyhteisössänne ?

- arveletko, että vastuu on rasite ko. yhdys henkilölle ?
- joutuuko yhdys henkilö liian johtajamaiseen asemaan työyhteisössä ?
- mitä odotuksia sinulla on yhdys henkilötoiminnalle?

Onko sinun mielestäsi jotain, joka kaipaisi kehittämistä tai uudelleen järjestämistä johtajuuden toiminnan parantamiseksi ?

## TEEMA 3: TYÖYHTEISÖN ORGANISAATIOKULTTUURI

Mihin työyhteisöön sinä koet kuuluvasi ? ( sisäinen yhtenäisyys; ryhmän rajat )

- keitä muita siihen kuuluu ?

Koetko kuuluvasi johonkin muuhun päivähoitoiden organisaatioon ?

Miten kuvailisit työyhteisöänne ?

- mitä nimitystä käytät siitä ?
- mitkä ovat sen vahvuudet ja heikkoudet ?

Mikä sinun mielestäsi on työyhteisönne työn tavoite ? ( ulkoinen sopeutuminen; päämäärä )

- onko käsityksesi muuttunut siitä tämän vuoden aikana ?

Onko johtaja voinut riittävästi tukea teitä sen saavuttamisessa ja miten ?

Onko johtajan mahdollisuus tukea teitä tämän tavoitteen saavuttamisessa muuttunut verrattuna entiseen ?

- mitä ajattelet kuulumisesta johtajanne muuhun työyhteisöön ?

Kenellä on valta työyhteisössänne ? ( sisäinen yhdentyminen; valta )

- miten teette yhteiset päätökset ja onko niiden tekeminen muuttunut ?

Millainen palautejärjestelmä teillä on ? ( sisäinen yhdentyminen; palkinnot ja rangaistukset )

- kuka antaa ja millaista palautetta ?
- koetko saavasi samalla tavalla palautetta johtajalta kuin aiemmin ?
- miten mahdollisiin väärinkäytöksiin puututaan ? Onko puuttumisessa tapahtunut muutoksia ?

Miten kuvailisit työyhteisönne suhteita ? ( sisäinen yhdentyminen; vertaissuhteet )

- millainen kiinteys ja sosiaalinen tuki teillä vallitsee ?

Onko niissä tapahtunut muutosta tämän vuoden aikana ?

Millä tavoin työyhteisönne kokee odottamattomat tilanteet ? ( sisäinen yhdentymien; uskonto ja ideologia )

Mikä on ollut työyhteisönne voima muutoksen aikana ?

Mikä on ollut sen heikko kohta ?

Millaisiin asioihin johtaja on kiinnittänyt huomiota ?

Mitä toivoisit jatkossa työyhteisöltäsi ja päiväkodin henkilökunnalta ?

#### TEEMA 4: MUUTOS

Mitä ajattelet tapahtuneesta muutoksesta tänään ?

Missä asioissa oletit muutoksia tapahtuvan ?

- ovatko ne toteutuneet ?

Missä asioissa koet tapahtuneen muutosta verrattuna edellisiin vuosiin ?

- mitkä niistä ovat olleet sinulle merkityksellisimpiä ?

Miten henkilökohtaisesti koit tiedon tulevasta johtamistavan muutoksesta ?

- millaisia tunteita se sinussa herätti ?
- ovatko tunteesi muuttuneet ja jos ovat, niin miten ?
- tunsitko kokevasi vastustusta muutokselle ?

Mihin muutoksen toteutustapoihin olisit toivonut parannusta ?

Millä tavalla työyhteisönne kokee mielestäsi muutoksen ?

Koetko saavasi riittävästi tukea muutoksen aikana ?

- millainen tuki on ollut avuksi ?
- millaista tukea kaipaat enemmän ?

Koetko, että tiimikoulutuksesta on ollut hyötyä muutoksessa ?

Arveletko vielä joidenkin asioiden muuttuvan johtajuudessa?

- mihin asioihin kaipaat muutosta ?
- minkä asioiden toivot pysyvän ennallaan ?

#### TEEMA 5: FILIAALIPÄIVÄKODIN TOIMIVUUS

Jos vertaat entistä ja nykyistä johtajuusmallia, mitkä näet niiden suurimpina eroina ?

Haluaisitko palata entiseen johtamistapaan ?

Verrattuna entiseen, koetko tässä uudessa mallissa eroavaisuutta fyysisen ja psyykkisen hyvinvointisi kanssa sekä voitko toteuttaa itseäsi riittävästi ? ( ns. hyvän työn kriteerit )

- voitko kehittää itseäsi ?

Millaisina koet omat vaikutusmahdollisuutesi ja itsemääräämisen uudessa johtamistavassa ?

## TYÖYHTEISÖVALMENTAJAN HAASTATTELU

## Liite 5

1. Tiimikoulutuksen taustat
  - tavoitteet
  - lähtökohdat
  - haastateltavan oma osuus tiimikoulutukseen
  
2. Tiimikoulutuksen toteutuminen Kotikulman päiväkodissa
  
3. Muutoksen käsitteleminen tiimikoulutuksessa
  - millä tavalla muutos tuli esille koulutuksen aikana?
  - oliko tiimikoulutuksesta hyötyä muutoksen työstämiselle?
  
4. Mitä olisi huomioitava vastaavassa muutoksessa?
  - onko koulutuksellinen tuki tarpeen?
  
5. Työyhteisövalmentajan näkemys filiaalipäiväkodin toimivuuteen



## Liite 6

Kirjaa tähän ajalla 7.4 – 20.4 soittamasi puhelut. Kuvaile lyhyesti, missä asiassa otit yhteyttä ( esim. kysyin vuosilomajärjestelyistä, keskustelimme perheen päivähoitomaksusta tai kysyin neuvoa lapsen kasvatusta koskevassa asiassa jne. )

Kirjoita myös päivämäärä ja etunimesi.

Tällä seurannalla haluan kartoittaa millaisissa asioissa, kuka ja kuinka usein olette puhelinyhteydessä kanssa. Kiitos vaivannäöstä !  
Gradu-Leena

Pvm

Kuka soitti

Lyhyt kuvaus asiasta

---

---

---

---

---

---

## Liite 7

Kirjoittakaa alla olevaan ruudukkoon määrittelysanan mukaisesti filiaalipäiväkotinne ja sen johtajuuden sisäiset voimat ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat.

Sisäiset voimat

Heikkoudet

Ulkoiset mahdollisuudet

Uhat

## Liite 8

Hei !

9.10.2000

Koska aika on rajallista tavatessamme torstaina 12.10, laitan teille etukäteen kirjeen, johon toivon teidän jokaisen ehtivän tutustua ennen viimeistä ryhmähaastattelua. Haluan antaa teille jo nyt pohdittavaksi omassa mielessänne niitä aiheita, joihin kaipaen lisää vastauksia.

Kesän aikana olen kuunnellut ja puhtaaksikirjoittanut teidän kaikkien yksilöhaastattelut. Niiden työstäminen oli mielenkiintoista ja sain niistä paljon tietoa. Kiitos teille vielä kerran keväisestä yhteistyöstämme. Tämän viimeisen ryhmähaastattelun teen niiden haastatteluiden nostamien ajatusten ja kysymysten pohjalta.

Ensimmäinen vaikutelma, joka minulle siitä kokonaisuudesta tuli, oli halu tarkentaa ja selvittää johtajan ja johtajuuden merkitystä tässä uudessa mallissa. Teillä on halu ja taito toimia itsenäisenä tiiminä, mutta koette samalla, että johtajuus tulee olla nimetty jollekin. Useat teistä vastasivat, että tämän vuoden aikana olette tiiminä tai työyhteisönä joutuneet toimimaan itsenäisemmin läsnäolevan johtajan puuttuessa, johon itsenäisyyteen olitte myös tyytyväisiä. Koen, että vielä tässä vaiheessa johtajan rooli, merkitys ja osuus päiväkodin toiminnassa on selkiytymätön. Se ei ole mikään ihme, koska vastauksistanne näkyy myös se, että tapahtunut muutos on ollut kohtuullisen iso ja ”uutta aikaa” eletty vasta vähän. Joku teistä vastasikin hyvin kiteyttäen juuri sen, mihin vielä haen lisää ajatuksianne. Kun kysyin mielipidettä onko hänen käsityksensä johtajuudesta muuttunut tämän vuoden aikana, hän vastasi: ”... en mä usko, että johtajuudesta vaan siitä mitä johtaja voi tehdä ja minkä verran johtajaa tarvitaan.”

Monet teistä kokivat johtajan ulkopuolisemmaksi kuin aikaisemmin – se voi johtua vasta vähän aikaa kestäneestä yhteistyöstänne tai siitä, että tässä uudessa mallissa johtaja vain väistämättä jää ulkopuolisemmaksi. Vastauksenne yleensä johtajan merkityksestä ja roolista päiväkodissa, kuvasivat johtajaa vastuunkantajana, organisoijana ja hengen luojana.

Tässä olivat lyhykäisestii päällimmäiset ajatukseni kevään haastatteluista nimenomaan johtajuuden osalta. Te olette nyt kokeneet kahta erilaista johtajuusmallia. Perinteinen on se, että **johtaja työskentelee lapsiryhmässä ja samalla toimii johtajana**. Uutta on se, että **hallinnollisella päiväkodin johtajalla on useampia yksiköitä alaisuudessaan**. Jos vielä jaksaisit miettiä, **miten sinun mielestäsi johtajuus näissä kahdessa mallissa on erilaista verrattuna toisiinsa**. Toivoisin sinun pohtivan ennen tapaamistamme seuraavia aiheita:

1. Millä tavalla johtajan rooli ja tehtävät ovat erilaisia verrattuna aikaisempaan?
2. Millä tavalla henkilökunnan rooli ja tehtävät ovat erilaisia verrattuna aikaisempaan?
3. Mihin asioihin haluat johtajan osallistuvan ja mitkä asiat päiväkodin henkilökunta voi hoitaa itsenäisesti?

## Ryhmähaastattelu 2

### 1. Alkaneen syksyn tunnelmia

#### Ennalta esitetyt kysymykset:

1. Millä tavalla johtajan rooli ja tehtävät ovat erilaisia verrattuna aikaisempaan?
2. Millä tavalla henkilökunnan rooli ja tehtävät ovat erilaiset verrattuna aikaisempaan?
3. Mihin asioihin haluaisit johtajan osallistuvan ja mitkä asiat päiväkodin henkilökunta voi hoitaa itsenäisesti?

1. Toteutuuko sinun toiveesi johtajuudesta tässä mallissa?
2. Mihin asioihin tällaisessa muutoksessa tulisi kiinnittää huomiota?
3. Millainen työyksikkö te koette olevanne nyt – toisen alaisuudessa, rinnalla vai itsenäinen?
4. Minkälaisin tunnelmin ja ajatuksin tästä eteenpäin?