

Leena Halttunen

Päivähoitotyö ja johtajuus  
hajautetussa organisaatiossa



Leena Halttunen

Päivähoitotyö ja johtajuus  
hajautetussa organisaatiossa

Esitetään Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan suostumuksella  
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston Villa Ranan Blomstedtin salissa  
marraskuun 21. päivänä 2009 kello 12.



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2009

Päivähoitotyö ja johtajuus  
hajautetussa organisaatiossa

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN EDUCATION, PSYCHOLOGY AND SOCIAL RESEARCH 375

Leena Halttunen

Päivähoitotyö ja johtajuus  
hajautetussa organisaatiossa



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2009

Editors

Leena Alanen

Department of Education, University of Jyväskylä

Pekka Olsbo, Marja-Leena Tynkkynen

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

URN:ISBN:978-951-39-3762-1  
ISBN 978-951-39-3762-1 (PDF)

ISBN 978-951-39-3698-3 (nid.)  
ISSN 0075-4625

Copyright © 2009, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2009

## ABSTRACT

Halttunen, Leena

Day care work and leadership in a distributed organization

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2009, 181 p.

(Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research

ISSN 0075-4625; 375)

ISBN 978-951-39-3762-1 (PDF), 978-951-39-3698-3 (nid.)

Summary

Diss.

The aim of the present study is to describe day care work and leadership in a distributed organization. In this study a distributed organization is an organization where a single director leads at least two day care units. The specific aims of the study were to describe day care work and the professional relationships in the day care setting, and to investigate how leadership in day care was carried out and what was expected from leadership.

In the present case study an ethnographic approach was taken. Two distributed organizations comprising four and five units, and employing two directors and 48 staff members, participated this study. The data were collected from various sources: observation, group and individual interviews and a questionnaire. The data were analyzed using data-centred content analysis.

According to the results for the staff members working in a distributed organization meant that independent working, self-regulation and teamwork were emphasized. However, type of day care unit and national and local guidelines had more impact on day-to-day work than the fact that the units were part of a distributed organization. Although the professional relationships in the organization were multilevel, the immediate working community had an important role.

The absence or presence in the units of the director was a key element in how leadership was perceived. The presence of the director was also the main expectation concerning leadership. Nevertheless, leadership was carried out in the spirit of distributed leadership.

It is concluded that the work both of the staff members and the director changed along with organizational change; a need exists to clarify the relationships and division of labor between the director and the staff and between the staff members.

Key words: day care, day care work, leadership, distributed organization, case study, content analysis

**Author's address** Leena Halttunen  
Latvustie 9  
40250 Jyväskylä  
leena.halttunen@kolumbus.fi

**Supervisors** Professor Maritta Hännikäinen  
Department of Education/  
Early Childhood Education  
University of Jyväskylä

Docent Kirsti Karila  
Department of Teacher Education /  
Early Childhood Education  
University of Tampere

**Reviewers** Professor Soili Keskinen  
Department of Teacher Education in Rauma  
University of Turku

Professor Pauli Juuti  
Department of Management  
and International Business  
Lappeenranta University of Technology

**Opponent** Professor Soili Keskinen  
Department of Teacher Education in Rauma  
University of Turku

## ESIPUHE

Minulle osui tutkimusprosessini alkuvaiheessa teepussin kylkiäisenä mietelause *Uteliaisuus on luonnon alkuperäinen koulutustapa*. Lappunen kulki kalenterista toiseen ja hiutaleeksi hioutumisen jälkeen pelkkä ajatus siirtyi vuoden lopulla uuden kalenterin alkulehdelle. Uteliaisuus ja halu saada vastauksia olivat minunkin vahvat kannustimet aloittaessani tutkimustani.

Uteliaisuuttani sallivat tyydyttää kahden hajautetun organisaation henkilökunnat. Teille kaikille kiitos siitä, että sain tulla arkeenne, ja kerroitte minulle tämän kaiken, jonka nyt välitän muidenkin tiedoksi. Kurkistamalla teidän arkeenne opimme paljon.

Tutkimus ei kuitenkaan olisi onnistunut pelkän oman uteliaisuuteni varassa. Olen kiitollinen siitä, että olen saanut rinnalleni monta hyvää kanssakulkijaa. Ensinnäkin haluan kiittää työni ohjaajia professori Maritta Hännikäistä ja dosentti Kirsti Karilaa. Te ohjasitte uteliaisuuttani uusille urille ja välillä piditte sitä myös aisoissa. Välillä kolmisin, välillä kaksin pidetyissä ohjauspalavereissa luotiin niin suuria linjoja kuin tarkennettiin yksityiskohtia.

Parhaimmat kiitokseni esitän työni esitarkastajille professori Soili Keski-selle ja professori Pauli Juutille arvokkaista kommentteistanne. Kommenttienne avulla näkökulmat tarkentuivat, ja tutkijana sain uskoa ja luottamusta siihen, että tämä tutkimus kannatti tehdä. Väitöskirjani tieteellisestä toimittamisesta kiitän professori Leena Alasta.

Olen onnekas, että sain olla mukana erilaisissa jatkokoulutusseminaareissa. Professori Helena Rasku-Puttosen ja Maritta Hännikäisen seminaari kokosi meidät monenkirjavat kasvatustieteilijät yhteen – usein kuitenkin löytyi se yhteinen juonne tutkimuksiimme. Professori Jukka Alavan seminaari taas koostui kasvatustieteen organisaatioista ja johtajuudesta kiinnostuneista. Kiitos jokaiselle seminaarilaiselle kommentteista ja kannustuksesta, joista kylläisenä sai tapaamisista lähteä. Sokerina pohjalla olkoon Taisto – varhaiskasvatuksen jatko-opiskelijoiden vertaisryhmä. Miten tärkeä olikaan olla vertaistensa joukossa niin ilon kuin epätoivon hetkillä!

Väitöstyöni loppuunsaattamisessa auttoivat Michael Freeman englannin kielen tarkastuksessa, FM Sanna Lahtinen suomen kielen tarkastuksessa ja datanomi Petra Marjamäki raportin teknisessä viimeistelyssä. Kiitos teille, että annoitte ammattitaitonne käyttöni. Haluan myös osoittaa kiitokseni Marja-Liisa Makkoselle, joka kannustit johtajuuden poluille ja työni viime vaiheiden tukijalle Pirjo-Liisa Poikoselle. Tarja Seppälä-Pänkäläinen ja Johanna Mykkänen – kiitos kahvihetkestä, puhelinsoitoista ja kaikesta siitä jakamisesta, mitä olen saanut kanssanne tehdä. Kiitokset kuuluvat myös ystäville, suvulle ja työtovereille matkan varrella. Nimiä kirjaamatta tuntekoon jokainen läheiseni kiitokseni. Yhtä tärkeitä, kuin ovat he, joiden kanssa tutkimusta tehtiin, olette te, joiden kanssa sitä ei tarvinnut tehdä.

Henkinen tuki pelkästään ei auttanut tutkijaa täyttämään uteliaisuuttaan. Varhaiskasvatuksen laitoksen apuraha käynnisti tutkimusprosessin, Jyväskylän



yliopiston ja Kunnallisalan kehittämissäätiön apurahat taas mahdollistivat kopäiväisen työskentelyn tutkimuksen kriittisissä vaiheissa. Kiitos! Tunsin olevani etuoikeutettu, kun sain täysipainoisesti keskittyä tutkimuksen pyörteisiin.

Te rakkaat tyttäret, Anna, Kati ja Kaisa, teidän kanssanne saan tehdä tärkeimmän tutkimusmatkan – olla äiti. Te olette vasta omien uteliaisuuden kohteittenne äärellä. Olkaa rohkeita, koetelkaa rajojanne ja menkää nyt ja myöhemmin sinne, minne uteliaisuus vie. Tämä työ on omistettu teille ja teidän tulevaisuuksillenne.

Uteliaisuuttani en silti olisi voinut koskaan tyydyttää ilman sinua, Harri. Muu elämä ei pysähdy toisen opiskellessa: lapset kasvavat, työtä tehdään ja läsnä ovat arjen askareet myötä- ja vastatuulien vaihdellessa. Ilman tukeasi en olisi mennyttä kahta vuosikymmentä opiskellut enkä tätä viimeistä työtä tehnyt. Riittävien kiitoksen sanojen puuttuessa tärkeintä on tietää, että katsoessani sinua silmiin, tiedän, mitä olemme ja mitä olemme toisillemme.

Lokakuussa 2002 hain jatko-opinto-oikeutta ja lokakuussa 2009 laitan viimeisen pisteen väitöstyölleni tuntien suurta kiitollisuutta siitä, että elämä tarjosi minulle tämän rikkaan kokemuksen.

Kotona Lahjajharjussa 9. lokakuuta 2009

Leena Halttunen

## KUVIOT

KUVIO 1	Johtajuuden yhdessä tuottamisen malli .....	31
KUVIO 2	Sisällönanalyysin eteneminen.....	74
KUVIO 3	Matriisit sisällönanalyysin apuna .....	75

## TAULUKOT

TAULUKKO 1	Tutkimusorganisaatiot.....	62
TAULUKKO 2	Aineistonkeruun aikataulu .....	63
TAULUKKO 3	Kooste aineistonkeruusta .....	64
TAULUKKO 4	Kuuselan päivähoito-organisaation henkilökunta ja hoitopaikat.....	77
TAULUKKO 5	Mäntylän, Maahisten, Metsolan, Miilun ja perhepäivähoidon henkilökunta ja hoitopaikat .....	79
TAULUKKO 6	”Työyhteisöni kuuluvat” .....	88

# SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	11
2	KOHTI POSTMODERNEJA ORGANISAATORAKENTEITA JA JOHTAJUUTTA.....	15
2.1	Organisaatioteorioiden historiallinen kehitys.....	16
2.2	Organisaatorakenteet teorioiden valossa.....	17
2.3	Organisaation kulttuuri .....	21
2.4	Johtajuus ja johtajan tehtävät .....	23
2.5	Jaettu johtajuus.....	25
2.6	Johtajan ja alaisten väliset ja alaisten keskinäiset suhteet työorganisaatioissa .....	29
3	SUOMALAINEN PÄIVÄHOITOTYÖ JA PÄIVÄHOIDON JOHTAJUUS.....	34
3.1	Suomalaisen päivähoitojärjestelmän historialliset juuret.....	34
3.2	Päivähoitotyö päiväkodeissa ja perhepäivähoidossa.....	38
3.2.1	Päivähoitotyön ja varhaiskasvatuksen yhteinen perusta: hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuus .....	38
3.2.2	Päivähoitotyö päiväkodeissa .....	39
3.2.3	Päivähoitotyö perhepäivähoidossa .....	42
3.2.4	Päivähoidon työntekijöiden ammatilliset suhteet toimintayksiköissä ja niiden välillä .....	44
3.3	Päivähoidon johtajuus .....	46
3.3.1	Päivähoidon johtajuus julkisen sektorin muutosten pyörteissä.....	47
3.3.2	Päiväkodin johtajuus .....	48
3.3.3	Perhepäivähoidon johtajuus.....	50
3.4	Sektorikohtaisista johtajista usean päivähoitomuodon johtajiksi .....	51
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	55
4.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	55
4.2	Tutkimuksen lähtökohdat ja metodologiset sitoumukset.....	56
4.2.1	Tapaustutkimus.....	59
4.2.2	Etnografinen tutkimusote .....	60
4.3	Tutkimusorganisaatiot ja aineistonkeruu .....	61
4.3.1	Tutkimusaineisto.....	62
4.3.2	Havainnointi .....	64
4.3.3	Haastattelut .....	66

4.3.4	Kysely.....	69
4.4	Aineiston analysointi sisällönanalyysin keinoin.....	70
4.4.1	Työntekijöiden haastatteluaineiston analyysi.....	71
4.4.2	Johtajien haastatteluaineiston analyysi.....	75
4.4.3	Havainnointi- ja kyselyaineiston analysointi.....	75
4.5	Tulosten raportointi .....	76
4.5.1	Kuuselan päivähoito-organisaatio.....	76
4.5.2	Mäntylän, Maahisten, Metsolan, Miilun ja perhepäivähoidon päivähoito-organisaatio.....	78
5	PÄIVÄHOITOTYÖ JA TYÖNTEKIJÖIDEN KESKINÄISET AMMATILLISET SUHTEET HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA.....	81
5.1	Päivähoitotyöhön vaikuttavia tekijöitä .....	81
5.2	Tiimityön ja itsenäisen työn merkitys .....	84
5.3	Työntekijöiden työn mahdollisuudet ja haasteet hajautetussa organisaatiossa .....	85
5.4	Työntekijöiden asema ja keskinäiset ammatilliset suhteet hajautetussa organisaatiossa .....	87
5.5	Päivähoitotyön ja ammatillisten suhteiden tarkastelu.....	94
6	JOHTAJUUDEN TOTEUTUMINEN JA ODOTUKSET HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA.....	100
6.1	Johtajan läsnäolo työntekijöiden arjessa.....	100
6.2	Johtaja ei ole läsnä työntekijöiden arjessa .....	105
6.3	Yksilön, toimintayksikön, organisaatorakenteen ja hallinnon merkitys johtajuuden toteutumisessa.....	110
6.4	Johtajan ja työntekijöiden välinen työnjako.....	112
6.5	Päiväkodin johtajien näkemyksiä työstään hajautetussa organisaatiossa .....	115
6.6	Työntekijöiden johtajuus .....	122
6.7	Odotuksia johtajuudelle ja työntekijöille .....	125
6.8	Johtajuuden toteutumisen ja odotusten tarkastelu.....	130
7	POHDINTA .....	138
7.1	Tulosten tarkastelu organisaatorakenteen ulottuvuuksien valossa .....	138
7.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset .....	144
7.3	Tutkimuksen osoittamat tarpeet jatkotutkimukselle .....	149
	SUMMARY.....	151
	LÄHTEET .....	155
	LIITTEET.....	173

# 1 JOHDANTO

Tutkimukseni tavoitteena oli kuvata ja tulkita työntekijöiden työtä ja asemaa sekä johtajuutta organisaatorakenteessa, jossa yhdellä päiväkodin johtajalla oli johdettavanaan vähintään kaksi fyysisesti erillään toimivaa päivähoidon toimintayksikköä. Sinänsä työ on sekä käsitteenä että käytännön toimintana moniulotteinen ilmiö, mutta tässä tutkimuksessa sitä lähestyttiin erityisesti johtajan ja työntekijöiden välisen ja työntekijöiden keskinäisten ammatillisten suhteiden valossa.

Kyseessä oleva organisaatorakenteen kehittäminen on muutos pois perinteisestä ”johtaja johtaa yhtä päiväkotia” -mallista. Organisaatorakenteen muutos on helpoiten nähtävissä johtajan työssä, mutta muutoksia on nähtävissä myös työntekijöiden työssä. Organisaatorakenteeseen kohdistuneet muutokset ovat useimmiten vaikutukseltaan laajempia kuin osaamme arvioida. Leavitt (1965, 1144–1146) toteaa, että organisaation sisäiset peruselementit ovat tarkoitus, rakenne, teknologia ja ihmiset. Jos joku näistä olennaisesti muuttuu, vaikuttaa muutos muihin elementteihin. Siksi pidin tärkeänä tarkastella myös muiden ammattiryhmien kuin johtajan työtä tai johtajuutta.

Uusimmat johtajuusteoriat painottavat alaisten osallisuutta johtajuuteen ja sen rakentumiseen ja näin edellyttävät johtajuuden tarkastelua vastavuoroisena ilmiönä. Huolimatta siitä, että Burns jo vuonna 1978 klassikkoteoksessaan *Leadership* kirjoitti johtajan ja alaisten<sup>1</sup> erottamattomuudesta, on johtajuuden tutkimus keskittynyt johtajiin. Tässä tutkimuksessa, kuten useissa uusimmissa johtajuusteorioissa, johtajuus nähdään vuorovaikutteisena ilmiönä, jossa osapuolina ovat johtaja ja työntekijät sekä heihin liittyvät tilanteet (esim. Drucker 2002, 74; Bolman & Deal 2003, 339; Spillane, Halverson & Diamond 2004; Spillane 2005; Juuti 2006c, 226–228; van Knippenberg, van Knippenberg & Giessner 2007, 52; Shamir 2007, xx.) Kuva johtajuudesta on ajan myötä laajentunut: johtajuus ei ole vain vertikaalinen vaan myös horisontaalinen ilmiö (esim. Harris & Muijs 2005;

---

<sup>1</sup> Englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään usein termiä *follower*, jonka suomenos usein on alainen. Tässä tutkimuksessa käytettäessä englanninkielistä lähdettä ja siinä ollutta *follower*-termiä, käytän suomennosta alainen. Käännökseen ei liity minkäänlaista arvotusta alaisen työn ja ihmisenä olemisen vähemmästä arvosta. Omaan ajatteluuni ja tutkimukseeni liittyen käytän alaisen sijasta termiä työntekijä.

Spillane 2005; Mehra, Smith, Dixon & Robertson 2006; van Knippenberg ym. 2007).

Työntekijöiden ammatillisten suhteiden tutkimuksessa on korostunut johtajakeskeisyys ja vähemmälle huomiolle ovat jääneet työntekijöiden keskinäiset suhteet. Aiempi tutkimus on keskittynyt tarkastelemaan, ja siten korostanut, johtajan ja alaisten välistä ja organisaation ja alaisen välistä suhdetta, mutta tutkimuksen kohteena tulisi entistä enemmän olla myös työntekijöiden keskinäiset suhteet (Brandes, Dharwadakar & Wheatley 2004; Tse, Dasborough & Ashkanasy 2008, 195). Tutkimuksissa on todettu, että työntekijöiden suhteet johtoon, organisaatioon ja toisiin työntekijöihin ovat erilaisia ja vaikuttavat eri tavoin työsuorituksiin (Brandes ym. 2004, 277; Lavelle, Rupp & Brockner 2007). Aiempi tutkimukseni, jossa tutkimuksen kohteena oli tämän tutkimuksen kohteena olevan kaltainen organisaatorakenne (Halttunen 2002), antoi viitteitä siitä, että organisaatorakenteen muutos vaikutti myös työntekijöiden työhön ja keskinäisiin suhteisiin eikä vain johtajuuteen ja johtajan ja työntekijöiden väliseen suhteeseen.

Samoin kuin käsitys johtajuudesta on muuttunut, on ymmärrys organisaatioista ja niissä tehtävistä töistä muuttunut. Esille nousevat piirteet kuten joustavuus, verkostot, tiimityö, teknologian moninaisuus, demokratia, valtuuttaminen ja luottamus (Clegg 1990, 176–207; Pinchot & Pinchot 1996, 82; Juuti 1996, 246–247; Julkunen 2000, 227; Juuti 2001, 124). Näyttääkin, että työntekijöiden asema ja heihin kohdistuneet odotukset ovat alisteisia sille, millaiset johtajuus- ja organisaatioteoriat ovat kulloinkin vallinneet. Kun sankarijohtajuus odottaa työntekijöiltä kuuliaisuutta ja korostaa yksilöjohtajan valtaa, haastaa esimerkiksi jaettu johtajuus uudenlaiseen osallistumiseen työorganisaatioissa.

Myös näkemys organisaation kulttuurista on muuttunut. Aiempi ymmärrys siitä, että yhdellä organisaatiolla on yksi kulttuuri, on saanut rinnalleen näkemyksen alakulttuurien mahdollisuudesta organisaation sisällä (Meyerson & Martin 1987; Sackmann 2001, 144; Payne 2001, 109; Schein 2004, 273–274.) Organisaatioissa voi tämän näkemyksen mukaan olla rinnakkain sekä yhteistä että tietyn ryhmän omaa kulttuuria. Näin esimerkiksi tietyn organisaation eri ryhmät tai yksilöt saattavat ymmärtää johtajuuden ja työn sekä niihin sisältyvät suhteet eri tavoin (Drucker 2002, 74; van Knippenberg ym. 2007, 53–64). Tässä tutkimuksessa ymmärrän ryhmäksi organisaation kokonaisuutena, sen yksittäisen toimintayksikön tai yksikön sisällä toimivat tiimit. Samalla hyväksyn organisaation sisäisten alakulttuurien mahdollisuuden.

Erilaisten johtajuus- ja organisaationäkemyksien välille ei voida vetää tarkkoja ajallisia rajoja (Morgan 1998, 31–32; Sarala & Sarala 2001, 14; Tiusanen 2001, 25). Esimerkiksi jaettua johtajuutta pidetään uutena ilmiönä, mutta Woods, Bennet, Harvey ja Wise (2004, 443; myös Gronn 2000, 324, 331–332) toteavat tutkimuksiin perustuen, että jo ikivanhoissa kulttuureissa on ollut nähtävissä jaettua johtajuutta. Tämä on myös osoitus siitä, että erilaiset yhteisöt sallivat ja suosivat erilaista johtajuutta. Kiinnostus jaettua johtajuutta kohtaan on herännyt viime vuosina entistä enemmän (Mehra ym. 2006), sillä nykyiset toi-

mintaympäristöt ovat niin monimutkaisia ja haasteellisia, ettei yksittäinen johtaja tai tiimi selviä niissä yksin menestyksekkäästi (O'Connor & Day 2007, 69).

Johtajuus- ja organisaatioteorioiden ohella päivähoitotyö ja johtajuus ovat kytköksissä oman alansa ja toimintaympäristönsä kehitykseen ja kulttuuriin. Kvalen (1992, 31) sanoin ”ymmärtääksemme ihmisen toimintaa, meidän on tarpeellista tuntea se kulttuuri sekä sosiaalinen ja historiallinen tilanne, missä toiminta tapahtuu”. Hajautettua organisaatiota laajemmalla toimintaympäristöllä ymmärrän sekä kuntaorganisaation että valtakunnallisen varhaiskasvatukseen liittyvän toimintaympäristön. Niillä on oma merkityksensä sille, miten päivähoitotyö ja johtajuus toteutuvat (ks. esim. Nivala 1999, 46). Esimerkkinä voi todeta lukuisat valtionhallinnon johtamisen kehittämissuunnitelmat 1980-luvulta alkaen, jotka ohjasivat johtajuuden toteuttamista julkisella sektorilla (Temmes, Kiviniemi & Peltonen 2001).

Tutkimukseni kohteena olevia useamman toimintayksikön käsittäviä organisaatorakenteita alkoi muodostua päivähoitossa 1990-luvulla. Tähän ajankohtaan liitetään yleisemminkin muutoksia julkisen sektorin rakenteissa (Kasvio 1994, 14; Rajakaltio 1999, 59; Julkunen 2004, 171; Parrila 2006, 17). Päivähoitossa tästä rakenteesta on käytetty erilaisia nimityksiä. Joissakin yhteyksissä on käytetty termejä satelliitti- tai filiaalipäiväkoti, mutta näillä on tarkoitettu vain yhtä toimintayksikköä. Parrila (2007a, 51–54; 2006, 18) käyttää käsitettä alueellinen päivähoitokonsepti kuvatessaan siirtymistä sektoroituneesta esimiesmallista malliin, jossa samalla johtajalla on alaisuudessaan erilaisia päivähoitopalveluita tuottavia toimintayksiköitä.

Vartiainen, Kokko ja Hakonen (2004) käyttävät käsitettä hajautettu organisaatio edellä kuvatun kaltaisista organisaatorakenteista. Vartiainen ym. (2004, 19) mukaan ”hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan määräaikaista tai pysyvää organisaatiota, jonka henkilöstö työskentelee yhteisen toimeksiannon toteuttamiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi eri paikoissa käyttäen apunaan tieto- ja viestintäteknologiaa.” Päivähoitossa hajautettuna organisaationa voi pitää organisaatiota, jossa yksi johtaja johtaa vähintään kahta fyysisesti erillään toimivaa toimintayksikköä. Hajautetun organisaation käsite on muutoinkin alkanut vakiintua kuvaamaan tutkimukseni kohteena olevaa päivähoitoyhteisöorganisaatorakennetta (esim. Léman 2007; Päiväkodin johtajuus huojuu 2007).

Edellä esitetyt näkemykset – organisaatorakenteen muutoksen laaja-alainen merkitys, johtajuus vuorovaikutteisena ilmiönä ja kulttuurisen ajattelun merkitys – heijastuivat tutkimukseni menetelmällisiin ratkaisuihin. Tutkimukseeni osallistui kahden eri kunnissa sijaitsevan hajautetun organisaation päiväkodin johtajat ja heidän henkilöstönsä. Molemmissa organisaatioissa oli erilaisia päivähoitopalveluita: päiväkotitoiminta, perhepäivähoito ja avoin toiminta. Toisessa organisaatiossa oli viisi ja toisessa neljä fyysisesti erillään olevaa toimintayksikköä. Tavoitteenani oli kerätä aineistoa mahdollisimman kattavasti kaikista tutkimusorganisaatioiden yksiköistä ja kaikilta työntekijöiltä.

Tutkimukseni on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus, jossa aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tutkimukseni ei tavoittele yleistettävyyttä, vaan tutkijana pyrin piirtämään kuvan näistä organisaati-

oista tietynä ajankohtana. Tutkimusorganisaatioiden todellisuus voi olla tänään erilainen kuin se oli aineistokeruun aikana.

Motivaatio tutkimusprosessiin nousi monista eri lähteistä. Ryhdyin toteuttamaan pro gradu -tutkielmani (Halttunen 2002) yhtä jatkotutkimusaihiota eli yhden johtajan alaisten toimintayksiköiden johtajuuden ja eri yksiköiden henkilöstöjen välisten suhteiden tutkimista. Motivaatiota kasvatti valtakunnallisestikin lisääntynyt kiinnostus päivähoiton johtajuutta ja organisaatorakenteita kohtaan. Tämä lisääntynyt kiinnostus johtui osittain siitä, että tutkimukseni aihepiiriä koskevia organisaatiomuutoksia alettiin enenevässä määrin toteuttaa 2000 -luvulla. Lehtien palstoilla käyty keskustelu näistä muutoksista oli sävyiltään epäilevää ja kielteistä (esim. Erkkilä 2006). Innoittajana oli myös se, että työntekijät jäivät usein johtajuustutkimuksen ulkopuolelle sekä se, että kaiken kaikkiaan päivähoiton hajautetuista organisaatioista ei ole tutkimustietoa.

Tutkimukseni, joka on johtajuus-, organisaatio- ja työntutkimus, täydentää aihealueen vähäistä suomalaista päivähoitotutkimusta. Vaikka tutkimus on rajattu tiettyyn organisaatorakenteeseen, antaa se yleisemminkin kuvaa päivähoitotyöstä ja johtajuudesta ja erityisesti johtajan ja työntekijöiden välisistä ja työntekijöiden keskinäisistä ammatillisista suhteista.

Tutkimuksen raportoinnissa viitekehys on rakennettu siten, että se valottaa sitä, miten johtajuus ja (päivähoito)työ ovat aikaan, ympäristöönsä ja toisiinsa sidottuja ilmiöitä. Tarkastelen johtajuus- ja organisaatioteoreettisessa ajattelussa tapahtuneita muutoksia ja erityisesti nostan esille sen, miten muutokset ovat heijastuneet organisaatorakenteisiin, työhön ja johtajuuteen.

Luvussa 3 kuvaan päivähoiton organisaatioiden, päivähoitotyön ja johtajuuden historiaa ja nykypäivää. Käsittelen luvussa päivähoitotyötä päiväkodeissa ja perhepäivähoidossa sekä päivähoiton johtajuutta. Suomalainen päivähoitotyö ja johtajuus eivät ole muotoutuneet irrallaan yleisemmistä organisaatio- ja johtajuusteoreettisista kehityslinjoista, joten luvun 3 lopussa arvioin organisaatioiden ja johtajuuden muutosten merkitystä suhteessa päivähoiton hajautettujen organisaatioiden perustamiseen.

Tämän jälkeen luvussa 4 esittelen tutkimuksen tehtävän, tutkimuskysymykset ja metodologiset ratkaisut sekä esittelen aineistonkeruun ja käyttämäni sisällönanalyysin. Luvun lopussa on kuvaus tutkimuksen kohteena olevista päivähoito-organisaatioista.

Tulosluvut 5 ja 6 myötäilevät tutkimuskysymysten järjestystä. Luvussa 5 tarkastelen päivähoitotyötä ja työntekijöiden välisiä ammatillisia suhteita. Luvussa 6 syvennyn johtajan ja työntekijöiden välisen suhteen tarkasteluun johtajuuden toteutumisen ja odotusten kautta. Molempien tuloslukujen lopussa tarkastelen löydöksiäni suhteessa aiempiin tutkimuksiin ja teoriaan. Tutkimusraportin päättää tulosten pohdinta ja johtopäätösten teko, tutkimuksen luotettavuuden ja eettisten näkökulmien arviointi sekä jatkotutkimusviitteet.



## 2 KOHTI POSTMODERNEJA ORGANISAATORAKENTEITA JA JOHTAJUUTTA

Organisaatiot ja johtajuus ovat sekä oman historiansa että oman aikansa tuotteita ilmentäen kullekin aikakaudelle ominaista kulttuurista ajattelua. Samalla niissä esiintyy kerrostuneena eri aikoina vallinneita käsityksiä. Vaikka organisaatiot ja johtajuus tässä luvussa erotellaan kahdeksi eri alaluvuksi, on taustalla käsitys siitä, että johtajuus ja organisaatiot kietoutuvat toisiinsa. Käsitykset organisaatiosta ovat vaikuttaneet siihen, mitä johtajuudesta ajatellaan ja päinvastoin (ks. esim. Ropo, Erikson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 18–19).

Organisaatiot ja johtajuus ja niiden määrittäminen ovat olleet laajan kiinnostuksen kohteena: organisaatioista ja johtajuudesta sanotaankin olevan määritelmiä yhtä monta kuin on määrittäjää (Yukl 2002, 2; Juuti 2004, 204). Huolimatta laajasta johtajuus- ja organisaatiokirjallisuudesta, ei kuva organisaatioista silti ole täydellinen (Clegg 1990, 1; Juuti 2001, 7). Luvun tavoitteena ei ole kattavasti käydä läpi lukuisia noin sadan vuoden aikajänteelle sijoittuvia organisaatio- ja johtajuusteorioita, vaan hahmottelen kirjallisuudessa esiintyviä teorioiden ryhmittelyjä. Historiallisen kehityksen jälkeen tarkastelen sitä, millaisina organisaatioiden rakenteet ja luonne on nähty modernin ja postmodernin ajattelun mukaan. Keskityn tässä tarkastelussa postmoderneihin organisaatioihin, joihin hajautetun organisaation voi lukea kuuluvan. Olettamatta, että tietty organisaatorakenne tuottaa tiettyjä toimintatapoja, käsittelen luvussa myös organisaatiokulttuuria.

Luvun toisessa osassa keskityn kuvaamaan johtajuutta. Esittelen ensin johtajuudesta esitettyjä teorioita ja johtamisen perustehtävän määrittelyjä. Sen jälkeen tarkastelen uudempien johtajuusteorioiden ja -näkökulmien valossa alaisen merkitystä johtajuuden rakentumiselle sekä jaettua johtajuutta.

## 2.1 Organisaatioteorioiden historiallinen kehitys

Organisaatioteorioiden kehittyminen sai alkunsa teollistumisen myötä 1900-luvun alkupuolella (Drucker 1999, 20–29). Sinänsä organisaatioteorioille- ja tutkimukselle asetetaan hyvin käytännönläheinenkin tehtävä: niiden tulisi tarjota ohjeita, millä ratkaista monimuotoisia organisaatioissa esiintyviä käytännön ongelmia (Hoy 1996, 369). Weick (2001, 28) taas toteaa, että organisaatioiden tutkimuksessa tehtävänä ei ole se, mitä hetkissä tapahtuu, vaan se, mitä ovat ne tapahtumat, jotka antavat suunnan ja merkityksen organisaatiossa tapahtuville hetkille.

Organisaatioteorioiden nimeäminen ja ryhmittely vaihtelevat melkoisesti. Hatch (1997, 3–5) jakaa organisaatioteorioiden tarkastelun neljään ajalliseen jaksoon: klassinen, moderni, symbolis-tulkinnallinen ja postmoderni. Brooks (2003, 122–136) nimeää koulukunniksi teknis-rationaalisen ja sosio-humanistisen ja niistä molemmista vaikutteita ottaneen systeemiteorian ja sitä seuranneen kontingenssiteorian. Kotimaisessa kirjallisuudessa Juuti (2006a, 10–13) jakaa teorit seuraavasti: funktionaaliset organisaatioteoriat, systeemiteoria, kontingenssiteoria, tulkinnalliset organisaatioteoriat, symbolinen koulukunta ja postmoderni organisaationäkökulma. Näistä funktionaaliset organisaatioteoriat olivat vallalla aina 1960-luvulle saakka, jonka jälkeen suuntaukset vaihtuivat vuosikymmenten myötä. Juutin jaottelun mukaan viimeinen eli postmoderni sijoittuu 1990-luvulle. Lindström (2002, 48) lisää vielä kriittiset organisaatioteoriat ajallisesti postmodernin näkemyksen jälkeen.

Organisaatioteoriat ovat syntyneet yhteydessä kunkin aikakauden muihin teorioihin, vaikka klassisen ajan organisaatioteoreetikot – muun muassa Marx, Durkheim, Taylor, Weber ja Barnard – ovat laajasti vaikuttaneet myös myöhempiin organisaatioteorioihin. Modernin suuntauksen taustalla on luonnontieteisiin perustuva yleinen systeemiteoria. Symbolis-tulkinnallinen suuntaus on saanut vaikutteita esimerkiksi Weickin *enactment*-teoriasta ja Bergerin ja Luckmannin teoriasta, jonka mukaan todellisuus on sosiaalisesti rakentunutta. Postmodernille on vaikea määritellä taustateorioita, koska postmodernin vaikutteet tulevat monesta eri suunnasta. (Hatch 1997, 4–5, 34–46.)

Laajaa organisaatioihin liittyvää keskustelua ovat tiivistäneet muun muassa Astley ja Van de Ven (1983). Heidän mukaansa käsitys organisaatioista asetuu ääripäihin arvioitaessa sitä, mikä organisaatioita määrittää: organisaation luonne ja rakenne määräytyy joko ulkoisten seikkojen perusteella tai omien sisäisten valintojen kautta. Erilaisilla näkemyksillä on vaikutusta siihen, millaista organisaatiotutkimusta tehdään. Ennalta määräytyvyyttä ja ulkoisia tekijöitä edustava näkökulma ei kohdenna mielenkiintoa yksilöihin vaan sen kontekstin rakenteellisiin ominaisuuksiin, missä toiminta tapahtuu. Korostettaessa organisaatiossa työskentelevien ihmisten toimijuutta ja sisäisten valintojen merkitystä nähdään instituutiot ja organisaatiot autonomisina, ennakoivina ja itseohjautuvina. Analyysin kohteena ovat silloin yksilöt ja muutoksen käynnistäjät. (Astley & Van de Ven 1983, 246–247; ks. myös Buchanan & Huczynski 1985, 6–9; Juuti 2006a, 204–205.) Oma lukunsa on lähestyä organisaatioita metaforisten ilmaus-

ten kautta. Metaforiset ilmaukset kone, eliö, aivot, kulttuuri, poliittinen järjestelmä, psyykkinen vankila, muutos ja ylivalta ovat Morganin (1998) tapa kuvata organisaatioita. Metaforat voi nähdä ajallisesti tietyssä järjestyksessä, mutta niille ei voi vetää tarkkoja ajallisia rajoja kuten ei muillekaan organisaatioteorioille. Morganin (1998, 6–8) mukaan useiden metaforien samanaikainen käyttö auttaa meitä ymmärtämään ja näkemään organisaatioiden ja johtajuuden moninaisuutta. Organisaatiotutkimukselle lukuisat teoriat ja lähestymistavat ovat myönteinen asia, koska ne laajentavat tutkimusta ja ymmärrystämme organisaatioista (Burrell & Morgan 1979, 25; Clegg 1991, 1).

Lähestymistapani organisaatioihin korostaa ihmisten toimijuutta ja organisaation sisäisten valintojen merkitystä sulkematta pois ulkoisia tekijöitä. Silti tutkimuksessani taustateorianani ei ole tietty yksi organisaatioteoria. Tekemäni läpileikkaus teorioihin pikemminkin lisää tietoa siitä, millaisia lukuisia teorioita ja tulkintoja organisaatiosta voi esiintyä samanaikaisesti (ks. Morgan 1998, 31–32; Sarala & Sarala 2001, 14; Lindström 2002, 50).

## 2.2 Organisaatorakenteet teorioiden valossa

Edellä totesin organisaatioteorioiden ja -tutkimuksen tehtäväksi asettuvan muun muassa organisaatioissa esiintyvien käytännön ongelmien ratkaisun. Yksi tällainen ratkaistava ongelma on löytää ja valita sopiva ja toimiva organisaatorakenne. Organisaatiotutkimukseen kuuluukin olennaisesti organisaatorakenteiden tutkiminen. Tutkimuksen päämääränä on ollut löytää paras ja tehokkain tapa organisoida eli löytää organisaatorakenne, joka parhaiten mahdollistaa päämäärien saavuttamisen. (Hatch 1997, 167; Bolman & Deal 2003, 45; Juuti 2006a, 207.)

Tyypillisesti organisaatorakenne pelkistyy piirroksiksi organisaatiokaaviosta. Organisaatiokaavioksi pelkistettynä osa organisaatorakenteen elementeistä jää kuitenkin piiloon. Samoin pelkkä organisaatorakennetta kuvaava nimitys (esim. toimintajakoinen, osastojakoinen, matriisirakenne tai tiimi- tai verkostorakenne) ei avaa organisaatorakenteen moninaisuutta (ks. Hatch 1997, 182–192). Tässä tutkimuksessani ei ole tavoitteena arvioida hajautetun organisaation tehokkuutta ja paremmuutta suhteessa muihin päivähoidon organisaatorakenteisiin. Olennaisempaan pidän tarkastella ja kuvata sitä, millainen merkitys rakenteella, jossa organisaatio muodostuu fyysisesti erillään olevista yksiköistä, on seuraavaksi esittämilleni organisaatorakenteen ulottuvuuksille.

Organisaatorakenteita voidaan erotella kaksi erilaista: fyysinen ja sosiaalinen (Hatch 1997, 161–166). Fyysiseen rakenteeseen kuuluvat esimerkiksi rakennukset ja niiden suunnittelu ja sijoittuminen. Sosiaalisella rakenteella, johon jatkossa keskityn, tarkoitetaan sosiaalisten elementtien (esim. ihmiset, heidän asemansa, organisaation yksiköt) välisiä suhteita. Organisaation sosiaalista rakennetta arvioitaessa mittareina toimivat työntekijöiden määrä, johdon koko, auktoriteettisuhteet, specialisoitumisen aste ja määrä, rutiinit, muodolliset tavat, päätöstentien keskittyminen ja rakenteiden monimuotoisuus. Sosiaaliseen or-

ganisaatiiorakenteeseen kuuluvat ihmisten väliset suhteet toteutuvat sekä vertikaalisella että horisontaalisella ulottuvuudella (Juuti 2006a, 208–210; ks. myös Bolman & Deal 2003, 49–56). Vertikaalinen organisaatiiorakenne määrittelee auktoriteettisuhteet ja horisontaalinen kuvaa esimerkiksi työnjakoa eri yksiköiden kesken. Sinänsä organisaatiiorakenteen tulisi edesauttaa tiedonkulun sujuvuutta, työnjaon, toimintojen ja asemien määrittelyä ja yhteistyötä (ks. myös Bolman & Deal 2003, 44–45).

Organisaatioteoriat ja niihin kietoutuvat johtajuusteoriat ovat vaikuttaneet siihen, millaisia organisaatiiorakenteita on luotu. Teorioiden tavoitellessa parasta tapaa organisoida ja johtaa on jouduttu tarkastelemaan ja määrittelemään edellä todettuja organisaatiiorakenteen elementtejä. Kun tarkastellaan kullekin teoreettiselle suuntaukselle ominaisia organisaatiiorakenteita, asetetaan klassinen ja moderni suuntaus yhteen ja postmoderni omakseen. Organisaatiiorakenteiden tarkastelua ja keskinäistä vertailua tehdään siis klassisen ja modernin yhteenliittymän ja postmodernin välillä (Clegg 1990, 176–207; Hatch 1997, 161).

Yleisesti voi todeta, että klassisen ajan ja modernin alkuaajan organisaatiota kuvaa staattinen ja rutinoitunut rakenne, jossa organisaation johdolla oli suuri merkitys. Johdon luomat säännöt ja ohjeet sekä valvontajärjestelmä ohjasivat työntekijöiden toimia (ks. Aaltonen 1999, 70–77). Organisaatiiorakenteella haettiin ensisijaisesti mahdollisimman hyvää tehokkuutta. Yksi tämän ajan organisaatiiorakenteen piirre oli kapea valvontajänne eli kullakin esimiehellä oli vain muutama alainen (Juuti 2006a, 213–217). Kapean valvontajänteen avulla organisaation johdon katsottiin paremmin pystyvän valvomaan työntekijöitään.

Klassisen ajan yksi merkittävä organisaatioteoreetikko on Weber (esim. Hatch 1997, 171). Hän loi ihanteen byrokraatiasta ja byrokraattisesta organisaatiosta, joka lienee tunnetuin klassisen ja modernin ajan organisaatiiorakenne. Juuti (2006a, 214) kuitenkin muistuttaa, että Weber ei luonut byrokraattisen organisaation mallia tai käsitettä. Hatch (1997, 171) ja Juuti (2006a, 214) korostavat ihannetta, koska se, millaisena byrokraatia toteutui, ei ollut Weberin tavoitteleman ihanteen mukaista. Hatchin (1997, 171; ks myös Burns 1978, 295–296; Juuti 2006a, 213–214) mukaan byrokraattisen organisaation piirteitä ovat muun muassa tarkka työn jakaminen, vastuiden selkeys ja hierarkian määrittely. Toisaalta byrokraattinen rakenne on jäsenilleen selkeä, koska se määrittää tarkasti roolit, suhteet ja käyttäytymisen odotukset (Shamir 1999, 56), mutta toisaalta sääntöihin perustuvana se estää henkilöstön omaehtoisen ajattelun, kehittymisen ja kasvun sekä osaamisen hyödyntämisen (Juuti 2006a, 214–216). Taustaoletus organisaatiosta mekaanisena koneistona ei ota huomioon ihmisten toiminnan luonnetta. Kouluorganisaatiot on nähty Owenin (2004, 75) tiivistyksen mukaan jakautuneen kahteen malliin: perinteiseen, hierarkkiseen malliin, jossa valta on ylhäällä, ja uuteen tapaan nähdä organisaatiot yhteistoiminnallisina systeeminä. Näistä ensimmäistä voi pitää byrokraattisena organisaationa.

Kuten edellä totesin, postmodernista organisaatiiorakenteesta muodostuu vastakohta klassisen ja modernin ajan organisaatiiorakenteelle. Postmoderni organisaatio -käsitteen ajallisesta esilletulosta ja esiintuojasta on erilaisia näkemyksiä: varhaisin paikannus on 1950-luvulle, mutta useimmin mainitaan 1990-

luku. Postmoderni organisaatioteoria sijoitetaan 1990-luvulle. (Clegg 1990, 17; Alvesson 1995, 1061; Hatch 1997, 3–5; Juuti 2001, 166; Åhman 2003, 19; Juuti 2006a, 10–13.)

Postmoderni (*postmodern*) on laaja, elämän monille aloille levittäytynyt ilmiö ja se on käsitteenä vaikeasti määriteltävissä. Postmodernin sanotaan olevan joko modernin murros tai sen jatkumo. (Clegg 1990, 12; Bauman 1992, 187; Kvale 1992, 31–32; Alvesson 1995, 1047–1052; myös Gergen 1991, 111–119). Postmoderni elvyttää maailman, jonka modernismi häivytti (Bauman 1992, x) ja hyökkää modernin traditiota vastaan (Alvesson & Deetz 2006, 256). Kvale (1992, 2) esittää kolme erilaista merkitystä: *postmodernius* (*postmodernity*) viittaa postmoderniin aikaan, *postmodernismi* (*postmodernism*) viittaa kulttuurisiin ilmiöihin ja postmoderni ajattelu (*postmodern thought*) filosofisiin heijastumiin postmodernista ajasta ja kulttuurista (ks. myös Alvesson & Deetz 2006, 256).

Postmodernia kuvataan monenlaisten totuuksien mahdollisuutena: siinä ei korvata yhtä totuutta toisella, ei etsitä yhtä suurta tarinaa ja totuutta eikä se tunne vain yhtä ideaalia tapaa elää. Postmoderni aika tarjoaa oikeutuksen erilaisten äänien olemassaololle, kun se, mikä on hyvää ja oikeaa saa useita merkityksiä. Tieto ei ole puhtaasti henkilökohtaista vaan institutionaalisesti muodostunutta. (Gergen 1991, 7; Bauman 1992, ix; Hoikkala & Roos 2000, 21; Alvesson & Deetz 2006, 256–257; Juuti 2006, 205; myös Juuti & Lindström 1995, 10.) Sahlbergin (1996, 67) mukaan postmodernin pientä tarinaa esimerkiksi kouluissa edustavat koulukohtaiset opetussuunnitelmat ja päätöksenteon hajauttaminen.

Siitä, mitä postmoderni merkitsee organisaatioteorioissa ja organisaatioiden tutkimiselle, esitetään erilaisia näkemyksiä. Yksi orientaatio on käyttää postmodernia yksinomaan teoreettisesti ja epistemologisesti yrittäen ymmärtää uudella tavalla kieltä ja organisaatioiden tekstejä. Toinen orientaatio on käyttää postmodernia metodologisena ja teoreettisena suunnitelmana organisaatioiden kriittiseen tarkasteluun. Kolmas orientaatio on tunnistaa uudenlaisia organisaatioiden piirteitä, joita pidetään postmoderneina. (Alvesson 1995, 1059.) Juuti (2006a, 130–132) toteaa, että postmoderni tekstuaalinen organisaatiotiede luopuu pyrkimyksistä löytää yhtenäinen perusta organisaatioille ja tutkimukselle. Postmoderni tarjoaa myös uudenlaisen näkökulman yksittäisen organisaation tai organisaatioiden toiminnan kuten koulujen tarkasteluun (Sahlberg 1996, 212).

Postmoderni siis asettuu monin tavoin vastakohtaksi klassiselle ja modernille. Muuttuneet ajattelutavat heijastuvat myös organisaatorakenteisiin. Nykyistä organisaatioiden todellisuutta pidetään monimutkaisena ja moniulotteisena eikä modernin ajan organisaatorakenne käskytysketjuineen ole enää mahdollinen (Pinchot & Pinchot 1996, 82). Clegg (1990, 176–207) esittelee postmodernia organisaatiota verraten sitä modernin ajan rationaaliseen organisaatioon. Postmodernia organisaatiota kuvaavat muun muassa totuttua matalampi hierarkia, joustavuus, verkostot, tiimityö, teknologian moninaisuus ja se, että työtehtävät eivät ole eriytyneet. Postmodernin organisaation piirteitä ovat myös demokratia, valtuuttaminen ja luottamus (ks. myös Pinchot & Pinchot 1996, 82; Juuti 1996, 246–247). Juuti (2006a, 229–230) korostaa sitä, että postmodernista

näkökulmasta tarkasteltuna organisaation rakenne on sosiaalisesti tuotettu. Juuti toteaa, että institutionaalisen teorian mukainen institutionalisoituminen on myös organisaatiotasoinen ilmiö eikä vain yksilöiden välillä tapahtuva. Institutionalisoituminen tarkoittaa sitä, että organisaatioihin muodostuu rutiineja, periaatteita ja tapoja toimia eli rakenteita, joita voidaan pitää lähes institutionalisoituneina. Tutkijoiden tulisikin keskittyä tarkastelemaan organisaatorakenteiden syntyyn ja ylläpitämiseen liittyviä tekstuaalisia prosesseja.

Yksi modernia ja postmodernia aikaa erottava tekijä on käsitys yhteisöstä. Modernin ajan samanlaisuutta korostava yhteisökäsitys on ristiriidassa postmodernin ajattelun kanssa (Furman 1998, 299–315). Postmodernin yhteisökäsitys on erilaisuuden yhteisö – erilaisuuden hyväksyminen, arvostaminen, mutta niin, että yhteisön jäsenet tuntevat luottamusta ja kokevat kuuluvansa yhteisöön. (Ks. myös Furman & Starrat 2002, 108–117.) Sergiovanni (1992; 1994) jopa esittää, että kouluorganisaation metafora tulisi muuttaa organisaatiosta yhteisöksi. Sergiovannin (1992; 1994) mukaan metaforan *organisaatio* yhteydessä suhteemme perustuvat hierarkiaan, rooleihin ja rooli-dotuksiin. Metaforana yhteisö taas nojautuu normeihin, merkityksiin, arvoihin, ammatilliseen socialisaatioon, kollegiaalisuuteen ja luonnolliseen riippuvuuteen toisista. Metaforan vaihto tarvitaan, koska vanha metafora ei mahdollista uudenlaista yhteisöllisyyden ymmärrystä. (Ks. myös Furman 1998, 299–315.)

Vaikka edellä olen esitellyt moderneja ja postmoderneja organisaatioita omiin aikakausiinsa sidottuina, ei tietty organisaatorakenne esiinny vain tietynä aikana (Hatch 1997, 167). Ei myöskään ole voitu osoittaa yhtä parasta tapaa organisoitua. Hall (1987, 69) toteaa, että ei ole vain yhtä parasta organisoitumistapaa, koska organisaatioiden tavoitteet ja ympäristöt ovat erilaisia. Druckerin (1999, 22; 2002, 68–71) mukaan tulisikin ymmärtää, että on erilaisia organisaatioita, joilla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, ja että ne soveltuvat tiettyihin tehtäviin tietyissä oloissa ja tiettyinä aikoina. Tavoitteena tulisi olla tehtävään parhaiten soveltuvan organisaatorakenteen löytäminen (Hall 1987, 69).

Postmoderni aika edellyttää uudenlaista tutkimusta. Juuti (2001, 124) toteaa, että organisaatiotiede ja siihen liittyvät tieteenalat soveltuvat perinteiseen modernin ajan organisaatioiden johtamiseen, kehittämiseen ja tutkimiseen. Postmodernissa tarvitaan uudenlaisia organisoitumis- ja johtamismenetelmiä ja näiden tueksi tarvitaan tutkimusta postmoderneista organisaatioista. Organisaatioteorioille ja -tutkimukselle postmoderni on merkinnyt myös sitä, että ollaan kiinnostuneita aiemmin marginaaliin jääneistä aiheista, pienistä tarinoista, moniäänisyydestä ja avataan jo olemassa olevia sosiaalisia rakenteita. (Clegg 1990, 12–13; Juuti 2001, 124–132.) Tutkimuksessani postmoderni tulee esille ensinnäkin siten, että tutkittavaa organisaatorakennetta voi pitää postmodernin ajan ilmiönä: hajautettu organisaatio on verkkomainen, useammasta yksiköstä koostuva kokonaisuus, jossa uudella (viestintä)teknologialla on tärkeä merkitys. Hajautetun organisaation voi olettaa edellyttävän postmodernin ajan vaatimuksia joustavuudesta, luottamuksesta ja tiimityöstä. Toiseksi postmodernille

tutkimukselle tyypillisesti olen kiinnostunut marginaaliin jäävästä – tutkimuksessani niitä ovat työntekijät, joita ei useinkaan kuulla johtajuustutkimuksessa.

## 2.3 Organisaation kulttuuri

Hajautetut organisaatiot voivat syntyä eri tavoin. Ne voidaan alun perin perustaa hajautuneiksi tai yhdistää fuusioiden kautta jo toimivat organisaatiot tai toimintayksiköt yhdeksi organisaatioksi. Jälkimmäisessä tilanteessa kulttuuriset kysymykset nousevat voimakkaasti esille, mutta organisaatiokulttuuriset kysymykset ovat jo hajautetun organisaation fyysisen hajanaisuuden vuoksi merkityksellisiä (ks. esim. Schein 1999, 22). En varsinaisesti tutki organisaatiokulttuuria, mutta näen sen yhteyden organisaation sosiaalisiin rakenteisiin. Hatchin (1997, 164–166) organisaation sosiaalisen rakenteen elementit (esim. hierarkia, työnjako, kontrolli) ovat samankaltaisia kuin myöhemmin tässä luvussa esitettävät Scheinin (2004, 87–135) määrittämät organisaatiokulttuurin tehtävät. On syytä huomioda, että tietty organisaatorakenne ei tuota täysin samanlaisia tapoja toimia, vaan organisaation kulttuuri luo käytänteitä rakenteen sisällä.

Kulttuurin määrittely on vaikeaa, mutta yleensä määrittelyn perusteena on se, että tietyt asiat ryhmässä ovat jaettuja tai niitä pidetään yhteisinä (Schein 1987, 26; 2004, 12–17; Sackmann 2001, 144; Martin 2002, 16–17, 61). Jaettua ja yhteistä voivat olla muun muassa normit, arvot, säännöt, ilmapiiri tai ajattelutavat. Kulttuurin syvyyteen ja laajuuteen vaikuttaa se, miten pitkä yhteinen historia ryhmällä on. Schein (2004, 17, 87–135) määrittelee kulttuurille kaksi tehtävää organisaatiossa: sopeutuminen ulkoiseen ja sisäisen yhdentymisen aikaansaaaminen. Suhteessa ulkoiseen organisaatiossa tulisi olla jaettu ymmärrys missiosta ja strategiasta, tavoitteista, tavoista saavuttaa tavoitteet ja mitata ne sekä sopimus korjaavista toimenpiteistä. Sisäinen integraatio edellyttää yhteisen kielen ja käsitteiden luomista, ryhmän rajojen ja valtasuhteiden määrittelyä, yksityisyyden, ystävyuden ja välittämisen normeja, rangaistusten ja palkkioiden määrittelyä sekä ideologiaa, jolla selitetään odottamattomat tapahtumat. Nämä organisaatiokulttuurin tehtävät ovat samankaltaisia kuin Hatchin (1997, 164–166) esittämät organisaation sosiaalisen rakenteen elementit.

Schein (1987, 31–36; 2004, 25–37) erottelee organisaatiokulttuurissa kolme tasoa. Ensimmäinen taso ovat artefaktit ja luomukset, jotka ovat kulttuurin näkyvä taso. Artefaktit ovat asioita, joita voimme nähdä ja todeta (pukeutuminen, rakennusten ja sisustuksen ulkoasut, palkkaus jne.). Piiloisempia ovat toinen taso eli arvot ja kolmas taso eli perusoletukset. Arvoja pystytään ilmaisemaan sanallisesti, mutta kolmannen tason itsestäänselvyudet ovat kulttuurin jäsenillekin vaikeita ilmaista sanallisesti.

Tasojen suhde toisiinsa toteutuu muun muassa siten, että perusoletukset vaikuttavat arvoihin, jotka taas toteutuvat näkyvänä toimintana. Perusoletukset ovatkin kulttuurin ydin ja niiden luonteesta on ryhmän jäsenten kesken vain vähän vaihtelua. Arvojen ja perusolettamusten suhde toteutuu myös siten, että tietystä arvosta tulee itsestäänselvyys, kun tietty arvo toimii riittävän usein

tuottaen oikean ratkaisun. Näkyvän toiminnan taustalla olevien arvojen ja perusolettamusten syvyys ja vakiintuneisuus turvaa tuottavina elementteinä tekee niiden muuttamisesta erittäin vaikeaa. (Schein 2004, 25–37.)

Organisaatiokulttuuria on perinteisesti pidetty vakaana, vahvana ja yhdenmukaisena tietyssä organisaatiossa. Myös erilaiset kulttuurin luokittelut ja organisaatioiden sijoittaminen näihin luokkiin korostavat oletusta kulttuurin yhdenmukaisuudesta. Luokittelu on hyödyllistä, mutta saattaa yksinkertaistaa organisaatioiden moninaisuutta. (Goffee & Jones 2001, 5–14; Schein 2004, 199–200.) Uudempi tutkimus nostaa esille sen, kuinka yhden organisaation kulttuuri voi olla hyvin monimuotoinen, epävakaa ja heikko (Payne 2001, 107; ks. myös Alvesson 1993, 75).

Kulttuurin moninaisuutta edustaa Meyersonin ja Martinin (1987; ks. myös Martin 2002, 94–108; Kekäle 1993, 320–322; Silén 1995, 42–43; Perry & Bryman 2006, 458–459) näkemys jakaa kulttuurin tarkastelu kolmeen lähestymistapaan eli integraatio-, differentaatio- ja fragmentaatio-näkökulmaan. Kun kulttuuri nähdään integroituneena eli yhtenäisenä, pidetään sitä kuin yhdestä kivistä veistettynä ja suurin osa ihmisistä näkee sen samalla tavoin. Integraatio-näkökulma korostaa selkeyttä ja yhdenmukaisuutta käsityksissä organisaation kulttuurista. Tutkimuksessa lähtökohtana on tällöin oletus, että kaikilla on samat arvot. Differentaatio-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. Scheinin (2004, 274–280) mukaan organisaation ikääntyminen ja kasvu, erilaiset ammattikunnat ja rakenteelliset seikat kuten maantieteellinen hajanaisuus, tuottavat alakulttuureja.

Martin (2002, 93, 120) toteaa, että usein organisaatiokulttuurin tutkimuksessa valitaan lähtökohdaksi joku edellä todetuista näkökulmista, vaikka kaikki kolme voivat esiintyä yhtä aikaa. Osa kulttuurista voi olla jaettua useimpien jäsenten kesken (integraatio), osa kulttuurista tulkitaan eri ryhmissä eri tavoin mutta samansuuntaisesti (differentaatio), ja osa kulttuurista tulkitaan eri ryhmissä täysin eri tavoin (fragmentaatio). Kulttuurin tutkiminen edellyttääkin tarkkaa analyysiä, jotta voimme ymmärtää, millaisen ryhmän ajatuksia henkilöiden näkemykset edustavat. Yksittäisen henkilön ajatuksia ei voi yksioikoisesti pitää koko ryhmän kulttuurisesti jaettuina näkemyksinä. (Sackmann 2001, 147; Martin 2002, 35; Schein 2004, 19–20.)

Erilaisia näkemyksiä esiintyy myös siitä, millainen merkitys johtajalla on kulttuurin luomiselle (Alvesson 1993, 81–93). Ogbonna ja Harris (2000, 771–783) toteavat, että erilaisten näkemysten tueksi on vain vähän empiiristä tutkimusta. Omassa tutkimuksessaan he tarkastelivat sekä johtamistyylin että organisaatiokulttuurin vaikutusta organisaation menestykseen. Tutkimuksen perusteella todetaan, että johtajan tietynlaisella johtamistyyllillä – osallistavalla ja tukevalla johtamistyyllillä – oli vaikutusta organisaatiokulttuurin. He toteavat tutkimuk-



sensa perusteella, että halutessa muuttaa organisaatiokulttuuria, tulisi keskittyä johtamistyylin arviointiin eikä suoraan organisaatiokulttuurin muuttamiseen.

Hofsteden (1992, 258) mukaan organisaatiotasolla kulttuuri erottaa organisaation jäsenet muiden organisaatioiden jäsenistä. Hajautetussa organisaatiossa erityisesti sen toimintayksiköiden fyysisen hajanaisuuden vuoksi tämä toteutus on merkityksellinen. Fyysinen erillisuus saattaa aiheuttaa sen, että hajautettu organisaatio ei muodostu sen jäsenille yhteiseksi muista organisaatioista erottavaksi kulttuuriksi. Yhtälailla organisaation sisällä voi olla alakulttuureja, joiden kulttuuri erottaa jäsenet muista saman organisaation jäsenistä. Samoin Scheinin esittämät kulttuurin tehtävät saattavat toteutua toimintayksiköittäin tai koskien koko organisaatiota. Lähtökohtani kulttuurin tarkasteluun hajautetussa organisaatiossa olikin olla pitämättä yhteistä kulttuuria itsestäänselvyytenä vaan pitää mahdollisena kulttuurien moninaisuutta. Näin näkemykseni lähenee differentaatio- ja fragmentaatio-näkökulmia kulttuuriin.

## 2.4 Johtajuus ja johtajan tehtävät

Samoin kuin organisaatio myös johtajuus on vaikeasti määriteltävä käsite; määritelmiä johtajuudesta on satoja (Bennis & Nanus 1986, 10–13; Graen & Uhl-Bien 1995, 220; Yukl 2002, 2–7; Northouse 2004, 2; Parry & Bryman 2006, 447). Maxcyn (1991, 5) mukaan minkä tahansa johtajuusfilosofian tulee ottaa huomioon se fyysinen ja psyykinen ympäristö, mistä se on lähtöisin. Tuskin siis on mahdollista edes luoda yhtenäistä määritelmää hyvälle johtajalle, johtamiselle ja johtajuudelle. Toisin sanoen johtajuuden tulisi uudelleen määrittyä ympäristönsä vaatimusten mukaisesti. Ropo ym. (2005, 51–52) kiteyttävät johtamiskäsityksen muuttuvan sen myötä, miten suhtaudumme tietoon ja valtaan. Tieto antaa valtaa ja jos tiedon oletetaan olevan vain johtajan hallussa, on vain hänellä valtaa. Kun tieto nähdään kaikkien ominaisuutena, voi johtajuudestakin tulla yhteisöllistä.

Johtajuuden tutkimisella ja teoretisoinnilla on vajaan sadan vuoden perinne (Bennis & Nanus 1986, 11; Drucker 1999, 15). Kuten organisaatioteoriat ovat määrittäneet parasta tapaa organisoitua, ovat johtajuusteoriat pyrkineet määrittämään parasta tapaa johtaa (van Knippenberg ym. 2007, 52). Johtajan rooli ja asema, johtamisen universaalius, mahdollisuus oppia johtamista sekä alaisten, tilanteiden ja ympäristön merkitys ovat muun muassa seikkoja, joihin eri teorioissa on otettu kantaa. (Bennis & Nanus 1996, 11; Drucker 2002, 66–74; Yukl 2002, 10–19; Northouse 2004, 4–7.) Tutkimuksellinen kiinnostus on tosin eri aikakausina kohdentunut eri kohteisiin (Juuti 2006b, 14).

Johtajuuden tutkimus ryhmitellään monin eri tavoin. Yukl (2002, 10–18) tiivistää johtajuuden tarkastelun viiteen lähestymistapaan: piirteet, käyttäytyminen, valtasuhteet, tilanteet sekä lähestymistapojen integrointi. Toinen tapa on luokitella lähestymistavat sen mukaan, onko keskitytty johtajiin, alaisiin vai tilanteisiin. (Ks. myös Bass 1985, 4–6; Juuti 1996, 247; Parry & Bryman 2006, 448–454). Seeck (2008, 26–27) jaottelee johtamisteoriat paradigmoihin, joiden sisällä

on lyhytkestoisempia trendejä, muoteja ja iskusanoja. Itse paradigmamat ovat ajalliselta kestoiltaan 20–30-vuoden mittaisia. Paradigmaa voi näin pitää sateenvarjona, jonka alla on useita paradigman traditiosta lähtevää trendiä. Seeckin (2008) jaottelemat paradigmat ovat tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulu-kunta, kulttuuriteoriat ja innovaatioteoriat. Lukuisten teorioiden ja näkökulmien perusteella voikin puhua johtajuusteorioiden viidakosta. Tällaiset jaottelut samoin kuin organisaatioteorioiden jaottelu eivät silti vastaa todellisuutta, koska johtajuusteoreettiset vaiheet eivät toteudu puhtaasti toistensa jatkumoina. Eri vaiheiden mukaisia näkökulmia esiintyy samanaikaisesti uudempien hyödyntäessä aiempien näkökulmia (Yukl 2002, 19).

Lukuisista teorioista ja näkökulmista huolimatta on nähtävissä jotain, joka yhdistää suurinta osaa erilaisia johtajuuden määritelmiä ja lähestymistapoja. Asiaana, joka yleisemmin yhdistetään johtajuuteen, on vaikuttaminen. Yukl (2002, 2; ks. myös Northouse 2004, 3–4; Parry & Bryman 2006, 447) toteaa, että useimmissa johtajuuden määritelmässä on oletus prosessista, jossa on kyse yhden henkilön vaikuttamisesta muihin ohjaten, rakentaen ja auttaen ryhmää tai organisaatiota toiminnoissa ja suhteissa. Yukl (2002, 7) itse määrittelee johtajuuden prosessiksi, jossa vaikutetaan muihin saaden heidät ymmärtämään ja olemaan yhtä mieltä siitä, mitä täytyy tehdä ja miten, jotta jaetut tavoitteet saavutetaan.

Johtajan tehtävien tai tehtävälueitten määrittely on osoittautunut yhtäläillä kiistanalaiseksi kuin johtajuuden määrittely. Drucker (2002, 15) määrittelee johtamisen perustehtäväksi ”saada ihmiset kykeneviksi yhteisiin saavutuksiin yhteisten päämäärien, arvojen, oikean rakenteen, tarvittavan koulutuksen ja kehittämisen avulla, jotta he voisivat toimia tuloksellisesti ja vastata muutokseen”. Perustehtävän merkitys voi silti muuttua ajan ja ympäristön muutosten mukana. Juuti (2006c, 226–228) tiivistääkin neljä eri aikakausiin sijoittuvaa paradigmaa ja niihin liittyvät odotukset siitä, mitä johtamisen tulisi olla: Funktionalistinen ja realistinen näkemys on ymmärrys mekaanisista organisaatioista, jossa johtaminen on asemaan perustuvaa valvontaa. Systeemiteoreettisen näkökulman organisaatiokuva on ympäristöönsä sopeutuva organisaatio, jolloin johtaminen on tilanteista riippuvaa. Kulttuurinäkökulma tekee johtajasta käsikirjoittajan, joka luo organisaatiota. Viimeisin paradigma on poststrukturalistinen tai sosiaalisen konstruktionismin näkökulma. Näiden viimeisten näkökulmien mukaan kaikki organisaation jäsenet johtajien lisäksi luovat organisaation todellisuutta ja näin myös johtajuutta.

Messick (2005, 82–92; ks. myös Cole, Shaninger & Harris 2002, 151–154) ei sinänsä määrittele johtajan tehtäviä, mutta esittää hyötyjä, joita johtaja tuottaa alaisilleen. Hänen mukaansa johtajat tuottavat alaisilleen vision ja suunnan, suojaa ja turvaa, saavutuksia ja tehokkuutta, jäsenyyden ja kuulumisen sekä ylpeyden ja itsekunnioituksen. Koska kyse on vastavuoroisesta suhteesta, johtajien tuottaessa näitä hyötyjä, saavat he alaiset, jotka ovat itseohjautuvia, kiitollisia, lojaaleja, yhteistyökykyisiä ja kuuliaisista.

Johtajuuteen ja johtajan tehtäviin sisältyy edelleen myös hyvin johtajakeskeisiä odotuksia, joista tosin uudempien johtajuusteorioiden myötä pyritään pääsemään irti (Ropo ym. 2005, 16–18). Viisi perusväitettä, joita Ropon ym. mu-

kaan pidetään vakiintuneina odotuksina hyvälle johtajuudelle, ovat: johtaja kantaa lopullisen vastuun, johtajan kuuluu tietää, johtaja tekee päätökset, johtaja vaikuttaa alaisiin päämäärän saavuttamiseksi ja johtaja suunnittelee ja organisoii sekä koordinoi ja kontrolloi.

Johtajan tehtäviä voidaan tarkastella myös johtajuuden kahden ulottuvuuden – leadership ja management – kautta (esim. Bennis & Nanus 1986, 22; Kotter 2001; Northouse 2004, 9–11; Koskinen 2005; Bush 2008b, 272–273). Ensimmäistä kuvaa ihmisten johtaminen ja jälkimmäistä asioiden johtaminen. Tämän perusteella puhutaan ihmissuuntautuneesta ja asiasuuntautuneesta johtajasta (esim. Koskinen 2005). Bennis ja Nanus (1986, 22; ks. myös Kotter 2001) toteavat, että leadership eli johtaminen on vaikuttamista, ohjaamista johonkin suuntaan, toimintaan tai mielipiteeseen. Management eli hallinta on aikaansaamista, suorittamista, vastuussa olemista ja velvollisuuden hoitamista. Tätä perinteistä johtajuuden jaottelua on lähestytty eri tavoin arvioiden muun muassa miten erilaisia asia- ja ihmisjohtajat ja -johtajuus ovat. Toisaalta on esitetty, että johtajat jakautuvat persoonallisuuksiltaan joko päälliköiksi<sup>2</sup> (*manager*) tai johtajiksi (*leader*) (Bennis & Nanus 1986, 22; Zazelnik 2004). Toisaalta on esitetty vähemmän erottelevia näkemyksiä: leadership ja management ovat toisistaan selvästi erottuvia mutta toisiaan täydentäviä ulottuvuuksia (Kotter 2001) tai asia- tai ihmissuhdesuuntautuneet johtajat eivät juuri eroa toisistaan mielipiteiltään ja arvoiltaan, vaan esimerkiksi tavassa tehdä päätöksiä (Koskinen 2005, 235–244). Tutkimuksen mukaan tiimin johtamisessa tulisi kuitenkin tasapainoisesti huomioida sekä asia- että ihmispainotteinen johtajuus, koska molemmat vaikuttavat tiimin toimivuuteen (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas & Halpin 2006, 303).

Johtajuuden ulottuvuudet ovat läsnä myös kasvatusalan organisaatiossa. Bushin (2008b, 271–272) mukaan kasvatusalan johtajuuden tarkastelun painopiste oli alkuvaiheessa management-ulottuvuudessa. Suunta on muuttumassa kohti leadership-ulottuvuuden vahvempaa huomioimista. Haasteena kasvatusalalla on tasapainottaa nämä kaksi ulottuvuutta (Goldring & Greenfield 2002, 12–13; Bush 2003, 7–9; Hallinger & Snidvongs 2008, 25–27).

## 2.5 Jaettu johtajuus

Uudemmat johtajuusteoriat painottavat niin sanottujen synnynnäisten sankari- ja yksilöjohtajien ajan olevan ohi, ja tilalla on näkemys muun muassa jaetusta

<sup>2</sup> Bennisin ja Nanusin teoksen *Johtajat ja johtajuus* (1986) suomentaja P. Rajala kiinnittää huomiota johtamista korvaavan terminologian kääntämisen ongelmiin; esimerkiksi *manager* on käännetty päälliköksi alkuperäisteoksen ajatusten esille saamiseksi. Nivala (1999, 23–25) määrittelee käsitteen *leadership* suomennoksen johtajuus tarkoittavan johtamisen kokonaisuutta, joka pitää sisällään johtamistoiminnan tässä ja nyt sekä sellaisen toiminnan, joka suuntautuu organisaation tulevaisuuteen. Nivalan määrittelyssä *management* käsitettä vastaa päivittäisjohtaminen. Harvemmin käytetty käsite *administration* vastaa hallintotyötä. (Ks. myös Helakorpi 2001, 4–6.) Tässä tutkimuksessa käsitteellä johtajuus tarkoitetaan sekä *leadership* -että *management*-johtajuutta.

johtajuudesta. Johtajuuden jakamisen tarvetta puolustellaan sillä, että tämän ajan organisaatioiden kohtaamat haasteet ovat liian monimutkaisia ja arvaamattomia, että yksittäinen johtaja tai tiimi voisi niistä menestyksekkäästi selvitä. (Esim. Macxy 1991; Tiusanen 2001; Gronn 2000; 2002; Bolman & Deal 2003; Spillane, Halverson & Diamond 2001; 2004; Pearce & Manz 2005; Ropo ym. 2005; Juuti 2006b; O'Connor & Day 2007; Offermann & Scuderi 2007.)<sup>3</sup> Jaetun johtajuuden suhde muihin johtajuusteorioihin on asettua vastakohtaksi ainakin perinteisille yksilöön kohdentuville teorioille. Esimerkiksi Perry ja Bryman (2006, 454) asettavat johtajuusteorioiden jaottelussa jaetun johtajuuden erilliseksi lähestymistavaksi. Jaettu johtajuus ei silti ole vastaus kaikkeen eikä johtajuuden jakaminen suoraan lisää esimerkiksi tuloksellisuutta, vaan tulisi arvioida, miten johtajuutta jaetaan (Mehra ym. 2006, 239–240).

Uudehkona ilmiönä jaettu johtajuus on vielä käsitteenä ja merkitykseltään jäsentymätön. Kirjallisuuskatsauksessa (Woods ym. 2004) identifioitiin kolme piirrettä, jotka ovat ominaisia jaetulle johtajuudelle:

- jaettu johtajuus korostaa johtajuutta, ei yksilön, vaan ryhmän tai verkoston ominaisuutena,
- jaettu johtajuus avaa johtajuuden eri ryhmille ja
- jaettu johtajuus olettaa, että osaaminen on jaettu useille eikä vain harvoille (Woods ym. 2004, 439–442).

Käsitteenä jaettu johtajuus saa erilaisia merkityksiä ja termejä. Suomen kielessä on käytössä vain jaetun johtajuuden termi, joten sitä käyttäen ei välttämättä saa esille seuraavia hienosyisiä näkökulmia. Woods (2004, 22–23) huomauttaa, että jaettua johtajuutta (*distributed leadership*) ja demokraattista johtajuutta ei tulisi sekoittaa keskenään: demokraattinen johtajuus on syvempi ja laajempi käsite. Spillane (2005, 143–149) mainitsee kolme jaetun johtajuuden (*distributed leadership*) kanssa synonyymien kaltaisesti käytettyä käsitettä: jaettu johtajuus (*shared leadership*), tiimijohtajuus ja demokraattinen johtajuus. Spillane taas asettaa jaetun johtajuuden (*distributed leadership*) muita laajemmaksi käsitteeksi, näkökulmaksi ja analyttiseksi välineeksi tarkastella johtajuutta. Offermann ja Scuderi (2007, 72, 75–77) tulkitsevat jaetun johtajuuden (*shared leadership*) olevan sateenvarjo, jonka alla ovat yhteistoiminnallinen johtajuus (*co-leadership*), jaettu johtajuus (*distributed leadership*) ja kollektiivinen johtajuus. Kriteerinä erotella käyttämiään käsitteitä he pitävät johtajien määrää: Yhteistoiminnallisessa johtajuudessa on kaksi johtajaa. Kollektiiviseen johtajuuteen sisältyy oletus, että

<sup>3</sup> Uusista näkökulmista huolimatta sankarijohtajuus elää johtajuuskirjallisuudessa. Bligh ja Meindl (2005, 34–35) tutkivat suosittuja johtajuuskirjoja (n257) ja päätyivät siihen, että teemat muutos, ekspertin ja gurun olemus, itsensä toteuttaminen ja suorittaminen ovat edelleen keskeisiä. Kirjallisuuden tuottamat mielikuvat asettuvatkin riskiriitaan todellisuuden kanssa: oikeassa elämässä kukaan johtaja tuskin saavuttaa kirjojen asettamia tavoitteita. Myös Bryttingin ja Trollestadin (2000) tutkimuksessa enemmistö mukana olleista 38:sat johtajasta ylläpiti perinteistä ja välineellistä kuvaa ihmisestä ja johtajuudesta. Johtajat esimerkiksi katsoivat, että arvot asetetaan johdosta käsin. Pienempi osa johtajista arvosti kommunikatiivisempaa ja työntekijät osallistavaa näkemystä.

kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat tasavertaisesti johtajuuteen. Jaetussa johtajuudessa osa jäsenistä johtaa ja osa jää alaisiksi.

Mayrowetz (2008) puolestaan esittää neljä lähestymistapaa, miten käsitettä jaettu johtajuus (*distributed leadership*) on käytetty ja millaisia merkityksiä käsitteelle on annettu: teoreettisena näkökulmana, kun tarkastellaan johtajuuden toimintaa, johtajuus demokraattisesti jaettuna, jaettu johtajuus tehokkuuden välineenä ja jaettu johtajuus inhimillisten kykyjen kasvattajana (ks. myös Ropo ym. 2005, 19–20). Mehra ym. (2006, 241) huomauttavatkin, että tutkittaessa jaettua johtajuutta tulisi ensin ymmärtää, millainen jaetun johtajuuden rakenne kulloinkin on käytössä.

Tukeudun Spillanen ja hänen kollegoidensa (2001; 2004; 2006) teksteihin, koska Spillane ja Gronn (esim. Gronn 2000; 2002) pidetään jaetun johtajuuden tutkimuksen pioneereina kasvatusalalla. Jaetun johtajuuden perusta on Spillanen ym. (2004, 10–11) mukaan siinä, että johtajuuden käytännöt eivät ole yksilön taitoja ja tietoa. Johtajuuden käytännöt pitäisi ymmärtää siten, että ne on hajautettu johtajien, alaisten ja heihin liittyvien tilanteiden kesken.

Tilanteet nousevat erityisen merkityksellisiksi jaetussa johtajuudessa, koska johtajuuden käytänteet näyttäytyvät tilanteissa (Spillane ym. 2001, 25–26; 2004, 19–26; Spillane, Diamond & Jita 2003). Spillanen ym. (2004, 19–21) mukaan tilanne ei ole ulkoinen tekijä suhteessa johtajuuteen vaan sen ydinelementti. Johtajuus on jaettu ja ulotettu tilanteisiin. Tilanteet ovat osa toimintaa ja vaikuttavat johtamistoimintaan, mutta johtamistoiminta voi myös muuttaa tilanteita. Henkilöstön määrä, vakaus, toimintaympäristön ja tehtävien luonne ovat tärkeitä ja perinteisiä tilanteiden elementtejä. Uudempia ovat työvälineet ja luodut artefaktit<sup>4</sup>. Olennaista on löytää tilanteissa ne elementit, jotka erityisesti muodostavat johtajuuden käytänteet. Tilanteiden ja alaisten merkityksellisyyden vuoksi tutkimuksen lähtökohtana tulisi olla johtajuuden käytänteet johtajien, alaisten ja heidän tilanteittensa vuorovaikutuksen tuotteina eikä vain tietty teko tai toiminta. (Spillane 2005, 143–145.) Sekä Spillane ym. (2004, 10) että Gronn (2000, 325) korostavat jaetun johtajuuden muuttavan analyysin kohteen yksilöitä useisiin yksilöihin ja heidän väliseen yhteiseen toimintaan.

Spillane (2006, 12–15; myös Spillane, Camburn, Pustejovsky, Paraje & Lewis 2008) pyrkii myöhemmissä teksteissään edelleen kirkastamaan jaettua johtajuutta havainnollistamalla sitä kahden erilaisen näkökulman – johtaja-plus (*the leader-plus aspect*) ja käytäntö (*the practice aspect*) – avulla. Nämä ovat samalla tutkimuksellisesti kaksi erilaista lähestymistapaa hahmottaa jaetun johtajuuden olemusta. Edellinen on tärkeä mutta yksinään riittämätön, sillä jälkimmäinen siirtää huomion yksilöiden toiminnasta johtajien, alaisten ja tilanteiden vuorovaikutukseen. Johtaja-plus-näkökulman mukaan jaetussa johtajuudessa useampi yksilö, jotka usein ovat tietyssä muodollisessa asemassa, ottavat vastuuta johtajan tehtävistä. Kiinnostuksen kohteena on tarkastella ketkä ja kuinka

<sup>4</sup> Luotuja artefakteja ovat esimerkiksi konkreetit työvälineet ja työpäivän ajallinen järjestely mutta myös kielelliset symbolit (Spillane ym. 2004, 23–24; myös Spillane ym. 2003, 536–537). Spillane (2006, 17–19) tarkentaa työvälineiden tarkoittavan kouluympäristössä esimerkiksi opiskelija-arviointitietoa, tuntisuunnitelmia ja oppilaiden töitä. Tässä kirjoituksessaan hän käyttää toisena olennaisena tilanteena rutiineja.

moni henkilö on osallinen johtajuudessa. Jaettu johtajuus ei kuitenkaan ole pelkästään delegoitua johtajuutta, vaan vastuuta voidaan ottaa oma-aloitteisesti. Käytäntö-näkökulma ei keskity pelkästään johtajuuden rooleihin ja rakenteisiin vaan erityisesti johtajuuden käytänteisiin. Kriittinen kysymys ei ole se, onko johtajuus jaettu, vaan miten se on jaettu ja miten johtajuuden käytänteet muodostuvat. Näin kiinnostuksen kohde ei ole vain henkilöissä vaan vuorovaikutuksessa. (Ks. myös Gronn 2002, 428–431.)

Virallisesti nimetyn johtajan asemaa jaetun johtajuuden yhteydessä saataan pitää pulmallisena, mutta yleensä todetaan virallisen johtajan tarpeellisuus. Shamirin (2007, xvii–xix) mukaan johtajuuden tarve on universaali ilmiö eikä johtajuutta sinänsä voi täydellisesti ja tasavertaisesti jakaa ryhmän jäsenten kesken. Tällainen täydellinen jakaminen mitätöisi johtajuuden merkityksen. Postmoderni aika, jossa korostuvat madaltuvat mutta myös heikkenevät rakenteet, saattaa entisestään korostaa johtajan merkitystä. Tiimi- ja projektirakenteisissa organisaatioissa, joissa työvoima vaihtuu usein, vahva johtajuus voi tuottaa jaetun ymmärryksen ja yhteiset arvot. Johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi tulee kuvainnollisesti olla painovoiman keskus heikkenevissä kehyksissä. Näitä ovat muun muassa heikkenevät kulttuurit, väliaikaiset jäsenyydet ja teknologiat, jotka lisäävät välimatkaa johtajan ja jäsenten välillä. (Shamir 1999, 57–60.)

Virallista johtajaa siis tarvitaan, mutta olennaista on arvioida, mitä ja milaista hänen johtajuutensa on jaetussa johtajuudessa. Virallisen johtajan tärkein tehtävä on luoda sellainen kulttuuri, jossa yksilöiden taitoja käytetään hyväksi. Johtajuus on myös tilannesidonnaista. Tietyt tilanteet (esim. nopean päätöksenteon tilanteet) edellyttävät perinteisempää johtajuutta, kun taas toisenlaisissa tilanteissa (esim. tarvitaan innovaatioita ja erilaista tietoa) jaettu johtajuus on välttämätöntä. (Drucker 1999, 22; 2001, 68–69; Harris & Muijs 2005, 29–34; Pearce & Manz 2005, 135–138; Ford & Seers 2006, 258; Spillane 2006, 6; Slater 2008, 58.) Edellä esitetyssä Offermannin ja Scuderin (2007, 75–77) jaetun johtajuuden luokittelussa virallisen johtajan merkitys vaihtelee sen mukaan, miten laajasti johtajuus on jaettu. Tässä tutkimuksessa jaettu johtajuus ymmärretään siten, että organisaatiossa useilla henkilöillä voi olla johtajuutta joko määriteltynä tai niin sanotusti otettuna ja epävirallisena. Virallisen johtajan asema jää silti erityiseksi eli kaikki johtajuus ei ole organisaatiossa jaettu tasavertaisesti.

Jaettu johtajuus on kansainvälisestikin kasvatusalalla vielä vähäisesti tutkittu ilmiö, mutta keskustelu jaetun johtajuuden luonteesta ja merkityksestä on vilkasta (Bennett, Wise, Woods & Harvey 2003, 6; Harris & Muijs 2005, 28; Harris 2005, 75; Spillane 2005, 143–144). Kasvatusalalla jaettuun johtajuuteen liittyvä tähänastinen tutkimus ja muu kirjallisuus käsittelee pääsääntöisesti kouluorganisaatioiden<sup>5</sup> johtamista (esim. Spillane 2005; Grubb & Flessa 2006; Slater 2008). Tutkimuksissa on todettu, että kouluissa esiintyy jaetun johtajuuden piir-

<sup>5</sup> Jaetulle johtajuudelle läheinen käsite kouluorganisaatioissa on opettajajohtajuus (*teacher leadership*) (esim. Crowther & Olsen 1997; Silva, Gimbert & Nolan 2000; Harris & Muijs 2006). Muijsin ja Harrisin (2006) mukaan käsitteiden jaettu johtajuus ja opettajajohtajuus välillä on läheinen yhteys, mutta opettajajohtajuus on heidän mukaansa kapeampi käsite. He määrittävät opettajajohtajuuden niin, että se toteutuu yhteistyönä opettajien kesken.

teitä: kouluja johdetaan usein pieninä kolmesta seitsemään hengen tiimeinä, mutta rehtorilla ja apulaisrehtorilla on edelleen erityinen merkitys (Camburn, Rowan & Taylor 2003, 366). Käytännössä jaettu johtajuus voi toteutua monin eri tavoin. Grubb ja Flessa (2006) analysoivat kouluorganisaatioita koskeneessa tutkimuksessaan kolme vaihtoehtoista tapaa, miten koulun johtajuus toteutui: koulussa oli kaksi tai kolme rehtoria yhtä aikaa, rehtorin tehtävä kiersi muutama vuoden välein tai pienessä koulussa opettajat jakoivat rehtorin tehtävät. Jaettu johtajuus ja johtajuuden jakaminen ovat ymmärrykseni mukaan merkityksellisiä päivähoiton hajautetun organisaation rakenteessa, jossa johtajan työalue laajenee ja johtajuutta saattaa jakaantua toimintayksiköiden henkilöstölle.

## 2.6 Johtajan ja alaisten väliset ja alaisten keskinäiset suhteet työorganisaatioissa

Kriittisistä puheenvuoroista huolimatta johtajuustutkimus ja -kirjallisuus ovat keskittyneet johtajiin (esim. Graen & Uhl-Bien 1995, 221–223; Yukl 2002, 10–19; Uhl -Bien 2006; van Kinppenberg ym. 2007, 52; Shamir 2007, x). Burns (1978, 3, 19–20) pitää johtajuustutkimuksen suurimpana virheenä sitä, että johtajuutta koskeva kirjallisuus ja alaisia ja alaisuutta koskeva kirjallisuus ovat haarautuneet. Tässä tutkimuksessa lähtökohtana on estää tämä erilleen haarautuminen tutkimalla sekä hajautetun organisaation johtajia että muita työntekijöitä.

Johtajuusteorioissa työntekijät ja työntekijän ja johtajan välinen suhde nähdään hyvin eri tavoin. Kuten jo johdannossa totesin, näyttäisi siltä, että työntekijän asema ja toimijuus ovat alisteisia sille, mitä johtajuudesta ja organisoitumisesta on kulloinkin ajateltu. Varhaisimmat teoriat asettivat työntekijän johtajan valvonnan alle odottamatta työntekijän oma-aloitteista toimintaa. Työntekijä oli väline, jolla saavutettiin tavoitteita. Myöhemmät johtajuusteoriat – muun muassa tilanteita korostaneet johtajuusteoriat, transformatiivinen johtajuusteoria ja johtaja–alainen-vaihtoteoria (*leader-member exchange*, LMX) – korostavat alaisten ja heidän tilanteittensa huomiointia. Niitä on kuitenkin kritisoitu siitä, että alaiset jäävät edelleen objektin osaan ilman aktiivista roolia. (Collinson 2005, 1423–1424; Howell & Shamir 2005, 97; Shamir 2007, x–xi.)

Näistä mainituista transformatiivista johtajuusteoriaa pidetään yhtenä keskeisimmistä 1980-luvulla syntyneistä johtajuusteorioista (Northouse 2007, 175–176.) Transformatiivinen johtajuusteoria<sup>6</sup> korostaa johtajan karismaa ja viisiointia, mutta myös sitä, että johtajan tulisi arvioida alaistensa tarpeita (Burns 1978; Bass 1985, 20–24; Bass 1990, 21–23). Transformatiivisen johtajuusteorian johtajuusulottuvuuksia<sup>7</sup> ovat johtajan luottamusta herättävät ominaisuudet ja

<sup>6</sup> Northouse (2007, 176–181) toteaa, että Burns (1978) teoksellaan *Leadership* nosti esille transformaation johtajuusteorian, mutta erityisesti Bass ja Avolio ovat sitä edelleen kehittäneet.

<sup>7</sup> Moniulotteinen johtajuusteoria (ks. esim. Kanste 2005) sisältää viiden transformatiivisen johtajuusulottuvuuden lisäksi kolme transaktionaalisen johtajuusteorian ulottuvuutta ja välttävän johtajuuden ulottuvuuden (Antonakis ym. 2003).

toiminta, työntekijöiden innostaminen, älyllinen kannustaminen ja työntekijöiden yksilöllinen kohtaaminen (Bass 1985, 20; Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam 2003, 264–265). Vaikka teoria korostaa johtajan merkitystä, nosti Burns (1978, 20) jo transformatiivisen johtajuusteorian alkuvaiheessa myös alaisen teot merkitykselliseksi. Hänen mukaansa sekä johtajat että alaiset nostavat toinen toisiaan korkeammille motivaation ja moraalien tasoille. Silti johtajalle jää aloitteentekijän rooli mahdollistamalla ja sallimalla vuorovaikutus sekä ylläpitämällä johtaja–alaissuhdetta.

Howell ja Shamir (2005, 97–98; ks. myös Graen & Uhl-Bien 1995) taas korostavat LMX-teoriaa alaiset paremmin huomioivana johtajuusteorian. He kritisoivat LMX-teoriaa siitä, että siinä tarkastelun kohteena on johtajan ja yksittäisen alaisen välinen suhde eikä suhde johtajan ja alaisen ryhmän välillä. Kriittistä huolimatta LMX-teoria on usein käytetty teoria tarkasteltaessa johtajan ja alaisen välistä suhdetta (esim. Brandes ym. 2004; Tse ym. 2008).

Viimeaikainen sosiaalipsykologisesti suuntautunut johtajuustutkimus nostaa entistä selvemmin esille johtaja–alaissuhteen relationaalisen luonteen ja alaisen aktiivisen roolin (esim. Bligh & Meindl 2005; Hogg 2005; Shamir, Pillai, Bligh & Uhl-Bien 2007). Tällaisen ajattelun yhtenä lähtökohtana on Meindlin ja hänen työtovereidensa (Meidl, Ehrlich & Dukerich 1985; Meindl 1995; ks. myös Bligh & Meindl 2005) luoma käsite, johtajuuden romantisointi (*the romance of leadership*)<sup>8</sup>. Johtajuuden romantisointi tarkoittaa johtajan ja johtajuuden merkityksen ylikorostamista arvioitaessa organisaation menestystä tai tappiota. Johtajuuden ylikorostuneisuus on sisään kirjoitettuna lukuisissa johtajuutta ja organisaatioita käsittelevissä teoksissa, mutta johtajan merkitystä tulisi arvioida kriittisemmin kuin näissä useissa teoksissa tehdään. Esimerkiksi organisaation menestyminen ei voi olla yhden yksilön, johtajan käsissä. Myöhemmässä artikkelissaan Meindl (1995) pitää entistä vahvemmin johtajuuden rakentumista sosiaalisen konstruoinnin tuotteena: sekä alaisen yksilölliset että ryhmänä alaisen yhteiset näkemykset vaikuttavat siihen, mitä pidetään johtajuutena. Utta tässä näkemyksessä on nähdä alaisen sekä yksilöinä että ryhmänä muodostavan käsityksiä johtajuudesta.

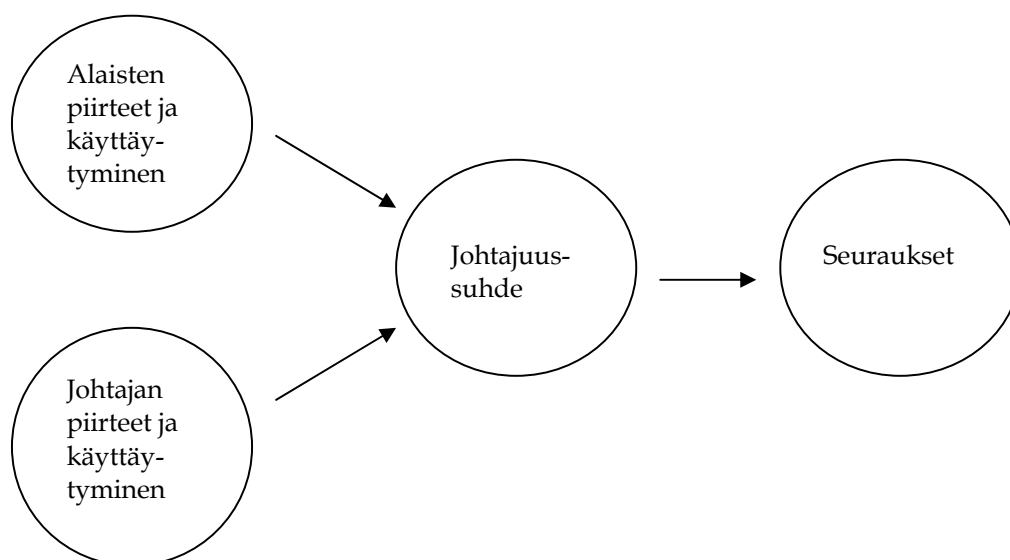
Samoin Hogg (2001; 2005, 53–73) ja van Knippenberg ym. (2007, 53–64) sosiaalisen identiteetin teorian valossa toteavat, että ihmisten käsitykset yksilöinä ja ryhmänä muodostavat kuvan siitä, mitä pidetään yleensä johtajuutena ja erityisesti hyvänä johtajuutena. Mitä tärkeämpää on jäsenyys ryhmässä ja mitä enemmän jäsenet identifioituvat ryhmään, sitä enemmän ryhmällä on vaikutusta jäsentensä johtajuusodotuksiin ja niiden samankaltaistumiseen ryhmän sisällä. Näin johtajan hyvyys tuotetaan osittain ihmisten mielissä. Myös mitä lähempänä johtaja on yksilön tai ryhmän ennakkokäsityksiä ja johtaja on yksilön tai ryhmän kaltainen, sitä todennäköisemmin häntä pidetään hyvänä johtajana. Tutkimuksia on tehty esimerkiksi siitä, millainen merkitys alaisilla on karismaattisen johtajuuden syntymiseen, jota perinteisesti on pidetty vain johtajan itsensä ominaisuutena ja piirteenä (Howell & Shamir 2005).

<sup>8</sup> Hackman (2005, 116) käyttää samasta ilmiöstä käsitettä *leadership attribution error*.



On esitetty myös vastakkaisia tuloksia johtajan ja ryhmän samankaltaisuuden merkityksestä: johtajan ja alaisten samanlaisuus ei aina johda positiivisiin havaintoihin johtajan taidoista. Tietyissä tilanteissa erilaisuus koituu jopa voimavaraksi (Coldberg, Riordan & Zhang 2008). Johtaja voi kuitenkin omalla toiminnallaan eli sillä, että hänen toimensa ovat yksilön tai ryhmän odotuksiin sopivia, varmistaa kannatustaan alaistensa keskuudessa. (Ks. myös Mayo & Pastor 2007; O'Connor & Day 2007, 70.)

Johtajuussuhteen relationaalista luonnetta ja alaisten aktiivista osaa johtajuussuhteen rakentumiselle kuvaa Shamirin (2007, xx-xxi) hahmottelema malli (kuvio 1). Siinä alaisille asettuu varhaisempiin teorioiden verrattuna entistä keskeisempi rooli. Shamir itse toteaa, että hänen mallinsa ei ole tarkoitus olla teoria, vaan kehys ymmärtää ja tarkastella johtajuutta. Koska sekä johtajalla että alaisilla on merkitystä johtajuussuhteen rakentumiselle, tulisikin tarkastella molempien osapuolten vaikutusta johtajuuteen.



KUVIO 1 Johtajuuden yhdessä tuottamisen malli (Shamir 2007, xx)

Suomessa alaisten merkitystä johtajuuden toteutumiseen ja organisaation onnistumiseen on nostanut esille Keskinen (2005) teoksellaan *Alaistaidot*. Keskinen (2005, 16) mukaan "esimiestaito ei ole ainut, jonka turvin selvitään entistä vähemmän henkilöstön avulla, vaan olennaista on myös se, miten henkilöstö kykenee ymmärtämään muuttuvat toimenkuvat tai lisääntyvät työpaineet". Keskinen (2005, 25–33) nostaa alaistaidon rinnalle lähikäsitteiksi organisaatioon sitoutumisen ja samaistumisen, motivoituneisuuden ja ammatillisen osaamisen tai ammatitaidon. Hänen mukaansa alaistaidossa on piirteitä kaikista näistä ja alaistaito edellyttää kaikkia näitä. Oma käsitykseni johtajuudesta yhtyy sekä Shamirin (2007) malliin että Keskinen (2005) ajatuksiin: johtajuus rakentuu ja toteutuu ainakin kahden osapuolen eli johtajan ja työntekijöiden vuorovaikutuksessa.

Johtajan ja alaisen välisen suhteen ohella on viime aikoina tarkasteltu myös muita työorganisaatioissa toteutuvia suhteita. Keskittyminen johtajiin tai johtajan ja alaisen väliseen suhteeseen on jättänyt varjoonsa tutkimuksen, jossa

kohteena ovat työntekijöiden väliset suhteet. Tällaiselle tutkimukselle on muutuvissa organisaatorakenteissa selvä tarve. Työn muuttuessa itseohjautuvaksi ja tiimityötä korostavaksi sekä hierarkioiden madaltuessa tulee organisaatiossa toteutuvien erilaisten suhteiden ja erityisesti työntekijöiden keskinäisten suhteiden tarkastelu entistä tärkeämmäksi (Settoon, Bennett & Liden 1996, 226; Cole ym. 2002, 158, 161; Lavelle ym. 2007, 844). Aiemman tutkimukseni (Halttunen 2002) perusteella päivähoidon hajautetussa organisaatiossa työntekijöiden välillä suhteilla oli uudenlainen merkitys. Alaiset ovatkin muodostamassa itsellisen tutkimuskohteen ilman sidosta johtajuuteen tai alaisuuteen, ja nähtävissä on käänne tarkastella myös alaisten keskinäisiä suhteita (Cole ym. 2002, 142–143; Brandes ym. 2004, 296; Lavelle ym. 2007, 844). Työntekijöiden keskinäisten suhteiden tarkastelun ohella johtajan ja yksittäisen alaisen välisen suhteen tutkimisen tulisi laajentua tarkastelemaan johtajan ja tiimin tai työryhmän välistä suhdetta (Graen & Uhl-Bien 1995, 239–240).

Tutkimuksellista painopistettä ei tulisi siirtää vain johonkin työntekijäryhmään, vaan tutkimuksen tulisi tasapainoisesti huomioida erilaiset organisaatiossa toteutuvat suhteet. Tutkimuksissa on havaittu, että erilaisilla suhteilla organisaatioissa (johtaja-alainen, organisaatio-alainen tai alainen-alainen) on erilaisia merkityksiä ja vaikutuksia. Osassa tutkimuksista on jo tarkemmin eroteltu ja siten tarkasteltu erilaisia ammatillisia suhteita työorganisaatioissa: Hyvällä johtaja-alainen-suhteella on myönteinen vaikutus itse työssä selviytymiseen (*in-role behavior*) ja toisten työtovereiden huomiointiin. Hyvät alaisten keskinäiset suhteet taas vaikuttavat valmiuteen tehdä sellaista, jota työssä ei suoraan edellytetä (*extra-role behavior*). Alaisen suhteella organisaatioonsa on vastaavasti merkitystä organisaatioon sitoutumiseen tai identifioitumiseen (*organizational identification*) ja organisaatiokansalaisuuteen (*organizational citizenship behavior*)<sup>9</sup> (Settoon ym. 1996; Brandes ym. 2004; Bishop, Scott & Burroughes 2000; Olkkonen & Lipponen 2006; Lavelle ym. 2007; ks. myös Cole ym. 2002; Cropanzano & Mitchell 2005).

Kiinnostus työntekijöiden välisten ammatillisten suhteiden tarkasteluun näkyy runsaana variaationa käsitteissä, joilla työntekijöiden välisiä suhteita<sup>10</sup> kuvataan. Samalla tutkimuskohteet eriytyvät valittujen käsitteiden myötä: Sherry ja Green (2002, 542) erottelevat oman tutkimuksensa käsitteen CWX (*coworker exchange*) koskehtavan yksittäisen työntekijän suhdetta toiseen työtoveriin, kun TMX (*team member exchange*) (esim. Tse ym. 2008) ja WGX (*work group exchange*) käsittelevät yksilön suhdetta koko ryhmään tai tiimiin. Cole ym. (2002) yhdistävät nämä erilaiset suhteet (TMX, LMX ja OMX, *organization member exchange*) yhteiseen kehykseen korostaen niiden kaikkien olevan keskeisiä ja muodostavan suhteiden verkoston. Suurin osa edellä mainituista tutkimuksista (esim. Settoon ym. 1996; Cole ym. 2002; Brandes ym. 2004; Cropanzano & Mit-

<sup>9</sup> Keskinen (2005, 19–20) käyttää käsitteen *organizational citizenship* käännöksenä käsitettä *alaistaidot* todeten, että meiltä puuttuu sopiva käsite, joka ei kielteisesti viittaisi alisteisuuteen tai alamaisuuteen. Organisaatiokansalaisuus rinnastuu tuttuun kansalaistaito-käsitteeseen.

<sup>10</sup> Työorganisaation sisäisissä suhteissa erotellaan erikseen ystävyysuhteet, joilla on myös merkitystä työhön (Berman, West & Richter 2002).

chell 2005; Lavelle ym. 2007) perustuu sosiaalisen vaihdon teoriaan (*social exchange theory*).

Tässä tutkimuksessa tarkasteltaessa työntekijöitä ja heidän ammatillisia suhteitaan taustalla on käsitys, että yksilöllä on suhteita sekä yksittäisiin työntekijöihin että kokonaiseen ryhmään (esim. toisen toimintayksikön koko henkilöstöön). Vastaavasti johtajan ja työntekijän välistä suhdetta kuvaa ymmärrys sekä yksilön suhteesta johtajaan että ryhmän suhteesta johtajaan. Yhdessä suhteet toisiin työntekijöihin ja johtajaan muodostavat yksittäisen työntekijän näkökulmasta merkityksellisen suhteiden verkoston hajautetussa organisaatiossa.

### **3 SUOMALAINEN PÄIVÄHOITOTYÖ JA PÄIVÄHOIDON JOHTAJUUS**

Suomalainen päivähoito ja sen rakenneratkaisut ovat kehittyneet osana suomalaista julkista sektoria. Julkisella sektorilla tapahtui 1990 -luvulla sellaisia muutoksia, jotka vaikuttivat tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena oleviin ilmiöihin: päivähoitotyöhön ja johtajuuteen. Kasvio (1994, 14) arvioikin, että 1990 -luku Suomessa olisi työelämässä institutionaalisten muutosten aikaa. Hänen arvionsa koski lähinnä teollisuutta ja liike-elämää ja perustui taloudellisen kasvun hidastumiseen ja kansainvälisiin muutoksiin. Näistä seikoista taloudellisen kasvun hidastuminen vaikutti kuntatalouteen: julkisella sektorilla jouduttiin 1990-luvulla arvioimaan, minkälaisilla rakenteilla palveluita tuotetaan (esim. Rajakaltio 1999, 59; Julkunen 2004, 171; Parrila 2006, 17). Julkisella sektorilla on huomioitava myös uusi julkisjohtamisen käsite New Public Management, NPM (esim. Lähdesmäki 2003; Nivala 2006, 136–137). Lähdesmäen (2003, 232–237) mukaan NPM:n ydin on tehokkuus, taloudellisuus ja vaikuttavuus eli julkisen sektorin pienentäminen ja menojen radikaali supistaminen.

Aloitin luvun esittelemällä päiväkotitoimintaa ja perhepäivähoitoa, niiden historiallisia juuria ja niissä toteutuvaa päivähoitotyötä. Valitettavasti leikki- ja avoimesta toiminnasta ei ole saatavilla riittävän laajaa ja yksityiskohtaista tutkimustietoa tai kirjallisuutta. Sen jälkeen tarkastelen päivähoidon johtajuutta ja sitä, miten sitä on tutkittu ja jäsenetty. Luvun lopuksi teen yhteenvedon siitä, miten sekä muutokset johtajuus- ja organisaatioteorioissa että viime vuosikymmenen julkista sektoria kohdanneet muutokset yhdistyvät päivähoidon organisointiin ja johtajuuteen. Pitäydyn tässä osuudessa kotimaiseen kirjallisuuteen, koska tarkoituksena on kuvata nimenomaan suomalaista päivähoitoa.

#### **3.1 Suomalaisen päivähoitojärjestelmän historialliset juuret**

Suomalainen päivähoitojärjestelmä on perinteisesti jakautunut kolmeen sektoriin: päiväkodit (lastentarhat), perhepäivähoito ja avoin toiminta (leikki- ja puistotoiminta). Kullakin sektorilla on omat historialliset juurensa. Laki lasten päi-

vähoidosta (L 36 / 1973) toi päivähoitomuodot saman lainsäädännön piiriin, mutta käytännössä sektorirajat jäivät elämään. Tosin päiväkoteja ja perhepäivähoitoa yritettiin yhdistää jo 1970-luvun lopulla. Tuohon aikaan oli kehittämismisioita, joiden mukaan perhepäivähoitajat toimisivat kunnan tiloissa ja päiväkotia ja perhepäivähoito yhdistyisivät samaksi toimintayksiköksi. (Välimäki 1998, 125; ks. myös Parrila 2002b, 17.) Tällaista yhdistymistä alkoi lopulta tapahtua voimakkaammin vasta 1990-luvulla.

Suomalaisen lastentarhatoiminnan (päiväkotitoiminnan) juuret ulottuvat 1800-luvulle, jolloin samanaikaisesti keskusteltiin kansakouluopetuksen järjestämisestä. Uno Cygnaeus (1810–1888) oli perehtynyt Fröbelin sekä Pestalozzin kasvatusteorioihin ja aatteiden myötä Cygnaeus toi Suomeen käsitteet lastentarha ja lastenseimi. Cygnaeuksen näkemys oli, että pikkulasten koulujen ja kyläkoulujen sekä lastentarhojen pedagoginen sisältö olisi samanlainen. (Välimäki 1998, 89–94; Hänninen & Valli 1986, 53–55.) Lastentarha-aatteen lopullinen juurtuminen Suomeen tapahtui vasta Hanna Rothmanin (1856–1920) myötä. Hän perusti 1883 Helsinkiin lastentarhan, ensin ruotsinkielisen mutta jo vuoden kuluttua siitä suomenkielisen. Ensimmäiset perustetut lastentarhat olivat maksullisia ja niitä käyttivät varakkaat perheet, mutta myöhemmin, jo vuodesta 1888 alkaen, perustettiin kansanlastentarhoja köyhistä oloista tuleville lapsille. Rothmanin ja hänen työtoverinsa Elisabeth Alanderin (1859–1940) toimintaero suhteessa Cygnaeukseen oli se, että heidän mielestään lastentarhatoiminta olisi erillinen palvelu köyhälle työväestölle eikä osa kansanopetusta. (Välimäki 1998, 96–99.)

Perhepäivähoidon juuret hoitojärjestelmänä ovat perheissä itsessään, koska perheet itse alkoivat järjestää hoitoa lapsilleen (Välimäki 1998, 125). Parrila (2002a, 25) toteaa perhepäivähoidon itse asiassa olevan vanhin päivähoiton muoto. Perusteet perheiden itsensä järjestämälle lasten hoidolle olivat perheen yhteiskunnallisesta asemasta johtuen erilaiset: Ylemmän yhteiskuntaluokan perheillä oli varaa luovuttaa lapsi hoitoon muualle. Alempien yhteiskuntaluokien perheiden piti taloudellisten pakotteiden edessä äidin ollessa palkkatyössä luovuttaa lapsen hoito muualle.

Päivähoitojärjestelmän kolmannen hoitomuodon eli leikki- ja avoimen toiminnan kehittymisestä ja historiasta on kirjoitettu vähemmän, vaikka Valli (1988, 36) toteaa sen esimerkiksi Helsingissä alkaneen jo vuonna 1914. Avoimen toiminnan nimikkeinä ovat olleet myös leikkikenttä- ja leikkipuistotoiminta. Avoimen toiminnan tilannekatsauksessa yhdeksi kehittämiskohteeksi todetaan, että leikkitoiminta korvattaisiin käsitteellä avoin varhaiskasvatus. Tilannekatsaus kuvaa avointa varhaiskasvatusta niin nimikkeiltään, sisällöiltään kuin toteuttajiltaan monenkirjavaksi, joten tarvitaankin selkeyttämistä. (Alila & Portell 2008, 85.)

Jakautuminen eri sektoreihin näkyy myös vallinneissa lastenhoitokäsityksissä. Välimäki (1998, 195–201) kirjoittaa kolmesta vallinneesta lastenhoitokäsityksestä: perinteinen, kasvatuksellisesti-opetuksellinen ja sosiaalishoidollinen lastenhoitokäsitys. Päivähoitomuotojen lastenhoitokäsityksen juuret, kuten Välimäki niitä nimittää, ovat erilaiset: perhepäivähoidon juuri on perinteisessä, päi-

väkotien kasvatuksellisen-opetuksellisessa ja seimien, kerhojen ja leikkikenttien sosiaalis-hoidollisessa lastenhoitokäsityksessä. Nämä kolme lastenhoitokäsitystä yhtyivät viimeistään päivähoitolain (L 36 / 1973) myötä. Kunkin päivähoitomuodon omien juurien ohella valtion lastenhoitokäsitys on ohjannut päivähoitotyötä. Välimäki (1998, 199) jakaa 1990-luvun puoliväliin päättyneessä lainsäädännöllisessä tarkastelussaan valtion lastenhoitokäsityksen kolmeen tulkinnan vaiheeseen: köyhäinhoito, lastensuojelu ja sosiaalipalvelu. Arvioidessaan 1990-luvun puoliväliä Välimäki toteaa, että ollaan murroksessa, koska edeltäneet vaiheet ovat ohi.

#### *Lait ja asetukset päivähoidon määrittäjinä*

Laki lasten päivähoitosta (36/1973) ei syntynyt tyhjästä, vaan kuten Kinon (1997, 111–112) kuvaa, sitä edelsi suoranainen suunnitteluruuhka. Alle kouluikäisten lasten hoito- ja kasvatuskenttää (päivähoitojärjestelmää ja koulutusta) käsitelleitä komiteoita ja työryhmiä oli lukuisia. Yhteiskunnalliset tekijät ja ideologiset näkemykset siivittivät Kinon (1997, 64–65) mukaan päivähoitoalan kehittämistä 1960-luvulta alkaen kohti valtiollistettua päivähoitojärjestelmää.

Lasten päivähoitolain (L 36/1973) mukaan päivähoidolla tarkoitetaan lapsen hoidon järjestämistä päiväkotihoidona, perhepäivähoitona, leikkitoimintana tai muuna päivähoitotoimintana. Laki asettaa päivähoidon tehtäväksi tukea päivähoitossa olevien lasten koteja näiden kasvatustehtävässä ja yhdessä kotien kanssa edistää lapsen persoonallisuuden tasapainoista kehitystä. Lapselle tulee taata turvalliset ja lämpimät ihmissuhteet ja monipuolisesti kehitystä tukeva toiminta. Kunnan tulee joko järjestää itse tai valvoa päivähoitoa sen laajuisena ja sellaisina toimintamuotoina kuin kunnan tarve edellyttää. Lain määrittämät päivähoiton muodot ovat säilyneet sellaisinaan, mutta esimerkiksi alkuperäinen säädös päiväkodin enimmäiskoosta (sata hoitopaikkaa) on kumottu.

Päivähoitolailla oli iso merkitys perhepäivähoitolle, koska se lain voimaantumisen asti oli pääsääntöisesti ollut niin sanottua valvomatonta yksityistä perhepäivähoitoa (Parrila 2005, 26; Valli 1988, 42–43). Päivähoitolaki nosti perhepäivähoiton tasavertaiseksi kunnalliseksi päivähoitomuodoksi päiväkotien rinnalle. Perhepäivähoitosta tuli lain myötä kunnan toimesta ohjattua, ja perhepäivähoitajat olivat siten työsuhteessa kuntaan<sup>11</sup>. Parrila (2005, 22–26) kuvaa kunnallisen perhepäivähoiton muutoksen sykliä niin sanotusta villistä perhepäivähoitosta ensin kunnallisesti valvotuksi ja sitten kunnallisesti ohjatuksi ja organisoiduksi perhepäivähoitoksi. Laki (L 36 / 1973) määrittää perhepäivähoiton tarkoittavan yksityiskodissa tai muissa perheenomaisissa olosuhteissa annettua lasten hoitoa. Hoitajan kotona tapahtuvan hoidon lisäksi perhepäivähoito voi toteutua yhden hoitolapsen kotona tai saman lapsiryhmän eri lasten kotona vuorotellen tapahtuvana niin sanottuna kolmiperhehoitona.

Ryhmäperhepäivähoitoa on säädetty tarkemmin asetuksessa lasten päivähoitosta 490/1990. Ensimmäiset ryhmäperhepäivähoitokodit perustettiin 1980-luvun lopulla (Väisänen 1997, 7; Parrila 2002b, 29). Ryhmäperhepäivähoitossa

<sup>11</sup> Päivähoitolain voimaantumisen jälkeen yksityisestä perhepäivähoitosta tuli valvottua perhepäivähoitoa.

kaksi hoitajaa hoitaa samanaikaisesti enintään kahdeksaa lasta ja kahta osapäiväistä lasta (A 490 / 1990). Perustelluin syin ryhmäperhepäivähoidossa voi olla kolme hoitajaa ja enintään kaksitoista lasta, mutta yli puolet ryhmäperhepäivähoitokodeista on kolmen hoitajan ja 12 lapsen yksiköitä (Parrila 2007b, 29, 44, 55). Ryhmäperhepäivähoidon määritelmän tulisi tulevaisuudessa koskea yhden tai kahden hoitajan ryhmiä ja tätä isommat ryhmät ovat päiväkoteja (Alila & Kronqvist 2008, 66).

Päivähoitolaki (L 36/1973) uudisti samalla käytettyjä nimikkeitä. Perinteisestä lastentarha-nimikkeestä luovuttiin ja tilalle tuli nimike päiväkot<sup>12</sup>. Lain myötä toiminnassa olleet lastentarhat, lastenseimet ja lastenpäiväkodit katsottiin päiväkodeiksi. Kaikki laitokset, seimet, lastentarhat ja päiväkodit eivät välttämättä yhdistyneet, vaan alle 3-vuotiaiden ja 3–6-vuotiaiden laitokset jatkoivat osittain erillisinä (Kinos 1997, 115–116).

Päiväkodeissa on aina työskennellyt moniammatillinen henkilöstö, jonka koulutustausta on moninainen. Kelpoisuusvaatimuksia on määritelty viimeksi vuonna 2005 (Laki sosiaalihuollon ammatillisista kelpoisuusvaatimuksista 272 / 2005). Viimeisin lainmuutos (L 272 / 2005) ei muuttanut päiväkodin johtajien kelpoisuusvaatimuksia, vaikka keskustelua ylemmän korkeakoulututkinnon asettamisesta johtajan pätevyysvaatimukseksi oli jo ennen lain voimaantuloa, ja keskustelu on jatkunut sen jälkeenkin (Karila 2008, 215). Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan loppuraportissa (Alila & Kronqvist 2008, 54–55) esitetään, että päivähoiton kasvatusorganisaation (esim. päiväkoti) ammatilliseen johtotehtävään kelpoisuutena tulisi olla soveltuva ylempi korkeakoulututkinto, johon sisältyy lastentarhanopettajankelpoisuuden antava koulutus sekä riittävä johtamisosaaminen (ks. myös Varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutus ja osaaminen 2007, 27).

Kuten Välimäkin (1998, 137) toteaa, lait ja asetukset säätelevät päivähoitoa entistä yksityiskohtaisemmin ja tuovat päivähoiton lakisääteisen suunnittelujärjestelmän piiriin. Lait ja asetukset eivät silti anna ohjeistusta siihen, millaiset päivähoiton organisaatorakenteiden tulisi olla. Toimintayksikön rakenteellista kokoa määritetään vain perhepäivähoitajan ja ryhmäperhepäivähoidon osalta. Kaikkein heikoimmin lait ja asetukset määrittelevät leikkitoimintaa ja muuta päivähoitotoimintaa – niiden osalta todetaan vain, että niitä voidaan järjestää tarkoitukseen varten varatussa paikassa. Karila (2002, 68) arvioidessaan lakeja ja muita varhaiskasvatukseen liittyviä asiakirjoja toteaaakin, että niissä määritellään terveyttä ja turvallisuutta sekä varhaiskasvatuksen tehtävää ja vanhempien roolia siinä. Päiväkodin päivittäiseen työhön vaikuttaa eniten ohjeistus, jossa määritellään ammattipätevyyksiä, lapsi–aikuinen-suhdelukua ja ryhmäkokoja.

<sup>12</sup> Päiväkoti-nimikettä käytettiin aiemmin siitä hoitomuodosta, joka 1800- ja 1900-lukujen taitteessa oli suunnattu hoidoksi koulupäivän jälkeen, ja vielä 1950-luvulla asti päiväkotikäsité tarkoitti ensisijaisesti 3–6-vuotiaiden lasten hoitoa (Välimäki 1988, 120). Kinos (1997, 66–67) viittaa siihen, että päiväkoteja pidettiin päivähoitolain valmistelun alla päivähoitolaitoksina ja perhepäivähoito silloisissa muodoissaan oli avohoitoa.

## 3.2 Päivähoitotyö päiväkodeissa ja perhepäivähoidossa

Tiedostan sen, että aiemmissa tutkimuksissa käsitettä varhaiskasvatus ja varhaiskasvatustyö käytetään vaihdellen, ja omassa tutkimuksessani käytän käsitettä päivähoitotyö. Huttusen (1977), Hujalan ja Puroilan (1998b) ja Puroilan (2002) tutkimuksissa varhaiskasvatustyö nähdään hyvin samanlaisena kuin itse ymmärrän päivähoitotyön. Varhaiskasvatustyö jakautuu edellä mainituissa tutkimuksissa kasvatuksellisiin ja opetuksellisiin tehtäviin, lasten fyysisestä kehityksestä, terveydestä ja perushoidosta huolehtimiseen, yhteistyöhön, varhaiskasvatuksen ja päivähoidon kehityksen seuraamiseen, hallintoon ja talouteen liittyviin tehtäviin, valmisteleviin toimintoihin sekä virkistäytymiseen ja vapaa-aikaan. Käyttämällä käsitettä päivähoitotyö haluan korostaa sitä, että tutkin työn tekemistä kokonaisuutena enkä varhaiskasvatuksen sisällöllistä toteuttamista. Kasvatuksellinen vuorovaikutus aikuisen ja lapsen välillä rajautuikin tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Aiempien tutkimusten lähestymiskulmat ovat erilaisia, eivätkä kaikki tutkimukset käsittele suoranaisesti päivähoitotyötä. Varhaisimmissa tutkimuksissa (Huttunen 1977; Hujala & Puroila 1998b; Hujala, Karila, Nivala & Puroila 1998) tutkittiin päiväkodin pääammattiryhmien työajan jakautumista eri työtehtävien suhteen. Puroila (2002) kuvasi väitöstutkimuksessaan varhaiskasvatustyön luonnetta lastentarhanopettajien, lastenhoitajien ja päiväkodin johtajien silmin. Osa tutkimuksista kohdentuu yhteen ammattiryhmään: Nivala (1999) tutki päiväkodin johtajien käsityksiä erityisesti johtajuudesta mutta myös päivähoidon tehtävästä. Rouvinen (2007) tutki lastentarhanopettajia toimijoina päiväkodissa. Sitä, millaista varhaiskasvatukseen liittyvä asiantuntijuus ja osaamisvaatimukset ovat, on selvitetty tutkimalla sekä opiskelijoita että ammattilaisia (esim. Karila 1997; Karila & Nummenmaa 2001; Hoppo 2006; Kupila 2007). Perhepäivähoitajiin on kohdentunut omia tutkimuksia ja selvityksiä (Parrila 2002a, 2005, 2006, 2007; Tikka 2007), mutta kuten Parrila (2002b, 13) toteaa, on tutkimus ja kehittämistyö keskittynyt päiväkoteihin.

### 3.2.1 Päivähoitotyön ja varhaiskasvatuksen yhteinen perusta: hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuus

Päivähoitolaki (L 36/1973) määrittää päivähoitoa järjestelmänä ja korostaa sen sosiaalipalvelullista luonnetta, mutta siinä ei tunneta käsitettä varhaiskasvatus. Suomalaista päivähoitoa pidetäänkin sosiaalipalveluna lapsiperheille (Valli 1988, 43–44; Kinos 1997, 64; Välimäki 1998, 136). Suomalaisen päivähoidon vahvuutena on pidetty sosiaalipalvelullisen ja kasvatuksellisen tehtävän yhteensovittamista, jota monissa maissa kutsutaan Educare-malliksi (Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski & Nivala 1998, 3–4).

Myöhemmin on määritelty sitä, mitä on varhaiskasvatus, jonka keskeinen toteuttaja kunnallinen päivähoitojärjestelmä on. Hujala ym. (1998, 2–4) toteavat, että varhaiskasvatuksessa hoiva ja oppimisen tukeminen integroituvat toisiinsa tavoitteena vahvistaa lapsen oppimaan oppimista ja kasvua omaan elämäänsä



ja kasvuunsa vaikuttajana. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2003, 9) todetaan, että varhaiskasvatus on ”pienien lasten elämänpiireissä tapahtuvaa kasvatuksellista vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on edistää lasten tasapainoista kasvua, kehitystä ja oppimista”.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa edelleen todetaan, että varhaiskasvatus koostuu hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuudesta. Niikon (2005, 13–16; ks. myös Puroila 2002, 86–87) mukaan suomalaista päivähoito- ja varhaiskasvatuskeskustelua onkin sävyttänyt puhe hoidon, kasvatuksen ja opetuksen suhteista ja painotuksista. Hoito, kasvatus ja opetus ovat painottuneet lasten iän, ammattirakenteiden, tehtävä- ja koulutusalojen sekä instituutioiden mukaan. Hoito näyttäisi siirtyvän taustalle ja keskiöön nousevat muun muassa esiopetuksen merkityksen vahvistumisen myötä lapsen oppiminen, kehittyminen ja kasvaminen (Niikko 2005, 13–21). Keskustelu hoidon, kasvatuksen ja opetuksen painotuksista näkyy myös kansalaisten näkemyksissä. Osalle kansalaisista päivähoito näyttäytyy hoidon ja huolenpidon palveluna ja osalle kasvatuksellisenä ja lapsilähtöisen opetuksen palveluna (Karila 2008, 213).

Uusin päivähoitoa sisällöllisesti ohjaava asiakirja on edellä mainittu Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2003). Sitä edelsi Valtioneuvoston periaatepäätös varhaiskasvatuksen valtakunnallisista linjauksista (2002). Rouvinen (2007, 48) toteaa, että 1990-luvun loppua ja 2000 -luvun alkua kuvaavat tieteellisen tiedon lisääntymisen ohella varhaiskasvatusta ohjaavat asiakirjat. Kyseiselle ajalle oli ominaista muutokset kohti uudistuvaa päiväkotityötä ja varhaiskasvatustoimintaa (ks. myös Hujala & Puroila 1998b, 307). Näitä asiakirjoja edelsivät valtakunnalliset ja paikalliset projektit, joissa päivähoitoa ja sen käytänteitä tarkasteltiin kriittisesti (esim. Korhonen 1989; Rusanen 1989).

Kuntia ei velvoiteta, mutta niille suositellaan tekemään valtakunnallisten perusteiden pohjalta sekä kuntakohtaiset että toimintayksikkökohtaiset varhaiskasvatussuunnitelmat. Kunnissa ja päivähoiton toimintayksiköissä (esim. päiväkotit tai perhepäivähoito) tulisi varhaiskasvatussuunnitelman kautta kuvata muun muassa varhaiskasvatuksen linjauksia ja strategioita, toiminta-ajatusta ja arvoja, lapsille annettavaa erityistä tukea ja yhteistyötä niin vanhempien kuin muiden toimijoiden kanssa. Myös jokaiselle lapselle tulee laatia oma henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma yhdessä vanhempien kanssa. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2003.) Varhaiskasvatussuunnitelmien laadinta onkin nostanut pedagogiikan kehittämisen keskiöön.

Merkitykselliseksi edellä kuvatun tekee tutkimukseni kannalta se, että hajautettu organisaatio, joka useimmiten yhdistää eri päivähoitomuotoja, yhdistää samalla mahdolliset erilaiset näkemykset hoidon, kasvatuksen ja opetuksen painotuksista. Näin tarkasteltuna hajautetussa organisaatiossa on kyse erilaisien lastenhoitokäsitysten ja työn painotusten yhdistämisestä.

### 3.2.2 Päivähoitotyö päiväkodeissa

Puroila (2002, 16) viittaa päiväkodin eri ammattiryhmien toimenkuvatutkimukseen (Hujala & Puroila 1998b) ja tutkimuksen yhteydessä tekemäänsä havain-

toon siitä, että ulkoisesti varhaiskasvattajien arki eri puolella Suomea rakentui monessa suhteessa samoin tavoin. Työpäivän kulku ja työn rakentumisen elementit päiväkodeissa olivat hyvin samantyyppiset, mutta samankaltaisten elementtien sisällä oli erilaisia tapoja tehdä työtä. Seuraavassa päivähoitotyön kuvauksessa keskityn kuitenkin tutkimukseni tehtävän mukaisesti tarkastelemaan päivähoitotyötä ensisijaisesti niiltä osin, kun kuvauskohteena ovat ammatilliset suhteet päiväkodeissa. Tutkimuksista olen tietoisesti jättänyt pois sen, miten aikuisen ja lapsen välistä suhdetta ja siihen liittyvää työtä on kuvattu.

Tutkimusten valossa näyttäisi olevan yksimielisyys siitä, että päiväkotityön tulisi olla yhteisöllistä ja toimijoilla olisi yhteisiä näkemyksiä työstä. Aikuisten välisten suhteiden ihanne päiväkodissa niin johtajien kuin muiden työntekijöiden mukaan on tasavertaisuus ja harmonisuus. Tavoitteena on yhteistyöhön ja kollegiaalisuuteen pohjautuva päätöksenteko. (Nivala 1999, 163; Puroila 2002, 103.) Hapon (2006, 115) tutkimuksessa varhaiskasvatustyön yhteisöllistä luonnetta kuvattiin siten, että varhaiskasvatustyötä ei tehdä yksin, ja työyhteisöllä on suuri merkitys omaan työhön ja omaan osaamiseen. Rouvisen (2007) tutkimuksen mukaan päiväkotityön tulisi olla toimintaperiaatteiltaan yhteistä ja kaikkia arvostavaa, mutta niin, että johtajalla on oma erityinen merkityksensä. Yhteisöllisyys näkyy myös tutkimuksissa, joissa päivähoiton työntekijät kuvasivat omaa työyhteisöään ja työtään metaforien kautta. Aurasen (2004, 128–130) tutkimuksessa noin puolet päivähoitoalan vastaajista kuvasi työyhteisöään metaforateeman suku tai pesä kautta. Samantyyppistä kodinomaisuutta ja perheteemaan liittyviä metaforia oli myös Karilan ja Nummenmaan (2001, 71–72) tutkimuksessa.

Toinen seikka, joka on useiden tutkimusten ja selvitysten yhteinen piirre, on havainto muuttuneesta työnjaosta ja eri ammattiryhmien työn laaja-alaistumisesta (Hujala & Puroila 1998b; Hujala ym. 1998, 164, 305–306; Karila 1997, 60; Karila & Nummenmaa 2001, 39; ks. myös Keskinen & Lounassalo 2001, 231; Alila & Kronqvist 2008, 51–52). Muuttunut työnjako ja ammattiryhmien työn laaja-alaistuminen synnyttivät keskustelun työorientaatiosta, jossa niin sanotusti ”kaikki tekevät kaikkea”. Suomessa oli 1980-luvulla virinnyt työorientaatio, jolloin toimenkuvien mukaiset työtehtävät väistyivät ja tilalle tulivat lähinnä työvuoroihin sidotut tehtävät. ”Kaikki tekevät kaikkea” -työorientaation alku oli jo 1970-luvulla. Tuolloin päivähoitolain (L 36 / 1973) jälkeen pohdittiin henkilöstön koulutustaustojen yhtenäistämistä, toimenkuvien kokonaisvaltaistamista, ammattikuvien väljentämistä ja koko henkilökunnan demokraattista osallisuutta työhön. Tavoitteena oli ammattiryhmien välinen demokratisointi ja hierarkioiden vähentäminen, jolloin lastenhoitajien ja sosiaaliskasvattajien asema nousi ja lastentarhanopettajien laski. (Kinos 1997, 119–120, 180; Rouvinen 2007, 35–36.) ”Kaikki tekevät kaikkea” -orientaatio sai monen johtajan hyväksynnän: vajaa 40 % johtajista oli sitä mieltä, että henkilökunnan vastuissa ja työtehtävissä ei ole juurikaan eroa (Nivala 1999, 152–153).

”Kaikki tekevät kaikkea” -työorientaatio näkyi päivähoitotyötä 1990-luvun lopulla kartoittaneessa tutkimuksessa (Hujala & Puroila 1998b). Kyseisen tutkimuksen tuloksia verrattiin vastaavaan Huttusen (1977) toimenkuvatutki-

mukseen. Myöhemmässä tutkimuksessa havaittiin, että lastenhoitajien työ oli lähentynyt lastentarhanopettajien työtä. Lastenhoitajat kuvasivat, kuinka perushoitoon liittyvät tehtävät olivat vähentyneet ja vastaavasti kasvatukselliset ja opetukselliset tehtävät lisääntyneet. Molempien ammattiryhmien osalta lasten kanssa tehtävän työn suunnittelu ja toteuttaminen sekä lasten seuraaminen vei yli 70 % työajasta. Toinen molempia ammattiryhmiä koskenut muutos oli päiväkodin sisäisen ja ulkopuolelle ulottuvan yhteistyön lisääntyminen. (Hujala & Puroila 1998b, 297–309.)

Hujala ja Puroila (1998b, 305; ks. myös Hujala ym. 1998, 161–162) kiinnittivät huomiota siihen, miten työnjako ja työtehtävien määrittely eri ammattiryhmien välillä toteutui. Tutkimuksen tulosten mukaan johtajat eivät ohjanneet työtä tai toimineet välittäjinä ammattiryhmien kesken, vaan yleensä lapsiryhmän henkilöstö keskenään sopi työjaosta ja tehtävien määrittelystä. Mielenkiintoiseksi tämän tuloksen tekee se, että samassa tutkimuksessa johtajat sanoivat voivansa vaikuttaa työkäytäntöihin ja tehtävien määrittelyyn päiväkodeissaan. Kuitenkin näytti siltä, että päivittäinen aikataulu ja työvuorot vaikuttivat eniten siihen, kuka mitäkin työtehtävää hoiti.

Varhaiskasvatustyön laaja-alaisuutta kuvannut Puroila (2002) toteaa, että aikaisemmassa varhaiskasvatustutkimuksessa päiväkotityötä on tarkasteltu pääasiassa kahdesta näkökulmasta eli kasvatus- ja opetustyönä tai hoiva- ja hoitotyönä. Hän osoitti tutkimuksellaan viisi kehystä, joihin tiivistyvät varhaiskasvattajien (lastentarhanopettajat, lastenhoitajat ja päiväkodin johtajat) arkityössä esiintyvät toimintatavat ja työtä koskevat tulkinnat: opetuksellinen kehys, hoivakehys, hallinnan kehys, käytännöllinen kehys ja persoonallinen kehys. Yhtä ammattiryhmää tai yksittäistä työntekijää ei kuitenkaan voi kuvata vain yhden kehysten kautta eikä varhaiskasvatustyö ole yksi yhtenäinen kokonaisuus. Hoiva oli kuitenkin näkökulma, joka läpäisi päiväkodeissa toteutettavaa varhaiskasvatustyötä kaikkien ammattiryhmien osalta. Varhaiskasvatustyö on silti monikerroksista, jossa tapahtuu nopeita ja joustavia kehysten vaihtoja ja kehysten samanaikaisuutta. Eri kehysten puitteissa taas yksittäiselle työntekijälle asettuu erilaisia rooleja ja identiteettejä. (Puroila 2002, 61, 86–87, 172–173.)

Työn laaja-alaisuus näkyy myös silloin, kun arvioidaan eri ammattiryhmiä osaamisvaatimusten valossa. Kaikkien ammattiryhmien kohdalla on tuloksena kuva laaja-alaisesta osaamisesta ja osaamisvaatimuksista. Karilan ja Nummenmaan (2001, 27–34) mukaan päiväkotityön keskeisiä osaamishaasteita ovat toimintaympäristöön ja perustehtävän tulkintaan, varhaiskasvatukseen, yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen ja työn jatkuvaan kehittämiseen liittyvä osaaminen. Varhaiskasvatukseen liittyvä osaamisalue jää tämän tutkimuksen ulkopuolelle, mutta muut kolme ovat merkityksellisiä. Käsitys toimintaympäristöstä laajenee ympäröivään yhteiskuntaan ja kulttuuriin, mutta hajautettu organisaatio sinänsä on jo toimintaympäristön muutos, joka tulisi osata ottaa huomioon omassa työssään. Muuttunut lähitoimintaympäristö saattaa myös haastaa arvioimaan omassa työssä ja työtehtävissä tarvittavia muutoksia. (Ks. Karila & Nummenmaa 2001, 27–28.)

Yhteistyöosaaminen on välttämätöntä jo päivähoitotyön yhteisöllisen luonteen vuoksi (Karila & Nummenmaa 2001, 32–33). Yhteistyöosaaminen ulottuu vanhempiin, mutta tämän tutkimuksen yhteydessä on syytä korostaa sen merkitystä suhteessa työtovereihin. Hajautettu organisaatio merkitsee laajenevaa työtovereiden joukkoa ja työskentelyä fyysisesti erillään olevissa yksiköissä. Nämä seikat saattavat entisestään korostaa yhteistyöosaamisen merkitystä. Myös Hapon (2006) tutkimuksessa korostui vuorovaikutus- ja yhteistyöosaaminen ja ne olivat kummankin keskeisen osaamisalueen (toimintaympäristöön ja varhaiskasvatukseen liittyvä osaaminen) ydinosaamista.

Yksi yhteistyöosaamisen keskeinen ulottuvuus on työn kielellinen hallinta. Työn perusteiden ja prosessien kielellinen ja kirjallinen tuottaminen on merkittävää muun muassa lisääntyvien yhteistyötartteiden kautta. (Karila & Nummenmaa 2001, 32–33.) Työn kielellinen hallinta sekä jatkuvaan kehittämiseen liittyvä reflektio-osaaminen ovat tärkeitä tutkimuksessani. Hajautettu organisaatorakenne on muuttunut työympäristö, jonka voi olettaa vaativan esimerkiksi oman työn reflektointiosaamista ja työn kielellistä kuvaamista.

Kuten viittasin havaintoon, jonka Puroila (2002) teki, ei päivähoitotyö jäsenny valtakunnallisesti tai edes paikallisesti samalla tavoin. Nähtävissä on sekä kulttuurisesti samanlaisia että erilaisia ajattelutapoja ja painotuksia. Rouvisen (2007, 191) tutkimus nostaa esille sen, kuinka päivähoitotyössä 2000-luvulla olivat läsnä tuoreet valtakunnalliset asiakirjat mutta myös fröbeliläisen lastentarhapedagogiikan ainekset. Oletettavasti yksittäisessä päiväkodissa yhtäläillä näkyvät käsitysten erilaisuus ja kerrostuneisuus. Vastaavia ääripäitä kuvaavia tuloksia onkin todettu päiväkotitasolla: Karilan (1997, 57) tutkimus paljasti päiväkodeissa tehtävän työn hahmottuvan kahdella tavalla. Työ hahmottui melko rutiininomaisena käytännön tekemisenä tai luovana, jatkuvaa kehittämistä vaativana toimintana. Samoin Puroila (2002, 64) havaitsi vaihtelua perinteistä toimintatuokioita painottavan ja vapaan leikin merkitystä painottavan pedagogiikan välillä.

### 3.2.3 Päivähoitotyö perhepäivähoidossa

Perhepäivähoito on vähän tutkittu alue (Tikka 2007, 28; Parrila 2002b, 19). Perhepäivähoidosta on pikemminkin tehty hankeraportteja paikallisten ja valtakunnallisten hankkeiden tuloksena erityisesti 2000-luvulla (esim. vuosina 2004–2006 Perhepäivähoidon ohjauksen kehittämishanke PERHO). Myös Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö on teettänyt useita selvityksiä perhepäivähoidosta (Parrila 2005; Parrila 2006; Parrila 2007; Parrila 2007b). Lähinnä näiden selvitysten ja kahden väitöskirjan (Parrila 2002a; Tikka 2007) avulla luon seuraavassa kuvaa päivähoitotyöstä perhepäivähoidossa. Parrilan (2002a) tutkimus tarkasteli perhepäivähoitoa järjestelmänä sekä sen laatua työntekijöiden ja perheiden näkökulmista. Tikan (2007) tutkimuksen tehtävänä oli tehdä näkyväksi perhepäivähoitajan ammatillisen sosiaalistumisen erityispiirteitä ja ammattilaiseksi tulemisen taustalle rakentuvia perussitoumuksia.

Perhepäivähoitajan työn ominaispiirteiksi on kuvattu yksintyöskentely, kodinomaisuus ja kokonaisvastuullisuus (Heinämäki 2002; Parrila 2002a; Tikka

2007). Heinämäki (2002, 42–45) pitää yksintyöskentelyä merkittävästi perhepäivähoitajan työhön vaikuttavana tekijänä. Hän toteaa esimerkiksi kasvatustietoisuuden kehittämässä yhteisöllä olevan merkitystä. Yhteisö tarjoaa tilan, jossa voi reflektoida omia näkemyksiään toisten kanssa. Yksintyöskentely asettaa vaatimuksia työssä jaksamiselle. Työn itsenäisyys ja vastuullisuus ovat sekä heikkous että vahvuus: heikkoutena on yksinäisyys, mutta työn itsenäisyydestä myös nautitaan (Parrila 2002a, 124–125). Myönteisyydestäkin huolimatta sekä perhepäivähoitajat että ohjaajat nostivat työyhteisön puutteen ja yksinäisyyden poistamisen yhdeksi työn kehittämistarpeeksi. Yhteistyömuotoja on kehitetty perhepäivähoitajien kesken, mutta sekä sisäistä että päiväkoteihin suuntautuvan yhteistyön kehittämistä tarvitaan (Parrila 2002a, 137–138).

Parrilan (2002a) tutkimus oli ensimmäinen väitöstutkimus, joka suoraan ja kattavasti kohdistui perhepäivähoitoon. Parrila (2002a, 99–109) kokoaa yhteen perhepäivähoitohenkilöstön esiin nostamia työtään koskeneita muutoksia viiden teeman kautta: muutokset perheissä, muutokset työolosuhteissa ja työtehtävien painopiste-alueissa, muutokset työn vaatimuksissa ja kasvatusorientaatiossa sekä omaan kasvuun ja perheeseen liittyvät muutokset. Kaikissa teema-alueissa oli sekä kielteisiä että myönteisiä muutoksia. Jätän ensimmäisen ja viimeisen teeman vain maininnan tasolle ja keskityn tämän tutkimuksen kannalta olennaisimpiin eli muutoksiin työolosuhteissa, työtehtävissä ja työn vaatimuksissa. Yllättävän suurena Parrila pitää sitä, että hoitajista 24 % ja ohjaajista 11 % eivät nähneet perhepäivähoidossa tapahtuneen mitään muutoksia tutkimusta edeltäneiden viimeisten vuosien aikana.

Uudet perhepäivähoitomuodot ja niiden tuomat muutokset olivat perhepäivähoitajille suurin muutos etenkin silloin, jos työntekijä itse oli siirtynyt esimerkiksi ryhmäperhepäivähoitoon. Muita muutoksia olivat lapsiryhmän koostumukseen, perhepäivähoidon ohjaukseen ja yhteistyöhön liittyvät muutokset. Kielteisessä merkityksessä muutos oli muun muassa ohjaajan erkaantuminen päivähoiton arjesta. Myönteisiä merkityksiä annettiin sille, että hoitajien pienryhmätoiminta oli lisääntynyt tuottaen yhteisöllistä tukea ja ohjaajalla oli aikaa ammatilliseen tukemiseen. (Parrila 2002a, 102–106; ks. myös Tikka 2007, 128.) Ohjaajien mukaan kielteisiä työn vaatimusten muutoksia olivat ohjaajan työmäärän kasvu ja laajentuminen etenkin yhdistelmäviroissa. Myönteisiä työn muutoksia olivat koulutuksen lisääntyminen, yhteistyö muiden päivähoitomuotojen kanssa ja lapsilähtöinen työorientaatio.

Tikan (2007, 123–126; ks. myös Alho-Kivi 2002) tutkimuksen mukaan perhepäivähoitajat tuottivat hyvin yksilöllisiä perhepäivähoitotyön merkityksiä ja tulkintoja. Perhepäivähoitajien ammattikulttuurissa vallitseekin ajatus siitä, että on olemassa monta tapaa olla perhepäivähoitaja ja työn voi tehdä monella tapaa hyvin. Perhepäivähoitajat, jotka korostavat aktiivisuutta ja toiminnallisuutta, näkevät tärkeänä lasten aktivoimisen ja virikkeiden tarjoamisen. Passiivisen toiminnan kertomuksissa korostuu se, että toiminnan kotioloissa ei tarvitse olla yhtä virikkeellistä kuin päiväkodeissa tai muissa kasvatustilanteissa. Passiivisuus on positiivisin termein ilmaistuna rauhallista yhdessäoloa, jossa olemisen laatu, kiireettömyys ja turvallisuus ovat tärkeitä. Tikka (2007, 136–148)

luokitteli aineistonsa perusteella neljä erilaista perhepäivähoitajan työn tulkin-takehystä: hoivaajan, kasvattajan, duunarin ja käsityöläisen kehys. Yksittäinen perhepäivähoitaja ei sijoitu vain yhteen kehykseen, vaan perhepäivähoitajien kertomuksissa kehykset vaihtuvat, ovat rinnakkain ja limittäin ja jopa kilpailevat keskenään.

Puhuttaessa perhepäivähoidosta nousevat usein esille perhepäivähoidon arvostukseen liittyvät kysymykset. Perhepäivähoito on ehkä osittain kehittynyt päiväkotien varjossa ja vaikutuksessa. Perhepäivähoidon kehittämisen ideat ovat usein tulleet päiväkodin olosuhteista, ja perhepäivähoidolta on odotettu päiväkotitoiminnan kaltaisia sisältöjä (Heinämäki 2002, 46; Parrila 2002a, 106). Perhepäivähoitajat itsekin arvostavat työtään eri tavoin: osa arvostaa ja puolustaa ammatillisuuttaan ja osa aliarvostaa ja kokee alemmuutta työssään. (Parrila 2002a, 138–139; ks. myös Tikka 2007, 150.) Tuoreemmassa tutkimuksessa perhepäivähoitajat kuvaavat perhepäivähoitoa myös myönteisenä vastakohtana päiväkodille (Tikka 2007, 113, 124). Perhepäivähoito on kuvauksissa vastakohta päiväkotien tehokkuustavoitteiden hallitsemalle, osittuneelle ja osin hierarkkiselle toimintaympäristölle. Perhepäivähoito hoitajan kotona sitä vastoin on yksilöllisempää, laadukkaampaa ja eettisesti korkeatasoista lastenhoitoa. Tikan (2007, 150–158) mukaan kotiin jääminen jäsentyy useille perhepäivähoitajille mielekkääksi ja merkitykselliseksi elämäksi eikä alistumiseksi tai taantumiseksi. Perhepäivähoitajat ovat joutuneet puolustamaan identiteettiään varhaiskasvat-tajina, mutta heillä on vahva tuntemus siitä, että perhepäivähoitotyö kiinnittyy osaksi muuta varhaiskasvatustyötä.

Ryhmäperhepäivähoidon historia on vielä melko lyhyt. Ryhmäperhepäivähoidosta on tullut joustava, nopeammin luotava hoitomuoto, kun päivähoidon tarpeessa tapahtuu muutoksia: sitä lisätään silloin, kun tarvitaan nopeaa reagointia päivähoidon tarpeen kasvaessa (Parrila 2007b, 15–16). Hoitomuoto on kasvanut ripeästi, sillä 2000-luvun puolivälissä jo 38 % hoitajista työskenteli ryhmäperhepäivähoidossa (Parrila 2007c, 17). Ryhmäperhepäivähoidossa on todettu jonkinlaista identiteettikriisiä, jota osaltaan selittävät johtajuus- ja ohjausongelmat. Kaikilla esimiehillä ei ole selkeää kuvaa ryhmäperhepäivähoidon vahvuuk-sista ja siitä, mihin suuntaan sitä tulisi kehittää. Identiteettikriisiä kuvaa myös se, kuinka mielipiteet ryhmäperhepäivähoidon puolesta ja vastaan ovat lakkautta-misen ja kehittämisen ääripäissä. (Parrila 2002b, 29; Parrila 2007b, 43–54.)

### **3.2.4 Päivähoidon työntekijöiden ammatilliset suhteet toimintayksiköissä ja niiden välillä**

Aiemmissa päivähoitoon liittyvissä tutkimuksissa ei juuri ole arvioitu sitä, mil-laista on yhteistyö eri päivähoitomuotojen tai toimintayksiköiden välillä. Toi-mintayksikköä laajemmilla yhteistyökysymyksillä on aiemmissa tutkimuksissa tarkoitettu lähinnä yhteistyötä vanhempien tai muiden yhteistyötahojen (esim. koulu ja neuvola) kanssa (esim. Hujala & Puroila 1998b). Tässä tutkimuksessa merkityksellistä on tarkastella, kuinka yhteistyö toteutuu niin eri päivähoito-muotojen kuin toimintayksiköiden välillä.

Perhepäivähoitoa koskeneissa tutkimuksissa toteutunutta päivähoitomuotojen välistä yhteistyötä voi arvioida arvostuskysymysten valossa. Arvostuksen suhteen perhepäivähoito näyttäisi jäävän vähempiarvoiseen asemaan (Heinämäki 2002) ja perhepäivähoitajat kokevat toki vaihdellen ammatin aliarvostamista ja kielteisenä koettua rinnastusta päiväkotityöhön (Parrila 2002; Tikka 2007). Myönteinen havainto on, että Tikan (2007) tutkimuksen mukaan perhepäivähoito linkittyy entistä vahvemmin osaksi yhteistä varhaiskasvatustyötä. Ryhmäperhepäivähoidon asema suhteessa niin itse perhepäivähoitoon kuin päiväkotiin on pulmallinen. Se jää identiteetiltään päiväkotien ja perinteisen hoitajan kotona tapahtuvan perhepäivähoidon välimaastoon (Parrila 2002b, 29).

Toimintayksiköiden sisällä toteutuvat työntekijöiden väliset ammatilliset suhteet ovat yhtäläillä aiemmissa tutkimuksissa vain vähän esille. Perhepäivähoidon osalta tutkimukset eivät juuri valota ammattiryhmän sisäisiä suhteita muuten kuin toteamalla työn yksinäisyyden ja työyhteisön hajanaisuuden (Parrila 2002a). Toisin sanoen työntekijöiden keskinäiset suhteet perhepäivähoidossa ovat melko väljät, mutta halua ja tarvetta tiiviimpiin suhteisiin on. Päiväkotityötä taas kuvataan vuorovaikutteisena ja yhteistyössä tapahtuvana (esim. Puroila 2002; Happo 2006; Rouvinen 2007). Päiväkotien sisäinen ja ulospäin suuntautunut yhteistyö onkin lisääntynyt kaikissa ammattiryhmissä (Hujala & Puroila 1998; Happo 2006). Harmonisten ja vuorovaikutteisten ammatillisten suhteiden rinnalla on hyvä muistaa, että päiväkodin ammattiryhmien sisällä ja niiden välillä on ollut myös jännitteitä. Ammattiryhmien välille kitkaa ovat aiheuttaneet muun muassa hierarkkinen järjestelmä, toimenkuvien erilaisuus ja erilaiset koulutustaustat (Kinos 1997, 170–177).

Päivähoidon johtajuuteen liittyvän tutkimuksen ollessa vähäistä on melko vähän tutkimustietoa johtajan ja työntekijöiden välisestä suhteesta. Perhepäivähoidon osalta tutkimukset nostavat jonkun verran esiin perhepäivähoitajan ja esimiehen välistä suhdetta ja sen kehittymistä (esim. Parrila 2002a). Termit valvoa, ohjata ja kotikäynnit kuvaavat esimiehen ja työntekijän tiivistä ja yksilökohtaista suhdetta. Vähäisestä päiväkotien johtajien ja henkilöstön suhteen kuvauksesta piirtyy kuva ristiriitaisuuksista, jäsentymättömyydestä ja vahvoista odotuksista: Hujalan ja Puroilan (1998b) tutkimuksessa työntekijöille johtajien merkitys oli johtajien omaa arviota vähäisempi ainakin työnjaon suunnittelussa. Nivalan (1999) haastattelemat viisi johtajaa olivat joko osa yhteisöään korostamatta asemaansa tai näkivät asemassaan jotain erityistä. Puroilan (2002, 80–85) tutkimukseen osallistuneet varhaiskasvattajat tulkitsivat työyhteisön innovatiivisuuden ja kehittämisaktiivisuuden henkilöityvän päiväkodin johtajaan. Johtajalla oli tai häneltä odotettiin jossain määrin hoivaroolia suhteessa työntekijöihinsä.

Ammattiryhmien välisiä suhteita voi tarkastella myös Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön tehtävärakennesuosituksen (Sarvimäki & Siltaniemi 2007) myötä. Päiväkodin johtajan tehtävää kuvataan kokonaisvastuullisena. Lastentarhanopettajan ja lähihoitajan suhdetta kuvataan siten, että lähihoitaja useimmiten osallistuu, kun taas päävastuu moninaisissa tehtävissä nimetään lastentarhanopettajalle. Ammattiryhmien välisten suhteiden päiväkodeissa voi tiivistetysti sanoa kulkeneen ammatillisten hierarkioiden poistamisen ja kaven-

tamisen jälkeen ammattiryhmien ydinosaamisen tunnistamiseen ja tunnustamisiin. (Kinos 1997; Hujala & Puroila 1998b; Hujala ym. 1998; Karila 1997; Karila & Nummenmaa 2001; Rouvinen 2007).

### 3.3 Päivähoidon johtajuus

Suomalainen päivähoiton<sup>13</sup> johtajuustutkimus on vähäistä, mutta on myös todettu, että periaatteessa kaikki varhaiskasvatusalan tutkimus on yhteydessä johtajuuteen (Hujala ym. 1998, 152). Suomessa on vasta yksi väitöskirja (Nivala 1999), joka keskittyy päiväkodin johtajuuteen. Suomalaiset tutkijat olivat vahvasti mukana kansainvälisissä tutkimusprojekteissa (International Leadership Project, ILP), jossa pyrittiin ymmärtämään varhaiskasvatusalan johtajuutta (Hujala & Puroila 1998a; Nivala & Hujala 2002). Johtajuutta on myös sivuttu alan muissa tutkimuksissa (esim. Parrila 2002a; Puroila 2002). Tuore suomalainen päivähoiton johtajuutta käsittelevä tutkimus on huolestuttavan vähäistä verrattuna koulutoimen viimeaikaiseen tutkimusten määrään (esim. Mustonen 2003; Juusenaho 2004; Pennanen 2006; Mäkelä 2007; Ahonen 2008).

Varhaiskasvatusalan johtajuustutkimuksen vähäisyys on kansainvälinen ilmiö, vaikka Bush (2008a, 5) toteaa, että viime vuosina kiinnostus kasvatusalan johtajuuteen on ollut runsasta – tämä maininta koskenee kouluorganisaatioiden johtajuustutkimusta. Tässä yhteydessä on huomioitava, että monessa Euroopan maassa samanikäiset lapset, jotka meillä ovat päivähoitojärjestelmän piirissä, ovat kouluissa. Etenkin pienempien lasten kouluihin kohdistuneet kansainväliset tutkimukset voi siis jossain määrin rinnastaa meidän varhaiskasvatusalaamme. Muijs, Aubrey, Harris ja Briggs (2004) tarkastelevat katsauksessaan varhaiskasvatuksen johtajuutta käsitteittä kansainvälisiä tutkimuksia ja nostavat esille kolme aluetta, joilla tutkimusta on tehty: varhaiskasvatusalan johtajien roolit, tehokkaiden johtajien piirteet ja ammatillinen kehittyminen ja koulutus (ks. myös Rosemary, Roskos, Owendoff & Olson 1998, 195). Varhaiskasvatusalan oma, lähinnä kansainvälinen johtajuuskirjallisuus (esim. Culkin 2000; Ebbeck & Waniganayake 2003; Rodd 2006; Aubrey 2007) kuvaa sekä yleisiä johtajuusteorioita että varhaiskasvatusalan omaleimaisuutta.

Kuvatessani edellä päivähoitotyötä totesin suomalaisen päivähoitojärjestelmän jakaantuneen kolmeen sektoriin eli päiväkotii, perhepäivähoito ja leikki- ja avoin toiminta. Tämä näkyy myös johtajuudessa: kaikilla sektoreilla oli aiemmin omat johtajansa. Käyn seuraavassa ensin läpi muutoksia, jotka ovat koskettaneet kaikkia päivähoitoalan esimiestehtävissä olevia, vaikka joissain yhteyksissä mainitaan vain päiväkodin johtajat. Sen jälkeen tarkastelen eritellen päiväkodin johtajan ja perhepäivähoidon ohjaajan työtä.

<sup>13</sup> Päivähoitoalalla toimintayksikön esimiesten nimikkeinä pääosin ovat päiväkodin johtaja ja perhepäivähoidon ohjaaja. Päivähoidon johtaja kuvastaa paremminkin esimerkiksi kunnan päivähoitosta vastaavan henkilön nimikettä. Käytän silti tässä termiä päivähoiton johtajuus korostaen, että tarkastelen ilmiötä laajemmin kuin päiväkodin johtajuuden näkökulmasta.



### 3.3.1 Päivähoidon johtajuus julkisen sektorin muutosten pyörteissä

Kasvion (1994, 75) mukaan 1980-luvun lopulta alkoi koko julkishallinnon kehittäminen pois byrokratiasta kohti asiakasohjautuvaa palvelukulttuuria (ks. myös Aaltonen 1999, 77; Lähdesmäki 2003, 17; Nivala 2006, 132–133). Yhtenä muutoksen kohteena oli hallinnon keventäminen. Taustatekijänä hierarkian siirtymiselle keskushallinnosta virkamiehille oli Välimäen (1998, 161–162) mukaan uusi kuntalaki (Kuntalaki 365/1995), joka yhdistettynä eri ministeriöiden, kuntien keskusjärjestöjen ja alan työmarkkinajärjestöjen ”palvelujulistukseen” tavoitteli parempia palveluita kuntalaisille. Yksi sen kulmakivi oli julkisen hallinnon johtamisen ja sisäisen työnjaon kehittäminen.

Julkisen hallinnon kehittäminen näkyy myös kansainvälisesti. Lähinnä julkisen sektorin hallinnon yhteyteen on ulkomailla ja Suomessa noussut edellä mainittu käsite New Public Management (NPM) eli uusi julkisjohtaminen (esim. Lähdesmäki 2003; Nivala 2006, 136–137). Lähdesmäen (2003, 9–16) mukaan NPM:ää voidaan pitää johtamisdoktriinina siitä, kuinka julkista johtamista voidaan uudistaa ja parantaa. Pyrkimyksenä on vastata siihen, mikä on paras tapa organisoida ja johtaa, mutta NPM ei anna yksiselitteistä määritelmää johtamisesta. Iskulauseet ”*doing more for less*” sekä ”*more value for the money*” ovat hallinnon uudistuksen iskulauseita. NPM:n periaatteiden noudattaminen on vaikuttanut siten, että hyvä hallinto tänään tarkoittaa tasapuolisuutta, palvelua ja tuloksellisuutta. Nivala (2006, 136–137) muistuttaa, että tehostamisen synonyminä tulisi olla ”enemmän palveluja” tai ”laadukkaammat palvelut”, eikä pelkkä rahalla ja prosenteilla mitattu tehostuminen. Nivala (2006, 134–138) lisää uuden julkisjohtamisen (NPM) ohella kolme muuta julkisen sektorin johtamisen haastetta: ihmisten johtamisen eli esimiestyön selkeämpi tiedostaminen, johtajan monien roolien selkeyttäminen ja asiakkuus-käsitteen täsmentäminen. Yleisemmin julkiselle sektorille on kasaantunut tiettyjä haittoja: heikko palkkakehitys, kiireen haittaavuus, työuupumuksen pelko ja ”pätkätyöt” (Lehto 2007, 98–102).

Julkishallinnon työnjaon kehittämisen ja uudenlaisen johtajuusajattelun myötä päiväkodin johtajien työhön ovat vaikuttaneet muun muassa muutokset, joissa päätösvalta on siirtynyt sosiaalilautakunnilta päiväkodin johtajille ja perhepäivähoidon ohjaajille (Heikkinen 1998, 87–93; Hujala ym. 1998 149; Kauppi 2001, 46). Kunnan sisäistä päätösvallan siirtoa edelsi aiemmin valtiovallan tekemien päätösten siirtyminen kuntatasolle. Päiväkodin johtajat itse eivät arvioi näiden päätösvallan siirtojen olevan keskeisiä muutoksia työssään. Hallinnolliset järjestelyt (alueellistamistendenssi, keskuspäiväkoti ja perhepäivähoidon ohjauksen siirtyminen päiväkoteihin) olivat keskeisiä muutoskokemuksia vuonna 1996 kerätyssä aineistossa (Hujala ym. 1998; ks. myös Parrila 2006, 18–20). Rajala (2001, 225; 233) toteaa, että kunnissa oli 1990-luvulla taloudellisen laman jälkeen käytössä erilaisia strategioita tasapainottaa taloutta; yksi näistä oli palveluiden uudelleenorganisoinnin strategia. Tähän strategiaan kuuluivat kilpailuttaminen, yksityistäminen ja yksiköiden yhdistäminen (ks. myös Parrila 2006, 17; 2005, 35–37).

Edellä mainittujen seikkojen perusteella voi todeta, että päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien työn luonne alkoi muuttua 1980-luvulla ja muutokset kiihtyivät tultaessa 1990-luvulle. Osa muutoksista oli johtajuusideologisia (esim. NPM) ja osa konkreettisempia (esim. päätösvallan siirto johtajille). Muutosten myötä päiväkodin johtajan työstä tuli laaja-alaisempaa. Päiväkodin johtajuuden kehittymistä voikin tiivistäen kuvata siten, että ensin oli lastentarhanopettaja, joka teki samanaikaisesti päiväkodin johtajan tehtäviä. Seuraava vaihetta kuvaa päiväkodin johtaja, joka yritti samanaikaisesti toimia lastentarhanopettajana. Nyt olemme vaiheessa, jossa päiväkodin johtajat siirtyvät pelkästään johtajiksi ja kiihtyvällä vauhdilla hajautettujen organisaatioiden johtajiksi.

### 3.3.2 Päiväkodin johtajuus

Suomalaista päiväkodin johtajuutta tulkitaan usein kontekstuaalisen mallin kautta. Malli perustuu Bronfenbrennerin ekologiseen teoriaan (Nivala 1999, 79–80). Nivalan (1999, 59) mukaan johtajuuden kontekstuaalinen malli on ”päiväkodin johtajuutta koskeva teoreettinen malli, jossa määritellään johtajuuteen ja johtamiseen liittyvien tekijöiden ja toimijoiden rakenteellinen kehys.” Myöhemmin Nivala (2002a, 14) toteaa, että kontekstuaalista mallia ei tule pitää johtajuusteorianana. Kontekstuaalisessa mallissa huomioidaan johtajuuden eri toimintaympäristöt eli kontekstit: mikro-, meso-, ekso- ja makrotasot. Mikrotasoa edustavat päivähoidon yksiköt, johtajan työyhteisö tai perheet (vanhemmat ja lapset) eli johtajuuden välitön toimintaympäristö. Mesotasolla tarkoitetaan mikrotasojen vuorovaikutuksessa syntyviä rakenteita. Kunnan hallinto-organisaatio edustaa eksotasoa eli välillistä toimintaympäristöä. Valtionhallinto ja lainsäädäntö sekä yhteiskunnan kulttuuri ja ideologinen todellisuus ovat makrotasoa. Kontekstuaalinen malli ei ainoastaan kuvaa sitä, millä tasoilla johtajuus toteutuu, vaan myös sitä, miten eri tasot ovat yhteydessä toisiinsa. Johtajuuden todellisuus kontekstuaalisen mallin mukaan on sosiaalisesti rakennettua eli johtajuuden todellisuuteen vaikuttavat johtajan ohella muun muassa alaiset ja hallinto. (Nivala 1999, 79–85; ks. myös Hujala ym. 1998, 159–162; Karila 1998, 64–65; Nivala 1998, 55–57.)

Karila (1998a, 66–68) tarkastelee johtajuuden kontekstuaaliseen malliin liittyvän situationaalisuuden käsitettä. Karilan näkemys on, että tilanne ja johtaja eivät ole erillisiä, vaan johtaja on yksi osa tilannetta. Situationaalinen lähestymistapa edellyttää, että merkitykselliset toiset, jotka työskentelevät tai toimivat tilanteessa, otetaan huomioon. Merkityksellisiä toisia ovat esimerkiksi muut mikrotason toimijat mutta myös makrotason monimuotoinen konteksti.

Tässä tutkimuksessa olen ensisijaisesti kiinnostunut siitä, miten johtajuus toteutuu mikrotasolla eli toimintayksikössä. Hajautetussa organisaatiossa jokaista toimintayksikköä voidaan pitää omana mikrosysteeminään tai ymmärtää koko hajautettu organisaatio yhdeksi mikrosysteemiksi. Tutkimukseni lähtöoletuksena on, että johtajuus ei toteudu pelkästään näissä mikrosysteemeissä, vaan kunnan hallinto-organisaatiolla (eksotaso) ja valtionhallinnolla, lainsäädännöllä ja yhteiskunnalla (makrotaso) on vaikutusta päiväkodin johtajuuteen.

Päiväkodin johtajan työtä tarkastellaan myös jäsentämällä työn osa-alueita. Nivala (1999, 22–25; 2002b, 191–193) toteaa päiväkodin johtajuuden käsitteiksi johtajuuden, hallintotyön, päivittäisjohtamisen, pedagogisen johtamisen ja palvelujohtamisen. Näitä voi pitää johtajan työn osa-alueina. Nivala (1999, 203) päätyy siihen, että päiväkodin johtajuus muodostuu kahdesta laajasta tehtäväalueesta: päiväkodin sisäinen, intrajohtajuus ja päiväkodin ulkoisten suhteiden hoito, interjohtajuus.

Karila (2001, 30–35) jäsentää päiväkodin johtajan tehtäväalueiksi hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtamisen, palvelujohtamisen, työorganisaation johtamisen, osaamisen johtamisen sekä varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana toimimisen. Puroila (2004, 23; ks. myös Puroila 2003) taas lähestyy päiväkodin johtajuutta tarvittavan osaamisen valossa. Hän näkee johtajan perusosaamisen koostuvan varhaiskasvatuksen eettis-filosofisesta perustasta, tiedon strukturista, työmenetelmistä ja sosiaalisesta osaamisesta. Näiden lisäksi johtaja tarvitsee tilanneosaamista ja ammatillista uusiutumista. (Ks. myös Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 50–51.)

Päiväkodin johtajat itse mieltävät johtajuutensa eri tavoin. Nivala (1999, 163–189) kuvaa tutkimuksessaan johtajia ja johtajuutta kuuden erottelukomponentin avulla. Kaksi vahvasti toisiinsa sidoksissa olevaa komponenttia olivat se, kuinka kiinteästi johtaja kytki oman johtajuutensa muuhun päiväkotiyhteisöön ja johtajan suhde työyhteisöön. Erottelukomponenttien avulla Nivala rakensi kahtiajakautuneen kuvan päiväkodin johtajuudesta: johtaja joko oli osa yhteisöään korostamatta johtajuuttaan tai näki johtajuudessa jotain erityistä suhteessa työyhteisöönsä. Nivala toteaa, että johtamistoiminta perustuu tietoisuuteen johtamistoiminnan erityisyydestä. Kun johtaja halusi olla vain osa harmonista työyhteisöään, ei hän halunnut vaikuttaa siihen vahvasti. Kaksi muuta lähekkäistä erottelukomponenttia olivat johtajan suhde substanssiin ja pedagogiseen kehittämiseen. Johtajat erosivat tässäkin melkoisiin ääripäihin: pedagoginen johtaminen oli joko aktiivista tai passiivista. Siihen, mihin ääripäähän johtaja sijoittui, vaikutti se, mielsikö johtaja päivähoidon pedagogisena vai sosiaalipalvelullisena toimintana.

#### *Lapsiryhmävastuiset ja hallinnolliset johtajat*

Suomalaista päiväkodin johtajuutta on kuvannut ja edelleen kuvaa jako niin sanottuihin lapsiryhmävastuisiin johtajiin ja hallinnollisiin johtajiin<sup>14</sup> ensin mainittujen ollessa enemmistönä kunnallisessa päivähoidossa. Lapsiryhmävastuisten johtajien määrän lasku viime vuosina on ollut merkittävä: Nivalan (1999) tutkimuksessa mukana olleista johtajista lapsiryhmävastuisia johtajia oli 73 %. Lastentarhanopettajaliiton selvityksen (2007) mukaan määrä oli laskenut eli enää 44 % vastanneista johtajista työskenteli lapsiryhmässä (Päiväkodin johtajuus huojuu 2007).

<sup>14</sup> Lapsiryhmävastuisella johtajalla tarkoitetaan johtajaa, joka on yksikkönsä esimies, mutta toimii samanaikaisesti lapsiryhmässä lastentarhanopettajana. Hallinnollinen johtaja on vapautettu lapsiryhmätyöskentelystä.

Hallinnollinen johtajuus tarkoitti alkuvaiheessa sitä, että päiväkodin johtajalla oli johdettavana yksi päiväkotikoti ilman lapsiryhmävastuuta. Johtajien vastuuksista erottuu kaksi tekijää, joiden perusteella johtajan virka vahvistetaan hallinnolliseksi: yksikön lasten ja henkilökunnan määrät tai johtajuuteen liittyneet lisätehtävät (Nivala 1999, 129; ks. myös Hujala ym. 1998, 157). Varsinaista kriteeriä sille, milloin johtaja voidaan vapauttaa lapsiryhmätyöstä, ei ole ollut. Kunnissa onkin tehty harkinnanvaraisia päätöksiä johtajan siirtymisestä niin sanotuksi hallinnolliseksi johtajaksi. Nivala viittaa yhtenä perusteena päätöksille Sosiaalihuollon suosituksista, jonka mukaan johtaja tulisi vapauttaa lapsiryhmätyöstä, kun päiväkodissa on vähintään 70 lasta. Toinen kriteeri lapsiryhmätyöstä vapauttamiseen on arvioida erityistä hoitoa ja kasvatusta tarvitsevien lasten määrää, toimintojen moninaisuutta sekä paikallisia oloja. (Ks. Lasten päivähoito ja sen kehittäminen, 1981.) Nivalan (1999, 129–132) tutkimuksen mukaan nämä kriteerit eivät kuitenkaan toteutuneet. Arkikielessä puhutaan myös niin sanotuista puolihallinnollisista johtajista, koska käytössä on useita erilaisia tapoja järjestää lapsiryhmässä toimiville johtajille aikaa keskittyä johtajan tehtäviin.

Nivalan (1999) tutkimus todentaa sitä, että suomalaista päiväkodin johtajuutta määrittää työntekijöiden ja aikuisten lukumäärät, ja niitä on pidetty työn vaatavuudesta kertovina lukuina. Samoin Karila (2004, 17) viittaa Lastentarhanopettajaliiton tutkimukseen (Päiväkodin johtaja on monitaituri 2004) ja toteaa, että johtajat arvioivat lasten ja työntekijöiden määrät tekijöiksi, jotka pitäisi huomioida arvioitaessa johtajien palkkausta. Hajallaan toimiva organisaatio ja monimuotoiset palvelut eivät nouse tärkeiksi kriteereiksi.

Lastentarhanopettajaliiton tuorein johtajuusselvitys Päiväkodin johtajuus huojuu (2007) nostaa esille mielenkiintoisen seikan ”omasta esimiehestä”. Suurin osa kyselyyn vastanneista johtajista (82,7 %) oli sitä mieltä, että jokaisella päiväkodilla tulee olla oma esimies. Selvityksestä ei käy esille se, mitä ”omalla esimiehellä” tarkemmin tarkoitetaan. Jos tämä ilmaus tarkoittaa lapsiryhmävastuusta omaa esimiestä, on muistettava, että useissa tutkimuksissa ja kirjoituksissa lapsiryhmävastuinen johtajuus on todettu hyvin haasteelliseksi toteuttaa (Hujala ym. 1998, 158; Hujala & Puroila 1998b, 300; Nivala 1999, 131; Puroila 2002, 104; Senvall, Keskinen & Keskinen 2005, 281; ks. myös Keskinen 2005, 59). Samoin kyseisessä selvityksessä (Päiväkodin johtajuus huojuu 2007) lähes 70 % vastaajista toteaa, että johtajuutta ja lapsiryhmätyötä ei voi yhdistää. Pro gradu -tutkielmassani työntekijät yksimielisesti ilmaisivat, etteivät halunneet palata entiseen johtajuusjärjestelyyn eli lapsiryhmävastuisen johtajan malliin. (Halttunen 2002, 72.).

### 3.3.3 Perhepäivähoidon johtajuus

Perhepäivähoidon esimiestyö kunnissa käynnistyi laajemmin päivähoitolain myötä (L 36 / 1973), kun perhepäivähoidosta tuli osa kunnan päivähoitojärjestelmää (Parrila 2005, 25–26). Ammattinimikkeenä perhepäivähoidon esimiehellä on perhepäivähoidon ohjaaja, joka osaltaan kuvaa johtamisen luonnetta. Päivähoitolain kanssa samoihin aikoihin alettiin myös ohjeistaa perhepäivähoi-

don ohjaajan työtä (Parrila 2005, 27). Ohjaajan työtehtäväksi määriteltiin muun muassa ohjata ja valvoa työtä perhepäivähoitokodissa, seurata päivähoidon ja varhaiskasvatuksen kehitystä, tehdä aloitteita perhepäivähoitoa koskien ja huolehtia tiedon välityksestä lasten huoltajille. Osa tehtävistä oli hallinnollisia: huolehtia hoitokorvausten perimisestä ja tilittämisestä ja pitää perhepäivähoitoa koskevia luetteloita ja tilastoja.

Perhepäivähoidon ohjaajan työn luonteeseen kuuluu vahvasti ohjaajan suorittama valvonta ja ohjaus eri muodoissa. Perhepäivähoitajien valvonta ja ohjaus rakentuivat etenkin alkuvaiheessa kotikäyntien varaan. Kotikäyntien myötä ohjaus ja valvonta olivat hyvin yksilökeskeisiä. Edelleen 1980-luvulla kotikäynnit nähtiin merkityksellisenä, mutta resurssien puitteissa mahdottomina toteuttaa. Ohjauksen sisällöllinen merkkipaalu onkin 1980-luku, jolloin ohjaajan työ siirtyi valvonnasta ammatilliseksi ohjaamiseksi. Ohjaajan työn kohteena oli perhepäivähoitajan toiminnallisen aktiivisuuden lisääminen tarjoamalla hoitajille virikkeitä sekä järjestämällä perhepäivähoitajille yhteistä toimintaa. Tultaessa lähemmäksi 1990-lukua ohjaus ajautui hämmennyksen tilaan: ohjaajien työaika kului entistä enemmän tehtävissä, jotka veivät heidät kauemmaksi perhepäivähoitajan arjesta ja mahdollisuudesta esimerkiksi kotikäynneillä ohjata hoitajia. Kunnissa oli havaittavissa erilaisia suuntauksia kehittää ohjaajan työtä: osassa kehityslinja oli pedagogisesta johtajasta toimistotyöntekijäksi, mutta osassa kehityslinja oli päinvastainen. (Parrila 2002a, 103–105, 139–140; Parrila 2005, 26–35.) Ohjauksen hämmennyksen tila näkyy niissä julkaisuissa, joita perhepäivähoidosta on 2000-luvulla tehty. Julkaisuissa sekä raportoidaan käytännön kokemuksia että etsitään ohjaukselle uusia suuntia. (Parrila 2005; 2006; 2007a.)

Ohjaajan muuttuneen työnkuvan ohella ohjaukselliseen otteeseen vaikutti yleisen varhaiskasvatusteoreettisen perustan muutos kohti lapsilähtöistä pedagogiikkaa (Parrila 2002a, 106–107; Parrila 2005, 31–33; Tikka 2007, 128). Muutos merkitsi sitä, että perhepäivähoitajalle jäi suurempi vapaus ja vastuu havainnoida omaa lapsiryhmäänsä ja suunnitella sekä toteuttaa toiminta sen mukaisesti. Omalta osaltaan ryhmäperhepäivähoito uutena toimintamuotona toi haastetta ohjaajan työhön (Parrila 2005, 33; ks. myös Parrila 2007b, 43–44).

### **3.4 Sektorikohtaisista johtajista usean päivähoitomuodon johtajiksi**

Päivähoidon organisaatioiden ja johtajuuden rakenteelliset ratkaisut osana julkista sektoria ovat yhteydessä kulloisiinkin yhteiskunnallisiin tilanteisiin ja organisaatio- ja johtajuusteorioiden näkökulmiin. Näyttäisi siltä, että suomalaiselle päivähoidon johtajuudelle ja organisoinnille 1990-luku on merkityksellinen. Tuolle vuosikymmenelle sijoitetaan myös postmoderni organisaatioteoria. Vuosikymmentä kuvataan organisaatioiden murroskohtana, jolloin on uudenlaisten organisaatorakenteiden aika (Hatch 1997, 5; Juuti 1996, 246–247; 2006a, 12). Päinvastoin kuin modernin ajan jäykät organisaatorakenteet postmodernin

ajan organisaatiot olisivat esimerkiksi verkostomaisia matalan hierarkian organisaatioita ja työntekijät itsenäisempiä, työhönsä osallistuvia ja sitoutuneita. (Ks. myös Kasvio 1994, 20; Tuomisto 1997, 29; Aaltonen 1999, 77; Julkunen 2000.) Samaan aikaan vahvistui näkemys jaetusta johtajuudesta ja siitä, että niin sanottujen sankari- ja yksilöjohtajien aika on ohi (esim. Spillane, Halverson & Diamond 2004; Ropo ym. 2005; Juuti 2006b). Työnteossa erikoistumisen ja osittelun tilalle onkin tullut monitaitoisuus, valmius oppia uusia tehtäviä, liikkua ja joustaa (Julkunen 2000, 227).

Samoin 1990-luvun julkistalouteen liittyvät seikat näkyvät päivähoiton organisoinnissa. Taloudellinen lama 1990-luvun alussa pakotti kuntia esimerkiksi tarkastelemaan sitä, miten ja millä hinnalla palveluita tuotetaan (Kasvio 1994, 14, 75; Välimäki 1998, 161–161; Rajala 2001, 225; 233). Taloudellinen hyöty on yksi peruste siirtyä pois sektoroituneesta päivähoitojärjestelmästä alueelliseen päivähoitoon (Parrila 2005, 35–37; 2006, 17–20; ks. myös Halttunen 2002, 19).

Edellä kuvatut seikat antavat perusteita sille, miksi päivähoitoon alkoi muodostua hajautettuja organisaatioita 1990 -luvulla. Uudenlaiset näkemykset organisaatioista, työstä ja johtajuudesta tuottivat valmiutta hajautetuille organisaatioille, kun taloudellinen lama pakotti kunnat harkitsemaan uudenlaisia organisaatorakenteita.

Ensimmäinen askel kohti laajempia johtajuuskokonaisuuksia ja pois sektoroituneesta rakenteesta oli perhepäivähoidon ohjauksen yhdistäminen päiväkodin johtajan työhön 1990-luvulta alkaen. Tämä merkitsi perhepäivähoidon esimiesvirkojen lakkauttamista ja päiväkodin johtajan työn laajentamista vanhasta sektorikohtaisesta johtajuudesta kohti useiden eri päivähoitomuotojen samanaikaista johtamista. Toinen askel kohti edelleen laajempia johtajuuskokonaisuuksia oli yhdistää myös muuta kuin perhepäivähoitoa päiväkodin johtajan alaisuuteen. Päiväkodin johtajilla on alaisuudessaan perhepäivähoidon lisäksi muun muassa ryhmäperhepäivähoitoa, koululaisten aamu- tai iltapäivähoitoa, kerhotoimintaa ja avointa päiväkotitoimintaa. Suhtautuminen eri päivähoitomuotojen hallinnolliseen yhdistämiseen jakaa mielipiteet päivähoiton johtajien kesken melko tasan: noin puolet vastaajista pitää eri päivähoitomuotojen yhdistämistä päiväkodin johtajan alaisuuteen joko hyvänä tai huonona. (Päiväkodin johtajuus huojuu 2007.)

Hajautettu organisaatio on siis melko uusi tapa organisoida päivähoiton johtajuutta. Joissakin kunnissa se on ollut päivähoiton organisoinnin ja johtajuuden järjestelyperiaatteena noin kymmenisen vuotta, mutta vastaavia rakennemuutoksia toteutettiin esimerkiksi Helsingin kaupungin päivähoitossa vasta vuonna 2007. Valtakunnallisesti kehitys ei ole yhdenmukainen. Osassa kunnista ollaan edelleen sektoroituneessa mallissa ja osa on valinnut rakenteeksi alueellisen päivähoitomallin eli hajautetut organisaatiot. Silti 72 % esimiehistä perhepäivähoitoon kohdistuneen kyselyn perusteella johti sekä perhepäivähoitoa että päiväkotihoitoa (Alila & Parrila 2007, 94).

Päiväkodin johtajien työtehtävien laajentuminen ei sujunut ongelmitta: Siirtyminen yhdistelmävirkoihin aiheutti päiväkodin johtajan vastualueiden

kasvamista. Ristiriitoja aiheutti epäselvyys siitä, mitä pedagoginen ohjaus perhepäivähoidossa on. Perhepäivähoito oli monelle päiväkodin johtajalle hoitomuotona vieras ja osa johtajista otti uuden vastuun vasten tahtoaan. (Parrila 2005, 37.) Ongelmallista tässä rakennemuutoksessa on ollut se, että alueelliseen toimintakonseptiin siirtymisen syyt ja periaatteet ovat osittain jääneet henkilöstölle ja esimiehille vieraiksi. Muutokset ovat saattaneet olla yksittäistapauksia ilman koko kunnan linjausta tai keskustelua siitä, miten palvelut tuotetaan. Muutokseen ei useinkaan liittynyt perhepäivähoidon ohjauksen sisällöllistä kehittämistä. (Parrila 2005, 37–38; 2006, 18–20; ks. myös Alila & Parrila 2007, 94.) Vastaavia pulmia on todettu koulusektorilla siirryttäessä aluerehtorimalliin (Syrjäläinen 2001, 143–151).

Käytännön pulmien ohella siirtymistä ja kehittymistä esimerkiksi kohti kollektiivisempaa johtajuutta voi haitata se, että taustalla on vahva ja pitkäaikainen näkemys siitä, että johtajuus on niin sanottua sankarijohtajuutta (O'Connor & Day 2007, 70). Samoin Collinson (2005, 1436) toteaa, että etenkin länsimaisessa yhteiskunnassa käsitykset johtajasta ja alaisesta ovat syvään juurtuneita identiteettejä. Parrila (2005, 38) toteaa, että Suomessa puuttuu tutkimusta perhepäivähoidon alueellisen ohjausmallin käyttöönotosta ja toimivuudesta. Itse lisäksi, että meiltä puuttuu tutkimusta siitä, miten muiden päivähoitomuotojen kuin perhepäivähoidon yhdistäminen päiväkodin johtajan tehtäviin on onnistunut. Myös Karila (2004, 17) toteaa, että työorganisaatioiden rakenteelliset muutokset eivät vielä heijastu päiväkodin johtajien puheessa.

Suomessa ei ole käytössä vakiintunutta termiä organisaatorakenteelle, missä yksi johtaja johtaa useampaa kuin yhtä ja useimmiten erilaisia päivähoitomuotoja edustavia toimintayksiköitä. Tässä tutkimuksessa on tutkittavaa organisaatorakennetta (ts. alueellinen toimintakonsepti ja yhdistelmävirat) kuvaavaksi käsitteeksi otettu hajautettu organisaatio. Vartiainen ym. (2004, 19) mukaan "hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan määräaikaista tai pysyvää organisaatiota, jonka henkilöstö työskentelee yhteisen toimeksiannon toteuttamiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi eri paikoissa käyttäen apunaan tieto- ja viestintäteknologiaa". Hajautettu organisaatio on yleensä kansallisesti tai maailmanlaajuisesti hajautunut ja sen hajautuneisuus voi toteutua joko yhden yrityksen eri osien kesken tai useiden itsenäisten yritysten verkostona. Tällaisia organisaatioita määrittää lisäksi työskenteleminen eri aikoina sekä työntekijöiden erilaiset kulttuuri- ja mahdolliset kielitaustat. (Vartiainen ym. 2004, 19–20.) Hajautettu organisaatio tai hajautettu työ, jota käsittelee Bélanger ja Collins (1998) käyttävät, yleensä yhdistetään isoihin, mielellään kansainvälisiin organisaatioihin.

Vartiainen ym. (2004, 21–22) ovat kuvanneet organisaatiota ja yksiköitä neljän pääulottuvuuden suhteen. Pääulottuvuuksia ovat paikka, aika, moninaisuus ja vuorovaikutuksen tapa. Nämä seikat erottavat organisaatiot toisistaan ja määrittävät organisaatioiden tai työtehtävien hajautuneisuutta. Jokaisessa ulottuvuudessa on löydettävissä vastakohtaiset ääripäät. Paikan suhteen työ voi tapahtua samassa tai eri paikassa tai kiinteässä tai jatkuvasti vaihtuvassa paikassa. Ajallisesti työtä voidaan tehdä samanaikaisesti, eri aikoihin tai perättäin ja

yhteistyöllä voi olla ajallinen raja. Moninaisuuden ulottuvuuteen sisältyy organisaatioon osallistuvien kulttuurinen, organisatorinen ja koulutuksellinen erilaisuus. Vuorovaikutuksen ääripäät ovat kasvokkain ja välittyneesti tapahtuva vuorovaikutus, joista jälkimmäisessä käytetään erilaisia, yleensä sähköisiä kanavia. Kun nämä neljä pääulottuvuutta ilmenevät erilaisina yhdistelminä, voi ymmärtää, että hajautettujen organisaatioiden kirjo on laaja.

Kun päädyin tutkimuksessani käyttämään käsitettä hajautettu organisaatio, tarkastelin ensin tutkimusorganisaatioitani edellä mainitun määritelmän ja ulottuvuuksien mukaan. Yhteinen toimeksianto tulee päivähoitolaista, joka määrittää saman päivähoiton tehtävän kaikille hoitomuodoille. Paikan, ajan, moninaisuuden ja vuorovaikutuksen ulottuvuudet ovat toki päivähoiton mitataavassa suppeammat, mutta jokaisen niistä voi arvioida toteutuvan myös päivähoiton organisaatioissa. Paikan ja ajan ulottuvuuksien arvioinnit olivat selvimmät eli tutkimusorganisaatiossa tehtävä työ tapahtuu eri paikassa mutta ajallisesti samaan aikaan. Vuorovaikutus tapahtuu sekä suoraan kasvokkain että välitettynä eri kanavien ja teknologisten järjestelmien avulla.

Moninaisuus oli hieman pulmallisempi ulottuvuus, mutta koulutukselliset ja kulttuuriset tekijät ovat erilaisia päivähoiton organisaatioissa, koska edustettuina on eri ammattiryhmiä ja erilaisia koulutustaustoja. Eri yksiköissä tuotetaan erilaista päivähoitopalvelua, joten se myös tuo organisaatioon moninaisuutta. Päivähoitonkin hajautetussa organisaatiossa on kyse erilaisten toimintamuotojen ja ammattiryhmien, niiden historiallisen kehityksen ja kulttuuristen käytänteiden yhdistymisestä.

Vaikka edellä esitetty hajautetun organisaation määritelmä ja sen neljä pääulottuvuutta ovat osittain hankalia siirtää päivähoitoon, katson, että päivähoito-organisaatiosta, jossa yksi johtaja johtaa vähintään kahta fyysisesti erillään toimivaa toimintayksikköä, voi käyttää käsitettä hajautettu organisaatio. Käsite hajautettu organisaatio sopii tutkimukseeni ja yleensäkin käytettäväksi tämän tyyppisistä organisaatorakenteista päivähoidossa (ks. myös Léman 2007; Päiväkodin johtajuus huojuu 2007.)



## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Määritän luvun alussa tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymykset, jonka jälkeen tarkastelen tutkimuksen lähtökohtia sekä metodologisia sitoumuksiani ja valintojani. Tutkimuksen kohdejoukkoa esittelen kahdessa osassa: lyhyesti ennen aineistonkeruun menetelmällisiä valintoja ja laajemmin luvun lopuksi tutkimuksen raportoinnin esittelyn yhteydessä. Aineiston analyysin yhteydessä kuvaan sisällönanalyysiä analyysimenetelmänä ja sen käyttöä tässä tutkimuksessa.

### 4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni tavoitteena on kuvata ja tulkita työntekijöiden työtä ja asemaa sekä johtajuutta päivähoiton hajautetussa organisaatiossa. Työ on moniulotteinen ilmiö, jonka tarkastelu tässä tutkimuksessa on rajattu erityisesti johtajan ja työntekijöiden välisiin ja työntekijöiden keskinäisiin ammatillisiin suhteisiin. Näiden suhteiden voi hajautetuissa organisaatioissa olettaa joutuvan uudelleenarvioinnin kohteiksi. Tavoitteena on myös laajemmin kartoittaa niin johtajan kuin työntekijöiden kuvausta työstään. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu aikuisten ja lasten välinen kasvatuksellinen vuorovaikutus. Johtajuus tässä tutkimuksessa ymmärretään sosiaaliseksi ilmiöksi, johon niin johtaja kuin työntekijät ovat osallisia. Johtajuus myös ymmärretään sekä asemaan perustuvana että otettuna, niin sanottuna epävirallisena johtajuutena.

Hajautetulla organisaatiolla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan päivähoiton organisaatiota, jossa yhden johtajan alaisuudessa on vähintään kaksi fyysisesti erillään toimivaa toimintayksikköä. Toimintayksikkö voi olla päiväkotia, ryhmäperhepäiväkotia, leikki- tai avoimen toiminnan yksikkö tai perhepäivähoitokoti. Tutkimuksessa on mukana kaksi päivähoiton hajautettua organisaatiota. Hajautetut organisaatiot ovat eri kunnista. Tutkimukseni tuo uutta tietoa kuvaamalla kaikkien työntekijöiden työtä uudelleenlaisessa organisaatorakenteessa. Jorde-Bloom (1997) toteaa, että johtajuuden korostamisen ohella tulisi muistaa työntekijöiden roolin tärkeys. Tutkimukseni lisää myös usein puuttuvaksi jäävää tietoa työntekijöiden näkemyksistä koskien johtajuutta (ks. esim. Shamir 2007, xix).

Hajautetun organisaation rakenne ei tarkoita pelkästään sitä, että johtajan työ muuttuisi. Parrila (2007a, 53) kirjoittaa vanhoista ja uusista välineistä ja säännöistä, kun hän käsittelee siirtymistä sektorijohtamisesta alueelliseen johtamismalliin. Alueellisella johtamismallilla hän tarkoittaa mallia, jossa johtaja johtaa erilaisia päivähoitomuotoja. Hajautetussa organisaatiossa on kyse samasta asiasta. Siirryttäessä alueelliseen johtamismalliin on tarpeellista arvioida johtajan työn ohella työntekijöiden työtä (Parrila 2007a, 53). Slater (2008, 58) toteaa tutkimuksessaan, että koulun johtamisen muuttuessa entistä yhteistoiminnallisemmaksi, muuttuu rehtorin uudelleen roolin myötä opettajien roolit. Tässä näkemykseni on sama: myös hajautetussa organisaatiossa työntekijöiden on otettava käyttöön uusia välineitä ja sääntöjä. Ensimmäiseksi tutkimuskysymykseksi muotoutuikin: *Miten työntekijät ja johtajat kuvaavat työtään hajautetussa organisaatiossa?*

Puroila (2002, 171) toteaa, että varhaiskasvatustyötä ei ole vain toiminta lasten kanssa vaan myös aikuisten välinen työhön liittyvä vuorovaikutus. Puroilan (2002, 170–171) mukaan varhaiskasvatustyö ei paikannu yksilöihin, vaan siihen sosiaaliseen kenttään, jossa varhaiskasvattajat kohtaavat; varhaiskasvattajien työstä paljon tapahtuu sosiaalisissa tilanteissa, joissa on läsnä useampia ihmisiä. Muuttunut organisaatorakenne haastaa arvioimaan esimiehen ja työntekijöiden välistä suhdetta ja työntekijöiden keskinäisiä suhteita, kun perinteinen yhden toimintayksikön sosiaalinen kenttä laajentuu useamman yksikön muodostamaksi kentäksi tai kenttien verkostoksi. Tutkimuksissa nähdään myös tärkeänä erotella erilaisia ammatillisia suhteita: johtajaan, muihin työtovereihin, ylempään johtoon tai organisaatioon (Brandes ym. 2004, 279–282; Lavelle ym. 2007, 851). Näillä suhteilla on todettu olevan erilaisia merkityksiä työn suorittamiselle. Toisella tutkimuskysymyksellä *Millaiseksi työntekijät ja johtajat kuvaavat suhteitaan ja asemaansa organisaatiossaan?* haen vastausta siihen, millainen on johtajan ja työntekijöiden välinen suhde ja millaiset ovat työntekijöiden keskinäiset ammatilliset suhteet hajautetussa organisaatiossa.

Kolmas ja neljäs tutkimuskysymys *Miten johtajuuden nähdään toteutuvan hajautetussa organisaatiossa?* ja *Millaisia odotuksia työntekijöillä esiintyy johtajuudelle hajautetussa organisaatiossa?* keskittyvät johtajuuteen. Varhaiskasvatusalan tutkijat ovat todenneet alan johtajuustutkimuksen vähäisyyden (esim. Culkun 2000, 4). Tutkimuksessani johtajuuden tarkastelun pääpaino oli virallisessa johtajuudessa, mutta tutkimus sivusi niin sanottua epävirallista johtajuutta. Johtajuus tässä tutkimuksessa on ymmärretty sosiaalisena prosessina, jolloin kaikilla on mahdollisuus johtajuuteen. (Ks. esim. Yukl 2002, 3–4.)

## 4.2 Tutkimuksen lähtökohdat ja metodologiset sitoumukset

Tutkimusprosessin alkuvaiheessa tutkija joutuu vastaamaan tieteenfilosofisiin ydinkysymyksiin. Olennaisempia ydinkysymyksiä on tunnistaa oma käsitys todellisuudesta, joka on ontologinen kysymys ja epistemologinen kysymys tiedon luonteesta. Olennaista on näin arvioida omia ennakkokäsityksiään ja omaa suhdettaan tutkittavaan kohteeseen. Näiden kysymysten pohdinta oh-

jaa ja sitoo tutkijan metodologisia valintoja. Tehtyjä valintoja ei voi oikeuttaa toinen toistaan paremmiksi tai huonommiksi, koska valintojen moninaisuus mahdollistaa saman ilmiön tutkimisen erilaisista näkökulmista. (Patton 2002, 131–135.) Metateoreettiset oletukset ontologiasta, epistemologiasta, ihmisluonteesta ja metodologiasta sekä oletukset yhteiskunnan luonteesta jäsentävät yhtäläillä organisaatioiden tutkimusta (Burrell & Morgan 1979, 1, 21–25).

Tutkimukseni lähtökohtana oli ajatus siitä, että todellisuus rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja on muuntuvainen eli todellisuus on sosiaalisesti rakentuvaa (Berger & Luckmann 1994, 30–34). Tutkimusorganisaatioitteni todellisuus oli tämän ymmärryksen mukaan tuotettu siinä toimivien ihmisten vuorovaikutuksessa. Kun todellisuus nähdään sosiaalisesti rakentuneena, on ihminen aktiivinen toimija, joka muokkaa ja luo todellisuutta. (Ks. myös Meindl 1995; Patton 2002, 97–98; van Knippenberg ym. 2007, 53–64.)

Näkemykseni todellisuuden rakentumisesta sosiaalisesti ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa asettaa vaikeasti vastattavat kysymykset siitä, missä määrin todellisuus on jo ”valmis” ja missä määrin se on yhteistä ja yksilöllistä. Näkemykseni on, että arkielämän todellisuus, joka on samalla ihmisen perustodellisuus, ilmenee ainakin osittain valmiiksi objektivoituneena. Tällä Berger ja Luckmann (1994, 31–32) tarkoittavat sitä, että todellisuutta on jo nimetty ”ennen minun astumistani” siihen. Kieli on järjestelmä, joka välittää kunkin yksilön tarvitsemat objektivoitumat. Tutkimissani organisaatioissa oli jotain ”valmiina” ja nimettynä, mutta silti todellisuus oli ja on koko ajan uudelleen muovattavissa ja rakennettavissa.

Toinen esittämäni kysymys todellisuuden yhteisestä ja yksilöllisestä luonteesta vaikutti olennaisesti siihen, miten aineisto kerättiin, analysoitiin ja miten tulokset on raportoitu. Tässä tutkimuksessa on toisaalta tavoitteena ottaa huomioon mahdolliset yksilölliset käsitykset todellisuudesta, mutta toisaalta hahmottaa mahdollisia yhteisöllisiä todellisuuksia Crotty (1998, 58) varaa konstruktivismiin epistemologisesti tarkoittamaan merkitysten luomista yksilön mielessä ja esittää konstruktionismin fokuksen olevan kollektiivisessa merkitysten rakentamisessa. Konstruktivismi näin ymmärrettynä korostaa jokaisen yksilöllisiä kokemuksia ja yksilöllisen todellisuuden oikeutusta. Konstruktionismi taas painottaa kulttuurin merkitystä ihmisiin: kulttuuri muokkaa tapaamme nähdä asioita. Crotty:n näkemykseen nojaten tutkimukseni perustuu sekä konstruktivistiseen että konstruktionistiseen traditioon: tieto ja asioiden saamat merkitykset ovat sekä yksilöllisiä että yhteisöllisiä. Yksilön todellisuuden ja yhteisön todellisuuden olemassaoloa tavoittelen jatkossa kuvaamalla aineistonkeruun tavoilla sekä tarkastelemalla tuloksia sekä yksilöiden että yhteisöjen näkökulmista.

Laadullisen tutkimukseni aineisto tuotettiin pääsääntöisesti haastattelemalla ja havainnoimalla eli tutkijan ja tutkittavien välisessä vuorovaikutuksessa. Jouduin esimerkiksi haastatteluiden yhteydessä pohtimaan tiedon totuudellisuuden olemusta. Ihmiskäsitykseeni kuuluu pitää ihmistä ensisijaisesti rehellisenä ja totuuden puhujana. Pidin siis sitä tietoa, mitä tutkittavat minulle puhuivat, totena. Vaikka pidin heidän puhettaan totena, oli myöhemmin analyysivaiheessa eroteltava annetun tiedon luonnetta. Silloin, kun sanotun ilmauksen

puitteissa oli mahdollista, pyrin paikallistamaan vastaajien antaman tiedon luonteen ja ”alkuperän”. Ajatukset ja käsitykset ovat usein oletuksia tai uskomuksia jostakin. Bergerin ja Luckmannin (1994, 30) mukaan ihmiset pitävät jokapäiväistä elämismaailmaansa totena, joten tulisi selkiyttää käsityksiä tiedon perustuksista eli siitä, miten merkitykset objektivoituvat. Tässä tutkimuksessa ei pyritty selvittämään arkitiedon ja -ymmärryksen syntyä ja perusteita, mutta taustalla oli näkemys siitä, että arkitieto sisältää Bergerin ja Luckmannin (1994, 30) sanoin ”esi- ja näennäistieteellisiä, itsestään selvinä pitämiään tulkintoja jokapäiväisen elämän todellisuudesta”.

Postmoderni ajattelu oli myös mukana metodologisissa sitoumuksissani. Juutin (2001, 123) mukaan sosiaalinen konstruktivismi<sup>15</sup> tarjosi apua silloin, kun organisaatioita, jotka ovat modernin ajan tuotteita, alettiin tarkastella postmodernissa viitekehityksessä. Sekä sosiaalinen konstruktivismi että postmoderni painottavat tekstuaalisuutta, arjen ja paikallisuuden merkitystä ja sitä, että maailma on sosiaalisesti konstruoitu. Berger ja Luckmann (1994, 13–25), joita pidetään sosiaalisen konstruktionismin edelläkävijöinä (Aittola & Raiskila 1994, 226), painottavat arkitietoa tutkimuksen kohteena. Sosiaalisen konstruktivismin lähtökohta ihmisiä tutkittaessa on, että ihminen on aktiivinen toimija, jota tulisi tutkia arjessa ja luonnollisessa ympäristössään (Juuti 2001, 57).

Tutkimukseni sijoittuu myös siinä mielessä postmoderniin organisaatiotutkimukseen, että tavoitteenani oli kuvata postmodernille tutkimukselle luonteenomainen yksilöiden ja yksittäisten toimintayksiköiden moniäänisyys eikä etsiä yhtä suurta organisaatiotarinaa. (Gergen 1991, 7; Bauman 1992, ix.) Tutkimuksen raportoinnin haasteena oli pyrkiä selkeään kokonaisuuteen, mutta olla hukkaamatta mahdollista äänien kirjoa.

Tutkimukseni on laadullinen tapaustutkimus, jossa käytän niin tapaustutkimukselle kuin etnografiselle tutkimukselle soveltuvia menetelmiä. Kun tapaustutkimus ja etnografinen tutkimus kohdistuvat ihmisiin, se toteutetaan heidän luonnollisessa ympäristössään. Molemmissa tutkimustraditioissa ollaan kiinnostuneita ihmisten toiminnasta sekä sosiaalisista merkityksistä, ja niissä käytetään useita aineistonkeruumenetelmiä. (Yin 1989, 23; Bassegy 1999, 43; Brewer 2000, 10, 18.) Tapaustutkimus ja etnografia eivät tutkimusmenetelminä ole ristiriidassa keskenään. Brewer (2000, 76–77) huomauttaa, että kaikki tapaustutkimukset eivät ole etnografisia, mutta kaikki etnografiset tutkimukset sisältävät tapaustutkimuksen. Yhteistä etnografiselle ja tapaustutkimuksille on heikko tilastollinen tai teoreettinen yleistyksen mahdollisuus. Tilastollinen tai muu yleistys ei ole tapaustutkimuksen tavoite, vaan tapaus tai tapaukset on tärkeä ymmärtää itsessään. Tavoitteena on pikemminkin tuottaa yksityiskohtaista ja täsmentävää tietoa valittujen tapausten avulla. (Ks. esim. Stake 1994, 238; Gomm, Hammersley & Foster 2000, 14; Eriksson & Koistinen 2005, 34.) Kuvaan seuraavaksi tarkemmin sekä tapaustutkimusta että etnografista tutkimusotetta.

<sup>15</sup> Juuti (2001, 21–33) teoksessaan Johtamispuhe käyttää termiä sosiaalinen konstruktivismi puhuessaan Berger ja Luckmannin todellisuuden sosiaalisen rakentumisen teoriasta. Aittola ja Raiskila (1994, 211–231) käyttävät Bergerin ja Luckmannin teoksen jälkisanoina käsitettä sosiaalinen konstruktionismi.

#### 4.2.1 Tapaustutkimus

Siitä, onko tapaustutkimus tutkimusmenetelmä, tutkimuskohdetta koskeva valinta vai lähestymistapa, ollaan erimielisiä (Stake 1994, 236; Gomm ym. 2000, 4–5; Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 168). Useat tutkijat liittävätkin tapaustutkimukseen jonkun toisen määreen; tutkimuksessani tällainen määre oli etnografia. Tapaustutkimuksia itsessäänkin on erilaisia. Stake (1994, 237–238; ks. myös Hammersley & Atkinson 2007, 28–35) jakaa tapaustutkimukset kolmeen eri tyyppiin: todellinen (*intrinsic*), välineellinen (*instrumental*) ja kollektiivinen (*collective*). Valinta näiden välillä vaikuttaa tapauksen tai tapausten valintaan. Todellisessa tapaustutkimuksessa tapaus valitaan sen itsensä vuoksi; se on itsessään kiinnostava eikä sen tarvitse edustaa muita tapauksia. Välineellisessä tapaustutkimuksessa tapauksen valintaperuste on, että se antaa tietoa jostain muusta eli tietty tapaus sinänsä on toisarvoinen kiinnostuksen kohde. Kollektiivisessä tapaustutkimuksessa tapaukset valitaan siksi, että oletetaan niiden antavan ymmärrystä vastaavista tapauksista.

Tapaustutkimus voidaan myös jakaa joko yhden tapauksen tai useamman tapauksen tutkimuksiin. Niissä molemmissa on variaatioina joko kokonaisvaltainen (yksi analysointiyksikkö) tai moniulotteinen (useita analysointiyksiköitä) ote. Toisin sanoen tapaus voi olla yksinkertainen (yksi lapsi luokassa) tai monimuotoinen (kaikki luokan lapset). (Yin 1989, 46–47; Stake 1994, 236.) Useamman tapauksen tutkimuksessa yksi kriittinen seikka on juuri tapausten määrä (Yin 1989, 57). Vähäinen tapausten määrä on tyypillistä etnografiselle tutkimukselle (Atkinson & Hammersley 1994, 248; Hammersley & Atkinson 2007, 31). Basseyn (1999, 58) mukaan kasvatusalalla on ainakin kolme erityyppistä tapaustutkimusta: teoriaa etsivät tai teoriaa testaavat, tarinan kertovat ja arvioivat tapaustutkimukset. Tapaustutkimuksen soveltuvuus menetelmänä ei ainoastaan riipu siitä, miten paljon tutkittavasta asiasta tiedetään vaan laajemmin tutkimuksen tarkoituksesta ja luonteesta (Anderson, Crabtree, Steele & McDaniel, 2005).

Tutkimukseni on edellisiin tapaustutkimuksen määrittelyihin nähden välineellinen useamman tapauksen tutkimus tai Basseyn jaottelussa se on lähellä tarinan kertovaa tapaustutkimusta. Tutkimukseeni osallistuneilla organisaatioilla on toissijainen arvo, koska ne edustavat hajautetun organisaation rakennetta – yhtäläillä jotkut muut vastaavat organisaatiot kuin nämä olisivat voineet olla tutkimukseni kohteena.

Tapaustutkimuksessa kriittistä on tapausten valinta. Harkitsin useampaa tapausta, mutta päädyin kahteen. Peruste kahden tapauksen valinnalle oli se, että tapaustutkimuksen raportin pitäisi mahdollistaa lukijan pääsy tapauksen elämään (Patton 2002, 450). Useampi organisaatio olisi voinut haitata organisaatioiden riittävän taustatiedon raportointia ja vaikeuttanut lukijan kykyä tarvittaessa erotella organisaatioita tutkimusraportissa. Luvuissa 4.5.1 ja 4.5.2 annetaan taustatietoja tutkimusorganisaatioista ja muun muassa niiden erilaisista rakenteista.

Tutkimukseni tavoite, kuten tapaustutkimuksessa yleensäkin, ei ole teoreettinen yleistäminen. Basseyn (1999, 12) itse asiassa varoittaa pyrkimyksestä yleistää tapauksen tieto tapausten tiedoksi. Tavoitteena oli näiden kahden ta-

pauksen avulla keskeisten ilmiöiden mahdollisemman rikas kuvaus, jonka avulla mahdollisen yleistämisen omiin kokemuksiinsa voi lukija itse tehdä.

#### 4.2.2 Etnografinen tutkimusote

Etnografisen tutkimuksen juuret ovat 1800-luvun sosiaali- ja antropologisessa tutkimuksessa, mutta laajemmin se on 1900-luvun ilmiö (Atkinson & Hammersley 1994, 248; Brewer 2000, 11). Brewer (2000, 17–18) toteaa etnografian olevan tapa tehdä tutkimusta eikä vain tietty tapa kerätä aineistoa. Etnografisen tutkimuksen ei kuitenkaan aina tarvitse liittyä menneeseen tai kaukaiseen, vaan tutkija voi tarkastella omaa sosiaalista ympäristöään pyrkien nostamaan esille sellaista, jota pidetään itsestään selvänä (Hammersley & Atkinson 2007, 9). Antropologinen perintö on jättänyt yhden näihin päiviin asti säilyneen piirteen: oletuksen siitä, että etnografia antaa enemmän kuvausta vieraista, eksoottisista ja oudoista asioista. Etnografian levittäytyminen eri tieteenaloille on väljentyntä tätä käsitystä. Gronn ja Ribbins (1996, 470) toteavatkin, että myös johtajuustutkimuksessa on koittanut etnografisen tutkimuksen aika, koska se metodologisesti valintana korostaa johtajuuden kontekstin merkitystä eikä keskity vain johtajaan.

Brewerin (2000, 10–18) mukaan etnografiaa on määritelty kahdella tavalla: isona ja pienenä etnografiana. ”Iso” etnografia asettaa yhtäläisyyden etnografian ja koko laadullisen tutkimuksen välille, kun ”pieni” etnografia rajaa sen merkityksen kenttätutkimukseen. Pienen etnografian määritelmän mukaan etnografia on ”tutkimusta ihmisistä luonnollisissa tilanteissa käyttäen menetelmiä, joilla saadaan vangittua heidän sosiaalisia merkityksiään ja tavallisia toimiaan, ja siten, että tutkija osallistuu suoraan tilanteisiin ja toimintoihin keräten aineistoa systemaattisella tavalla vaikuttamatta niihin” (Brewer 2000, 10). Tämä tutkimus onkin pieni etnografia.

Etnografisen tutkimuksen yhteydessä on tyypillistä puhua kentälle pääsystä, joka kuvaa tutkimusotteen kenttätutkimusominaisuutta. Etnografisessa tutkimuksessa puhutaan ”portinvartijoista” ja avainhenkilöistä eli heistä, jotka sallivat tutkimuksen toteutuksen ja pääsyn esimerkiksi siihen yhteisöön, jossa tutkimus on tarkoitus tehdä (Brewer 2000, 82; Grönfors 2001, 133; Bryman 2004, 294; Hammersley & Atkinson 2007, 41–53). Portinvartijoiden lisäksi etnografiselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkija valitsee avainhenkilöitä tai avaininformantteja (Bryman 2004, 300).

Tässä tutkimuksessa ensimmäiset portinvartijat olivat päiväkotien johtajat ja lopullisen portin avasivat työntekijät. Toisessa kunnassa sovimme, että esittelen tutkimushankettani päiväkodin johtajien palaverissa. Tässä kunnassa yksi päiväkodin johtaja otti minuun yhteyttä esittelyni jälkeen ja ilmaisi halukkuutensa olla mukana tutkimuksessa. Toisessa kunnassa taas sovimme, että otan suoraan yhteyttä päivähoidon suurimpiin organisaatioihin. Ensimmäinen johtaja, johon otin yhteyttä, oli kiinnostunut tutkimukseni toteutumisesta hänen organisaatiossaan. Lähdin siis liikkeelle yhteydellä johtajiin. Korostin sitä, että varsinaisen päätöksen tutkimukseen mukaan lähtemisestä, portin avaamisesta, tekevät molempien organisaatioiden henkilöstö omien päätöksentekoperiaat-

teidensa mukaan. Näin johtajat eivät tehneet päätöstä kenenkään puolesta osallistua tutkimukseeni (ks. Christians 2000, 138). Yhteyteni johtajiin oli ensisijaisesti pyyntö päästä esittelemään tutkimushanketta. Varsinaisia avainhenkilöitä ei tutkimuksessa ollut, vaan kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat samanvertaisessa asemassa tiedonantajina.

Toiseen organisaatioon nähden positioni oli kahdenlainen: olin sekä tutkija että aikaisemmilta vuosilta tuttu usealle sen henkilökunnan jäsenelle. Tämän tuttuuden pyrin heti tutkimusprosessin alkuvaiheessa määrittelemään korostamalla, että olin nyt tutkijan roolissa. Tuttuus ei juuri haitannut tutkimusprosessia. Parissa ryhmähaastattelutilanteissa tuli esille, että haastateltavien oli ehkä vaikea asettaa minut tutkijan rooliin eikä nähdä henkilönä, joka tietää jo ennestään joitain organisaatioon liittyviä seikkoja. Pyrin myös siihen, että käydesäni tässä organisaatiossa tutkijana, en käynyt keskustelua niistä yhteyksistä, joiden kautta olin heille tuttu.

Työurani kautta kertynyt kokemus päivähoidosta helpotti kohtuullisen nopeaa tutustumista myös toiseen minulle täysin vieraaseen organisaatioon (ks. esim. Brewer 2000, 62). Hyvin nopeasti aloitettuani havainnoinnin tunsin molemmissa organisaatioissa tulevani tuttuihin paikkoihin ja tässä auttoi osittain sama ”kieli”. Asiaan ja substanssiin liittyvässä tuttuudessa piilee myös vaaransa (Hammersley & Atkinson 2007, 79–82). Tutuissa ympäristöissä ei huomaa kysyä sellaista, jota ehkä vieraampana tekisi: tutut asiat käyvät liian itsestään selviksi. Myöhemmin analyysivaiheessa havaitsin, että irrottautuminen päiväkotityöstä edesauttoi ilmiöiden tarkastelua hieman ulkopuolisemmasta näkökulmasta. Kun itse ei enää ollut ”sisällä” vastaavassa toimintaympäristössä, tarkasteli aineistoa toisesta näkökulmasta.

### **4.3 Tutkimusorganisaatiot ja aineistonkeruu**

Tutkimukseen osallistui kaksi hajautettua organisaatiota kahdesta eri kunnasta. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) ovat organisaatioiden yksiköt, henkilöstömäärät ja hoitopaikat. Kaikki nimet on muutettu. Toisella organisaatioista oli käytössä koko hajautettua organisaatiota käsittävä nimi, mutta raportissa käytän neutraalia termiä päivähoito-organisaatio molempien organisaatioiden yhteydessä.

TAULUKKO 1 Tutkimusorganisaatiot

Kuuselan päivähoito-organisaatio	Henkilöstö*	Hoitopaikat	Mäntylän, Maahisten, Metsolan ja Miilun toimintayksiköiden ja perhepäivähoitajien päivähoito-organisaatio	Henkilöstö*	Hoitopaikat
Kelon päiväkot	16	74	Mäntylän päiväkot	6	42
Katajan päiväkot	4	15	Maahisten päiväkot	6	42
Koivun ryhmäperhepäivähoito	3	12	Metsolan ryhmäperhepäivähoito	4	12
Kaarnan avoin toiminta	3	60**	Miilun avoin toiminta	1	7***
			Perhepäivähoito	5	20
<b>Yhteensä</b>	<b>26</b>	<b>101</b>	<b>Yhteensä</b>	<b>22</b>	<b>116</b>

\* Henkilöstössä ovat mukana kasvatustehtävissä toimivat työntekijät, mutta ammattinimikkeitä ei ole tarkemmin kirjattu. Luvuissa eivät ole mukana harjoittelijat ja työllistetyt. Molemmista organisaatioissa keittiö- ja siivouspalvelut olivat toisten hallintokuntien alaisuudessa.

\*\* kerhopaikkoja ja \*\*\* puolipäiväinen kerho. Kerhopaikat eivät ole mukana kokonaishoitopaikkojen määrässä.

Molemmista tutkimusorganisaatioissa tapahtui rakenteellisia muutoksia tutkimukseni aineistonkeruun aikana. Kuuselan päivähoito-organisaatiossa muutokset olivat pieniä vakanssien siirtoja tästä organisaatiosta toiseen tai organisaation sisäisiä järjestelyjä. Mäntylän, Maahisten, Metsolan ja Miilun toimintayksiköiden ja perhepäivähoitajien muodostamassa organisaatiossa muutokset olivat laajempia, ja esittelen ne tarkemmassa tutkimusorganisaation kuvauksen yhteydessä. Organisaatioiden tarkemmat kuvaukset (luvut 4.5.1 ja 4.5.2) on tehty sen perusteella, millaiset organisaatiot olivat tutkimukseni aineistonkeruun alkaessa vuonna 2003.

#### 4.3.1 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto kerättiin vuosien 2003 ja 2006 välisenä aikana ja sen kerääminen hajautui kolmeen jaksoon: talvi 2003, kevät 2004 ja talvi 2005–2006. Taulukkoon 2 on ryhmitelty aineistonkeruun aikataulu.



TAULUKKO 2 Aineistonkeruun aikataulu

kk/vuosi	1-2/2003	8/2003	4/2004	6/2004	5/2005	10/2005	3/2006
Havainnointi	●—●	●—●	●—●				
Työntekijät:							
Ryhmähaastattelut			●—●	●—●		●—●	●—●
Yksilöhaastattelut							
Kysely							●—●
Johtajat:							
Yksilöhaastattelut	●—●						
Työajanseuranta			●—●		●—●		
Parihaastattelu			●—●				

Havainnoin sekä työntekijöitä että johtajia. Ryhmähaastattelut koskivat kaikkia työntekijöitä, ja he olivatkin niissä läsnä vain paria poikkeusta lukuun ottamatta. Yksilöhaastatteluissa oli yhdeksän työntekijää. Molempia johtajia haastatelin yhtä usein. Aineistonkeruun eri tavat kuvataan tarkemmin myöhemmin tässä luvussa.

Aineistonkeruu kesti noin kolme vuotta. Tämä mahdollisti etnografiselle tutkimukselle ominaisen aineiston jatkuvan analyysin, joka auttoi täsmentämään tutkimuskysymyksiä ja aineistonkeruuta (Hammersley & Atkinson 2007, 24, 158). Tutkimusprosessin aikana pysähtymistä ja analysointia tein etenkin ryhmähaastatteluiden jälkeen.

Molempien organisaatioiden osalta olisi ollut arvokasta jatkaa havainnointia heti ryhmähaastatteluiden jälkeen, koska haastattelutilanteet avasivat tutkitaville tutkimukseni sisältöä sekä herättivät kiinnostusta tutkimustani kohtaan. Hammersley ja Atkinson (2007, 63–65) tähdentävätkin sitä, kuinka tutkittavilla voi olla erilaisia oletuksia ja odotuksia tutkimuksen teosta. Aloitettuani havainnoinnit uudelleen lokakuussa 2003 puolen vuoden tauon jälkeen olen kirjoittanut tutkimuspäiväkirjaani näin:

Ensimmäinen havainnointikäynti TPD-palaverissa NN:ssä. Tuntuu, että porukka on edelleen hyvin mukana tutkimuksessa. (13.10.2003)

Sitä, että työntekijät olivat kokemani mukaan edelleen hyvin mukana tutkimuksessa, edesauttoi kyseisen päiväkodin johtajan tapa välittää hänelle laittamiani viestejä tutkimukseni edistymisestä. Olin muutamain viestein aineistokeruuseen tulleen katkon aikana informoinut päiväkotien johtajia tutkimukseni aikataulusta. Toiseen organisaatioon uudelleen sisällepääsyä haittasi se, että heillä oli tapana pitää palaverit vain kerran kuukaudessa. Tästä johtuen pääsin havainnoimaan näitä palavereja hieman hitaammassa tahdissa. Aineistonkeruun aikaan molemmissa organisaatioissa vaihtui työntekijöitä, joten etnografiselle tutkimukselle ominaista kentälle pääsemistä tapahtui koko prosessin ajan (Hammersley & Atkinson 2007, 41–42).

Kriittinen kohta tutkimuksen aineistonkeruussa oli kyselyn ajankohta maaliskuussa 2006. Aineistokeruun aloittamisesta oli kulunut kolme vuotta ja niitä henkilöitä, joita tapasin vain ryhmähaastatteluiden merkeissä, olin nähnyt

edellisen kerran noin kaksi vuotta aiemmin keväällä 2004. Kyselyyn vastasi 29 työntekijää 48:sta (62 %). Jätin kyselyn kaikille kasvatushenkilöstön vakinaisille ja sijaisille, mutta osa heistä ei ollut aiemmin ollut tekemisissä tutkimukseni kanssa. Vastausten kadon yhtenä syynä lienee, että tutkimus ei enää ollut akustisesti läsnä työntekijöiden arjessa ja osalle työntekijöitä se oli ensimmäinen kosketus tutkimukseeni.

Taulukko 3 kokoaa yhteen aineistonkeruun määrällisesti. Siinä on eroteltu erikseen työntekijöiden ja johtajien haastattelut. Havainnointihan koski sekä johtajaa että työntekijöitä.

TAULUKKO 3 Kooste aineistonkeruusta

Menetelmä	Määrä
Havainnointi	60 h
Haastattelut työntekijöille: - ryhmähaastattelut - yksilöhaastattelut	10 kpl 9 kpl
Kysely työntekijöille	29 kpl
Haastattelut johtajille: - yksilöhaastattelut - työajanseuranta - parihaastattelu	2 kpl 2 kpl 4 kpl 1 kpl

Seuraavissa luvuissa esittelen tarkemmin erilaiset aineistonkeruun menetelmät ja niiden käyttöä tutkimuksessani.

#### 4.3.2 Havainnointi

Havainnointi jaetaan karkeasti osallistuvaan ja ei-osallistuvaan havainnointiin, mutta tutkijalla ei useinkaan ole käytännössä tiukkaa jakoa osallistumisen ja ei-osallistumisen välillä (Atkinson & Hammersley 1994, 248; Grönfors 2001, 131). Brymanin (2004, 301) mukaan tuskin kukaan voi välttyä ottamatta jossain muodossa kontaktia tutkittaviin, vaikka etnografinen tutkija varsinaisesti ottaisiikin ei-osallistuvan roolin. Hammersley ja Atkinson (2007, 87) varoittavat, että vain toisen roolin ottamiseen liittyy tiedostettavia pulmia. Pääsääntöisesti havainnointini oli ei-osallistuvaa, mutta läsnäolo toimintayksiköissä edellytti luonnollisesti kontakteja tutkittaviin. Näillä kontakteilla, arkisella jutustelulla, pyrin madaltamaan havainnoitavien kynnystä puhua minulle ja tekemään havainnointitilanteista rentoja.

Toinen jako tehdään sen välillä, ovatko tutkittavat tietoisia vai eivät siitä, että heitä havainnoidaan. Tämä sekä havainnoitavan oikeuksien huomiointi ovat havainnointiin liittyviä eettisiä kysymyksiä. Havainnoitavalla tulee olla oikeus kieltäytyä, elää rauhassa, tietää tutkimuksen tavoitteet ja mahdolliset seuraukset, mahdollisuus pysyä anonyyminä sekä oikeus aineistoon ja tutkimusraporttiin (Kamppinen 1995, 30; Hammersley & Atkinson 2007, 42). Omassa tutkimuksessani tutkittavat olivat tietoisia niistä tilanteista, joissa he olivat ha-

vainnoinnin kohteena. Kukaan ei kieltäytynyt olemasta havainnoinnin kohteena, ja tutkittavien anonymiteettia selvitin henkilökunnalle jo esitellessäni tutkimushankettani.

Havainnoitsijana minun oli löydettävä paikkani, joka mahdollisti tutkijan roolin säilymisen ja samalla luottamuksellisen ilmapiirin luomisen. Havainnoinnin onnistumisen edellytyksiä on, että tutkija hyväksytään tutkittavien joukkoon. Tiedon keräämisen ohella henkilökohtaisella kohtaamisella ja arjen jakamisella on merkitystä. (Atkinson & Hammersley 1994, 249; Brewer 2000, 59–62.) Arkisen kohtaamisen pidin silti tutkimukseen liittyvänä: minulta pyydettiin joitain kertoja kannanottoa johonkin päivähoidon asiaan, mutta pyrin olemaan vastaamatta näihin pyyntöihin. Havainnoijana sain kokea, kuinka minut silti rajattiin ulkopuoliseksi. Katkelma havainnointipäiväkirjastani kuvaa sitä, kuinka vaativaa on päästä sisälle niin sanottuun ei julkiseen osaan työyhteisössä.

Maija heitti Päivin kanssa jotain juttua palkoista ym. ja joku sanoi, että älä nyt kaikkea julkisesti puhu – minä otin sen enemmän huumorina, vaikka huomautus kohdistui minun läsnäoloon. (Havainnointipäiväkirja 13.4.2004)

Aloitin havainnoinnin kaikissa toimintayksiköissä alkuvuonna 2003. Kävin jokaisessa toimintayksikössä pari kertaa 2–4 tuntia kerrallaan. Tämän havainnoin ensisijaisena tarkoituksena oli tutustua sekä toimintayksiköihin että pohjustaa tulevia ryhmähaastatteluja (ks. Grönfors 2001, 127). Jo havainnoin alkuvaiheessa muodostui ongelmalliseksi sellaisten tilanteiden löytyminen, joissa työntekijät käsitelivät minun tutkimustani palvelevia aiheita. Niissä tilanteissa, joissa aikuiset olivat lasten kanssa, he luonnollisesti keskittyivät vuorovaikutukseen lasten kanssa. Parhaiten havainnointi toteutui kahvipöytäkeskusteluissa ja sellaisissa tilanteissa, jolloin aikuiset eivät työskennelleet lasten kanssa. Toisella havainnointijaksolla vuonna 2004 tein havainnointia henkilökunnan erilaisissa palaverissa. Havainnoimani palaverit olivat kokouskäytännöistä riippuen koko hajautetun organisaation, yhden toimintayksikön tai yhden lapsiryhmän tiimin henkilöstö- ja tiimipalavereja.

Kaikessa havainnoinnissani keskityin ensisijaisesti tutkimuskysymysteni mukaisesti kahteen teemaan: johtajuuden toteutuminen ja yhteistyö toimintayksiköiden välillä. Havainnoin sitä, miten ja mitä työntekijät puhuivat toisilleen johtajuuden toteutumisesta, mutta myös sitä, miten johtajuus ja johtaminen käytännössä toteutuivat päivittäisessä arjessa. Yhteistyön osalta havainnoin yhteistyön käytäntöjä ja sitä, miten organisaation toisista yksiköistä ja työntekijöistä puhuttiin. Nämä teemat olivat myös ne, joihin havainnoinnin yhteydessä tein aineistonkeruumenetelmän luonteeseen kuuluvia tarkentavia kysymyksiä.

Havainnointiin menetelmänä liittyy olennaisesti tutkijan omien muistiinpanojen teko (Emerson, Fretz & Shaw 2001, 353–357; Hammersley & Atkinson 2007, 141–147). Riippuen havainnoitavan tilanteen luonteesta muistiinpanot tehdään joko samanaikaisesti havainnoinnin yhteydessä tai jälkikäteen. Havaintojen kirjaaminen voidaan jakaa neljään erilaiseen muotoon: jatkuvat muistiinpanot, päiväkirja, kenttäpäiväkirja ja varsinaiset kenttämuistiinpanot (Kamppinen 1995, 29–30). Jatkuviissa muistiinpanoissa suositetaan vähäistä valikointia tiedon kirjaamisessa. Kenttäpäiväkirja sisältää työsuunnitelman ja varsinaiset

kenttämuistiinpanot ovat kuvailevia, metodologisia ja analyttisiä. Päiväkirja varataan tutkijan omille henkilökohtaisille kokemuksille ja tuntemuksille. Havainnointia edesauttavat jaettu sanasto tutkijan ja tutkittavan välillä, havainnointitekniikan harjoittelu sekä muistin harjoittaminen. Grönfors (2001, 135) tiivistää muistiinpanotietojen sisällöksi varsinaisen vuorovaikutustilanteen kuvaamisen, kontekstiedot sekä tutkijan analyysin itsestään tutkimukseen olennaisesti liittyvänä tekijänä. Tutkijan tulisi myös kuvata omia epäonnistumisiaan, tunteitaan ja kehitystään tutkijana.

Tein havaintojen kirjaamista sekä samanaikaisesti havainnointitilanteesta että jälkikäteen. Palaverissa kirjasin samanaikaisesti muistiin palaverin kulkua ja huomiotani siitä. Palaverissa tyydyin liikkaksi kuvaamaan palaverin kulkua kirjaten aiheita, joita palaverissa käsiteltiin. Pysin silti kuulemaan myös sitä puhetta, jota käytiin ”ohi” varsinaisen palaveripuheen. Tällaista puhetta kuvaa esimerkiksi tilanne, jossa työntekijät toisilleen hiljaa puhuen jäivät pohtimaan sijaistjärjestelyjä, vaikka palaverissa oli jo siirrytty seuraavaan asiaan. Kun olin havainnoimassa vapaammassa tilanteissa, tein muistiinpanot vasta lähdettyäni toimintayksiköstä pois. Jälkimmäiset muistiinpanot ovat enemmän tutkijan tulkintaa koetuista tilanteista eli kuvailevaa kirjoitusta. Tein kahteen eri jaksoon sijoittuneiden havainnointien jälkeen kokoavaa kirjoitusta siihenastisesta materiaalista. Tätä voi pitää analyttisenä työskentelynä suhteessa havainnointiaineistoon. Havainnoinnin lopetin, kun saturaatiopiste palaverien osalta oli saavutettu: havainnoidut palaverit eivät antaneet enää uutta informaatiota. Havainnointipäiväkirja on litteroituna 39 sivua.

### 4.3.3 Haastattelut

Koska havainnointi osoittautui käytännössä ongelmalliseksi, muodostui haastatteluista primaariaineistoni. Haastatteluissa, kuten koko aineistonkeruussa, tavoitteenani oli aineisto- ja menetelmätriangulaatio vastapainona sille, että tapauksia oli vain kaksi. Näin aineisto olisi kattava ja syvä.

Haastatteluista pyrin tekemään mahdollisemman luontevia ja keskustelunomaisia säilyttäen tutkimushaastattelun piirteet. Haastattelijan taidot, kuten haastateltavan kielen ja kulttuurin ymmärtäminen, luottamuksellisen ilmapiirin ja keskustelunomaisen tilanteen luominen, auttavat haastattelun onnistumisessa (Fontana & Prokos 2007, 43–46, 70–71; Brewer 2000, 65). Ennen haastatteluja suoritettu havainnointi edesauttoi hyvän haastattelutilanteen luomista. Haastattelut olivat etukäteen sovittuja teemahaastatteluja, jotka soveltuvat hyvin etnografiseen tutkimukseen (Brewer 2000, 67; Bryman 2004, 320). Etnografisessa tutkimuksessa haastattelut voivat toteutua myös havainnoinnin yhteydessä (Hammersley & Atkinson 2007, 108–109).

Haastatteluissa nousivat esiin erilaiset päivähoidon organisaatioista käytettävät käsitteet ja nimitykset. Aineistonkeruun ajan käytin hajautetusta organisaatiosta käsitettä useamman toimintayksikön organisaatio, vaikka tutkittavissa organisaatioissa ei tätä käytettykään. Toimintayksikkö oli myös pulmallinen käsite, koska toisessa organisaatiossa sitä käytettiin koko hajautetusta organisaatiosta ja toisessa se ei ollut juuri ollenkaan käytössä. Haastateltavat itse

puhuivat päätalosta, sivupisteestä, filiaalista tai kaikista yksiköistä niiden omilla nimillä. Haastattelutilanteissa ja kaikessa aineistonkeruun kirjallisessa materiaalissa kävin tämän käsite- ja nimikemäärittelyn läpi estääkseni epäselvyyksiä. Käytin haastatteluissa ja kaikessa kirjallisessa materiaalissa kummankin organisaation oikeita nimiä, jolla selvensin, mitä tarkoitin organisaatiolla ja mitä toimintayksiköllä.

Aloitin haastattelut ryhmähaastatteluilla keväällä 2004. Ryhmähaastatteluita on alun perin käytetty erityisesti markkinointitutkimuksiin focus group -haastatteluina, mutta niiden muoto vaihtelee tarkoituksen mukaan. Ryhmähaastattelua käytetään usein kytkettyinä muihin aineistonkeruumenetelmiin, jolloin ryhmähaastattelu täydentää ja vahvistaa muita käytettyjä menetelmiä. Ryhmähaastattelun vahvuutena onkin, että ne edullisesti tuottavat rikkaan aineiston, saattavat stimuloida haastateltavia ja ovat joustavia. (Fontana & Prokos 2007, 29–35.) Ryhmähaastattelutilanteessa oli tiedostettava vaara, että ryhmän joku jäsen jää vähemmälle tai että haastattelussa esiintyy niin sanottu ryhmäajattelu, eivätkä yksittäiset mielipiteet pääse esille (ks. Fontana & Prokos 2007, 34). Viimeksi mainittua olisin voinut estää sillä, että olisin huomannut pyytää sellaisen henkilön yksilöhaastatteluun, joka jäi sivuun ryhmätilanteessa. Itse ryhmähaastattelussa olisin useammin voinut pyytää vastauksia kaikilta haastatteluun osallistuneilta.

Haastatteluryhmäni (10 ryhmää) muodostuivat päiväkotien tai perhepäivähoidon luonnollisista yhden lapsiryhmän tiimeistä tai koko toimintayksiköstä riippuen yksiköiden koosta. Haastatteluryhmien koko oli 4–6 henkeä. Perustelen haastatteluryhmien valintaani sillä, että ryhmähaastattelu on haastateltavalle vaativa tilanne ja tuttuus haastateltavien kesken auttoi haastattelun toteutumista. Luonnollisissa työtiimeissä tai yhden toimintayksikön koko henkilöstön haastattelu kerrallaan mahdollisti sen, että sain kuulla sitä keskustelua, mitä yhdessä työtä tekevä tiimi käy. Ryhmähaastattelut toteutuivat järjestelyistä riippuen joko päiväaikaan tai illalla ja olivat kestoltaan keskimäärin yhden tunnin mittaisia. Ryhmähaastatteluihin osallistuivat kaikki työntekijät paria poikkeusta (henkilö oli vuosi- tai sairaslomalla) lukuun ottamatta. Sanasta sanaan litteroitua tekstiä ryhmähaastatteluista on 244 sivua.

Ryhmä- ja yksilöhaastatteluiden teemoina olivat *työntekijänä oleminen, päivähoitotyö, johtajuus ja yksiköiden välinen yhteistyö*. Eri ryhmässä joku teema painottui enemmän, mutta pyrkimykseni oli, että jokaisesta teemasta ehdittiin keskustella. Ryhmähaastatteluiden yhtenä tavoitteena oli luoda suuntaviivoja tuleville yksilöhaastatteluille ja muulle aineistonkeruulle. Ryhmähaastattelut ohjasivatkin tulevan aineistonkeruun teemoja ja osoittivat jotkut niissä mukana olleet aiheet jatkossa tarpeettomiksi. Yksi seikka, jonka ryhmähaastattelut nostivat esille, oli muun kuin päiväkotitoimintaa tuottavan toimintayksikön henkilöstön tarve samaistua ja olla yhteydessä kunnan muihin vastaaviin toimijoihin. Ryhmähaastatteluiden jälkeen rajasin pois kysymykset, jotka koskivat sopivan kokoisen hajautetun organisaation määrittelyä. Määrittely jäi yleensä toimintayksiköiden sopivan lukumäärän arvioksi, eikä kysymys sopivasta hajautetun organisaation koosta kuulunut tutkimuskysymyksiini.

Toinen työntekijöihin kohdistunut haastattelu oli yksilöhaastattelu marraskuun 2005 ja helmikuun 2006 välisenä aikana. Tavoittelin yksilöhaastateltavia kolmella tavalla: pyysin tiettyjä henkilöitä haastateltavaksi käyttämällä harkinnanvaraista otosta, jätin toimintayksikköön toiveen, että sieltä joku osallistuisi haastatteluun ja jätin vielä viestin kaikkiin yksiköihin, että kuka tahansa voisi halutessaan tulla haastateltavaksi. Perusteluni juuri tietyn henkilön haastatteluun oli se, että kyseiset henkilöt saattaisivat tarkastella tutkimiani ilmiöitä hieman erilaisista näkökulmista, sillä heillä oli joku tietty asema (vastuu- tai varahenkilö) tai muu erityinen peruste verrattuna toisiin henkilöihin (työkiertoa kokenut tai organisaatioon tauon jälkeen palannut työntekijä). En silti pidä heitä etnografisen tutkimusotteen mukaisina avainhenkilöinä, sillä periaatteessa kaikki työntekijät olivat avainhenkilöitä. Tämän näkemyksen vuoksi jätin myös avoimen mahdollisuuden osallistua yksilöhaastatteluun. Kukaan ei tätä mahdollisuutta kuitenkaan käyttänyt. (Ks. Hammersley & Atkinson 2007, 37–38.) Tarkastin henkilökohtaisten haastattelupyyntöjen jälkeen sen, että organisaatioiden erilaisten toimintayksiköiden edustus oli tasapainossa: Kuuselan organisaatiosta haastattelin kahta toimisto- ja kahta etäyksikön työntekijää, ja edustettuina olivat kaikki hoitomuodot. Mäntylän, Maahisten ja perhepäivähoitajien muodostamasta organisaatiosta yksilöhaastatteluihin osallistui viisi työntekijää. Heistä yksi oli perhepäivähoidosta ja neljästä haastatellusta päiväkodin työntekijästä kaksi oli toimisto- ja kaksi etäyksiköstä. Näistä lähtökohdista yksilöhaastateltavien määräksi muodostui yhdeksän henkilön joukko.

Lähetin yksilöhaastatteluun osallistuneille työntekijöille noin viikkoa ennen sovittua haastattelu-aikaa ennakkokirjeen, jossa lyhyesti muistutin tutkimuksen aiheesta, tavoitteista ja haastattelun teemoista (työntekijä, toimintayksikkö, johtajuus ja yhteistyö yksiköiden välillä). Tämä ennakkokirje osoittautui toimivaksi. Haastattelutilanne toi esille niitä seikkoja, joita haastateltava piti tärkeänä. Aloitin haastattelun kyselemällä, mitä haastateltava oli pohdiskellut ennakkokirjeen saatuaan. Tällä pyrin vähentämään haastattelutilanteessa usein esiintyvää tutkijan valta-asetelmaa antaen haastateltavan tehdä avauksia teemoista, joita hän piti tärkeänä. Olin tehnyt itselleni teemoihin liittyviä apukysymyksiä (liite 1), mutta haastattelun pääpaino oli haastateltavan ja tilanteen tuomissa painotuksissa. Yksilöhaastatteluiden tavoitteena ei ollut käydä läpi kaikkia apukysymyksiäni. Yksilöhaastatteluiden kesto oli keskimäärin runsaan tunnin mittainen ja niistä on litteroitua tekstiä yhteensä 157 sivua. Kolme haastattelua jouduin uusimaan teknisten ongelmien vuoksi. Pääsimme uusinta haastattelussa melko hyvin samaan haastattelutunnelmaan kuin alkuperäisessä haastattelussa, mutta haastattelun tuoreus uusinnassa katosi.

Johtajien haastattelut koostuivat yksilöhaastatteluista ja parihaastattelusta. Niiden teemat myötäilivät työntekijöiden haastatteluteemoja kohdentuen johtajan työhön. Näiden lisäksi johtajat tekivät oman työnsä työajanseurantaa kahden viikon ajan keväällä 2004. Haastattelin heitä näiden viikkojen lopuksi. Kaikki haastattelut tehtiin johtajien työpaikoilla ja parihaastattelu toisen johtajan työpaikalla.

Johtajien haastattelut olivat teemahaastatteluja myös siinä mielessä, että jokaisella haastattelulla oli oma teemansa. Ensimmäisessä haastattelussa keväällä 2003 keräsin taustatietoja johtajan työstä, hänen työnsä johtavista linjoista sekä omaa organisaatiotaan koskevista näkemyksistä. Mielekäs valinta oli johtajien parihaastattelu keväällä 2004. Johtajat osittain toinen toistaan haastatellen toivat esille sellaisia tärkeitä seikkoja, joita tutkijana en ehkä olisi huomannut ottaa esille. Työajanseurantahaastattelut tavoittelivat konkreetin kuvan saamista hajautetun organisaation johtajan työn arjesta. Toinen yksilöhaastattelu keväällä 2005 oli ennen kaikkea tilannearvio siitä, missä molemmissa organisaatioissa oltiin menossa ja millainen mennyt vuosi oli ollut. Se oli haastatteluista vapaamuotoisin ja eteni sen ehdoilla, mitä organisaatioissa oli tapahtunut ja tapahtumassa. Johtajien haastatteluista on litteroitua tekstiä 96 sivua.

#### 4.3.4 Kysely

Kyselyn (liite 2) tavoitteena tässä tutkimuksessa oli sekä tarkentaa joitakin haastatteluiden olennaisia teemoja että kerätä sellaista tietoa, johon jo kerätty aineisto ei riittänyt. Brymanin (2004, 458) mukaan monimenetelmäinen tutkimus voi perustua sille, että tutkija ei esimerkiksi havainnoimalla saa kaikkea tarvittavaa tietoa. Kysely oli helpompi tapa saada täsmällisiä vastauksia tiettyihin aiheisiin. Tarkensin esimerkiksi sitä, mitä työntekijä pitää työyhteisönään, koska kaikissa haastatteluissa ei tämä tutkimukseni kannalta merkittävä tieto noussut esille. Aiemmassa aineistonkeruussa en juuri kysynyt työntekijän omista työtehtävistä, joten niitä kysyin kyselyssä. Kysely suunnattiin vain työntekijöille.

Vaikka tutkittavan itsensä täyttämä kysely ja strukturoitu haastattelu ovat samantyyppisiä aineistonkeruun menetelmiä, on kysely erillä tavoin valmisteltava huolella. Tutkittavan tulee kyetä seuraamaan sitä sujuvasti ja vastaamaan siihen helposti. (Bryman 2004, 133.) Varmistaakseni näitä seikkoja kaksi vastaavassa organisaatiossa työskentelevää henkilöä testasi kyselylomakkeen ja antoi siitä palautetta. Kyselyt jätettiin tutkittaville toimintayksiköihin ja palautusaikaa oli noin kaksi viikkoa. Kyselyitä jätin 47 kappaletta ja sen palautti 29 työntekijää (62 %).

Kysely oli rakennettu siten, että sen viisi osiota olivat rakenteeltaan ja muodoltaan vaihtelevia. Ensimmäinen osio koostui jatkettavista lauseenaluista. Ne palvelivat haastatteluiden tarkennuksina. Kaksi seuraavaa osiota oli rakennettu samantyyppisesti: toinen käsitteli päiväkodin johtajan työtä ja toinen työntekijän omaa työtä. Neljäs osio sai ideansa niistä kysymyksistä, joita minulle oli esitetty koskien tutkimukseni aiheita. Kysyin tässä osiossa muiden kuin johtajan johtajuudesta. Minulle esitettiin usein kysymys mahdollisten piilojohtajien syntymisestä hajautetussa organisaatiossa. Kyselyssä en käyttänyt tätä termiä, vaan kysyin sitä, onko muilla kuin johtajalla johtajuutta. Toinen kysymys kosketi johtajan mahdollisuutta olla tasavertainen toimintayksilöiden kesken. Viides osio syntyi haastatteluiden myötä tulleesta tarpeesta selvittää johtajuuden toteutumista eri aikoina. Vastaajia pyydettiin mainitsemaan siltä ajalta, minkä hän oli ollut töissä tässä organisaatioissa ajanjaksoja tai yksittäisiä tapahtumia, milloin johtajaa oli tarvittu tai hän oli puuttunut asioihin enemmän.

#### 4.4 Aineiston analysointi sisällönanalyysin keinoin

Tapaustutkimuksen kohdalla korostetaan enemmän tapausten ja aineistonkeräämisen tapojen kuin analyysimenetelmän valintaa. Etnografiakaan ei anna selkeää ohjenuoraa analyysin teolle, ja tutkijalla on valittavanaan erilaisia lähestymistapoja. (Stake 1994; Brewer 2000, 108; Hammersley & Atkinson 2007, 158–161.) Koin siis olevani vapaa valitsemaan sellaisen analyysitavan, joka parhaiten palvelisi tätä tutkimusta ja aineistoa.

Sisällönanalyysiä on alun perin käytetty analysoitaessa tekstejä ja kommunikaatioprosesseja (esim. Krippendorff 2004, 17; Bryman 2004, 181; Grönfors 1982, 160; Pietilä 1976). Uusimmissa metodikirjoissa ja artikkeleissa alkuperäinen kommunikaatioprosessin tutkimus ja merkitys sivuutetaan hyvin ylimalkaisesti ja keskitytään kuvaamaan analyysin vaiheita. Sisällönanalyysi onkin levinnyt alkuperäistä tekstien ja kommunikaation analysointia laajemmalle ja etenkin hoitotieteissä se on usein käytetty analyysimenetelmä (esim. Polit & Hungler 1991; Kondracki, Wellman, Fada & Amundson 2002; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003).

Sisällönanalyysin avaintekijöitä ovat systemaattisuus, soveltuvuus laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen, käyttö aineisto- tai teorialähtöisesti sekä manuaalisen ja tietokoneperustaisen analyysin mahdollisuudet (Bryman 2004, 195–196; Kondracki ym. 2002, 224; Stemler 2001; Bos & Tarnai 1999, 660 Hsieh & Shannon 2005, 1278.) Bryman (2004, 184–185) toteaa kysymysten kuka, mitä ja kuinka paljon tulevan vastatuksi sisällönanalyysin keinoin. Sen sijaan kysymykset missä ja miksi ovat vaikeita analysoida sisällönanalyysin keinoin.

Sisällönanalyysiä eritellään eri tavoin: osa erittelee sen hermeneuttis-tulkitsevaan (*hermeneutic-interpretative*) ja kokemusperäis-selittävään (*empirical-explanatory*) (Bos & Tarnai 1999, 660) ja osa jakamalla sen kolmeen erilaiseen lähestymistapaan eli perinteinen, ohjattu ja laskennallinen (Hsieh ja Shannon 2005). Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi lähenee Hsiehin ja Shannonin (2005, 1279–1281) kuvaamaa perinteistä lähestymistapaa. Se on lähellä aineistolähtöistä analyysiä, koska tavoitteena on tuottaa tietoa suoraan aineistosta ilman etukäteen määriteltyjä kategorioita. Perinteinen sisällönanalyysi on hyvä valinta silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä on vähän aiempaa tietoa. Haaste tälle analyysitavalle on kategorioiden nimeäminen. Jos epäonnistutaan kategorioiden nimeämisessä, epäonnistutaan tuottamaan kokonaisymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja tällöin tulokset eivät edusta aineistoa. Toinen haaste on se, että perinteinen sisällönanalyysi saatetaan sekoittaa muihin samantyyppisiin laadullisiin menetelmiin kuten grounded theoryyn tai fenomenologiseen analyysiin. Perinteinen sisällönanalyysi eroaa näistä siten, että se on rajoittuneempi sekä teorian kehittämisessä että kokemuksen kuvauksessa.

Kondracki ym. (2002, 225; ks. myös Bos & Tarnai 1999, 662) asettavat sisällönanalyysille metodologisen kysymyksen siitä, aiotaanko tutkia vain näkyvillä olevaa eli sitä, mikä on sananmukaisesti tekstissä esillä vai piilevää, joka on merkitykseltään syvempää kuin se, mitä teksti ilmaisee. Näkyvillä olevan voi tuoda esille ilmaisemalla avainsanoja tai sanojen esiintymisten tilastoja. Piilevän



sisällön esilletuonti on monimutkaisempi prosessi. Se edellyttää johtopäätösten tekoa, jotta analysoitu teksti saisi laajemman merkityksen. Edellinen on helppompi mutta jälkimmäinen kiinnostavampi.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheita kuvataan kolmen vaiheen kautta: pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi (Burnard 1996; Kyngäs & Vanhanen 1999; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003). Näitä vaiheita edeltävät aineiston lukeminen ja analysointiyksikön päättäminen, jonka päätöstä ohjaavat aineiston laatu ja tutkimustehtävä. Sisällönanalyysissä analyysiyksikkö on lyhyimmillään kirjain tai äänne ja laajimmillaan koko dokumentti (Polit & Hungler 1991).

Pelkistämässä aineistosta koodataan ilmauksia, jotka liittyvät tutkimustehtävään. Pelkistämistä ohjaa kysymysten asettaminen aineistolle (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5). Pelkistämisen hyöty on myös siinä, että sen avulla saadaan niin sanottuja "pesulistoja" tai "tarkistuslistoja" (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5–6). Pelkistetty ilmaus on siis tiivis kuvaus pitkästäkin haastattelulitteraatin osasta. Tarkistuslistoja silmäilemällä saa myös pikaisesti yleiskuvan yhdestä haastattelusta. Analyysin seuraava vaihe on pelkistettyjen ilmauksien ryhmittely etsien samanlaisuuksia ja erilaisuuksia ilmausten välillä, kuten muissakin kategorisointiin perustuvissa analyysitavoissa. Tällä ryhmittelyllä luodaan pohja seuraavalle vaiheelle eli luokittelulle. Kyngäs ja Vanhanen (1999) käyttävät käsitteitä ala-, ylä- ja pääkategoria ja Tuomi ja Sarajärvi (2002, 111) ala- ja yläluokkia sekä kokoavaa käsitettä.

Tutkimuksia, joissa sisällönanalyysiä on käytetty, on kritisoitu luotettavuudesta sekä siitä, onko analyysi viety riittävän pitkälle. Sisällönanalyysiin perustuvia tutkimuksia onkin kritisoitu siitä, että järjestetty aineisto ilmaistaan tuloksina ja johtopäätökset jäävät tekemättä. Määrällistä sisällönanalyysiä on kritisoitu myös siitä, että se ei tavoita tekstin piiloista osaa. (Grönfors 1982, 160–161; Bos & Tarnai 1999, 664; Tuomi & Sarajärvi 2002, 105; Bryman 2004, 197.) Muina riskeinä pidetään sisällönanalyysin liiallista subjektiivisuutta ja pitkästyttävää, isoa työmäärä (Polit ja Hungler 1991, 383). Bryman (2004, 197) toteaa lisäksi, että sisällönanalyysillä tehtyjä tutkimuksia on pidetty epäteoreettisina. Krippendorff (1980, 21; 2004, 18) puolustaa menetelmää todeten, että sisällönanalyysin avulla voidaan tehdä valideja päätelmiä aineistosta sen kontekstissa.

#### **4.4.1 Työntekijöiden haastatteluaineiston analyysi**

Ryhmähaastatteluiden litteroinnin teki toinen henkilö, ja ne kuten muukin haastatteluaineisto on litteroitu sanasta sanaan. Ryhmähaastattelut tehtiin keväällä 2004 ja litteroitiin kesällä 2004. Aloitin niiden analysoinnin keväällä 2005. Luin kaikki haastattelut läpi ja tein muistiinpanoja kunkin haastattelun ydinasioista; ydinasioiden valinta on lopulta tutkijan subjektiivista valintaa tutkimustehtävään liittyvistä asioista. Analyysin tavoitteena oli sekä ohjata tulevaa aineistonkeruuta että luoda itselleni kuva ryhmähaastatteluiden olennaisemmasta annista. Tähän alustavaan analyysiin en sen jälkeen palannut, vaan ryhmähaastattelut on analysoitu uudelleen rinnakkain yksilöhaastatteluiden kanssa. Litteroin itse kaikki yksilöhaastattelut ja litteroinnin yhteydessä tein omia muistiinpanoja ja kirjasin merkittäviä tunteksiani. Näin edeten minulle alkoi

muodostua kokonaiskuva haastatteluaineistosta. Litteroinnin jälkeen päädyin käyttämään sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysin valitsemista tuki se, että se on systemaattinen tapa analysoida laajaa aineistoa.

Analyysiyksiköksi valitsin ajatuskokonaisuuden. Ryhmähaastatteluissa ajatuskokonaisuus saattoi muotoutua useamman haastateltavan vuoropuhelusta, toisiaan täydentävistä kommentteista, jotka yhdessä muodostivat vastauksen kysymykseeni. Lyhyimmillään ajatuskokonaisuus oli muutaman sanan lause. (Ks. Polit & Hungler 1991, 381; Kyngäs & Vanhanen 1999, 5; Stemler 2001; Bryman 2004, 187–188).

Koska haastatteluiden litteroitu sivumäärä oli melko suuri (noin 500 sivua), oli ensimmäinen tehtävä järjestellä aineisto helpommin hallittavaan muotoon nojautuen valittuun analyysiyksikköön. Tein aineiston järjestelyn kahden palstan menetelmällä eli vasemman puoleisella palstalla oli litteroitu teksti ja oikean puoleiselle palstalle siirsin valitsemiani ilmauksia niiden alkuperäisessä muodossa. Alkuperäisestä litteraatista eroteltu ilmaus oli valitun analyysiyksikön mukaisesti lyhyimmillään lause pisimpien ollessa joko haastateltavan ja minun tai haastateltavien keskinäistä vuoropuhelua siihen asti, kunnes asiakokonaisuus on käsitelty.

Koodasin valitut ilmaukset haastattelurungon mukaisiin teemoihin eli *työntekijänä oleminen, päivähoitotyö, johtajuus ja yhteistyö yksiköiden välillä*. Myöhemmin täsmensin koodausta johtajuuden osalta siten, että erottelin johtajuuden odotuksiin ja toteutumiseen liittyvät ilmaukset. Kun olin käynyt yhden haastattelun läpi, siirtänyt ja koodannut merkitykselliset alkuperäisilmaukset toiselle palstalle, luin vielä haastattelun läpi kokonaisuutena erillisenä paperiversiona. Sisällönanalyysin ohjeistuksessa kuten monissa muissakin laadullisen aineiston analyysimenetelmissä kehoitetaan tutkijaa lukemaan aineisto uudelleen ja uudelleen ennen varsinaisen analyysin aloittamista (esim. Hammersley & Atkinson 1995, 210; Kyngäs & Vanhanen 1999; Burnard 1999). Kävin haastattelut läpi ensin litterointivaiheessa (ryhmähaastattelut valmiiksi litteroituina), sitten erotellessani merkityksellisiä alkuperäisilmauksia ja vielä lukemalla tekstit kokonaisuutena.

Seuraava vaihe oli ottaa käsittelyyn vain nämä litteraateista poimitut vielä alkuperäisilmausten muodossa olevat ilmaukset ja edetä sisällönanalyysissä aineiston pelkistämiseen. Aloitin pelkistämisen johtajuus-teemasta ja käytän sitä esimerkkinä sisällönanalyysin etenemisestä, mutta kaikki teemat on analysoitu samojen vaiheiden kautta.

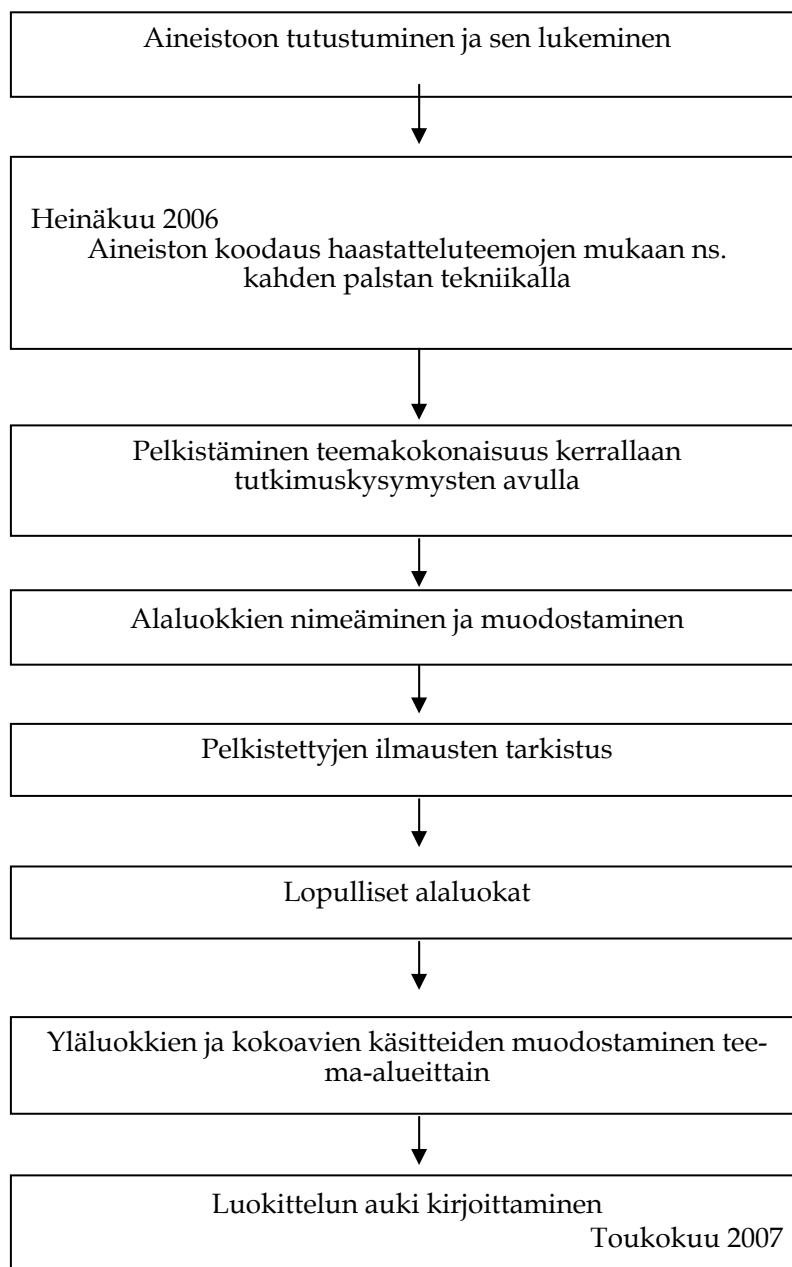
Sisällönanalyysissä aineistolle voidaan esittää kysymyksiä, joiden avulla aineistoa pelkistetään eli esitetään tiiviimmässä muodossa (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5–6; Tuomi & Sarajarvi 2002, 111). Johtajuutta käsitteleville alkuperäisilmauksille esitin tutkimuskysymykseni *Mitä johtajuudelta odotetaan* ja *Miten johtajuus toteutuu hajautetussa organisaatiossa*. Tässä vaiheessa jouduin hieman poikkeamaan sisällönanalyysin askel askeleelta kulkevasta mallista. Jos poimittu litteraatti oli pitkä, tein siitä tiivistyksen käyttäen mahdollisemman pitkälle alkuperäisilmausta. Osa näistä tiivistetyistä ilmauksista kävi sellaisenaan pelkistetyiksi ilmauksiksi. Pelkistäminen toi tiiviyttä ja selkeyttä aineistoon, ja ku-

ten Kyngäs ja Vanhanen (1999, 5–6) toteavat, sen avulla voi luoda ”tarkistuslistoja” siitä, mitä alkuperäisilmaukset sisältävät. Analyysille, jossa analysointiyksikkö on ajatuskokonaisuus, pelkistämällä oli erityisesti selkeyttävä merkitys. Pitkän litteraatista poimitun haastattelukatkelman tiivistäminen muutamaan sanaan helpotti aineiston hallintaa ja jatkossa alaluokkien luomista. (Ks. Kyngäs & Vanhanen 1999, 5).

Alaluokkien tai kategorioiden muodostamista pidetään sisällönanalyysin ongelmana (Bos & Tarnai 1999, 666). Riippuen siitä, tehdäänkö analyysi aineisto- vai teorialähtöisesti, vaihtelevat induktio ja deduktio kategorioiden muodostamisessa. Siirtyminen haastattelukohtaisista pelkistettyjen ilmausten listoista alaluokkakohtaiseen ryhmittelyyn luonnosteluun tapahtui erilaisten tunnustelujen kautta. Aloitin tämänkin vaiheen johtajuuteen liittyvistä pelkistetyistä ilmauksista. Tehdessäni sekä pelkistettyjen ilmausten ryhmittelyä että alaluokkien nimeämistä, pidin ohjenuoranani tutkimuskysymyksiäni. Alaluokkien nimeämisen pulmana aineistolähtöisessä tutkimuksessa on niiden nimenomainen aineistolähtöisyys. Koin herkästi nimeäväni alaluokkia olemassa olevan tiedon varassa. Tutkimuskysymyksen mielessä pitäminen auttoi tässä vaiheessa löytämään sopivat, tätä tutkimusta palvelevat nimet alaluokille ja niitä yhdistäville luokille. Aineistolähtöistä tutkijaa kehoitetaan välttämään tutkimusprosessin alkuvaiheessa tutkimusalansa kirjallisuuden lukemista. Pyrkimys irrottautua aiemmasta tiedosta oli hyvä ohjenuora, sillä se ohjasi keskittymään omaan aineistoon eikä tulkitsemaan sitä muiden tutkimusten kautta.

Tarkkuutta tässä tutkimuksessa vaati edellä todettu johtajuuden odotusten ja toteutumisen erottelu. Samoin haastattelu- ja analyysiteemojen *päivähoitotyö* ja *työntekijänä oleminen* osoittautuivat vaikeaksi erotella. Olin aineiston järjestyvaiheessa koodannut ne erillisiksi tiedostoiksi ja tehnyt sen mukaisesti pelkistykset. Analyysin edetessä huomasin niin paljon yhtäläisyyttä ja erottelun vaikeutta koodausten välillä, että yhdistin nämä kaksi teemaa yhteen.

Ajallisesti analyysivaihe kesti noin 10 kuukautta. Johtajuuden teema-alue oli työläin, koska siihen liittyviä ilmauksia oli eniten. Sisällönanalyysissä aineisto pilkkoutuu pieniin osiin ja kokonaisuus voi jäädä hukkaan. Siksi aloin heti yhden teema-alueen luokiteltuani kirjoittaa auki kunkin teema-alueen tuloksia. Analyysin toteuttamisesta on liitteenä aineistonäytteet (liite 3) sekä tehty luokittelu kunkin haastatteluteeman osalta (liite 4). Seuraavassa kuviossa 2 on tiivistetysti esitetty sisällönanalyysin eteneminen.



KUVIO 2 Sisällönanalyysin eteneminen

Kun olin analysoinut kaikki työntekijöiden haastattelut, nimennyt alaluokat ja niitä yhdistävät luokat, koin, että analyysistä puuttui vielä jokin palanen. Olin saanut kokonaiskuvan aineistosta, mutta samalla hukkuin kuva sekä tutkimusorganisaatioiden että yksittäisten toimintayksiköiden erityispiirteistä. Päädyin tekemään jokaisesta teema-alueesta kokoavan matriisin, vaikka sellainen työvaihe ei sisällönanalyysin kuulukaan. Matriisissa annoin jokaiselle muodostetulle alaluokalle numeron ja vastaavasti kaikki yksilö- ja ryhmähaastattelut saivat oman koodin (Y1-Y9 ja R1-R10). Tein alaluokan kohdalle merkinnän, jos siihen liittyvä ilmaus oli ollut esillä haastattelussa. Näin sain vertikaalisessa suunnassa koosteen yksittäisen haastattelun sisällöstä ja horisontaalisessa suunnassa tietystä alaluokasta kaikissa haastatteluissa. En käyttänyt matriiseja mää-

rällisesti, vaan pikemminkin visualisoidakseni kaikki ilmaukset nostaen esille sekä organisaatiot, toimintayksiköt että yksilöt. Matriisit olivat etenkin analyysiprosessin loppuvaiheessa merkityksellisiä. Ne mahdollistivat analyysin tarkastelun kokonaisuutena sekä uusien ja erilaisten havaintojen tekemisen aineistosta. Kuviossa 3 on mallinnus matriisista.

Alaluokka / Haastattelu	1	2	3	4	5	6	7	8	9 jne.
Y1	x	x	x				x		
Y2			x	x					
Y3	x		x					x	
Y4 jne.				x	x	x	x	x	x

KUVIO 3 Matriisit sisällönanalyysin apuna

#### 4.4.2 Johtajien haastatteluaineiston analyysi

Sisällönanalyysi ei täysin soveltunut kahden johtajan haastatteluaineiston analysointiin. Materiaalia oli huomattavasti vähemmän verrattuna työntekijöiden haastatteluihin, ja johtajien eri vaiheissa tehtyjen haastatteluiden sisällöt olivat vaihtelevia. Johtajien haastattelut onkin analysoitu teemoittamalla kummankin johtajan haastattelut erikseen eli nostamalla haastatteluista esille merkityksellisiä teemoja (liite 5). Käytin teemojen rakentamisessa hyödykseni sisällönanalyysin pelkistämisen vaihetta, mutta aineiston pieni määrä ei sallinut, että siitä olisi voinut tehdä luokittelua.

Teemoittelun jälkeen yhdistin molemmat haastattelut etsien samanlaisia ja erilaisia teemoja. Näin sain luotua kuvan sekä molemmista johtajista erikseen että pystyin etsimään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia johtajien välillä. Tällä valinnalla annan oikeutuksen sekä johtajille yksilöinä sekä sille, että heidän johtamansa organisaatiot ovat erilaisia ja toimivat eri kuntien toimintaympäristössä.

#### 4.4.3 Havainnointi- ja kyselyaineiston analysointi

Litteroin havainnoinnin käsikirjoitetut muistiinpanot, ja niistä on litteroitua tekstiä 39 sivua. Puhtaaksikirjoittamisen jälkeen luin havainnointilitteraattia aineistolähtöisesti lähinnä tarkastellen yksiköiden väliseen yhteistyöhön ja johtajuuden toteutumiseen liittyviä kuvauksia, jotka seikat olivat olleet havainnoinnin kohteena. Tein havainnointilitteraatin analyysin vasta haastatteluiden analysoinnin jälkeen, joka osaltaan vaikutti siihen, millä tavoin litteraattia luin. Luokiessani havainnointilitteraattia, haastatteluista analysoidut asiat ainakin jossain määrin saivat konkreetin, havaitun muodon. Yksi tällainen seikka, joka haastatteluissa ei niin selkästi noussut esiin, oli yksiköiden väliset sijaisjärjestelyt. Havainnointilitteraatin lukeminen ja analysointi vaati myös aikaa. Luin havainnointilitteraatin vielä uudelleen tulososan valmistuttua ja vasta silloin kykenin näkemään etenkin johtajuuden toteutumiseen liittyviä kuvauksia.

Kyselyn analysointi vaihteli sen erityyppisten osioiden välillä, mutta analyysi oli luokittelua ja teemoittelua. Kysely kohdentui yksittäisiin asioihin, vas-

tauksille oli rajattu tila ja mukana oli vain kaksi avointa kysymystä, joten analyysi tuotti luokitteluun ja teemoitteluun soveltuvaa aineistoa. Tarvittaessa kyselystä on laskettu prosenttilukuja kuvaamaan jonkun tietyn asian määrällistä osuutta tutkimusorganisaatioissa. Havainnointilitteraatista ja kyselystä analysoidut asiat ovat tutkimusraportissa tukemassa haastattelun analyysiä.

## 4.5 Tulosten raportointi

Kaikki nimet (henkilöiden nimet ja päivähoito-organisaatioihin liittyvät nimet) on tutkimusraportissa muutettu. Kun haastattelussa käytettiin johtajasta hänen omaa nimeään, on se raportissa korvattu vain termillä johtaja. Muualla tekstissä erottelen heidät Kuuselan päiväkodin ja Mäntylän päiväkodin johtajaksi. Toimintayksiköt on eroteltu sen perusteella, onko yksikkö niin sanottu toimistoyksikkö (johtajan toimisto ko. yksikössä) tai etäyksikkö. Tiimillä tarkoitetaan yhden lapsiryhmän aikuisten muodostamaa henkilöstöryhmää. Kun raportissa on käytetty käsitettä hajautettu organisaatio tai organisaatio, on silloin kyse johtajan kaikista toimintayksiköistä.

Seuraavissa luvuissa annetaan molemmista tutkimusorganisaatioista taustatietoa kuvaten niiden kehittymisen vaiheita, organisaatioiden toimintayksiköitä, henkilökuntaa ja joitain organisaation rakenteellisia piirteitä. Tiedot on kerätty osin haastatteluista ja osin ne perustuvat omiin havaintoihini.

### 4.5.1 Kuuselan päivähoito-organisaatio

Kuuselan päivähoito-organisaatio muodostui neljästä erillään toimivasta toimintayksiköstä. Organisaatiolla oli käytössään yhteinen organisaation nimi, joka oli otettu käyttöön, kun alkuperäiseen Kelon päiväkotiin yhdistyi ensimmäinen toinen yksikkö. Kuuselan historiallinen tausta kuvaa monella tavoin suomalaisten päiväkotien rakenteellisia muutoksia. Alun perin nykyisen Kuuselan päivähoito-organisaation suurin yksikkö, Kelon päiväkoti, oli jakautunut kahteen erilliseen yksikköön, jotka vuonna 1988 yhdistettiin hallinnollisesti yhteen. Samalla päiväkodin johtajasta tuli niin sanottu hallinnollinen johtaja. Seuraavan vuosikymmenen aikana alueen jo olemassa olevia päivähoito-organisaatioiden yksiköitä yhdistettiin Kelon päiväkodin johtajan alaisuuteen. Ensin siihen liitettiin aiemmin itsenäisenä yksikkönä toiminut Kaarnan avoimen toiminnan yksikkö vuonna 1990, sen jälkeen Katajan päiväkoti 1993 ja viimeisenä Koivun ryhmäperhepäivähoitokoti 1997.

Kuuselan päivähoito-organisaation kaikki yksiköt sijaitsivat melko lähellä toisiaan ja olivat sijoittuneet selvästi samalle kunnanosa-alueelle. Kelon päiväkoti oli organisaation keskus, koska siellä oli johtajan toimisto. Esimerkiksi postipalvelut toimivat sieltä käsin ja tiloiltaan se mahdollisti erilaiset henkilökunnan kokoontumiset. Kelon päiväkodista noin 200–400 metrin etäisyydellä olivat Kaarnan avoimen toiminnan sekä Koivun ryhmäperhepäivähoito-organisaation yksiköt.

köt. Katajan päiväkoti oli hieman sivummalla, josta välimatkaa Kelon päiväkotiin oli noin kilometri.

Kuuselan päivähoito-organisaation johtajuudessa tapahtui vuonna 2002 muutos, kun organisaatiota pitkään johtanut esimies siirtyi muihin tehtäviin ja kunnan toinen pitkäaikainen päiväkodin johtaja otti vastuun organisaatiosta. Kunnassa oli niin sanottua päivähoiton väliportaana hallintoa, ja päiväkodin johtajien esimiehenä toimi päivähoiton johtaja.

Kuuselan päivähoito-organisaatiossa työskenteli tutkimukseni alkaessa vuonna 2003 johtajan lisäksi yhteensä 26 työntekijää. (Luvussa eivät ole mukana siivous- ja ruokapalvelun työntekijät, jotka toimivat eri hallintokunnan alaisuudessa eivätkä määräaikaisesti työllistetyt henkilöt.) Työntekijöistä kahdeksan oli lastentarhanopettajaa, 11 lastenhoitajaa, neljä perhepäivähoitajaa ja kolme päiväkotiapulaista.

Kelon päiväkoti oli organisaation suurin yksikkö. Siellä toimi viisi lapsiryhmää ja hoitopaikkoja näissä ryhmissä oli yhteensä 74. Henkilökunnasta 16 työskenteli tässä yksikössä. Yksi organisaation työntekijöistä oli samalla laajemman alueen varahenkilö, mutta hänen sijoituspaikkansa oli Kelon päiväkoti. Katajan päiväkodissa oli yksi 15 lapsen lapsiryhmä ja työntekijöitä neljä. Koivun ryhmäperhepäivähoitossa oli samoin yksi 12 lapsen lapsiryhmä ja kolme työntekijää. Kaarnan avoimesta toiminnasta vastasi kolme työntekijää. Sen osalta lasten määrää on vaikea määrittellä, koska lapsia osallistui säännöllisiin kerhoihin ja lisäksi lapset ja vanhemmat yhdessä osallistuivat avoimeen toimintaan eri määräisesti. Kerhopaikkoja siellä oli 60 ja vuosittainen asiakasmäärä avoimessa toiminnassa oli noin 200.

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 4) ovat Kuuselan päivähoito-organisaation yksiköt, henkilökuntien ja kunkin yksikön hoitopaikkojen lukumäärät.

TAULUKKO 4 Kuuselan päivähoito-organisaation henkilökunta ja hoitopaikat

	Henkilökunta	Hoitopaikat
Kelon päiväkoti	16	74
Katajan päiväkoti	4	15
Koivun ryhmäperhepäivähoito	3	12
Kaarnan avoin toiminta	3	60*
Yhteensä	26	101

\* kerhopaikkoja

Kuuselan päivähoito-organisaatioon oli nimetty varajohtaja, joka työskenteli Kelon päiväkodissa. Hänen vastuullaan oli joitakin johtajan työhön kuuluvia työkokonaisuuksia ja hän toimi sijaisena johtajan poissa ollessa. Jokaisella muulla yksiköllä oli nimettyä niin sanottu vastuuhenkilö.

Kuuselan päivähoito-organisaatiossa pidettiin viikoittaiset palaverit koko henkilökunnan kesken. Palaverit olivat aina Kelon päiväkodilla. Viikoittaisiin palaverihin osallistui jokaisesta lapsiryhmästä edustaja. Edustus muotoutui työvuorojen mukaisesti eli sama henkilö ei ollut aina mukana palaverissa.

Ryhmän edustaja sekä toi terveisiä omasta ryhmästään että välitti yhteisen viikkopalaverin asioita ryhmän omaan viikkopalaveriin. Ryhmien viikkopalavereille oli varattu viikoittain aika ja ryhmät olivat keskenään sopineet, kuinka auttavat toisiaan palavereiden toteutumisessa. Ryhmien viikkopalaverit eivät tutkimukseni aikana toteutuneet aivan aukottomasti.

Joka kolmas viikko henkilökunnan palaveri oli sisällöltään erilainen. Noin puolen vuoden määräajaksi sovitut henkilöt, jotka edustivat omaa tiimiään, kokoontuivat niin sanotun vastuutiimin kokoukseen. Henkilökunta oli ehdottanut aiheita, joita organisaatiossa tulisi kehittää, ja vastuu kehittämistyöstä oli vastuutiimillä. Vastuutiimin kokoukset toimivat sekä kehittämistyön välineenä että viikoittaisen tiedottamisen kanavana.

Näiden viikoittaisten palavereiden lisäksi Kuuselassa oli tapana koko henkilökunnan kokoontua vähintään kerran syyskauden ja kerran kevätkauden aikana suunnitteluiltaan tai -päivään. Nämä olivatkin yhteisten kevät- ja joulujuhlien lisäksi ainut mahdollisuus koko Kuuselan päivähoito-organisaation henkilökunnan olla koolla yhtä aikaa.

#### **4.5.2 Mäntylän, Maahisten, Metsolan, Miilun ja perhepäivähoidon päivähoito-organisaatio**

Mäntylän ja Maahisten päiväkodit, Metsolan ryhmäperhepäivähoito, Miilun avoimen toiminnan yksikkö sekä kotona työskentelevät perhepäivähoitajat muodostivat päivähoito-organisaation, jolla ei ollut käytössä yhteistä nimeä. Jokaisesta yksiköstä puhuttiin sen omalla nimellä. Vanhin näistä yksiköistä oli Mäntylän päiväkotit. Muut yksiköt perhepäivähoitajia lukuun ottamatta oli heti perustamisensa jälkeen liitetty Mäntylän päiväkodin johtajan alaisuuteen.

Nykyinen päiväkodin johtaja aloitti Mäntylän päiväkodin johtajana vuonna 1986. Tätä ennen hän oli toiminut siellä lastentarhanopettajana. Mäntylän päiväkodin johtajasta tuli hallinnollinen johtaja, kun päiväkodin läheisyydessä toimivat perhepäivähoitajat siirrettiin hänen alaisuuteensa vuonna 1992. Maahisten päiväkodin uusi kiinteistö valmistui vuonna 1997 toimittuaan ensin vuoden väliaikaistiloissa. Miilun avoin toiminta käynnistyi vuonna 2000 ja Metsolan ryhmäperhepäivähoito perustettiin vuonna 2002. Johtajan toimisto oli sijainnut aina Mäntylän päiväkodissa.

Päiväkodin johtaja kuvasi oman kuntansa päivähoito-organisaation johtamista kollektiiviseksi johtamiseksi. Kaikilla päiväkodin johtajilla oli erilaisia vastuualueita: itse hän oli mukana kolmessa työryhmässä ja yhdessä niistä puheenjohtajana. Kunnassa ei ollut päivähoito-organisaation väliportaan hallintoa, vaan päiväkodin johtajat olivat suoraan sosiaalijohtajan alaisuudessa.

Mäntylän ja Metsolan päiväkodit olivat samankokoisia yksiköitä. Molemmissa oli kaksi lapsiryhmää eli 42 hoitopaikkaa ja molemmissa yksiköissä työskenteli kuusi työntekijää. Metsolan ryhmäperhepäivähoidossa työntekijöitä oli kolme ja lapsia oli 12. Samassa kiinteistössä toimivassa Miilun avoimessa toiminnassa oli yksi puolipäiväinen työntekijä. Vakinaisia omissa kodeissaan työskenteleviä perhepäivähoitajia oli viisi. Varahenkilö, joka oli ensisijaisesti näiden yksiköiden käytössä, oli sijoitettu Metsolan ryhmäperhepäiväkottiin.



Työntekijöitä kaikissa yksiköissä oli yhteensä 22. (Luvussa ei ole mukana siivous- ja ruokapalveluiden henkilökunta eikä määräaikaisesti ryhmiin sijoitetut vakinaiset avustajat ja muut määräaikaisten työllistetyt.) Työntekijöistä yhdeksän oli lastentarhanopettajaa, viisi lastenhoitajaa ja seitsemän perhepäivähoitajaa, joista viisi oli omassa kodissaan työskentelevää hoitajaa. Taulukossa 5 on kootuna päivähoito-organisaation yksiköt, henkilökuntien ja kunkin yksikön hoitopaikkojen lukumäärät.

TAULUKKO 5 Mäntylän, Maahisten, Metsolan, Miilun ja perhepäivähoidon päivähoito-organisaation henkilökunta ja hoitopaikat

	Henkilökunta	Hoitopaikat
Mäntylän päiväkotia	6	42
Maahisten päiväkotia	6	42
Metsolan ryhmäperhepäivähoito	4	12
Miilun avoin toiminta	1	7*
Perhepäivähoito	5	20
<b>Yhteensä</b>	<b>22</b>	<b>116</b>

\* kerhopaikkoja

Alueen, jolle päivähoito-organisaation yksiköt sijoittuvat, jakoi vilkas liikenneväylä. Mäntylän päiväkotia, Metsolan ryhmäperhepäivähoito sekä Miilun avoin toiminta olivat sen toisella puolella ja Maahisten päiväkotia toisella puolella. Mäntylän päiväkodista katsottuna samassa rakennuksessa toimivat Metsola ja Miilu olivat noin kilometrin päässä. Maahisten päiväkotia oli vastakkaisessa suunnassa noin kahden kilometrin päässä. Alueen toisessa ääripäässä olevan Maahisten päiväkodin ja toisessa päässä olevien Metsolan sekä Miilun yksiköiden välinen välimatka oli noin kolme kilometriä.

Päivähoito-organisaatiolla oli varajohtaja, joka työskenteli Maahisten päiväkodissa. Varajohtajalla oli vastuu joistain työtehtävistä liittyen Maahisten päiväkotia ja hän toimi johtajan sijaisena tämän poissaolojen aikana. Muissa yksiköissä ei ollut nimetty vastuuhenkilöä.

Johtaja piti palaverit jokaisessa yksikössä erikseen. Hänellä oli kerran kuukaudessa viikko, jolloin hän perättäisinä päivinä kävi jokaisessa yksikössä pitämässä palaverin. Samoin suunnitteluillat tai -päivät sekä erilaiset vuotuiset juhlat olivat toimintayksikkökohtaisia. Koko henkilöstö kokoontui satunnaisesti kerran vuodessa työhyvinvointiin liittyvään toimintaan. Varsinaisia ryhmäpalavereja ei yksiköissä pidetty, vaan yhteisistä asioista puhuttiin spontaanisti ilman sopimusta erillisistä palaveriajoista.

Aineistonkeruuni loppuvaiheessa vuonna 2005 päivähoito-organisaatiossa tapahtui merkittäviä muutoksia: vuoden alussa Metsolan ryhmäperhepäivähoito ja Miilun avoin toiminta siirrettiin toisen päiväkodin johtajan alaisuuteen. Syksyllä 2005 Mäntylän päiväkodin henkilökunta siirtyi osaksi vastavalmistunutta Mäkelän päiväkotia. Tämä uusi päiväkotia sijaitsi valtavyylään nähden samalla puolella kuin Maahisten päiväkotia; välimatkaa niiden välille jäi noin kaksi kilometriä. Kukaan perhepäivähoitajista ei asunut näiden kahden päiväkodin läheisyydessä vaan valtavyylän toisella puolella. Syksystä 2005 lähtien

päivähoito-organisaation muodosti siis Mäkelän uusi viidestä lapsiryhmästä koostuva päiväkotit, Maahisten kahden ryhmän päiväkotit ja viisi perhepäivähoitajaa. Samaan aikaan johtajuudessa tapahtui muutos, kun pitkäaikainen päiväkodin johtaja siirtyi määräaikaisesti muihin tehtäviin ja hänelle tuli sijainen kunnan toisesta päivähoitoyksiköstä.

Tutkimuksessani olen keskittynyt tämän organisaation osalta sen alkupe-  
räiseen rakenteeseen, koska suurin osa aineistosta oli kerätty sen aikana. Metso-  
lan ja Miilun yksiköiden henkilökunnat olivat tutkimuksessa mukana vain sii-  
hen asti, kun olivat osa tätä organisaatiota. Raportin lukemista helpottaakseni  
käytän raportin tulososassa vain Mäntylän päiväkodin nimeä, vaikka se tutki-  
muksen loppuvaiheessa virallisesti muuttui Mäkelän päiväkodiksi.

## 5 PÄIVÄHOITOTYÖ JA TYÖNTEKIJÖIDEN KESKINÄISET AMMATILLISET SUHTEET HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA

Tuloslukujen jäsenitys pohjautuu sisällönanalyysin perusteella rakentuneisiin luokitteluihin (liite 4). Raportin selkeyden lisäämiseksi keskityn ensimmäisessä tulosluvussa hajautetun organisaation työntekijöihin; johtajat ja johtajuus tulevat mukaan seuraavassa luvussa. Tässä luvussa tarkastelen siis tuloksia, jotka liittyvät päivähoitotyöhön ja työntekijöiden keskinäisiin ammatillisiin suhteisiin hajautetussa organisaatiossa.

Haastattelusitaateissa merkintä (...) tarkoittaa, että sitaattia joko edelsi tai siitä jatkui haastateltavan puheenvuoro. Jos sitaatissa on suluissa ( ) joku sana, on se haastateltavan tai haastattelijan sanomaa kesken toisen puheenvuoron. Hakasuluilla [ ] on merkitty joku sitaattia selventävä asia. Sitaaatteja on muokattu sen verran, että vahvat murre sanat on korvattu neutraalimmilla sanoilla ja joitakin ylimääräisiä sidesanoja on poistettu. Ryhmähaastattelujen litteraateissa ei vastaajia eroteltu toisistaan. Sitaaatteissa haastattelijan eli tutkijan puheenvuoro on merkitty H-kirjaimella ja haastateltavan V-kirjaimella. Tunnistetietona haastattelusitaaatissa on vain se, onko sitaatti ryhmä- vai yksilöhaastattelusta. Johtajien haastatteluista ei ole mitään tunnistetietoa. Havainnointiin liittyvien sitaatien tunnistetiedot eivät myöskään paljasta toimintayksikköä.

### 5.1 Päivähoitotyöhön vaikuttavia tekijöitä

Työntekijät tarkastelivat työtään pitkälle lapsiin kohdistuvana: kyselyssä 62 % vastauksista siihen, mitkä ovat työntekijän oman työn kolme tärkeintä työtehtävää, liittyivät jollain tavoin lapsiin. Työksi lasten kanssa mainittiin esimerkiksi *perushoito, turvallisuuden luominen, pedagoginen toiminta, hoito, kasvatust ja opetus*. Kun näihin lapsiin liittyviin työtehtäviin lisätään perheet työn kohteena, oli kyselyn mukaan 79 % tärkeimmistä työtehtävistä työtä lasten ja perheiden kanssa. Vastaavasti usea vastaaja totesi haluavansa myös käyttää enemmän aikaa työhön lasten kanssa vähentämällä palavereja, paperitöitä ja siivous- ja vaatehuoltoa.

Näin päivähoitotyö miellettiin pääsääntöisesti työnä lasten ja perheiden kanssa. Tähän työhön ei hajautetun organisaation rakenne vaikuttanut juurikaan.

Haastatteluissa työntekijät tunnistivat hajautetun organisaation taustatekijäksi, mutta sitä ei nähty työhön vaikuttavana seikkana. Samoin kyselyn mukaan sellaiset työtehtävät, joiden ei koettu kuuluvan omiin työtehtäviin tai joihin haluttiin käyttää vähemmän aikaa, eivät liittyneet hajautettuun organisaatioon rakenteena. Omiin työtehtäviin kuulumattomia tehtävinä nähtiin lähinnä lisääntyneet keittiö- ja siivoustehtävät.

Organisaatorakennetta enemmän työhön vaikuttivat päivähoitoa koskevat *lait, valtakunnalliset ja paikalliset linjaukset sekä organisaation sisäiset linjaukset*. Lakien myötä tuli normeja, valtakunnallisten linjausten myötä toiminnan sisällöllisiä muutoksia ja kunnan taholta muun muassa taloudellisten resurssien sääntelyä. Lait ja linjaukset toivat päivähoitotoimintaan yhteisiä perusarvoja, jotka koskivat sekä valtakunnallista että paikallista päivähoitotyötä.

V: Mutta että tässä on ehkä muut asiat, mitkä on muuttunut meidän työtä ainakin jos aattelee, vaikka meidän ryhmää ja molempiakin ryhmiä, on kaikkien näköistä suunnitelmaa ja semmosta, mitä joutuu tekemään paljon enemmän, mitkä työllistää ehkä aikasempaa, että se oo suoraan tähän johtajan työhön liittyvää, et sillä tavalla on työ muuttunut. (Ryhmähaastattelu)

Vaikka työssä sekä nähtiin että siihen kaivattiin tiettyä samankaltaisuutta organisaation sisällä, haluttiin omassa toimintayksikössä olevan erilaisuutta ja omaleimaisuutta. Olipa työn samanlaisuuden tavoitteen taustalla yleisluoteinen ilmaus lapsen parhaasta tai organisaation sisäisten yhteisten käytänteiden hyväksymisestä, työntekijät jättivät itselleen mahdollisuuden tehdä työstään omannäköistä. Haastateltavien mukaan omannäköisen työn tuli olla linjassa yleisesti hyväksyttävien varhaiskasvatuksen tai organisaation arvojen kanssa.

Organisaatorakenne ei siis näkynyt muutoksina työssä lasten kanssa, mutta työntekijät luonnehtivat päivähoitotyötä erilaiseksi eri toimintayksiköissä. Työn erilaisuutta jäsensivät sekä toimintayksikön asema toimisto- ja etäyksikkönä että päivähoitopalvelun luonne. *Etä- tai toimintayksikkö* työhön vaikuttavana tekijänä tuli selvemmin esille Kuuselan päivähoito-organisaatiossa. Siellä yhtä lukuun ottamatta kaikissa yksilö- ja ryhmähaastatteluissa otettiin esille se, että työ etäyksikössä oli tai sen oletettiin olevan erilaista verrattuna toimistoyksikköön. Etäyksiköissä tehtävän työn erilaisuutta ei aina kyetty konkreettisesti nimeämään. Joku totesikin, että silloin, kun ei näe toisen työtä, ei tunne sitä eikä ymmärrä työn tarpeita. Työtä etäyksiköissä luonnehdittiin termein oma kulttuuri, itsenäisyys ja omatoimisuus. Työn etäyksikössä oletettiin vaativan rohkeutta ja valmiutta ottaa itsenäisemmin vastuuta työhön liittyvistä asioista. Etäyksiköissä työskennelleiden kuvaus työstään vahvasti edellä esitettyjä oletuksia. Etäyksiköiden työntekijät kuvasivat työtään esimerkiksi siten, että he miettivät tarkkaan, missä asioissa olivat yhteydessä johtajaan. Etäyksiköissä myös tunnistettiin omien toimintakulttuurien muodostuminen. Omaleimaisuutta tai omaa toimintakulttuuria pidettiin myönteisenä asiana, kunhan yksikkö ei liiaksi eristäytynyt omaan oloonsa.

V: Ja silloin kun on täällä ison talon puolella, niin tuntuu, että pysyy ajan hermolla ja tietää kaikki ja kaikki asiat, niinku on heti siinä. Mut sit kun on tuolla, tuolla etäpisteessä, niinku mäkin joskus oon ollu, niin sinne voi ihan rauhassa mökkiintyä, jos ei tule lähettyä palaveriin, antaa aina toisille vuoron, niin siellä voi ihan rauhassa olla sillä lailla... että se homma kyllä pyörii. (Ryhmähaastattelu)

Kun Kuuselan päivähoito-organisaation työntekijät arvioivat työtä etäyksikössä, he samalla korostivat henkilöstömäärän merkitystä: juuri etäyksiköiden pieni henkilöstömäärä edellytti jokaisen vastuunottoa. Vastaavasti todettiin, että Kelon toimistoyksikössä suurempi henkilöstö mahdollisti paremmin työntekijöiden toisilleen antaman tuen ja tehtävien jakamisen. Toimistoyksikön työntekijälle isomman henkilöstön tuoma tuki ja verkosto olivatkin sävyllään myönteisiä. Mahdollisesta tuesta huolimatta osalle etäyksiköiden työntekijöistä iso työntekijämäärä oli myös kielteinen piirre. Joku taas kertoi työskentelevänsä samalla tavoin minkä kokoisessa yksikössä tahansa.

V: En mä ainakaan itestäni usko. Musta tuntuu, että mä oisin aina samanlainen vaikka mä oisin missä. Ei sitä kumminkaan sitten osaa muuttaa sitä, sen niinku takia että on iso talo tai pieni talo. Kyllä sitä ite sitten kumminkin itensä tuntee ja tietää mitä tekee. (Ryhmähaastattelu)

Toimisto- ja etäyksikköön liittyvän pohdinnan ohella erilaiset *päivähoitomuodot* (päiväkoti, (ryhmä)perhepäivähoito tai avoin toiminta) olivat tekijä, joka työntekijöiden mukaan toi työhön erilaisuutta. Näissä päivähoitomuodon erilaisuutta korostaneissa puheenvuoroissa ei puututtu siihen, oliko kyse etä- vai toimistoyksiköstä. Päivähoitomuodon työtä erilaistava merkitys näkyi monissa arjen tilanteissa: Palavereista oli jäänyt kokemuksia, että käsitellyt asiat tuntuivat vierailta, koska kaikki asiat eivät koskettaneet kaikkia päivähoitomuotoja. Päiväkodissa työskennelleet sanoivat, että eivät tunteneet riittävästi avointa toimintaa kyetäkseen toimimaan siellä sijaisina. Samoin ryhmäperhepäivähoito päiväkodista käsin nähtiin vieraana hoitomuotona. Avointa toimintaa pidettiin kaikkein erilaisimpana, ja siellä työskennelleet olivat kokeneet työnsä kielteistä vertailua suhteessa peruspäiväkotityöhön.

V: On, kyllä me joskus ollaan eikö vaan tunnettu sillä lailla niin, että me ollaan vähän niinku.. kun myö ollaan niin erilaisia, niin sitten meitä helposti verrattais että... no paljos teillä on nyt lapsia hoidossa tai että paljos teillä on nyt. Että semmosta vertailua, että ku tää on kuitenkin niin erityyppistä ja välttämättä ei aina joka hetki ole yhtäkään lasta hoidossa. Aamupäivät on, sitten ei oo niin että no, varmaan mä aattelen, moni aattelee, että no mitäköhän ne sitten oikein tekee sen ajan. (Ryhmähaastattelu)

Kuuselan päivähoito-organisaatiossa tehtiin organisaation yhteistä varhaiskasvatussuunnitelmaa yhtä aikaa tutkimukseni kanssa. Yksi työntekijöistä kertoi suunnitelmaa tehtäessä havahtuneensa siihen, miten päivähoitomuodot olivat erilaisia ja miten ne tuli ottaa huomioon varhaiskasvatussuunnitelmaa kirjoitettaessa.

V: No jos aatellaan, että nyt vaikka tehdään tätä vasua tähän organisaatioon, niin ei oo ehkä ihan niin helppoo tehdä yhteistä vasua avoimelle toiminnalle ja päiväkodille, koska sen toiminnan lähtökohdat on ihan erit. Me laitetaan kuitenkin siihen niitä lupauksia, mitä me vanhemmille luvataan. Tää on muuten oikeestaan se yksi käytän-

nön esimerkki, missä tulee niin kun vaikka avoimen toiminnan näkökanta ja meidän, joka voi olla ihan eri, että mitä me vanhemmille luvataan. (Yksilöhaastattelu)

Yksikön oma elinkaari oli yksi työhön vaikuttava tekijä. Yksikön elinkaaren vaiheella oli merkitystä siihen, millaiset asiat olivat kulloinkin ajankohtaisia. Esimerkiksi uudessa yksikössä työntekijöiden piti keskittyä yksikön oman toiminnan käynnistämiseen ja kehittämiseen. Tällöin yhteistyö muiden yksiköiden kanssa jäi vähemmälle.

## 5.2 Tiimityön ja itsenäisen työn merkitys

Molemmissa organisaatioissa korostui tiimityö ja tiimin merkitys: tiimi oli työssä tuntija, suunnittelija ja toteuttaja. Haastatteluissa tiimin merkitystä kuvasi esimerkiksi se, kuinka tiimi oli palautteen antajana ohittanut johtajan. Kyselyn perusteella tiimityöhön haluttiin myös käyttää enemmän aikaa.

Tiimityö ja työn itsenäisyys näyttivät liittyvän yhteen: kun työtä tehtiin itsenäisesti, tehtiin sitä nimenomaan tiiminä. Se, oliko vastaaja töissä etä- vai toimistoyksikössä, ei erotellut vastauksia. Tarvetta itsenäiseen työhön pidettiin seurauksena johtajan vähäisemmästä läsnäolosta yksiköissään. Johtajan vähäisemmän läsnäolon koettiin sekä pakottaneen että vapauttaneen tekemään itsenäisempää työtä. Työntekijät eivät silti kokeneet olevansa yksin ilman johtajaa. Samalla kun työtä tehtiin itsenäisesti, oli tietoisuus siitä, että johtaja oli tarvittaessa saatavilla.

V: Kyllähän hänellä [johtajalla] siihen mahdollisuudet on, että hän olis käytettävissä sitten silloin ja on puhuttikin, että aikaa löytyy, jos tuota noin heti. Mutta sitten varataan joku aika siihen sitten välttämättä ei nyt akuutisti juuri saa mutta (...) (Yksilöhaastattelu)

Johtajan haluttiin olevan tietoinen yksikössä tehtävästä työstä. Työntekijöillä oli vahva luottamus siihen, että itsenäinen työ ei merkinnyt sitä, että oltaisiin yksin. Yksi haastateltava totesikin turvattomuuden tunteen syntyvän, jos ei tiedettäisi, missä johtaja on.

Työntekijöiden itsenäisyyttä suhteessa johtajaan kuvattiin esimerkiksi siten, että työntekijät etäyksikössä itse loivat käytäntöjä ja yksikön ilmapiiriä. Kyvystä olla itsenäisiä ja tehdä työtä yhdessä oltiin myös ylpeitä. Itsenäistä työtä ei pidetty kielteisenä asiana: vain pari työntekijää sanoi joskus turhautuneensa siihen, että työ ilman johtajaa kävi liian itsenäiseksi. Päinvastoin omat vaikutusmahdollisuudet työhön nähtiin mielekkäinä.

V: Kyllähän me käytettiin sitä tavallamme hyväks sitä, että me saatiin olla siellä rauhassa, että tehtiin omannäköistä työtä. Kyllä se vähän erilailla sitten rakentuu siinä päiväkodissa, kun me heti aloitettiin sillä tavalla uus päiväkotia, missä ei ole johtajaa. Me saatiin luoda sinne uudet kuviot. Johtaja vaan hyväksy ja allekirjoitti, tää näyttää hyvältä, kävi kehityskeskusteluja, kuulosteli meidän tunnelmia ja kun hyvin meni anto kyllä palautetta ja tykkäs siitä, että me oltiin niin oma-aloitteisia ja toimittiin sil-lain, että johtajalla ei ollut huolta meistä. (...) Siitä lähti jo, että me ollaan täällä tiimi ja kaks tiimiä on siellä sitten siivooja, ruokapuolen ihminen, että meidän tulee pärjätä ja johtaja on aika-ajoin käy meidän kanssa. (...) (Yksilöhaastattelu)

### 5.3 Työntekijöiden työn mahdollisuudet ja haasteet hajautetussa organisaatiossa

#### *Mahdollisuutena resurssit*

Kuuselan kaikissa ryhmähaastatteluissa puhuttiin siitä, kuinka hajautettu, laajempi organisaatio oli tuonut lisää resursseja. Saadut resurssit olivat sekä aineellisia että henkisiä: Suurempi työntekijämäärä mahdollisti esimerkiksi erilaisten isojen perheille suunnattujen tilaisuuksien järjestämisen. Erikokoiset yksiköt mahdollistivat työskentelyn ainakin ajoittain itselle mieluisammassa tai vaihtelevassa toimintaympäristössä. Etäyksikössä työskentelevälle laajempi organisaatio oli turva, että pieni tiimi saisi tarvittaessa apua eikä jäisi yksin. Suurempi ja eri ammattiryhmistä koostuva henkilöstö toi henkistä rikkautta, erilaisia näkökulmia ja monipuolista ammattitaitoa. Vaikka iso ja vaihtuva henkilöstö oli osaltaan haaste, nähtiin se samalla esteenä ”kuppikuntaisuudelle”.

#### *Mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen*

Molemmissa organisaatioissa todettiin, että työskentely hajautetussa organisaatiossa oli tuonut sekä mahdollisuuksia että pakotteita omalle ammatilliselle kehitykselle. Ammatillisesta kehittymisestä puhuivat niin vastaperustetun toimintayksikön työntekijät kuin vastavalmistuneet tai kokeneet, uusia tehtäviä vastuulleen ottaneet työntekijät.

Uuden toimintayksikön työntekijät tunnustivat, kuinka olivat oppineet irtottautumaan johtajasta ja toimimaan itsenäisemmin.

V: Joo, mut sanotaan, et silloin ku me alotettiin, niin ei tämmöstä ei ois osannu vielä tämmöstä toimintatapaa. Että tässä on hirveen äkkiä kasvanu silleen paljon vahvemmaks.

V: Eroon johtajasta.

V: Niin, sitäkin.

V: Et jos näitä piirejä ruvetaan ajattelemaan, niin voihan se olla, et ei se johtaja niin tärkeä ookaan. Keskenämmeekin, että selvitetty että mikä, joku asia, että voisinko tehdä toisin. (Ryhmähaastattelu)

Nuori, uusi työntekijä koki, että oli myönteisessä mielessä joutunut ammatillisesti kasvamaan uusien vastualueiden myötä.

V: Ja tietysti alussa varmaan tuntu siltä, että sitten jännitti sitä minkälaista vastuuta ite joutuu ottamaan esimerkiksi asioista. Mutta sitten tuntuu siltä, että tähän on vähän niinku tavallaan pakolla kasvanu siihen, että on aika nopeesti omaksunu sellasia asioita sitten, et mitkä liittyy muuhunkin kun pelkästään siihen lapsiryhmän pyörittämiseen (Ryhmähaastattelu)

Vastuuhenkilön tai varajohtajan asema oli tuonut kokeneelle työntekijälle uutta sisältöä ja haastetta työhön.

H: Jos sä kuvittelisit ittes töihin semmoseen yksikköön, jossa nyt sitten johtaja ois aina läsnä, niin osaat sä ajatella että sun työ olis jotenkin erilaisempaa kuin nyt etäpisteessä?

V: ... jotenkin musta tuntuu että mä oisin paljon vähemmän just sen takia kun mä oon tottunut olemaan se vastuuihminen siinä etäpisteessä. Siellä mä niin kun todella

olisin vaan se yksi lastentarhanopettaja vielä monesta opesta .. ja se vastuu olis paljon vähäempää jotenkin, että mä vastaisin niistä lapsista ja sen lapsiryhmän toiminnasta. Tässä, niin jotenkin se on kuitenkin niin kun johtajan työhön verrattavaa pikkujohtajuutta vai mitä liekään. (Yksilöhaastattelu)

#### *Työkierron puolesta ja vastaan*

Työkierrosta, eli siirtymisestä toimintayksikön sisällä lapsiryhmästä toiseen tai organisaation sisällä yksiköstä toiseen, puhuttiin enemmän Kuuselan päivähoito-organisaatioissa. Siellä muutama työntekijä oli jo ehtinyt työskennellä eri yksiköissä. Vain yksi työntekijä Maahisten päiväkodista oli siirtynyt määrääjaksi uuteen Mäntylän päiväkotiin, joten siellä vasta tunnusteltiin työkierron mahdollisuuksia.

Yleinen mielipide tuntui olevan, että kaikki aikuiset kiertävät koko talossa – ei tosin puhuttu etäyksiköistä vaan selvästi Kelon päiväkodin sisällä kiertämisestä. (Havainnointipäiväkirja 16.1.2003)

Molemmissa organisaatioissa työntekijät olivat tasaisesti puolesta ja vastaan työkiertoa. Vain harvat olivat silti jyrkästi työkiertoa vastaan. Useissa puolesta tai lievemmin vastaan otetuissa kannoissa työkierrolle asetettiin joitain ehtoja: työkierron tulisi perustua vapaaehtoisuuteen ja yksiköissä pitäisi saada työskennellä vähintään pari vuotta.

V: No sehän on ihan älyttömän hyvä juttu ja siis pitääkin näin olla, että lähetään kiertoon, että ei jämähdetä siihen. Ja se on mun mielestä ammattitaitookin, et pystyy liikkumaan näin.

V: Ja rikkaushan se on.

V: Niin, nimenomaan.

V: Se on jännittävää ja mielenkiintoista, mut just se sit siihen, et tietty aika kyllä...

V: Pitäs olla se kaks...[vuotta]

V: Haluais turvata, että varsinkin kun näin uutena tulee, niin toivois, et sais tietyn ajan aina kiinnittää ja että ensin niinkö näkee sen systeemin. Sit rupee kehittää sitä ja semmonen, et se homma kehitys, ettei se ois vaan semmosta ryntäilyä tiimistä, et silleen niinkö vähän kauemman aikaa mielellään olis siinä yhdessä ryhmässä, et jos haluaa. (Ryhmähaastattelu)

Työntekijöille suunnattu kysely verrattuna haastatteluihin antoi vielä myönteisemmän kuvan suhtautumisesta työkiertoon. Kyselyssä työntekijöitä pyydettiin jatkamaan lausetta *Työkierto toimintayksiköstä toiseen on...* Vain yksi vastaus oli selkeän kielteinen: *ei ole, eikä tule*. Suurin osa vastaajista piti työkiertoa myönteisenä: *mahdollisuus, avartavaa, tervetullutta vaihtelua, tärkeä noin kymmenen vuoden välein tai tarpeellista*. Työkierto herätti työntekijöissä monenlaisia tunteita. Työkiertoa vastustettiin, koska saman tiimin kanssa haluttiin tehdä työtä pidempään. Pysyminen omassa tiimissä ja yksikössä toi turvallisuutta. Vaikka työkierto nähtiin myönteisenä mahdollisuutena, liitettiin siihen pelkoa, joka syntyi siirtymisestä vieraaseen yksikköön. Kun työkierto koettiin epämiellyttävänä tai haastavana, oletettiin, että hajautetun organisaation sisällä toiseen toimintayksikköön siirtyjä olisi ulkopuolinen.

V: Niin kai se luo jotain turvallisuutta ja semmosta pysyvyyttä, että ei tarvii aatella, että missähän mä. Ett nyt mä tiedän, että ens syksynä, jos mä en oo Sirkuilla niin mä oon Keijuilla. Se on mulle kauheen helppo ajatus, mutta sitten, jos mun pitäis ruveta



ajattellemaan että missähän mä oon, että mä en yhtään tiedä oonko mä Mäkelässä [toinen toimintayksikkö]. Sielläkin on niin monta ryhmää, niin kyllä se niin kun tiettyllä lailla luo vähän semmosta epävarmuutta, kun ei vielä tunneta heitä. (Yksilöhaastattelu)

#### *Haasteina yhteinen työ ja työtovereiden kohtaaminen*

Samoin kuin työkierto, puhuttivat muutkin hajautetussa organisaatiossa työskentelyyn liittyvät haasteet enemmän Kuuselan päivähoito-organisaatiossa. Kuuselassa muiden haasteiden yhteinen nimittäjä oli yhteinen työ, joka jakautui haasteiksi yhteisestä pedagogiikasta, yleensä yhteisestä työstä sekä työtovereiden kohtaamisesta. Kelon päiväkodissa, jossa oli lapsiryhmiä eri-ikäisille lapsille, kannettiin huolta yhteisen pedagogisen linjan luomisesta niin päiväkodille kuin koko organisaatiolle. Yhteinen pedagoginen linja erityisesti päiväkodin sisällä olisi lapsen etu, koska tietyt linjaukset ja käytännöt olisivat samoja ryhmästä ja aikuisista riippumatta. Harvat tilaisuudet kohdata kaikkia työntekijöitä rajasivat mahdollisuutta keskustella ja luoda esimerkiksi organisaation yhteisiä kasvatuksellisia linjauksia.

Mäntylän, Maahisten, Metsolan, Miilun ja perhepäivähoidon yksiköissä hajautetun organisaation tuomista haasteista puhuttiin vain satunnaisesti. Vain yhdessä yksilö- ja yhdessä ryhmähaastattelussa kuvattiin muu kuin työkiertoon liittyvä haaste. Toinen näistä liittyi pikemminkin uuden yksikön sisäiseen työnjakoon. Toinen haaste oli se, kuinka säilyttää perhepäivähoitajien suhde kunnan muihin kollegoihin.

## **5.4 Työntekijöiden asema ja keskinäiset ammatilliset suhteet hajautetussa organisaatiossa**

Työntekijöille suunnattu kysely alkoi pyynnöllä jatkaa lausetta *Työyhteisööni kuuluvat...* Vastaukset tutkimusorganisaatioiden kesken hajosivat melko selkeästi. Kuuselan päivähoito-organisaatiossa työyhteisö oli joko koko organisaatio tai oma tiimi ja lähitiimit. Mäntylän, Maahisten ja perhepäivähoidon toimintayksiköissä oma yksikkö nousi selkeimmin työyhteisön asemaan. Taulukkoon 6 on koottu kyselyn vastaukset organisaatioittain.

## TAULUKKO 6 Työyhteisöni kuuluvat

	Kuuselan organisaatio	Mäntylän, Maahisten ja perhepäivähoidon yksiköt*
Koko organisaatio	6	2
Oma toimintayksikkö	0	12
Oma tiimi ja / tai lähitiimit	8	1

\* kyselyssä eivät enää olleet mukana Miilun ja Metsolan yksiköt, koska ne olivat siirtyneet toisen päiväkodin johtajan alaisuuteen ennen kyselyn suorittamista.

Omaan toimintayksikköön keskittyviä näkemyksiä Mäntylän, Maahisten ja perhepäivähoidon yksiköissä tukivat kyselyn vastaukset siihen, miten arvot, tavoitteet ja toimintatavat ovat yhteisiä eri toimintayksiköissä. Näissä yksiköissä nähtiin arvojen, tavoitteiden ja toimintatapojen olevan yhteisiä omassa tiimissä tai omassa toimintayksikössä. Kuuselan päivähoito-organisaation työntekijöiden vastauksissa oli enemmän hajontaa. Sielläkin vain muutama vastaaja koki, että arvot, tavoitteet ja toimintatavat olivat yhteisiä koko organisaatiossa.

Kyselyssä työntekijät jatkoivat lausetta *Kuuluminen laajempaan organisaatioon on minulle...* Kuuselan työntekijöiden vastaukset olivat pääsääntöisesti myönteisen sävyisiä: *hyvä näköalapaikka, monipuolisen ammatillisuuden mahdollisuus ja mahdollisuus kehittyä.* Mäntylän, Maahisten ja perhepäivähoidon työntekijöiden vastauksista suurin osa oli neutraaleja: *tuttua vuosien varrelta, itsestäänselvyys tai tärkeä asia, mutta käytännön työssä siihen ei paljon kosketusta saa – jää etäiseksi.* Kaiken kaikkiaan vain pari vastaajaa koki kuulumisen hajautettuun organisaatioon täysin vieraana, etäisenä tai kielteisenä.

Työntekijöiden haastatteluissa näkyi yhtäläillä erilaista suhtautumista organisaation muiden toimintayksiköiden työntekijöihin. Joillekin työntekijöille muiden yksiköiden työntekijät jäivät samaan asemaan kuin kunnan muut päivähoito työntekijät.

H: (...) porukka ja perhepäivähoitajat ja ryhmäperhepäivähoitajat niin minkälaisia ne oli sit sulle? Mitä merkitystä niillä oli muuta kuin että...

V: Niin mä tunsin ne nimeltä ja tiesin ne. Ei oikeestaan niin kun jos aattelee työhön vaikka jotakin. Ei koskaan juteltu mistään niin kun ammatillisiin liittyvistä tai ammattiin liittyvistä tai semmosista asioista ne oli .. kyllä ne kokolailia vieraita oli. Sillä tavalla tämä porukka, että ei jos joku kysyisi esimerkiksi, että kuka toi oli, niin en mä sanois, että se on mun työkaveri. Että jos sillä tavalla aattelee, niin että se on vain niin kun kuka tahansa kollega tavallaan tai samaa työtä tekevä jostakin muualta. (Yksilöhaastattelu)

Toiselle taas kaikki hajautetun organisaation työntekijät olivat työtovereita.

H: No mitäs ne muut yksiköt ja niissä toimivat yksilöt sitten on sulle?

V: Kyllä ne niitä työkavereita on kuitenkin vaikka ne on siellä. Yleensä kun jotakin jollekin puhuu, jollekin kaverille muulle kun työkaverille, yks mun työkaveri, kun joku kun lähti tai sano vaan. Että vaikka se on tuolla toimistoyksikössä, se on mun työkaveri. (Yksilöhaastattelu)

Haastattelut osoittivat myös sen, että aivan itsestään selvää työyhteisön mietäminen ei ollut. Vaikka työntekijä koki kuuluvansa koko hajautettuun organisaatioon, oli lähityöyhteisöllä merkityksensä.

V: Välillä mietin just noissa kyselyissä, kun pitää vastata jotain työyhteisön kannalta, niin mitäs mä tässä nyt mietin .. kyllä mä oikeestaan kyllä helpolla, ett se mun lähityöyhteisö on tämä piste, missä mä oon .. ett vaikeempaa kuitenkin on sit aatella ett työyhteisönä tätä koko systeemiä.

H: Onks se nimenomaan sen takia joutuu sitä miettimään, että mä kirjotan, että kuitenkin se muukin yhteisö on sen verran lähellä?

V: Niin ja kuitenkin kun tietää sen, että me ollaan kuitenkin se sama yksikkö ja me ollaan niin kun sillä tavalla kuitenkin sama työyhteisökin.

H: Mitä sä kirjotat niihin kyselyihin?

V: Mä varmaan joka toiseen vastaan tän kannalta ja joka toiseen koko systeemi (naurua). (Yksilöhaastattelu)

Koko oma hajautettu organisaatio loi rajan suhteessa kunnan muuhun päivähoitoon. Muutamissa haastatteluissa keskusteltiin siitä, oliko työntekijöillä yhteistyötä lähipäiväkotien kanssa, joiden johtajana oli joku toinen henkilö. Omaan organisaatioon kuulumattomien päiväkotien kanssa ei tehty yhteistyötä juuri ollenkaan. Vaikka perhepäivähoitajilla olisi ollut toinen päiväkoti lähempänä, ei sen piha-aluetta osattu käyttää esimerkiksi lasten kanssa ulkoiluun, vaikka mitään kieltoa sinne menemiselle ei ollut.

#### *Työntekijöiden välisten kohtaamisten merkitys*

Molemmissa organisaatioissa puhuttiin sen puolesta, että erilaiset työntekijöiden väliset kohtaamiset palaverissa ja muissa yhteisissä tapahtumissa olivat edesauttaneet tutustumista toisiin työntekijöihin ja heidän toimintaansa. Palaverikäytännöt organisaatioissa olivat erilaiset.

Kuuselan päivähoito-organisaatiossa yhteiset koko organisaation palaverit, suunnitteluillat ja -päivät sekä vuotuiset muut tapahtumat oli perinteisesti pidetty yhdessä. Viikoittaisissa henkilöstöpalaverissa jokaista lapsiryhmän tiimiä edusti yksi työntekijä. Henkilöstöpalaveria pidettiin tärkeänä tekijänä yhteistyölle ja toisiin työntekijöihin tutustumiselle. Johtaja oli ottanut käyttöön tavan, että yhtälailla kuin hän kävi läpi oman tulevan työviikkonsa tapahtumia, kertoivat kaikki ryhmät omasta viikostaan. Tämä tapa sai kiitosta. Jollekin tämä tapa toi tunteen kuulumisesta koko organisaatioon: oli yhteiset ideat, joita sai ottaa oman ryhmän käyttöön. Etäyksiköissä työskenteleville pelkkä osallistuminen yhteiseen palaveriin oli seikka, joka toi tunteen kuulumisesta laajempaan organisaatioon. Yhteisen henkilöstöpalaverin lisäksi jokaisella tiimillä oli oma viikkopalaveri.

V: Se on tosi tärkeää. Sillä tavalla, että vuorotellen käydään siellä palaverissa, jokainen pääsee sinne vuorollaan. Musta se on ollu kauheen kiva sillä tavalla, et sitten tulee semmonen olo, et nyt ollaan siinä isommassa työyhteisössä, me kuulutaan siihen oikeesti, että... Ja tiedetään vähän mitä sitten tapahtuu toimistoyksikössä ja etäyksiköissä. Et kyl se on niinku, pääsee jututtaan sitten vähän ihmisiä ja sillä tavalla. (Ryhmähaastattelu)

Yhteisiin palavereihin liitettiin muitakin hyötyjä: Kun palaverit olivat yhteisiä, tuli asioille erilaisia näkökulmia. Yhteiset palaverit helpottivat käytännön järjestelyjä, koska esimerkiksi yksiköiden väliset auttamistilanteet oli helppo suunnitella kaikkien läsnä ollessa.

Toimivuutena tuli hyvin esille, kun Kataja tarvitsee omiin palavereihin apua. Se tuntui luonteelta järjestää ja heti kohta, vaikka ensin apu oli kertaluontoista, tuli supinaa ohi palaverin, miten saivat pysyvän käytännön. (Havainnointipäiväkirja 20.1.2003)

Kuuselan yhteiset tapahtumat olivat tuoneet tullessaan myös myönteistä suhteessa perheisiin. Työntekijät sanoivat, että etäyksiköissä hoidossa olevien lasten perheille yhteiset tapahtumat toivat näkyväksi koko päivähoitoorganisaation.

Mäntylän, Maahisten, Metsolan, Miilun ja perhepäivähoidon yksiköissä jokainen yksikkö piti keskenään johtajan vetämät henkilöstöpalaverit, suunnitellut ja -päivät. Havainnoinnin yhteydessä tuli esille, että kaikissa yksiköissä tiimin ja yksikön sisäistä keskustelua käytiin työn lomassa, eikä varsinaisia tiimipalavereja pidetty. Henkilökunnalla oli silti kokemuksia siitä, että kohtaamiset päivystysaikoina tai työhyvinvointitapahtumissa olivat lähentäneet koko organisaation työntekijöitä, vaikka eivät varsinaisesti olleet lisänneet yhteistyötä.

Tutkimukseni aikana Mäntylän ja Maahisten päiväkodeissa käynnistettiin yhteiset henkilöstöpalaverit parin viikon välein. Näiden lisäksi käynnistettiin yhteiset iltapalaverit pari kertaa vuodessa. Iltapalaverit toivat kotona työskenteleville perhepäivähoitajille osallistumismahdollisuuden. Mielipiteet yhteisten palaverien tarpeellisuudesta olivat puolesta ja vastaan. Jotkut totesivat, että yhteiset palaverit olivat lisänneet tuttuutta ja tuoneet keskusteluun yksiköiden erilaisia mielipiteitä. Joillekin ne olivat luoneet epämieluisan oletuksen siitä, että päiväkodit olisivat tulevaisuudessa enemmän yhtä. Perhepäivähoitoa edusti yksilöhaastattelussa vain yksi työntekijä, mutta hän piti yhteisiä palavereja päiväkotien kanssa myönteisenä asiana. Niiden kautta saattoi välittää kuvaa omasta työstään, sai vihjeitä omaan työhön sekä tutustumisen jälkeen oli helpompi tehdä yhteistyötä. Lisääntynyt yhteistyö oli myös nostanut perhepäivähoitajan oman ammatinsa arvostusta.

#### *Toimintayksiköiden välinen yhteistyö*

Havainnointi molempien tutkimusorganisaatioiden henkilöstöpalaverissa nosti esiin eroja siinä, kuinka yhteistyöhön suhtauduttiin ja miten sitä toteutettiin. Ensimmäiset sitaatit ovat Mäntylän, Maahisten, Metsolan, Miilun ja perhepäivähoidon eri yksiköiden palavereista. Vaikka yhteistyö yksiköiden välillä ei ollut kovin laajaa ja palavereissa keskityttiin oman yksikön asioihin, oli nähtävissä pieniä tekoja virittää ja toteuttaa yhteistyötä.

Tyhy-toiminnan [työhyvinvointi] tai päivystysten lisäksi tuli vasta nyt ensimmäinen yhteys Mäntylään: Kaisa lupasi samalla hommata sinne tarvikkeita kuin Maahisiinkin. (Havainnointipäiväkirja 3.2.2003)

Toisista päiväkodeista puhutaan vain päivystysmerkityksessä, keskitytään oman talon asioihin. (Havainnointipäiväkirja 2.12.2003)

Hoitajia kutsutaan Mäntylään pääsiäishartauteen. Menevät kuitenkin Miilulle, kun sinne on lyhyempi matka. (Havainnointipäiväkirja 30.3.2004)

Puhutaan vain perhepäivähoidon asioita – päivystysaika mieluummin sujuu niin, että lapset siirtyvät hoitajalta toiselle. (Havainnointipäiväkirja 30.3.2004)

Kuuselan päivähoito-organisaation palaverissa puhuttiin usein arkisesta toimintayksiköt ylittävästä yhteistyöstä. Sielläkin oli nähtävissä, kuinka yhteistyö oman yksikön sisällä oli luontevampaa ja jossain määrin halutumpaa.

Ryhmien välistä yhteistyötä sivuttiin muutaman kerran; luonnollisempana se ehkä koettiin isojen puolen kahden ryhmän kesken. Avoimen toiminnan laskiaistapahtuma oli myös esillä, ja siihen haluttiin ilman muuta osallistua. (Havainnointipäiväkirja 16.1.2003)

Lapsiryhmä suunnittelee keväälle kävelyretkeä Katajaan [päiväkoti] ja Koivuun [ryhmäperhepäiväkoti]. Yhteys isojen puolelle: isojen puolelta on luvattu kutsua, mutta ei ole kutsuttu. Pienten puoli haluaa yhteyttä isoille. (Havainnointipäiväkirja 21.2.2003)

Varahenkilö poissa keskiviikon. Miten hoidetaan? Vilma tulee Koivusta [Kelon päiväkotiin] ja muut auttavat. Samalla selviää, että isoilla [Kelossa] on väljää. Vaihdaankin, että isojen puolelta autetaan. (Havainnointipäiväkirja 13.10.2003)

Yhteistyön erilaisuus organisaatioiden kesken tuli esille myös työhyvinvointiin liittyvän toiminnan järjestämisessä. Työhyvinvointia tukevaa toimintaa suunniteltiin molempien organisaatioiden niissä palaverissa, joita havainnoin vuosien 2003–2004 aikana.

Mäntylän, Maahisten, Metsolan, Miilun ja perhepäivähoidon organisaatioissa oli alun perin suunnitelma, että jokaisen yksikön oman työhyvinvointi-illan ohella olisi yksi yhteinen iltatapahtuma. Johtaja oli päättänyt järjestää yhden yhteisen illan, vaikka omien sanojensa mukaan tiesi, että kaikki eivät sellaista kaivanneet. Kun selvisi, että rahaa tilaisuuksiin olisi ennakoitua vähemmän, putosi tämä yhteinen ilta keskusteluista pois. Ei johtaja eikä kukaan työntekijä ehdottanut sen tilalle mitään yhteistä, vaan suunnittelua jatkettiin yksiköiden omien iltojen aikaansaamiseksi.

Kuuselan päivähoito-organisaatiossa oli työhyvinvoinnista vastaava henkilö, joka oli ideoinut erilaisia mahdollisuuksia yhteiseen tapahtumaan. Hän esitteli ideoita henkilökunnan palaverissa. Havainnoimassani palaverissa tuli esille, että jokainen oli saanut äänestää tapahtumaa, mihin haluaisi osallistua. Kaikki osallistuivat valittuun työhyvinvointi-iltaan työajan puitteissa, ja toinen yhteinen ilta oli vapaaehtoinen omalla ajalla tapahtuva.

Tyky-toiminnassa [työhyvinvointi] oli selvä linja, että koko organisaatio osallistuu samaan toimintaan. (Havainnointipäiväkirja 26.1.2004)

#### *Toimintayksiköiden välisen yhteistyön esteitä*

Työntekijöiden mukaan suurin este yhteistyölle muiden yksiköiden kanssa oli se, että työaika meni omaan ryhmään. Oma toimintayksikkö koettiin ensisijaiseksi työpaikaksi ja -kohteeksi. Hyvästä tahdostakin huolimatta irrottautuminen omasta ryhmästä ja arjesta ei aina onnistunut. Yhteistyön esteenä pidettiin myös työn erilaisuutta eri päivähoitomuodoissa: Kotona työskentelevät perhe-

päivähoitajat pitivät niin ryhmäperhepäivähoitoa kuin päiväkotityötä siinä määrin erilaisena, ettei yhteistyölle ollut pohjaa. He myös puhuivat tasapainon löytämistä yhteistyön ja kunkin perhepäivähoitajan itsenäisen työn välille. Päiväkodin puolella taas nähtiin perhepäivähoitajien erilaiset työajat esteenä yhteistyölle. Hoitomuodosta riippumaton este oli lasten eri-ikäisyys: eri-ikäisten lasten ryhmien oli luontevampaa tehdä omat suunnitelmansa ja toimia niiden puitteissa. Yhteistä toimintaa rajoitti myös se, että joku toiminta oli vain tietyn ikäisille lapsille. Ikää pidettiin luonnollisena ja ymmärrettävänä esteenä.

Aina yhteistyö ei kuitenkaan ollut kiinni työntekijöiden asenteesta ja motivaatiosta. Muutamassa haastattelussa tuli esille yksiköiden ulkopuoliset tekijät yhteistyön säätelijöinä. Kiireinen työvuosi ja työhyvinvointiin suunnattujen rahojen pienentyminen olivat vähentäneet yhteistyötä. Mäntylän, Maahisten, Metson, Miilun ja perhepäivähoidon toimintayksiköiden haastatteluissa välimatkat yksiköiden välillä nousivat yhdeksi yhteistyön esteeksi. Lapsille kahden, kolmen kilometrin välimatkat olivat liian pitkiä kulkea. Kaikki aikuisetkaan eivät olleet käyneet kaikissa toimintayksiköissä muun muassa pitkistä välimatkasta johtuen. Molemmissa organisaatioissa sanottiin, että oli hidasta tutustua kaikkiin työntekijöihin tai heitä ei tunnettu juuri hajallaan olevien yksiköiden vuoksi.

Toimintayksikön sisäisen yhteistyön esteeksi saattoivat muodostua päiväkodin tilaratkaisut: pitkänomainen rakennus sijoitti lapsiryhmät rakennuksen eri pätyihin eikä yhteisille kokoontumisille löytynyt riittävän kokoisia sisätiloja.

#### *Toimintayksiköiden välistä yhteistyötä edesauttavia tekijöitä*

Kun toiminnan erilaisuus oli yhteistyötä estävä tekijä, oli koettu samankaltaisuus yhteistyötä edistävä seikka. Jollekin oli helpompaa tutustua toiseen yksikköön, jos siellä oli oman ammattiryhmän kollega. Kuuselan päivähoitoorganisaatiossa yhteistyötä tuki työntekijöiden välille muodostunut tutuus: pitkät työsuhteet ja se, että työntekijät olivat työskennelleet eri yksiköissä tutustuen moniin työntekijöihin.

Kuuselassa kaksi pientä, yhden lapsiryhmän yksikköä kokivat sellaista toiminnallista samankaltaisuutta, että niiden oli luontevaa tehdä yhteistyötä. Kuuselassa Kelon toimistoyksikköä lukuun ottamatta muut yksiköt olivat pieniä, yhden lapsiryhmän yksiköitä, ja tämän oletettiin motivoivan yhteistyöhön muiden yksiköiden kanssa. Kuitenkaan sitä, että Kuuselan päivähoitoorganisaation yksiköt olivat lähellä toisiaan, ei juuri mainittu yhteistyötä edistävänä tekijänä.

Saatu hyöty tai arvio siitä, millaista hyötyä yhteistyöstä olisi, kannusti yhteistyön tekemiseen. Siellä missä yhteistyö oli vähäistä, nähtiin muut yksiköt silti mielekkäinä retkikohteina ja tilaresursseina. Perhepäivähoitajille saman organisaation päiväkodit tarjosivat varahoitopaikkoja lapsille, mahdollisuuksia osallistua tapahtumiin tai lainata tavaroita ja materiaalia. Perhepäivähoitajat myös satunnaisesti työskentelivät päiväkodeissa. Kaikki saatu hyöty ei ollut konkreettista: Työntekijät etäyksikössä sanoivat, että hyötynä oli saatu uudenlaisia näkökulmia

omaan työhön ja yhteistyö oli toiminut henkireikänä pienen yksikön henkilöstölle. Yhteistyön myötä oli saatu käyttöön muiden työntekijöiden osaamista.

Haastatteluiden yhteistyöteema nosti esille tarpeen kohdata muita samaa työtä tekeviä yli oman organisaation rajojen. Koettu samanlaisuus kunnan muihin vastaaviin päivähoitomuotoihin teki yhteistyön niiden kanssa mieleiseksi ja tarpeelliseksi. Erityisesti perhepäivähoitajat toivoivat tällaista kunnan sisäistä yhteistyötä. Samoin Kaarnan avoimessa toiminnassa oltiin tyytyväisiä kontakteista kunnan muuhun avoimeen toimintaan.

V: Ja perhepäivähoitajana on helpompi samaistua toisiin perhepäivähoitajiin.

V: Nimenomaan.

V: Päiväkotien päivät on niin erilaisia, että se ei helpolla sillee niinku yhteistä asiaa oo.

V: Ja kun mä oon tuolla illat, on tuo Metsolan ryhmis tuolla. Mä oon joka ilta siellä, niin niillä on aivan eri systeemit. Ei se toimi olleenkaan perhepäivähoitajien kanssa.

V: Ja eri jutut ja kaikki lasten päivätahtumat aivan eri kuin meillä, paitsi syönti ja nukkuminen. Ne on samat, muuten systeemit on aivan erit. (Ryhmähaastattelu)

Vaikka tutkimuksessani keskityin toimintayksiköiden väliseen yhteistyöhön, tuli havainnoinnissa esille myös toimintayksikön sisäistä yhteistyötä ja siihen myönteisesti vaikuttavia asioita.

Mäntylässä on erilaista se, että talo on pieni ja yhteinen kahvihuone kokoaa porukan helposti. Niin eilen kuin tänään siinä tavatessa sujuvasti vaihdetaan kuulumisia ja keskustellaan. Henkilökunnan tuntuu olevan hyvin luontevaa kokoontua yhteen. Samoin eteistiloista on näköyhteys toisiinsa, joten ryhmät eivät ole etäällä toisistaan. (Havainnointipäiväkirja 28.1.2003)

Sanoinkin tänään päiväkodin nimenomaan aikuisille tarkoitetuista tiloista, että tuntuu olevan tärkeää, että sallivat kohtaamisen. Muut [paikalla olleet työntekijät] yhtyivät siihen ja totesivat, että aina on ollut käytäntö, että mahdollisemman paljon kokoonnutaan yhteen. Maahisten tilat mahdollistavat hyvin sen, että päivän mittaan tavataan ja voidaan jutella ja sopia asioista. (Havainnointipäiväkirja 30.1.2003)

Yhteistyön opetteleminen ja vaaliminen vaati työntekijöiden myönteistä asennetta, motivaatiota ja aktiivisuutta. Koivun ryhmäperhepäivähoitokodissa todettiin, että alun perinkin heidän liittymistään tähän organisaatioon helpotti se, että Kuuselan päivähoito-organisaatiossa oli opittu huomioimaan etäyksiköt. Jos oli intoa ja halua yhteistyöhön, löytyi siihen sekä tarvittavaa aikaa että tapoja.

V: Kyllä se hyvin pitkälle mun mielestä on just niistä henkilöistä, niistä ihmisistä kiinni, miten se niinku... miten yhdessä, pietäänkö yhteyttä vai ei. (Ryhmähaastattelu)

V: Sit tossa yhteisöllisyydessä sulla on toi yhteistyösana toisena, niin mä aattelen siitä, että hirveen helposti sen on niin, että kunkin ihmisen ja ryhmän arki vie sillä tavalla, että semmonen yhteistyön tekeminen unohtuu ja tuntuu, että ei siihen ole aikaa. Pitäis ottaa asiakseen ja pitäis ottaa yhteyttä ja .. et se vaan on niin. Muistaa kun Katajassa olin, niin me siellä, kun me suunniteltiin sitä toimintakautta niin kun siinä jo päätettiin, että me kutsutaan esimerkiksi kylään. (...) Mä oon ihan varma siitä että jos me ei ois niin tehty jo siinä suunnitteluvaiheessa, niin ei me ois toteutettu (...) (Yksilöhaastattelu)

### *Johtajan merkitys toimintayksiköiden väliselle yhteistyölle*

Johtajan merkitys yhteistyölle oli moninainen. Työntekijöiden mukaan johtajan oma näkemys siitä, minkä verran ja millaista yhteistyötä yksiköiden kesken olisi, oli linjannut yhteistyötä. Kuuselan päivähoito-organisaatiossa tunnustettiin johtajan linjaksi yhdistää yksiköt yhteiseksi organisaatioksi: johtaja kannusti ja toivoi yhteistyötä. Mäntylän, Maahisten, Metsolan, Miilun ja perhepäivähoidon välisessä yhteistyössä tunnustettiin kahden johtajan (vakainainen ja sijainen) erilaiset linjaukset. Työntekijöiden mukaan vakainainen johtaja ei samassa määrin kannustanut ja edellyttänyt yhteistyötä toimintayksiköiden välillä kuin sijainen. Johtajan henkilökohtaisella työuralla oli myös jossain määrin vaikutusta yhteistyöhön. Mäntylän päiväkodin johtaja oli alun perin tästä päiväkodista. Se oli aiheuttanut pientä kilpailua yksiköiden kesken ja tunteen johtajan kuulumisesta enemmän Mäntylän päiväkotiin.

## **5.5 Päivähoitotyön ja ammatillisten suhteiden tarkastelu**

Työntekijöiden kuvatessa työtään niin haastatteluissa kuin kyselyssä ei hajautettu organisaatio sinänsä noussut juuri laisinkaan työtä määrittäväksi tekijäksi. Vaikka fyysinen lähitoimintaympäristö oli kokenut muutoksia, työntekijät arvioivat enemmän muiden seikkojen merkitystä työhönsä, koska työn perustehdäviksi edelleen koettiin lapset ja perheet. Hajautettu organisaatio rakenteena oli taustatekijä ilman suurempaa vaikutusta päivittäiseen työhön lasten kanssa. Työntekijät puhuivat erilaisesta työstä etä- ja toimistoyksiköissä, mutta puheeseen sekoittuivat toimintayksikön päivähoitotoiminnan luonne ja henkilöstömäärä. Varhaiskasvatuksen keskeiset elementit, hoito, kasvatusta ja opetus, olivat tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden työn keskiössä samoin kuin aiemmissa tutkimuksissa on todettu (Hujala & Puroila 1998b, 297–309; myös Niikko 2005, 13–16).

Toimintayksikön luonne päiväkötinä, perhepäivähoitona tai avoimena toimintana määritti hyvin pitkälle niissä tehtävää työtä. Kasvio (1994, 13) toteaaakin työnsosiologisiin tutkimuksiin perustuen, että huolimatta työn välineiden ja ulkoisten puitteiden muutoksista, itse työ ja sen kulttuuriset tekijät säilyvät kutakuinkin entisellään. Samoin valtakunnalliset ja paikalliset linjaukset vaikuttivat työhön enemmän kuin hajautettu organisaatio. Linjausten merkitys päivähoitotyötä ohjaavana seikkana havaittiin myös Rouvisen (2007, 48; ks. myös Happonen 2006, 109) tutkimuksessa. Uusien linjausten ohella Rouvinen (2007, 191) totesi tutkimuksessaan työn kulttuurisen perinteen säilymistä ja sekoittumista uusiin käytäntöihin: 2000-luvun lastentarhanopettajan työssä ovat yhtä aikaa läsnä tuoreet linjaukset mutta myös fröbeliläinen perinne. Näihin tuloksiin perustuen voi olettaa, että muutos siinä, millaisena työntekijä näkee oman työnsä uudistuvissa organisaatorakenteissa, on yhtälailla hidasta prosessia. Uusissa rakenteissa saattaa olla läsnä samanaikaisesti uutta ja vanhaa työn välineistöä ja sisältöä. Työntekijällä voi olla erilainen ymmärrys häneltä odottavasta työpanoksesta, kuin siitä, mitä hajautettu organisaatio rakenteena ja muuttuneena



toimintaympäristönä edellyttäisi. Näin työtä tehdään uudessa rakenteessa vanhoilla välineillä. (Ks. Karila & Nummenmaa 2001, 27–28; Parrila 2006, 22–24; Parrila 2007, 53.)

Haastatteluissa työntekijöiden oli ehkä vaikea vastata siihen, miten työ hajautetussa organisaatiossa oli erilaista verrattuna esimerkiksi rakenteeseen, jossa organisaation muodosti vain yksi päiväkoti ja johtaja. Useilla työntekijöillä oli kokemuksia erilaisista organisaatorakenteista, mutta he olivat työskennelleet pitkään tässä organisaatorakenteessa. Sundholm (2000) käsitteli väitöstutkimuksessaan organisaatiomuutosta ja itseohjautuvuutta. Hän jakoi työntekijät kolmeen ryhmään, joilla oli erilainen motivaatio-orientaatio: autonominen, kontrolli- ja rakentumaton motivaatio-orientaatio. Erilaiset motivaatio-orientaatiot näkyivät tulosten mukaan esimerkiksi siinä, miten henkilö kykeni näkemään oman työnsä, mahdollisuutensa vaikuttaa ja arvioida sitä muutoksen jälkeen. Haastatteluista on kuitenkin poimittavissa seikkoja, jotka voi tulkita jos ei hajautetun organisaation erityispiirteiksi, niin yleensä nykyisen suomalaisen päivähoiton työoloja kuvaaviksi piirteiksi. Käyn seuraavassa läpi, miten työntekijät haastatteluissa kuvasivat työolojaan.

Ensisijaisesti työntekijät riippumatta siitä, olivatko työssä toimisto- tai etäyksikössä, sanoivat työnsä olevan itsenäistä ja vaativan yksilöllistä ja yhteistä vastuunottoa työstä. Itsenäinen työ liitettiin siihen, että johtaja pystyi vähemmän olemaan läsnä toimintayksiköissään. Pääsääntöisesti itsenäisyys, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja ottaa siitä vastuuta, koettiin myönteisenä. Itsenäisyys on myös suomalaisissa työolotutkimuksissa todettu myönteiseksi työn piirteeksi: lähes kolme neljästä palkansaajasta piti sitä työssä viihtyvyyttä lisäävänä tekijänä. Itsenäisyyteen liittyvät olennaisesti vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Yleisiä myönteisiä muutoksia työelämässä ovatkin kehittäminen ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääntyminen ja työn monipuolistuminen. (Lehto 2007, 98–102; myös Lehto & Sutela 2004, 81.) Vaikutusmahdollisuudet omiin asioihin on todettu lisäävän työvihtyvyyttä myös päiväkodeissa (Rautainen & Keskinen 1999, 24–25). Vähäsantanen, Hökkä, Eteläpelto, Rasku-Puttonen ja Littleton (2008, 146) totesivat opettajayhteisöjä tarkastelleessa tutkimuksessaan, että opettajat, joilla oli riittävästi ammatillista toimijuutta, mahdollisuus toimia ammatissaan omien orientaatioidensa mukaan ja vähän muutoksia työssään, olivat kaikkein parhaiten sitoutuneita organisaatioonsa.

Itsenäinen työorientaatio ei sinänsä ole päivähoidossa uusi työn piirre: Hujalan ja Puroilan (1998b, 305) tutkimus nosti esille sen, kuinka työntekijät keskenään sopivat työnjaosta ja tehtävien määrittelystä – osittain tosin työvuorojen mukaisesti. Perhepäivähoidossa itsenäisyyttä pidetään yhtenä keskeisenä työtä luonnehtivana piirteenä, mutta työntekijät itse asettavat sille sekä myönteisen että kielteisen merkityksen (Parrila 2002a, 124–125). Vastaavia tuloksia työssä koettujen vaikutusmahdollisuuksien ja vastuunottamisen myönteisistä vaikutuksista on saatu varhaiskasvatusalan kansainvälisissä tutkimuksissa (Boyd & Schneider 1997, 178; Pestoff 2000, 58–63).

Haaste itsenäiseen työhön oli tutkimuksessani merkityksellinen tekijä silloinkin, kun työntekijä kuvasi omaa ammatillista kehittymistään. Työntekijät

kertoivat, kuinka johtajan vähäinen läsnäolo mahdollisti ja pakotti itsenäistymään ja ottamaan enemmän vastuuta. Vastuun ottamisen myötä oli sitten tapahtunut ja huomattu ammatillista kehittymistä. Kyky toimia itsenäisesti ei silti poissulkenut tarvetta saada tukea työlleen. Ammatillinen kehittyminen vaati rinnalle johtajan ja muut työtoverit. Palaverit ja henkilökohtainen kontakti johtajan kanssa olivat tapoja, joilla työntekijät saivat tukea omalle kehittymiselleen. McCotterin (2001) tutkimuksessa arvioitiin nimenomaan yhteistoimintaan perustuvan keskusteluryhmän merkitystä ammatilliselle kehittämiselle. McCotterin (2001, 690–702) tutkimuksen mukaan ryhmän yhteistoiminta, dialogi, tuki, reflektio ja kritiikki olivat ammatillisuutta edistäviä seikkoja (ks. myös Wahlstrom & Louis 2008).

Työn itsenäisyys ja yhteistoiminnallinen luonne korostuivat lähinnä omassa lähityöyhteisössä; itsenäinen työ oli joko toimintayksikön tai lapsiryhmän aikuisten tiimin itsenäistä työtä. Havainnointi ja haastattelut toivat tosin nähtävälle yhteistyötä myös muihin yksiköihin. Kyselyn mukaan suurimmalle osalle työntekijöistä työyhteisö oli kuitenkin toimintayksikkö, oma tiimi tai lähitiimit. Tiimityön korostuminen saattoi omalta osaltaan nostaa lähityöyhteisön merkitystä. Tiimityö painottaa lähityöyhteisössä tehtävää työtä, kun työntekijöiden lisääntyvä vastuunotto tiimin yhteisistä asioista keskittää työpanoksen lähityöyhteisöön. Työntekijät kuvasivatkin koko organisaation yhteistyön rajoitteeksi sen, että oma työaika ja energia menivät työhön omassa tiimissä. Lähityöyhteisön merkityksellisyys todetaan myös muissa tutkimuksissa: Karilan (1997, 59) tutkimuksessa keskeinen työyksikkö eli se toimintaympäristö, jossa merkittävin vuorovaikutus tapahtuu, oli päiväkotikokonaisuutena tai oma lapsiryhmä. Vähäsantanen ym. (2008) totesivat lähityöyhteisön merkityksen tuottaa turvaa kohdattaessa muutoksia.

Kyselyssä työntekijät myös totesivat, että tiimityöhön pitäisi panostaa tulevaisuudessa enemmän. Tiimityön voi rinnastaa päivähoitotyön osaamisaluejäsennyksessä vuorovaikutus- ja yhteistyöosaamiseen kuuluvaksi. Tällainen osaaminen on aiemmissa tutkimuksissa todettu tärkeäksi. Hoppo (2006, 196–197) tulkitsee tutkimuksensa johtopäätöksensä varhaiskasvattajan osaamisalueiksi kaksi pääaluetta eli toimintaympäristöön ja varhaiskasvatukseen liittyvään osaamiseen. Hapon mukaan vuorovaikutus- ja yhteistyöosaamista tulee tarkastella kiinteänä osana molempia osaamisalueita. (Ks. myös Karila & Nummenmaan 2001, 27–34.) Työntekijät Hapon (2006, 113) tutkimuksessa kuvasivat organisaatiotason osaamista yhtenä ydinosaamisenaan. Organisaatiotason osaamista kuvattiin esimerkiksi erilaisina vastuualueina ja kykyinä organisoida työtä. Nämä kyvyt rinnastuvat tiimityöhön.

Myös muut kasvatusalan konteksteissa tehdyt tutkimukset tukevat havaintoani tiimityön ja yleensä työntekijöiden välisen yhteistyön merkityksellisyydestä. Dallin (2008) varhaiskasvatuksen ammattilaisiin kohdistuneen tutkimuksen tulokset osoittivat kolme teemaa, jotka ovat ydinkäsitteitä kuvattaessa varhaiskasvatuksen ammatillisuutta: pedagogiikka, ammatillinen tieto ja käytäntö sekä yhteistoiminnalliset suhteet. Toisin sanoen merkityksellinen osa varhaiskasvatuksen ammatillisuutta ovat yhteistoiminnalliset suhteet yleensä sekä

eritellen johdon, vanhempien, yhteistyötahojen ja oman tiimin kanssa. Vastavasti kouluorganisaatioihin sijoittunut tutkimus nosti opettajien ammatillisen yhteisön piirteet (reflektiivinen dialogi, kollektiivinen vastuu, toisten työkäytänteiden seuraaminen ja jaetut normit) keskeisiksi elementeiksi, joilla yksittäinen opettaja koki kehittävänsä opetustaan. (Wahlstrom & Louis 2008, 472–480; ks. myös Spillane & Sheasore Louis 2002, 93–95.)

Tutkimissani organisaatioissa yhteinen arvopohja, yhteistoiminta ja vuorovaikutus olivat tärkeitä, mutta samalla ristiriitaisia ilmiöitä. Työntekijöiden arvio siitä, missä määrin koko hajautettu organisaatio olisi ”yhteinen”, oli ristiriitainen. Tämä ristiriita nousi esille havainnoinnin, haastatteluiden ja kyselyn yhteydessä. Kokonaisuutena on todettava, että tutkimuksessa mukana olleiden päivähoito-organisaatioiden kesken oli havaittavissa erilaista suhtautumista siihen, miten syvästi hajautettu organisaatio olisi yhtä. Huomionarvoista on se, että yhteistyön ja kanssakäymisen ollessa vähäistä, työntekijät silti joutuivat arvioimaan suhdettaan erilaisiin ryhmiin organisaation sisällä. Näkemys kaikkia toimintayksiköitä koskettavasta yhteistyöstä (mm. työkierto, palaverikäytännöt) erosi melko selkeästi puolesta ja vastaan organisaatioiden kesken: koettiin hyvin myönteistä suhtautumista yhteisyyteen tai selkeämpää pitäytymistä omassa toimintayksikössä. Silti silloinkin, kun koko organisaatio nähtiin ”yhteisenä”, oli yhteisen toiminnan toteuttamisessa ja yhteisöllisyyden saavuttamisessa haasteita. Vaikka päivähoitotyötä on aiemmissa tutkimuksissa kuvattu yhteisen arvopohjan, yhteistoiminnan ja tasavertaisen vuorovaikutuksen säilyttämäksi, on näiden toimintapojen toteutuminen todettu pulmalliseksi omaa tiimiä laajemmassa työyhteisössä (ks. Karila Nummenmaa 2001, 71–72; Nivala 2000, 25; Puroila 2002, 103; Auranen 2004, 128–130; Happo 2006, 109, 115, 194; Rouvinen 2007, 146).

Tutkimukseni tulokset heijastelevat erilaisten kulttuurien läsnäoloa samassa organisaatiossa jopa niin, että alakulttuurit olivat vahvempia kuin yhteinen kulttuuri (esim. Meyerson & Martin 1987; Martin 2002, 94–108). Mitä enemmän ryhmä eli esimerkiksi toimintayksikkö toimi vain keskenään, sitä vahvemmaksi muodostui sen oma kulttuuri. Schein (2004, 274–280) nostaakin maantieteellisen hajanaisuuden yhdeksi alakulttuureja synnyttäväksi tekijäksi.

Työntekijöiden erityisesti haastatteluissa ilmaisema näkemys ja toive osittain yhteisestä ja osittain erillisestä kulttuurista lähenevät Meyersonin ja Martinin (1987) tulkintaa siitä, kuinka erilaiset näkökulmat kulttuuriin (integraatio, differentaatio ja fragmentaatio) esiintyvät yhtä aikaa. Haluttaessa ainakin joi-tain yhteisiä normeja ja linjauksia, kyse oli integraatio-näkökulmasta eli kulttuurin tulisi kaikissa toimintayksiköissä olla samanlaista. Yhteistä haluttiin olevan esimerkiksi sellaisten artefaktien eli kulttuurin näkyvän osan, jonka vanhemmat saattoivat havaita toimintatapoina. Joissain asioissa oltiin lähempänä differentaation näkökulmaa eli kulttuuriset käytänteet olisivat samansuuntaisia, mutta niitä voidaan tulkita eri tavoin eri alakulttuureissa.

Sama alakulttuurien ja yhteisen kulttuurin samanaikainen läsnäolo näkyi myös Scheinin (2004, 87–135) esittämien kulttuurin tehtävien (ulkoiseen sopeutuminen ja sisäinen yhdentyminen) toteutumisessa. Suhteessa ulkoiseen tulisi

olla muun muassa jaettu ymmärrys missiosta ja tavoitteista. Koko hajautetun organisaation linjaukset olivat merkityksellisiä ja toivottuja, mutta yhtäläillä tärkeitä olivat oman toimintayksikön tai tiimin visiot ja tavoitteet. Sisäinen integraatio edellyttää esimerkiksi ryhmän rajojen ja jäsenyyden määrittelyä. Työntekijät rajasivat jäsenyyttä kahdella tavalla. Toisaalta hajautettu organisaatio teki rajan suhteessa kunnan muihin päivähoitoyksiköihin. Toisaalta ainakin osa työntekijöistä teki rajan organisaation sisälle eli oman tiimin tai toimintayksikön ja muun organisaation välille.

Tulokseni eivät silti tuo esiin isoja ristiriitoja alakulttuurien välillä, vaikka jonkun verran puhuttiin erilaisista käytännöistä, jotka tulisi samankaltaistaa. Toive osittain integroituvasta kulttuurista saattaa synnyttää ristiriitatilanteita alakulttuurien kesken, mutta antaa samalla mahdollisuuden muutokseen (Achinstein 2002, 438). Achinsten (2002, 437–440) varoittaa, että liian harmonisesta yhteisöstä voi tulla staattinen ja että paradoksaalisesti yhteistoiminnan ja konsensuksen etsiminen voi aiheuttaa konflikteja. Sallimalla konfliktit ja käyttämällä hyväksi niiden aiheuttaman keskustelun ja erilaiset mielipiteet, tulee konflikteista keskeinen yhteisöllisyyden elementti. Tsen ja Dasboroughin (2008, 208–209) tutkimus osoitti, että tiimin jäsenten välillä oli sekä myönteisiä että kielteisiä tunteita, mutta positiiviset tunteet pikemmin kuin kielteiset yhdistettiin jäsenten välisen suhteen laatuun. Toisin sanoen kielteiset tunteet eivät vaikuttaneet niin vahvasti jäsenten välisiin suhteisiin.

Hajautettu organisaatio merkitsi haastatteluiden ja havaintojeni mukaan työntekijöiden kanssakäymiselle vähäisempää kasvokkain tapahtuvaa tapaamista, mikä työntekijöiden mukaan hidasti tutustumista muihin kollegoihin. Vähäisempi kasvokkain tapahtuva tapaaminen ei silti estä luottamuksen ja sen vaikutuksena yhteistyön syntymistä (Wilson, Straus & McEvilyn 2006). Hajautetut ryhmät tekevät luottamuksen kehittymisestä haasteellisen, mutta eivät mahdottoman: luottamuksen syntyminen vaatii niissä enemmän aikaa. Kasvokkain tapahtuvalla kommunikoinnilla on merkityksensä. Koettu kasvokkain tapaaminen kannattelee silloinkin, kun jatkossa kommunikoidaan enemmän tietoteknologian avulla.

Työntekijöiden mukaan johtajalla oli merkitystä sille, kuinka paljon työntekijät eri toimintayksiköistä olivat yhteistyössä toistensa kanssa. Työntekijät tunnistivat johtajan halun tai haluttomuuden yhteistyöhön. Yhteisillä tapaamisilla, joiden käynnistäminen oli usein johtajan vastuulla, oli merkitystä yli oman tiimin ja yksikön rakentuville suhteille. Mitä enemmän hajautettu organisaatio kokonaisuutena palaverien ja tapahtumien kautta oli läsnä työntekijöiden arjessa, sitä enemmän yksittäisen työntekijän ammatilliset suhteet muodostuivat monitasoisiksi. Mitä enemmän oli konkreettia yhteistoimintaa, sitä enemmän oli myös yhteistä kulttuuria. Johtajan rooli yhteistyön käynnistäjänä ja yhteisten tapaamisten merkitys olivat selvästi näkyvissä myös havainnoidessani organisaatioita. Keskeinen yhteistyön väline organisaation sisällä onkin toisten työn tunteminen: yhteistyön ongelmat johtuvat usein tiedon ja ymmärryksen puutteesta (Lauttio & Koskensalmi 2002, 215). Tutkimuksissa on myös todettu, että työntekijän samaistumisen kohde – oma ura, tiimi tai organisaatio – ei ole mer-

kityksetön. Christ, van Dick, Wagner ja Stellmacher (2003) tutkivat saksalaisia opettajia todeten, että sosiaalistumisen kohteella oli merkitystä organisaatiokäyttäjyymiselle. Kun työntekijä samaistuu joko uraansa, tiimiinsä tai organisaatioonsa, hän toimii tämän samaistumiskohteen puolesta. Haluttaessa voidaan kuitenkin tukea ja ohjata samaistumisen suuntaa. Toisin sanoen haluttaessa kehittää työtä organisaation puolesta, tulisi edistää samaistumista siihen. (Ks. myös van Dick, Wagner, Stellmacher & Christ 2004.)

Moninaisten ammatillisten ja ystävyysuhteiden ylläpidon merkitystä tukevat tutkimukset, joissa on todettu erilaisten ammatillisten suhteiden kuten johtaja-alainen tai alainen-alainen olevan merkitykseltään erilaisia. Bishop ja Scott (2000, 447) totesivat tiimiorganisaatioon kohdistuneessa tutkimuksessaan, että tyytyväisyys johtajaan lisäsi sitoutumista organisaatioon ja tyytyväisyys työtovereihin taas organisaation lisäksi sitoutumista tiimiin. Brandesin ym. (2004, 289–294; ks. myös Lavelle ym. 2007) mukaan hyvällä suhteella esimieheen oli myönteinen vaikutus työssä selviytymiseen (*in-role behavior*) ja toisten työntekijöiden kanssa toimimiseen (*extra-role behavior*). Hyvä suhde työtovereihin taas korreloi myönteisesti heidän kanssaan toimimiseen ja työhön sitoutumiseen, mutta ei itse työssä suoriutumiseen (Brandes ym. 2004, 289–294; ks. myös Sherony & Green 2002, 547).

Arvioitaessa pienen toimintayksikön suhteita muihin yksiköihin on nostettava esiin päivähoiton pienin yksikkö eli omassa kodissaan työskentelevä perhepäivähoitaja. Tutkimuksessani heidän määrällinen osuutensa oli pieni, mutta sellaisenaankin antaa viitteitä erilaisista orientaatioista yhteistyöhön liittyviin kysymyksiin. Osa hoitajista kaipasi yhteyttä muihin päivähoiton työntekijöihin ja osalle riitti pääsääntöisesti toiminta omassa pihapiirissä. Kotona työskentelevät perhepäivähoitajat jäivät kaikkein eniten omaksi erilliseksi ryhmäkseen, jossa koettiin tarvetta samaistua myös omaan ammattikuntaan. Erillisyyttä synnyttivät sekä fyysinen että koettu henkinen välimatka päiväkoteihin ja ryhmäperhepäivähoitoon (ks. myös Heinämäki 2002, 46; Parrila 2002a, 106). Haastateltu perhepäivähoitaja korosti aloitettujen yhteisten palaverien merkitystä organisaatioon kuulumisen ja oman ammatillisen kehittymisen kannalta (ks. McCotter 2001). Myös aiemmassa tutkimuksessa (Parrila 2002a, 102–106) perhepäivähoitajat kokivat myönteisenä aloitetut yhteistyökäytännöt hoitajien kesken.

## 6 JOHTAJUUDEN TOTEUTUMINEN JA ODOTUKSET HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA

Tässä tulosluvussa syvennyn johtajuuden toteutumisen ja siihen kohdistuneiden odotusten tarkasteluun. Luvun alussa käsittelen työntekijöiden kuvausta johtajuuden toteutumisesta. Keskityn johtajien näkemyksiin työstään ja johtajuudesta erillisessä alaluvussa. Luku vastaa johtajien osalta myös siihen, miten he kuvaavat asemaansa ja suhteitaan hajautetussa organisaatiossa.

### 6.1 Johtajan läsnäolo työntekijöiden arjessa

Puhetta johtajan läsnäolosta työntekijöiden arjessa sävytti se, oliko työntekijä työssä samassa yksikössä kuin johtaja sekä johtajan fyysinen läsnäolo toimintayksiköissään. Päiväkodin johtajilla oli erilaisia tapoja kohdata työntekijöitään ja olla läsnä heidän arjessaan. Kuuselan päiväkodin johtaja kävi etäyksiköissään pari kertaa vuodessa ja tapasi jokaisen yksikön edustajan viikoittain henkilöstöpalaverissa. Mäntylän päiväkodin johtaja kävi etäyksiköissään kerran kuukaudessa pitämässä palaverin ja muutoin tarvittaessa tai spontaanisti. Johtaja kävi kotona työskentelevien perhepäivähoitajien luona pari kertaa vuodessa. Tämän lisäksi johtaja piti kerran kuukaudessa tai kahdessa hoitajien omat illat. Sekä havainnoimissani palaverissa että haastatteluissa tuli esille johtajien pitämät vuosittaiset joko henkilökohtaiset kehityskeskustelut tai tiimipalaverit. Työntekijöiden oli vaikea jälkikäteen arvioida käyntien määrällistä riittävyttä, ja kritiikki kohdistuikin enemmän niiden luonteeseen. Asiat tulivat hoidettua, mutta vapaampi yhteys johtajan ja työntekijöiden välillä jäi vähäiseksi.

Johtajan fyysinen läsnäolo yksiköissään riippui myös siitä, miten uusi yksikkö oli. Mäntylän päiväkodin johtaja oli käynyt etäyksiköissä enemmän yksiköiden aloittaessa toimintansa. Kun Maahisten päiväkotiperustettiin, oli ollut puhetta, että johtaja siirtäisi toimistonsa sinne ainakin joksikin aikaa tai olisi siellä viikoittain päivän tai pari. Nämä suunnitelmat eivät toteutuneet, ja työntekijät ilmaisivat pettymystään vielä useampi vuosi päiväkodin perustamisen jälkeen.

Työntekijöiden haastatteluissa tuli esille oletuksia johtajan ja työntekijöiden helpommasta ja tiiviimmästä vuorovaikutuksesta toimistoyksikössä. Etäyksiköiden työntekijät oletivat, että toimistoyksikössä olisi enemmän sekä vuorovaikutusta johtajan ja työntekijöiden välillä että johtajan osallisuutta arjen toimintaan. Työntekijä, joka oli työskennellyt vuosia etäyksikössä ja oli nyt toimistoyksikössä, näki keskusteluyhteyden ja johtajan tavoitettavuuden välisen eron eri yksiköissä selvästi. Työskentely samassa yksikössä johtajan kanssa mahdollisti keskustelun tuoreeltaan, kun etäyksikössä saatettiin tunteita herättävästä asiasta päästä yhteiseen keskusteluun vasta viikkojen päästä. Työntekijät käänivät johtajan vähäisemmän läsnäolon myös haitaksi johtajalle itselleen. He olivat harmissaan siitä, että johtaja ei päässyt osallistumaan niihin syvällisiin keskusteluihin, joita henkilökunta keskenään kävi.

V: (...) että me kaivataan semmosta päiväkahvijohdajaa. Niin millon tulee aina kun pidetään palaveri, tulee virallista tekstiä siinä. Ei niitä asioita, mitä tässä arjessa pyörii. Me monesti kahvipöydässä hyvin henkeviäkin keskustellaan lapsista ja perheistä, meiän jaksamisesta ja kaikesta. Ne ei tuu semmosissa tilanteissa, että nyt keskustellaan siitä. Niin, että me kaivattiin entisen johtajan aikana ja kaivataan edelleen (...) semmosta epävirallisempaa, mitä nyt kyllä Mäkelässä [toimistoyksikkö] saa, kun ne on siinä kahvilla. Kun johtaja kuulee, mitä ne rupattelee ja se voi tulla kommentoimaan siitä huoneesta. (Yksilöhaastattelu)

Työskentely ensin etäyksikössä ja myöhemmin toimistoyksikössä oli kirkastanut erään haastatellun näkemystä johtajan fyysisen läsnäolon merkityksestä.

V: (...) se [johtajan läsnäolo] ois mahdollistanut aivan erilaisia asioita, kun siellä ois ollut johtaja aina ajoittain meidänkin käytössä sillein päivittäin. (Yksilöhaastattelu)

Johtajan fyysinen läsnäolo liitettiin myös tuttuuteen ja tutustumiseen. Johtajan mahdollisuutta tutustua työntekijäänsä ja päinvastoin rajattiin sen perusteella, oliko johtaja töissä samassa yksikössä kuin työntekijä. Kun johtaja ja työntekijä olivat töissä samassa yksikössä, oli tutustuminen helpompaa. Myös yhteinen työ johtajan kanssa edisti tutustumista. Työntekijä, joka oli työskennellyt aiempaa enemmän johtajan kanssa, koki yhteisten työtehtävien myötä tutustuneensa paremmin johtajaan.

Samassa toimistoyksikössä työskentely ei kuitenkaan ollut tae sille, että tuttuus säilyi. Johtajan kanssa useita vuosia samassa yksikössä työskennellyt työntekijä kuvasi, kuinka johtajan kiireen lisääntyessä ja läsnäolon vähentyessä oli alkanut tuntua, että ei enää tavoita samanlaista tuttuutta ja sen myötä keskusteluyhteyttä kuin aiemmin.

Vaikka puhe erilaisesta vuorovaikutuksesta johtajan kanssa kiteytyi johtajan fyysiseen läsnäoloon, oli siitä myös toisenlaisia tuntemuksia. Seuraava sitaatti nostaa esille sen, että fyysinen välimatka ei välttämättä estä tunnetta siitä, että johtajan koetaan olevan lähellä työntekijöitään.

V: Niin sitähan voi periaatteessa vaikka ois kuinka lähellä niin olla aika kaukana, riippuen siitä..

V: Väleistä.

V: Väleistä ja siitä keskusteluyhteydestä, mikä on olemassa. (Ryhmähaastattelu)

Etäyksikön työntekijöille palaverista muodostui johtajan ja työntekijöiden pääasiallinen kohtaamispaikka. Palaverien koettiin painottuvan asioiden tiedottamiseen, mutta niin, että tiedottaminen oli molemminpuolista. Metsolan ryhmäperhepäiväkodissa oli esimerkiksi käytössä tapa, että jokainen kirjasi käsiteltäviä asioita ennen palaveria. Havainnoimissani Kuuselan organisaation palaverissa oli aina osuus, jossa jokaisen ryhmän edustaja kertoi ryhmänsä sen viikon toiminnasta.

V: No johtaja yleensä aina palaverissa kysyy, että mitä nyt ryhmissä tällä viikolla ja sitten koteihin kirjeet, mitkä me kirjoitetaan tietysti ne käy läpi ja lukee ne. (Yksilöhaastattelu)

Palavereja ja konkreetteja kohtaamisia osittain korvaava tiedonvälittäjä ja kontakti yksiköiden ja johtajan välillä olivat puhelin- ja atk-yhteydet. Mäntylän päiväkodin johtaja hoiti tiedotusta osittain sähköpostin kautta. Kuuselan päivähoito-organisaation yksiköissä Kelon päiväkotia lukuun ottamatta ei ollut atk-yhteyttä. Siellä havaintojeni mukaan palaverien lisäksi yhteyttä pidettiin puhelimitse tai etäyksiköiden henkilöstö kävi johtajan luona. Molemmissa organisaatioissa todettiin, ja myös havainnoinnissa tuli esille, kuinka yhteydenpito johtajan kanssa oli viikoittaista, ellei jopa päivittäistä. Kun havainnoin satunnaisesti valitsemamani aamupäivänä Kuuselan päiväkodin johtajan työtä, oli hän yhteydessä sekä toimistoyksikön työntekijöihin että kahteen etäyksikköön.

#### *Johtajan suora vaikuttaminen arjen toimintaan*

Johtajan suora vaikuttaminen toimintaan lasten kanssa oli vähäistä, mutta harvat esille tuodut suorat vaikuttamistavat oli koettu voimakkaasti. Yhdessä haastattelussa kuvattiin, kuinka johtaja oli toivonut tiimin käynnistävän uudenlaisen työskentelytavan lapsiryhmässä. Tällaista suoraa ohjausta oli aluksi vaikea ottaa vastaan, koska toiminnan suunnittelun ja toteutuksen koettiin olevan ensisijaisesti työntekijöiden vastuulla. Työntekijöiden mukaan toiminnan suunnittelun lähtökohtana olivat lapset ja työntekijöillä oli paras tuntemus lapsiryhmänsä tarpeista. Silti sitä, että johtaja oli halunnut tutustua lapsiin ja tietää heistä, pidettiin tärkeänä asiana.

Johtajan suora vaikuttaminen tuli esille erilaisissa ongelmatilanteissa. Johtajaa oli pyydetty selvittämään henkilöstön välisiä ja perheiden kanssa syntyneitä ristiriitatilanteita. Useimmiten tällaista pyyntöä edelsi henkilöstön keskinäinen selvitysyritys. Kun johtajaa oli pyydetty mukaan ristiriitatilanteeseen, koettiin hänet riittävän ulkopuoliseksi henkilöksi esimerkiksi suhteessa vanhempiin. Johtajan läsnäolo ristiriitojen selvittelyssä oli tuki sekä työntekijöille että vanhemmille.

V: No meillä oli ihan tässä alkumetreillä semmonen, että minulla tuli tota yhen lapsen äidin kanssa niin iso konflikti, että se oli pakko kutsua se äiti tähän ja hän epäili mun ammattitaitoa. Me istuttiin tässä kaikki, nää työkaverit ja johtaja ja sitten tämä äiti. Ja sitten se käytiin läpi. (Ryhmähaastattelu)

V: Sillon kun alettiin uupumaan, että oli niin rankka ryhmä, että se on niin kun se mikä on ensimmäisenä mielessä. Sitten joskus nää henkilökemiajutuissa, mutta ei oo



ollenkaan niitä ollut niin paljon, että ehkä yhteen tai kahteen on pyydetty johtaja. (Yksilöhaastattelu)

Havainnointijaksoihin osui yksi sellainen tilanne, jossa johtajaa pyydettiin yhdessä henkilökunnan kanssa pohtimaan työhön liittyviä ongelmia.

Ritva kävi huolestuneena ja harmistuneena puhumassa erilaisista pienistä haavereista, joita oli sattunut ja halusi yhteistä keskustelua, kuinka asioihin suhtaudutaan. Ensi torstaiksi sovittiin yhteinen palaveri, jossa asiaa puidaan. Ritva vei asian johtajan kautta eikä ehdottanut vain muulle henkilökunnalle, että asioista pitäisi sopia. Johtaja ehdotti palaveria, joka sovittiin. (Havainnointipäiväkirja 28.1.2003)

Lähinnä toimistoyksikössä työskennelleet työntekijät kuvasivat johtajan suoran vaikuttamisen tuntuvan työntekijöiden ja työn kontrolloinnilta ja valvonnalta. Kokemus kontrollista ja valvonnasta liitettiin siihen, että johtaja oli puuttunut työntekijöiden työhön. Samalla saatettiin arvella, että etäyksiköissä ei johtajan osoittamaa kontrollia ja valvontaa olisi samassa määrin. Kokemukset siitä, että johtajan katsottiin kontrolloineen työntekijöitään, olivat pääsääntöisesti kielteisiä.

V: Sitten tätäkin mietin, että kun johtajan toimisto on tässä omassa talossa, niin sitten se, että me ollaan vähän niin kun enemmän tässä valvonnan alla. Välillä mietin, että pystyykös ne enemmän sitten sompailemaan tuolla etäyksikössä asioita. (Yksilöhaastattelu)

V: (...) ihan toimintatapoihin puuttumisena ja tuota työvuoroasioihin ja tämmösiin ihan justiin niin kun menetelmiin ja miten näin tehdään ja muuta. Niin miettii näin, että se kysymyshän tulee siitä tilanteesta, kun johtaja näkee jonkun tehtävän. Niin jos ei se siellä ole näkemässä, niin ei niitä kysymyksiäkään tule sillain. (Yksilöhaastattelu)

Kokemukset johtajan osoittamasta kontrollista olivat hyvin subjektiivisia. Asiaa sivuttiin parissa ryhmähaastattelussa ja kokemukset johtajan läsnäolosta ryhmässä jakoivat mielipiteitä sen kontrolloivan luonteen suhteen. Osa ei kokenut johtajan läsnäoloa ollenkaan kontrolloivaksi. Yhteistä puheelle johtajan toteuttamasta kontrollista oli, että kontrolli liittyi johtajan läsnäoloon. Läsnäolo toi kontrollia tai oletettiin, että läsnäolo toisi sitä. Joidenkin työntekijöiden mukaan johtajan mahdollinen pysyvämpi läsnäolo etäyksikössä edellyttäisi sopeutumista: oli erilaista tehdä työtä asiakkaiden kuin johtajan silmien alla.

Vaikka kontrollia ja suoraa puuttumista pidettiin kielteisenä asiana, oli se samalla toivottua. Etäyksikössä oli oletus siitä, että esimerkiksi henkilöstön riskitirdat eivät olisi ajautuneet niin pitkälle kuin oli tapahtunut, jos johtaja olisi ollut enemmän läsnä. Johtajan läsnä ollessa käyttäytyminen olisi oletettavasti ollut erilaista kuin tilanteessa, jossa henkilökunta oli keskenään. Johtajalle myös sallittiin erilainen puuttuminen asioihin kuin työtovereille.

V: (...) ja johtaja ei tiennyt ja ne on sellasia tilanteita, mitä ei olis päässyt tapahtumaan jos johtaja olis ollut talossa.

(...)

V: Ei tuota kukaan olis kehdannut sillein käyttäytyä, jos olis ollut kuiteskin niin kun semmonen valvova silmä enempi, kun työntekijöistä ei ollut sanomaan. Mä luulen, että me ois ehkä menty johtajalle, että sano sinä. (Yksilöhaastattelu)

Työntekijöille suunnatussa kyselyssä tarkennettiin johtajan puuttumista yksiköiden toimintaan. Kyselyssä vastaajia pyydettiin aikajanan avulla mainitse-

maan sellaisia ajanjaksoja tai tapahtumia, jolloin johtajaa oli tarvittu tai johtaja oli puuttunut asioihin. Aikajanan alkuun työntekijä laitto sen vuoden, milloin oli tullut töihin tähän organisaatioon ja loppuun kyselyn vastausajankohdan eli vuoden 2006. Useassa vastauksessa merkityksellisiä asioita löytyi koko vastaajan työssäoloajalta, joka pisimmillään oli noin kymmenen vuotta. Noin kolmasosa jätti vastaamatta tähän kysymykseen.

Suurin osa vastauksista oli ilmaistu siten, että työntekijä oli tarvinnut johtajaa eli aloite oli tullut työntekijän puolelta. Vastaukset olivat samansuuntaisia kuin haastatteluiden antama kuva johtajan tarvittavuudesta. Kyselyn vastaukset jakautuivat neljään erilaiseen luokkaan: ongelmatilanteet, muutos, henkilökohtainen tuki ja kehittäminen. Ongelma- ja muutostilanteita mainittiin yhtä paljon. Ne yhdessä olivat selvästi suurin syy, miksi johtajaa oli tarvittu. Ongelmatilanteiksi mainittiin muun muassa erilaiset henkilöstöristiriidat ja haastavat tilanteet perheiden ja lasten kanssa. Molemmissa organisaatioissa oli tapahtunut muutoksia perustettaessa uusia yksiköitä ja ryhmiä. Nämä olivat muutostilanteina, joihin johtajaa oli tarvittu ja joihin johtaja oli puuttunut enemmän. Johtajan tuki työntekijän henkilökohtaisessa elämässä mainittiin muutaman kerran. Vain kaksi vastaajaa totesi, että johtajaa oli tarvittu kehittämistyöhön.

Vaikka työntekijät sanoivat, että johtajalla oli aikaa paneutua erilaisiin ristiriitatilanteisiin, oli monilla epäilyksiä siitä, riittäisikö johtajan aika laajempien ristiriitojen ja ongelmien selvittelyyn. Kukaan ei sinänsä yksilöinyt tilannetta, joka herätti jo etukäteen epäilyksen johtajan ajallisesta mahdollisuudesta olla työntekijöiden rinnalla. Huoli ajan riittävydestä ulottui yleensä päiväkodin johtajiin eikä vain omaan johtajaan.

V: Kyllä, että miten se aika riittää ja jos niin kun tulee ongelmia ja joutuis jotain asiaa niin kun enemmän laittaa aikaa, niin musta tuntuu, että heidän aika ei oikeesti riitä. He haluaa vaan, että kaikki menee vaan tällein kivasti eteenpäin ja lomat pidetään nyt kun on, tällein vähän vähempi lapsia ja väljempää. Että heillä ei oikeesti oo aikaa sitten, jos oikeesti ongelmia tulis ja joutuis niin kun niitä selvittää, niin en tiä. (Yksilöhaastattelu)

### *Johtaja tukee työntekijöitään*

Johtajan rooli ja merkitys tuen antajana otettiin haastatteluissa usein puheeksi. Myös puolet kyselyyn vastanneista mainitsi tuen antamisen tai henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisen yhdeksi johtajan tärkeimmäksi työtehtäväksi. Johtajan osoittama tuki koski toiminnan toteutusta, yhteistyötä vanhempien kanssa sekä sellaista tukea, joka koettiin henkilökohtaiseksi. Kun johtaja oli tukenut työntekijöitä toiminnan toteutuksessa, oli kyseessä lähinnä toimintaedellytysten turvaaminen. Johtaja oli esimerkiksi tukenut uuden toiminnan käynnistymisessä tai arvioinut yhdessä henkilökunnan kanssa lasten sijoittamista ryhmiin.

Johtaja oli tukenut yhteistyössä perheiden kanssa. Johtaja oli mukana tilanteissa, jotka olivat jollain tavoin vaikeita tai haastavia kuten lastensuojeluun liittyvät tilanteet tai erityistä tukea tarvitsevan lapsen perheen kanssa tehtävä yhteistyö.

V: (...) eihän millään voi olettaa, että kaikkia pystyis ratkomaan eikä se ole johtajan roolikaan toimia siinä. Mutta olen kokenut kyllä tosi hyvänä esimerkiksi jotkut vai-

keet vanhempien keskustelut, että johtaja on siinä mukaan tullut niin kun tilanteeeseen. Niitä nyt on tosi harvoin, mutta ne on ollut aika hankaliakin. (...) Eihän se johtaja sinne automaattisesti tule, mutta on tarjottu vanhemmille mahdollisuutta, miltä se tuntuis, että jos tässä olisi enempikin meitä. Semmosen tuen oon kokenut saaneeni. (Yksilöhaastattelu)

Kolmanneksi tuen muodoksi erottui työntekijän saama henkilökohtainen tuki, joka ei varsinaisesti liittynyt työn tekemiseen vaan työntekijään itseensä. Mahdollisuutta jutella johtajan kanssa omista henkilökohtaisista työhön suoraan liittymättömistä asioista pidettiin tärkeänä. Sillä oli merkitystä työhyvinvointiin ja jaksamiseen.

#### *Johtaja vaikuttaa toimintaan välillisesti*

Johtajan vaikutus toiminnan sisältöihin oli paljon välillistä vaikuttamista, mutta välillisuus ei vähentänyt sen merkitystä. Johtajan vaikuttaminen toiminnan sisältöihin oli useimmiten laajempien pedagogisten linjojen luomista ja pedagogisen keskustelun virittämistä. Johtajan pedagogista tietoisuutta arvostettiin. Johtajalla oli merkitystä henkilökohtaisena esimerkkinä tai henkilönä, jolla oli mahdollisuuksia nähdä ja siten tuoda uusia näkemyksiä ja ideoita toimintaan. Molemmissa organisaatioissa työntekijät sanoivat, että heille oli tiedossa ne puitteet, joissa toimittiin, ja johtaja oli vaikuttanut näiden puitteiden luomiseen. Tällainen linjojen luominen jätti silti työntekijöille paljon liikkumavaraa siinä, miten yhdessä valittuja linjauksia toteutettiin. Johtaja loi myös toiminnallaan yksiköiden ilmapiiriä.

Useimmat havainnoimani palaverit olivat tiedotuspainotteisia, joten niissä tuli vähäisesti esille johtajan vaikuttaminen toimintaan luomalla linjoja ja käytänteitä. Kuuselassa vastuutiimin palaverit keskittyivät valitun kehittämisteman ympärille, ja niissä johtajan linjaukset näkyivät selvemmin. Yhdessä havainnoimassani palaverissa esimerkiksi keskusteltiin työ- ja toimintaympäristön merkityksestä. Johtaja otti palaverissa vahvasti kantaa kuvaten, millaisen ympäristön hän haluaa työntekijöille ja lapsille.

## **6.2 Johtaja ei ole läsnä työntekijöiden arjessa**

Yleiskuva johtajasta tämän aineiston perusteella oli kuva kiireisestä johtajasta, jonka työtehtävät olivat laaja-alaiset. Johtajan työtä kuvattiin yksikertaisesti todeten, että hänellä oli paljon työtä. Näkemys päiväkodin johtajan työn luonteesta laajeni käsittämään oman johtajan lisäksi kunnan muut päiväkotien johtajat.

V: Niin siltä se tuntuu, että siellä on niin paljon ja heiltäkin [kunnan päiväkodin johtajilta] edellytetään kaikennäköisiä. Pitää monenlaista raporttia ja olla monessa työryhmässä mukana. Välillä tuntuu, että vähän liiankin monessa, että onko niissä päällekkäisyyksiä. Ne vie tolkkottomasti sitä aikaa, että se oman talon asiat ei voi siellä koko ajan pitää päällimmäisenä. (Yksilöhaastattelu)

Työntekijät pohtivat sekä haastatteluissa että kyselyssä sitä, millaisiin tehtäviin johtajan työaika jakaantui ja mitkä työtehtävät erityisesti veivät johtajan aikaa.

Kyselyssä vain paria poikkeusta lukuun ottamatta vastaukset kohdentuivat erilaisiin hallinnollisiin tehtäviin tai eritellysti lasten hoitosuhteiden järjestämiseen. Kyselyssä johtajan ajankäyttöä kuvastivat ilmaukset *hallinnolliset tehtävät, paperityöt, palaverit* ja *tietokone*. Vain yhdessä vastauksessa todettiin johtajan käyttävän eniten aikaansa henkilökunnan hyvinvointiin ja hyvään työilmapiiriin. Samanlaiset asiat olivat keskeisiä myös haastatteluissa. Hajautettu organisaatio sinänsä – suuri henkilöstömäärä ja useampi yksikkö – arvioitiin vain muutamissa haastatteluissa ajanviejäksi.

Johtajan tekemästä hallintotyöstä työntekijät erottelivat sen hallintotyön, joka tapahtui kunnan muussa hallinnossa. Etenkin Mäntylän ja Maahisten päiväkodeissa kunnan muuhun päivähoitoon ja hallintoon liittyvä työmäärä puhuttu, mutta Kuuselassakin aihetta sivuttiin. Kunnasta tulevat tehtävät sekä lisäsivät ja määrittivät johtajan työtä. Työtehtävät kunnan päivähoitohallinnossa veivät johtajan konkreettisesti pois yksiköistään.

V: Mun mielestä tähän meidän taloon pitäis riittää johtajan aikaa, että kyllä sillein vaikka tuo välijohto nyt tuohon tuli, niin jotenkin tuntuu, että tuleeko sitä paperia ja kokousta ja tätä tämmöstä vaan yhä enempi. Hirveen kivasta sieltä aina tulee johtoryhmästä. Mua aina naurattaa se paperimäärä, mitä sieltä tulee plus joka muusta kokouksesta. (Yksilöhaastattelu)

Työntekijät ilmaisivat huolensa johtajien lisääntyneestä työmäärästä. Työntekijät kuvasivat tuntemuksiaan siten, että he ikään kuin sivusta seurasivat erilaisissa työtehtävissä kiirehtivää johtajaansa kykenemättä vaikuttamaan siihen, millainen johtajan työnkuva oli. Samalla työntekijät vastuuttivat johtajia itse pitämään puoliaan lisääntyvän työmäärän edessä.

V: Kyllä meillä on semmonen tunne ollu, että... ja on kysyttykin. Mäkin jo kerran kysyin jonkun palaverin jälkeen, kun johtaja sano, et nyt mulle tulee se ja se ja niin ja niin monta. Mä sanoin, et herranjestas, missä vaiheessa te sanotte, että kiitos ei. Kyllä tästä on jo ruvettu keskustelemaan. Eli kyllähän se on ihan selvä, et kyllähän me nyt käsitetään se, että aika on rajallista, eikä millään yhden ihmisen työpäivät riitä siihen, että se kerkee kaikista olla huolissaan ja paneutua kaikkiin asioihin täysillä. Mut kyllä pitäis hälytyskellot soida silloin, että pitää osata sanoa se ei, tehdä tonne johtoportaan se tenkkapoo. (Ryhmähaastattelu)

Vaikka johtajan kiire ja työn laaja-alaisuus eivät aiheuttaneet varsinaisia ongelmia päivittäisessä työssä, työntekijät totesivat, että joitakin asioita jäi hoitamatta. Muutamit työntekijät ilmaisivat asian siten, että kokivat johtajan joutuvan arvioimaan töidensä tärkeyttä ja valikoimaan työtehtäviään. Työntekijöiden mukaan johtajan työtehtäviä ei siirtynyt heille, mutta työntekijöiden piti hoitaa tiimin ja toimintayksikön asioita itsenäisemmin.

Mäntylän päiväkodissa, jossa johtajalla oli toimistonsa, oli henkilökunnalla muista poikkeavia kokemuksia siitä, miten he kohtasivat johtajan kiireen. Ryhmä- ja yksilöhaastatteluissa he kertoivat, että nähdessään johtajan työmäärän jättivät kertomatta omia asioitaan. Heille johtaja oli kyllä fyysisesti läsnä toimistossaan, mutta omien sanojensa mukaan he pyörsivät toimiston ovelta pois, etteivät häiritse kiireistä johtajaansa. Kynnys ottaa omia asioitaan esille nousi johtajan kiireen edessä. Yhdessä etäyksikössä todettiinkin, että he eivät konkreettisesti näe johtajan kiirettä.

Johtajan kiire ja työn laaja-alaisuus näyttäytyivät työntekijöiden mukaan siten, että johtaja oli harvoin fyysisesti läsnä erityisesti etäyksiköissään mutta myös toimintayksikössään. Sillä, että johtaja oli vähäisemmin fyysisesti paikalla, oli työntekijöiden mukaan monenlaisia seurauksia: johtajaa kohdattiin harvoin, johtaja ei tuntenut niin työntekijöitään kuin lapsia ja perheitä, häneltä puuttui tietämys yksiköiden arkisesta toiminnasta ja se rajoitti hänen johtajuuttaan.

*Johtajaa ei kohdata kasvokkain arkisessa kanssakäymisessä*

Työntekijät antoivat voimakasta kritiikkiä siitä, että johtaja ei ehtinyt kohdata työntekijöitään kasvokkain. Spontaanit tapaamiset ilman etukäteistä sopimista puuttuivat lähes täysin muissa kuin toimistoyksikössä. Käynnit etäyksiköissä liittyivät työntekijöiden mukaan useimmiten johonkin asiaan ja olivat ennalta sovittuja.

V: Oikeestaan ihan sit semmosia satunnaisia käyntejä, jos on jotakin asiaa niin kun nyt oli näitä kalusteiden, että mitä viiään, mutta siis niin kun normaalisti, niin eipä oikeestaan. Sitten jos on jotakin esimerkiksi jonkun lapsen takia tarvii pitää joku palaveri niin sillon.

H: Eli se on aina joku ikään kuin syy.

V: Aivan, että sillä tavalla että tulis vaikka niin kun vaikka päiväkafeille ja sillä tavalla niin ei semmosia. Se on varmaan se aikataulu, mikä on niin tiukka. On kokouksia ja kaikkee muuta. (Yksilöhaastattelu)

V: (...) Käykö se [johtaja] teillä?

V: No meillä se... piipahtelee.

V: Niin mutta että silleen...

V: Mutta ei oo niinku sitten siinä, itse siinä...

V: Niin että silleen että joskus.

V: Ollaanhan me, semmosia juhliin...

V: Mut sitten meillä oli juhlat sillon, niin kyllä siinä hän oli sitten mukana, mutta ne oli sitten.

(...)

V: Niin tai ihan tässä päiväaikana, että joutas vähän aikaa, kymmenen minuuttia vaikka oleen ja kahtomaan mitä siellä tapahtuu.

V: Se on totta.

V: On ehkä jossain ryhmässä ollu sillai sijaisenaikin, sillä lailla.

V: Johtajahan on kyllä itse tarjoutunukin myöskin, että hän voi tulla sitten paikkaamaan jotakin, jos joku on pois, niin tulis sitten sinne.

V: Harvoin sitä kerkiää.

V: Niin. (Ryhmähaastattelu)

Tapaamisten ja kohtaamisten vähäisyys aiheutti työntekijöissä monenlaista huolta. Johtajan työ ei enää kohtaa työntekijän työtä, koska johtajan aika ei riittänyt esimerkiksi keskusteluun päiväkodissa toteutettavan toiminnan sisällöistä. Vähäinen kasvokkain tapahtuva kohtaaminen vähensi johtajan tietoisuutta työntekijöiden hyvinvoinnista tai siitä, miten työntekijä suoriutui työstään. Joillekin oli jäänyt tunne oman työn ja itsen vähemmästä tärkeydestä.

Etäyksiköissä oltiin erityisesti huolissaan siitä, että johtajan fyysisen läsnäolon vähäisyyden vuoksi johtajan saama kuva yksikön arjesta ei ole täysin totuudenmukainen. Kuva yksikön arjesta välittyi pääsääntöisesti työntekijöiden kuvausten kautta. Työntekijöiden mukaan välittynyt kuva aiheutti erilaisia

haittoja: etäyksikköön ei ollut saatu tarvittavaa avustavaa henkilöstöä tai johtaja ei ollut riittävällä tavalla nähnyt työntekijöidensä uupumista. Etenkin sellaiset tilanteet, joissa oli koettu väsymystä ja uupumista, oli haastavaa kertoa ja kuvata myöhemmin itse. Sama tunnelma, joka työntekijällä oli pinnalla akuutissa tilanteessa, oli myöhemmin vaikea ilmaista rauhallisessa palaveritilanteessa tai puhelinkeskustelussa.

V: Mutta se on eri asia, että just viime syksynä ku oli palaveri, ku meillä hirveen raskas ryhmä oli ja Miian kanssa sitten kerrottiin kuin raskasta meillä on, niin ei se ollu sama asia. Me puhutaan, että voi voi ku on raskasta, että siitä tulee itellekin vähän semmonen olo, että no tässä vaan valitetaan. Ei saa sanottua ehkä oikeella lailla, kun että hän [johtaja] näkis sitä niitä tilanteita ja näkis meiät siinä tilanteessa, että kun ollaan ihan loppu. Se on ihan eri asia istuu tuolla rauhassa kahvikupin ääressä ja jutella, että kuin raskasta on, kun eihän siinä oo yhtään raskasta.

V: Niin ja ei sitä tunnetta saa sanoilla kuvatuksi. (...) Esimerkiksi me [työtoverit] nähdään oikein konkreettisesti toisen ryhmän henkilöstä, kuinka väsyttävää se oli se työ ja mitä kaikkee te jouduitte tekemään. Jos johtaja ois ollu yks meistä ja nähny, niin kyllä varmaan ois jollakin tapaa joutunu reagoimaan siihen, jos ois ollu fyysisesti läsnä. Et kyllä se fyysinen läsnäolo sillä tavalla auttais asiaa. (Ryhmähaastattelu)

#### *Johtaja ei tunne työntekijöitään, lapsia eikä perheitä*

Koska johtajalla oli vähän aikaa arkiseen kanssakäymiseen, oli työntekijöillä tuntemuksia siitä, että johtaja ei tuntenut heitä, lapsia eikä perheitä. Kokemukseen siitä, että johtaja ei tunne työntekijöitään, liitettiin johtajalta saatavan palautteen merkitys. Johtajan antamaan palautteeseen oli vaikea luottaa, koska vähäisemmän läsnäolon vuoksi johtaja ei nähnyt työntekijöitään varsinaisessa työssä. Työntekijällä saattoi olla vahvakin epäily siitä, miten hyvin johtaja tuntee hänet työnsä tekijänä.

V: (...) Just siitä vielä johtajan silmien alla työskentelystä, niin eihän niin kun johtajakaan oo oikeestaan koskaan nähnyt mun tekevän työtä muuta kun pieniä pätkiä. Sil-lain joku ryhmä vierailee tai jossakin juhlassa tai sillä tavalla. Ne on hyvin pieniä. En mä jotenkin, se siihen liittyy, että tietääkö se oikeesti, miten minä työtä teen ja sit semmoseen omaan riittämättömyyden tunteeseen, että teenkö minä riittävän hyvin ja onko hän nyt tyytyväinen (...) (Yksilöhaastattelu)

V: Mä oon joskus miettiny sitä, että minkä verran johtaja tietää, että minkälaisia me ollaan työntekijöinä, mitenkä me tehdään tota ihan sitä työtä, mikä on se meiän pääasia. Et eihän hän näe niitä tilanteita, joskus ehkä kuulee. (Ryhmähaastattelu)

Työntekijät itse ottivat haastatteluissa esille asiakasnäkökulman. Yleensä sen yhteydessä todettiin, että johtajan tulisi jollain tavoin tuntea tai edes tunnistaa hoidossa olevat lapset. Molemmilla johtajilla oli erilaisia tapoja vierailla lapsiryhmissä, ja näitä käyntejä arvostettiin. Työntekijöiden mukaan olisi hyvä, että silloin, kun haluttiin keskustella johtajan kanssa tietystä lapsesta, johtaja tuntisi tai edes tunnistaisi kyseisen lapsen. Jossain määrin oltiin epävarmoja johtajan mahdollisuudesta tunnistaa kaikki hoidossa olevat lapset.

V: Niin kyl se tietyllä tapaa, jos aattelee tätä vuotta, niin ei ihan voi sanoa yheksänkyt prosenttisella varmuudella, että johtaja esimerkiksi pystys sanoo aivan varmasti, että kenestä lapsesta on kysymys, koska hän ei oo koskaan ollu täällä esimerkiksi koko päivää seuramassa meiän ryhmiä. Et jos me puhutaan jostain meiän erityislapsesta, niin sanoituista mitä tänäkin vuonna on ollu, niin en mä ole ihan varma, että hän

tunnistas tosta meidän tai olisi tunnistanut, nythän on suuri osa pois, niin et kenestä lapsesta me puhutaan. (Ryhmähaastattelu)

### *Johtajan pedagoginen johtajuus on vähäistä*

Kriittisimmissä kommentteissa todettiin, ettei pedagogista johtajuutta yleensä-kään ole ollut vuosiin. Kritiikki ei siis kohdistunut pelkästään nykytilanteeseen. Pedagogisen johtajuuden toteutumista estivät johtajan vähäinen läsnäolo yksiköissään ja hallintoon painottuvat työtehtävät. Työntekijät pitivät pedagogisena johtajuutena johtajan ja työntekijöiden välisiä keskusteluja työn sisällöistä tai laajempia pedagogisten linjausten luomista. Joidenkin työntekijöiden mukaan varta vasten järjestetyt pedagogiseen keskusteluun varatut illat eivät toimineet yhtä hyvin kuin se, että arkisessa kanssakäymisessä keskusteltaisiin yksikön tai organisaation pedagogiikasta.

H: Oot sä huolissas siitä, millä tavalla se pedagoginen johtajuus pääsee toteutumaan?

V: Mun mielestä jos tehdään hirveitä isoja yksiköitä, niin kyllä mä sillein olisin vähän siitä huolissani siitä ja just siitä, että onko johtajilla tarpeeks näkemystä siitä työstä mitä siellä päiväkodissa. Kyllä kai se nyt näkee jotenkin, mutta että pystyykö johtaja hallitsemaan niin suurta määrää ihmisiä ja pystyykö se näkemään.

H: Mitä tarkoitat sillä näkemisellä?

V: Että näkemään esimerkiksi kun se menee jonnekin omaan ryhmään, että se näkee että jaha, että mites täällä lapsia hoidetaan, minkälainen pedagogiikka näillä on, mitkä on näitten. Niin kyllähän me keskustellaan ja se [johtaja] keskustelee näitä arvoja mietitään ja tehhään, mutta että se näkyy ihan siinä käytännön työssä. Pystyykö se näkemään ihan sitä käytännön työtä mitenkä se heijastuu ihan siihen käytännön työhön. (Yksilöhaastattelu)

### *Johtaja ei ole henkinen johtaja*

Yhden yksikön sekä ryhmä- että yksilöhaastattelussa oli melko voimakkaana mielipide, että hajautetun organisaation johtaja ei välttämättä ole kaikkien yksiköidensä niin sanottu henkinen johtaja. Henkinen johtajuus edellytti fyysistä läsnäoloa – pitää olla läsnä, että voi saada henkisen johtajuuden. Ryhmähaastattelussa yksi työntekijä vertasi johtajan ja työntekijän suhdetta lapsen ja aikuisen suhteeseen: molemmissa suhteissa tarvitaan fyysinen kontakti, joka tuo mukanaan kunnioitusta toista kohtaan. Henkilöstö näki sekä vaarana että toteutuneena sen, että etäyksikössä jostain henkilökunnan jäsenestä tuli niin sanottu henkinen johtaja. Kuitenkin toisen henkilön saama henkinen johtajuus oli toteutunut myönteisenä.

V: (...) joo kyllä, mutta nekin on niin vahvoja nää meidän (naurahdus) pienemmät johtajat, että ne monesti oli vahvempia tälläsissä henkisissä asioissa kun johtaja. Johtajalla oli tieto ja taito näistä käytännöistä ja tästä johtajuudesta sillä lailla, mutta semmoinen kun johtaja ei ollut täällä, niin sillä ei ehkä ollut meihin semmosta kuiteskaan semmosta jokapäiväistä kontaktia, että oltais juteltu semmosia henkeviä asioita. Niin se on varmaan aika vaikee tehtävä tälle kun ei ole paikalla niin semmosta johtajuutta edes pitää (...) (Yksilöhaastattelu)

Samana yksikön työntekijät pohtivat sitä, että työntekijöiden itsenäisen työteon asenne oli saattanut vaikuttaa siihen, millaiseksi johtajan henkinen johtajuus oli

suhteessa tähän yksikköön muodostunut. Työntekijät arvioivat itsekin viesti-neensä johtajalle, että selviäisivät omin neuvoin ja olivat käyttäneet johtajaa vain tiettyjen asioiden hoitamiseen. Havainnoimissani palaverissa tuli esille kyseisen yksikön itsenäinen työote: esimerkiksi kevään toimintasuunnitelma vain annettiin johtajalle tiedoksi ilmeisesti ilman, että siitä oli johtajan kanssa aiemmin puhuttu.

Parin etäyksikön haastatteluissa korostettiin nimenomaan työntekijöiden omaa vastuuta olla tarvittaessa yhteydessä johtajaan. Kritisoidessaan johtajan läsnäolon vähyyttä työntekijät antoivat samalla itselleen kritiikkiä todeten ehkä itsekin jättäneensä toivomatta johtajan läsnäoloa ja toimineensa itsenäisesti. Johtajat jättivät yhtäläillä vastuuta esimerkiksi johtajan käynneistä etäyksikön henkilöstöllä: johtaja oli myös kutsuttava käymään.

V: Mutta voidaanhan mekin työyhteisönä vaatia enemmän johtajalta ja me ollaan aika semmosia, niinku mä tossa puhuin, että mä ollaan vähän sellasia, että me pärjätään kyllä. Mutta me voidaan vaatia myös johtajalta sitä johtajuutta oikeasti mitä sille kuuluu. Ja me tavallaan tiiminä ollaan velvotettujakin vaatimaan johtajalta sitä tiettyä johtajuutta. (Ryhmähaastattelu)

### 6.3 Yksilön, toimintayksikön, organisaatorakenteen ja hallinnon merkitys johtajuuden toteutumisessa

#### *Yksilöiden ja yhteisöiden erilainen johtajuuden tarve*

Työntekijät yksilöinä ja toimintayksiköidensä edustajina toivat esille erilaisia yksilöllisiä ja yhteisöllisiä johtajuuden odotuksia. Nähtiin, että työntekijät yksilöinä kaipasivat erilaista johtajuutta. Tunnistettiin olevan työkavereita, jotka pienemmästäkin asiasta menivät puhumaan johtajalle, kun taas toiset kykenivät itsenäisempään työhön.

V: Se on vähän, että mitä jokainen olettaa. Joku olettaa, että hänen on saatava se potta just tänään. Ja kun hän viikon joutuu oottaa, niin jo valittaa tuolla puistossa, että ku hänellä ei ole pottaa. Mutta joku toinen menee ja ostaa sen potan ja vie laskun et siinä on lasku, mä kävin hakemassa tän potan. Et se on ihan, että mitä tältä johtajalta ootteaan. (Ryhmähaastattelu)

Yhteisöllisellä tasolla puhuttiin siitä, että eri yksiköissä oli erilaisia asioita ratkottavana ja näin eri yksiköt toivat johtajan työhön moninaisuutta ja erilaisia odotuksia. Toisaalta johtajuutta määrittivät erilaiset yksiköt ja samalla erilaiset päivähoitomuodot. Toisaalta johtajuutta määritti yksikön elinkaari: uuden toiminnan saatua vakiintuneemmat muodot, oli johtaja jäänyt enemmän taka-alalle. Tämä taka-alalle jääminen ei kuitenkaan aina ollut toivottua, sillä johtajaa tarvittiin edelleen esimerkiksi palautteen antajana.

V: Ja alussa johtaja oli aivan eri tavalla mukana, kun tää oli uus. Se oli paljon täällä ja huolehti paljon enemmän asioista, kun me oltiin uus yksikkö. Ja oli käynnistämässä ja oli mukana ja saatiin kiitosta ja oli juhliassa ja kaikkee sellasta (...)

V: (...) Kyllä se [johtaja] on tyytyväinen meihin, mutta hirvee tärkeä ois joskus, et johtaja muistais sanoa että, aina silloin tällöin, että vitsi kun te ootte hyvää jengi ja te ootte



hyvin hoitanu ja jaksanu, että ois vähän sellasta, tiiäksä sellasta, tämmöstä ihan konkreettista. (Ryhmähaastattelu)

Ajanjakso, jolloin johtajaa ei tarvittu, oli tavallinen arki. Tavalliseksi arjeksi määriteltiin sellainen aika, kun kaikki ”pyörii ja rullaa”. Sen vastakohtana oli esimerkiksi haastava lapsiryhmä, joka vei työntekijöiden voimia.

#### *Johtamisen henkilökohtainen luonne*

Johtajuuden toteutumista kuvattiin johtajan henkilökohtaisen työtöteen kautta. Molemmissa organisaatioissa oli lähiajoilta kokemus kahdesta eri johtajasta. Molemmissa organisaatioissa työntekijät kertoivat, kuinka kukin johtaja painotti erilaisia asioita ja johtajuus oli näin toteutunut eri tavoin.

V: Kyllä se varmaan riippuu vähän siitä johtajastakin. Mä muistan silloin ainakin, kun Irja [entinen johtaja] oli, niin herkemmin soitti sinne, että voinko mä pitää lomapäivän tälleen, niin nykyään sitten sovitaan täällä, että voiko pitää ja jos voi, niin tekee sen anomuksen ja vie johtajalle. Että ei kysy niinku lupaa tavallaan sillä tavalla, et jos se täällä käy, niin sit se niinku... (Ryhmähaastattelu)

Työntekijöiden mukaan hajautetussa organisaatiossa johtajan henkilökohtainen työtöte näkyi yksiköiden välisen yhteistyön toteuttamisessa ja työntekijöiden itseenäisyyden luonteessa. Perhepäivähoitajien mielipiteissä tuli esille tunne siitä, että pitkään päiväkodissa työtä tehnyt henkilö on enemmän päiväkotipainotteinen.

#### *Johtajan työ on resurssien ja rakenteiden säätelemää*

Kun työntekijät puhuivat johtajan kiireestä, keskeneräisistä tehtävistä tai siitä, että hän ei ehtinyt riittävästi käydä yksiköissä tai järjestää sijaisia, nähtiin syyksi hänelle annetut resurssit. Johtaja toimi niin taloudellisten kuin ajallisten resurssien puitteissa. Työntekijät totesivat, että johtajillakin oli erilaisia ja eri tavoin aikaa vieviä tai kuormittavia työvuosia. Tästä näkemyksestä puhuttiin erityisesti Mäntylän ja Maahisten päiväkodeissa. Kunnassa oli tutkimukseni aikaan laaja johtajan työhön vaikuttava työtapojen uudistus, jonka nähtiin tuoneen poikkeuksellista kiirettä niin johtajan kuin joidenkin työntekijöiden työvuoteen. Samoin uusien yksiköiden perustaminen teki johtajan työvuodesta kiireisemmän. Erityisen kiireinen vuosi näkyi nimenomaan siinä, että johtajalla oli vähän aikaa henkilöstölle.

Johtajuus nähtiin myös kulttuurisena ilmiönä. Maahisten päiväkodissa todettiin, kuinka kunnan eri osa-alueiden johtamiskulttuurit vaikuttavat johtajuuden toteutumiseen. Eri alueiden johtajilla oli erilaisia tapoja hoitaa tehtäväänsä.

#### *Johtajan mahdollisuus olla tasa-arvoinen toimintayksiköiden kesken*

Työntekijöille suunnatussa kyselyssä tarkensin erillisellä kysymyksellä sitä, miten työntekijät olivat kokeneet johtajan mahdollisuuden olla tasavertainen suhteessa kaikkiin yksiköihinsä. Vastaukset jakautuivat kolmeen yhtä suureen osaan: tasavertaisuus toteutui, toteutui suhteellisen hyvin tai ei toteutunut. Suurin osa kyselyyn vastanneista koki, että johtaja oli hyvin tai melko hyvin ollut tasavertainen suhteessa kaikkiin yksiköihinsä. Yhdessä vastauksessa todettiin, että johtajan siirtyminen hallinnolliseksi johtajaksi oli jopa tasa-arvoistanut

hänen suhdettaan erilaisiin päivähoitomuotoihin. Vastaajan mukaan silloin kun johtaja oli ollut työssä lapsiryhmässä, hän oli arvostanut ehkä enemmän päiväkotitoimintaa.

V: (...) Kyllä siinä vähän sellaista tulee työntekijänä ajatelleeksi, ett pystyykö sitten päiväkotiteina johtaja pitämään meitä tasavertaisena. Se tasavertaisuus on hirmu tärkeä asia työntekijälle. Että johtaja kohtelee tasavertaisesti molempia työyhteisöjä. Aina joskus tuli sitten semmosia keskusteluja, tiukkojakin keskusteluja, että kuinka me yksilöinä ja yhteisöinä on koettu se tasavertaisuuden periaate. Se kokemus, miten jokainen koki siinä omien asioiden, lomien ja työnkuvan ja muiden asioiden suhteen tai sijaisten saannin suhteen, niin se aina vaihteli tunnetasollakin. Joskus koki, että siellä talossa, jossa johtaja on, niin se jotenkin helpommin järjesty ja sitten meidän piti aikataavalla itsenäisesti monesti sitä asiaa järjestellä. (...) (Yksilöhaastattelu)

Kyselyn toisen osion mukaan, jossa työntekijät sekä kirjasivat odotuksiaan että niiden toteutumista, oltiin hieman kriittisempiä tasa-arvon toteutumisen suhteen. Kuusi vastaajaa 11:stä, jotka odottivat johtajalta oikeudenmukaisuutta tai tasavertaisuutta, totesivat, että odotukset eivät toteudu.

Perhepäivähoitajat eivät kokeneet myönteisenä sitä, että kuluneiden vuosien aikana heitä oli siirrelty rakenteiden ja johtajien työnkuvien muutoksissa johtajalta toiselle.

V: Meitä on pompoteltu, meillä on esimiehet vaihtunu kyllä aika tiuhaan tahtiin, että en tiä monesko tämä onkaan tämä esimies. (Ryhmähaastattelu)

Työntekijät näkivät hajautetun organisaation rakenteen osaltaan epätasavertaisuuden aiheuttajana. Epätasa-arvoisena pidettiin johtajan vähäisempää läsnäoloa etäyksikössä ja mahdollisuutta siten reagoida toimistoyksikössä asioihin nopeammin tai nähdä arki siellä paremmin. Johtajan vähäisempää läsnäoloa etäyksikössä tarkasteltiin myös toisenlaisesta näkökulmasta, kun joku arvioi, että etäyksikössä saatiin myönteisessä mielessä olla rauhassa. Vastauksissa todettiin myös tasavertaisuutta tukevia seikkoja: Tasavertaisuutta tukivat koko organisaation yhteiset viikkopalaverit tai se, että kaikki työntekijät arvostavat ja toimivat tasavertaisuuden periaatteiden mukaisesti.

## 6.4 Johtajan ja työntekijöiden välinen työnjako

Johtajan ja henkilökunnan välinen työnjako oli hioutunut ajan myötä. Melko vähän oli käyty keskusteluja siitä, miten johtajan ja henkilöstön työnjako toteutuisi. Useimmiten todettiin, että työnjako oli vain muotoutunut vähitellen. Haastattelemillani työntekijöillä oli silti mielestään selvä näkemys johtajan vastuulla olevista niin sanotuista virallisista tehtävistä.

Molemmissa organisaatioissa oli tapahtunut lähiaikoina johtajavaihdoksia, ja muutokset näkyivät työnjaossa. Maahisten päiväkodissa huomattiin, että vakkinainen johtaja oli tehnyt sellaisia tehtäviä, joita uusi johtaja piti henkilökunnan tehtävinä. Johtajat myös delegoivat tehtäviään eri tavoin. Johtajien erilaiset työnjaon tavat vaikuttivat työntekijöiden työhön: kun johtaja otti hoitaakseen sijais- ja lomajärjestelyt, se samalla sekä helpotti työntekijöitä että sääтели heidän

itsenäisyyttään. Yhdessä haastattelussa tuli esille, kuinka johtajan vaihtuessa yhtäläillä työntekijät kertoivat siitä, miten toimintayksikössä oli totuttu toimimaan ja millainen sen kulttuuri oli. Eräs etäyksikön työntekijä kommentoi delegointia toisinpäin; johtajan vähäisen läsnäolon vuoksi ei johtajalle voinut delegoida töitä.

Haastatteluissa esille nousseet työntekijöiden näkemykset johtajalle kuuluvista tehtävistä ja kyselyn vastaukset johtajan tärkeimmistä työtehtävistä olivat samansuuntaisia. Työntekijöiden mukaan eri tavoin hallintoon (esim. tiedotus, henkilöstöjohtaminen, talous) ja lasten hoitosuhteeseen liittyvät tehtävät olivat päiväkodin johtajan tärkeimpiä työtehtäviä. Johtaja oli se, jolla katsottiin näissä asioissa olevan sekä päätösvalta että auktoriteettiä. Johtaja oli samaten pääsääntöisesti hoitanut sijais- ja lomajärjestelyt. Vain kaksi kyselyn vastausta sisälsi kehittämistyön päiväkodin johtajan yhdeksi tärkeimmistä työtehtävistä.

Johtajat totesivat, että he olivat delegoineet hyvin vähän koko organisaatiota koskettavia asioita henkilöstölleen. Päinvastoin joitain tehtäviä oli siirtynyt henkilöstöltä johtajalle. Palaverissa havaitsinkin, kuinka johtajalle usein jätettiin tai hän otti viime käden vastuun ja päätöksentekijän roolin edellä mainituissa asioissa. Yksiköiden henkilöstöpalaverissa oli jonkun verran havaittavissa eroja siinä, miten työntekijät ottivat kantaa johtajan esittämiin asioihin ja miten paljon johtaja yksin päätti asioista.

Myös johtajat puhuivat haastatteluissa työnjaosta ja omista vastuualueistaan. Kuuselan päiväkodin johtaja piti johtajuutensa kulmakivenä sitä, että hän johtajana palveli työntekijöitään helpottaen heidän työtään. Hän näki tärkeänä tehtävänäan työyhteisön ja ihmisten hyvinvoinnista huolehtimisen. Olennaista oli tiimien työn kehittäminen luoden niiden toiminnalle rakenteita ja antamalla tiimeille vastuuta ja päätösvaltaa. Tehtävät, jotka hän rajasi johtajan työtehtäviksi olivat henkilöstöhallinto, talousasiat ja pedagoginen johtaminen. Johtajan tulisi näissä asioissa luoda linjauksia ja visioita. Osa hallintoon liittyvistä tehtävistä oli kuitenkin niin rutiinia, että niitä oli turha delegoida muille. Samoin Mäntylän päiväkodin johtaja kuvasi omaksi tärkeimmäksi työtehtäväkseen huolehtia siitä, että henkilöstö oli tyytyväinen ja jaksaisi tehdä työnsä. Molemmalle johtajalle henkilökunta ja sen hyvinvointi sekä työn kehittäminen oli erityisen tärkeää, mutta he joutuivat tasapainoilemaan myös ajallisesti asioiden ja ihmisten johtamisen välillä. Molempien johtajien työviikkojen seurannat paljastivat, kuinka työpäivä- ja viikko koostui sekä asioiden että ihmisten johtamisesta.

Työntekijät rajasivat omiksi työtehtävikseen lapsiryhmän toiminnan suunnittelun ja toteutuksen, perheitten kanssa tehtävän yhteistyön ja työaika-järjestelyt.

Nooran kanssa puhuttiin työvuoroista ja johtajan halusta ja toiveesta vaikuttaa niihin. Noora sanoi, että ryhmä oli halunnut pitää päänsä ja tehdä oman mallin mukaan. (Havainnointipäiväkirja 17.1.2003)

Omat resurssit haluttiin käyttää päätyöhön lapsiryhmässä, joka myös johtajien mukaan oli työntekijöiden ensisijainen työ. Johtajan osuus toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa oli toimia taustavaikuttajana, pedagogisen keskustelun

virittäjänä ja ideoiden tuojana, mutta lopullisen sisällön toiminnalle antoivat työntekijät.

Se, että työntekijät painottivat omaa päätösvaltaansa yksikössään tapahtuvan työn ja toiminnan toteutuksessa, oli aiheuttanut joitakin ristiriitatilanteita heidän ja johtajan välillä. Johtaja oli saattanut ehdottaa jotain tiettyä toimintaa, mutta työntekijät olivat toimineet oman suunnitelmansa mukaan. Johtaja pikemminkin tarjosi ehdotuksia toimintaan, mutta työntekijät päättivät, mitkä niistä ja miten otettiin käyttöön.

V: No maanantain palaveri esimerkiksi oli hyvä, et hänellä [johtajalla] oli tietynlainen näkemys siitä, et miten täällä hoidetaan siivousasiat ja kuka hoitaa lapset. Johtaja sano, että vois olla niin, et välivuoro, mutta te voitte sen keskenänne miettiä ja sopia, että miten se asia hoidetaan ja niinhän me tehdään. Vaikka johtaja sanois meille, että välivuorolaiset hoitaa siivoushommat, niin mehän ei niin tehdä. Ollaan semmosia jääräpäitä, et mehän tehdään se asia niin kuin me se ite parhaaksi nähdään. (Ryhmähaastattelu)

Vaikka työntekijät rajasivat tiettyjä työtehtäviä itselleen, painotettiin useissa haastatteluissa sitä, että johtajalla oli oma erityinen asemansa eikä hänen johtajuuttaan kiistetty. Yksiköissä tiedettiin, kuka organisaatiota johti. Johtajan roolia kuvattiin johtohahmoksi, mielipidevaikuttajaksi, henkilöksi, jolla oli auktoriteettia ja jonka toiveista oltiin tietoisia ja jonka sanomisilla oli erilainen merkitys.

V: Kyllä me ainakin me muut kuunneltiin .. hirveestihän täällä on aina saatu ite päättää asioita tavallaan näillä varajohtajilla tai johtajalla on ollut paljon valtaa, että on saanut hirveesti itsenäisesti päättää täällä. Mutta kyllä me ollaan hirveesti aina niin kun tai mä oon ainakin sitä mieltä, että johtaja on se meidän johtaja. En mä kumartele hirveesti näille varajohtajille. Mun mielestä ne on semmosia apulaisia (...) (Yksilöhaastattelu)

V: Siis kyllä johtajalla on suuri merkitys. Kyllä sillä miten sanoo ja kelle sanoo, niin kyllä niin kun sillein on. (Yksilöhaastattelu)

Huolimatta johtajan ja työntekijöiden välille muodostuneesta työnjaosta, kuvattiin työtä useimmiten ei tiukan työnjaon vaan vuorovaikutteisuuden termein. Useissa pääsääntöisesti johtajan vastuulle nimetyissä tehtävissä tehtiin paljon yhteistyötä: johtaja esimerkiksi antoi tiedon käytettävissä olevista varoista, mutta hankintoja tehtiin yhteistyössä tai vuosilomista oli yksiköissä ennen palaveria johtajan kanssa tehty jo suunnitelmia. Yhdessä havainnoimassani henkilöstöpalaverissa, jossa sovittiin päiväkodin säännöistä johtajan kanssa, oli henkilökunta pohtinut niitä etukäteen. Näissäkin tehtävissä johtaja silti kuvattiin viimekäden toimijaksi. Jos asiat eivät sujuneet pelkästään työntekijöiden toimesta, siirtyi vastuu niistä johtajalle.

Palaverin aikana tulee esille, että loma-asioista on puhuttu ennen johtajalle tehtyä listaa. Niina [varajohtaja] on tehnyt sen. (Havainnointipäiväkirja 13.4.2004)

Vastaavasti johtaja edellytti henkilökunnalta suunnitteluvastuuta siihen, miten esimerkiksi vuosilomat järjestetään.

V: (...) kiersin eri ryhmissä kysymässä niitä [lasten kesäpäivystystarpeita]. Rupesin niitten ihmisten lomatoiveita, kun ne sai ne listat, ne heti rupes kysyy, että saako olla

silloin ja tällöin. Niin mä sanoin, että teillä on nyt lasten määrä tiedossa ja että tehkääpäs te nyt itse, niin katsotaan sitten. (Yksilöhaastattelu)

Työnjako oli myös tilannesidonnaista. Etsittäessä pidempiaikaista sijaista, mainittiin sijaisen etsiminen johtajan ja työntekijöiden yhteisenä tehtävänä. Kiireellisissä tilanteissa se mainittiin vaihdellen joko johtajan tai työntekijöiden tehtäväksi: joskus oli sujuvampaa toimintayksikössä järjestellä sijaiset ja joskus johtajaa kaivattiin apuun.

Työntekijät pitivät työnjaon ja vuorovaikutteisen työn ehtona johtajan osoittamaa luottamusta henkilöstöään kohtaan. Johtajan osoittama luottamus kannusti henkilöstöä toimimaan itsenäisesti mutta vuorovaikutuksessa johtajan kanssa. Johtajalle asetettiin vaatimus siitä, että hänen pitäisi kyetä luottamaan työntekijöihinsä, vaikka ei ole fyysisesti läsnä.

V: No jos ei johtaja sitten pysty luottamaan tai kuvittelemaan sitä tilannetta, että yksiköt toimii omillaan enempi, et jos hän haluaa pitää sen langan koko ajan tai langat käsissään, niin jos se vastuun siirtäminen siinä on vaikeeta. (Ryhmähaastattelu)

Johtajan osoittama luottamus työntekijöihinsä oli koettu vastuun jakamisena, johtajan antamana vapautena ja vähäisenä kontrollina. Työntekijät kuvasivat luottamusta tunteena ja tietoisuutena luottamuksellisesta suhteesta johtajan ja työntekijän välillä.

V: Et jos on esimerkiksi ongelmia vaikka perheitten kanssa, niin tietää tavallaan, että sillä tavalla johtajakin luottaa, että myö tehään oikeita ratkasuja täällä ja tavallaan tuntee, että se on meidän puolella asioissa.(...) (Ryhmähaastattelu)

V: Mut musta on hyvä, että johtaja antaa sitä vastuuta ja on niinku se luottamus just siihen henkilökuntaan, että luotetaan et se homma käynnistyy ja homma lähtee pelaamaan.(...) (Ryhmähaastattelu)

Luottamuksen syntymistä ei kuitenkaan kuvattu pelkästään johtajasta riippuvana, sillä henkilöstön piti vastavuoroisesti osata toimia osoitetun luottamuksen mukaisesti.

Juttu lähti oikeastaan liikkeelle siitä, kuinka porukka oli huumorimielessä visioinut, mitä kaikkea voisivatkaan tehdä, kun johtaja ei olisi läsnä. Minusta siinä kuulosti käänteisenä luottamus, jota johtajan poissaolo edellyttää. (Havainnointipäiväkirja 30.1.2003)

V: (...) Kyl sen [johtajan] on saanu sillee sit siihen apuun, mutta että se varmaan oottaa, että kun meillä on hätä, niin sit soitetaan, et täällä rullaa, niin se luottaa siihen. (Ryhmähaastattelu)

## 6.5 Päiväkodin johtajien näkemyksiä työstään hajautetussa organisaatiossa

Johtajat eivät pelkästään arvioineet omaa työtään hajautetussa organisaatiossa vaan yleensä päiväkodin johtajan työtä. Ensinnäkin johtajat toivat esille sen, kuinka päiväkodin johtajan työ on ollut ja edelleen oli pirstaleista. Pirstaleisuut-

ta aiheuttivat eri aikoina erilaiset tekijät. Pirstaleisuutta oli aiheuttanut sekä lapsiryhmävastuu että vastuu kunnan muusta päivähoidosta päiväkodin johtajan tehtävien lisäksi. Nyt työstä teki pirstaleisen se, että työ oli hajallaan eri yksiköissä ja etenkin erilaista päivähoitopalvelua tuottavissa yksiköissä. Kuuselan päiväkodin johtaja silti sanoi, että hänen nykyinen työnsä oli aikaisempiin työkokonaisuuksiinsa verrattuna selkeämpi kokonaisuus. Tämä johtui nimenomaan siitä, että hänellä ei enää ollut vastuuta kunnan yhteisestä päivähoidosta, vaan sitä hoidettiin päivähoidon muusta hallinnosta käsin.

V: Plus sit mulla oli se projekti siinä vielä ja se koordinaattorin homma plus muuta sälää edustuksellista opetusharjoittelun ohjaustyöryhmä ja yhdyshenkilö suunnitteluryhmässä päivähoiton edustajana. Niin se oli hirveä se työtilanne silloin, se oli niin sirpaleinen. Nyt mä vaikka tämä on iso, niin mulla ei ole ikinä mitään kiirettä töitten kanssa. Mun ei tarvii juosta paikasta toiseen hiki päässä niin kun näissä entisissä töissä. Tää on selkee.. selkee semmonen kokonaisuus. Haasteita piisaa hirveesti ja työtä sillein, mutta se ei rasita samalla tavalla kuin se sirpaleisuus mikä näissä entisissä hommissa on ollut. (Yksilöhaastattelu)

Toiseksi johtajat painottivat sitä, että kaikkien päiväkotien johtajien työmäärä oli lisääntynyt. Mäntylän päiväkodin johtaja sanoi, että työmäärää toki lisäsi useamman yksikön keskittäminen yhdelle johtajalle, mutta työnkuva oli muutoinkin laajentunut. Hän totesi, että nimike päiväkodin johtaja ei enää täysin vastannut hänen työnkuvaansa. Itse hän sanoi esittelevänsä itsensä päivähoitoalueensa esimiehenä. Iso työmäärä näkyi siinä, että joskus oli valittava, mitkä töistä olivat olennaisimpia. Kuuselan päiväkodin johtaja totesi vielä, että päiväkodin johtajan työn suurimmat muutokset kohdentuivat siihen, miten perheiden kanssa tehdään yhteistyötä. Työhön oli myös vaikuttanut erilaisten johtamiseen liittyvien ideologioiden ja suuntausten vaihtuminen. Näitä suuntauksia oli myös julkisella sektorilla seurattu.

Tyypillinen työviikko oli sellainen, että ei voinut keskittyä kunnolla mihinkään ja jo yhteen työpäivään sisältyi lukuisia työtehtäviä.

V: Maanantaina aamupäivä meni etäpisteiden työntekijät soitteli, avoimesta ei tulla kokoukseen, Kaarnasta ei tulla, Koivussa on sairas ja sinne pitää sijaista löytää (...) puhelinrumbaa se aamu. (...) palaveriasioita (...) tallentamaan hakukaavakkeita (...) perehdyin uuteen [atk-] ohjelmaan (...) iltapäivä henkilöstöpalaveri. (Yksilöhaastattelu)

V: Maanantaiaamu meni tässä toimistossa touhutessa (...) päivystysasioita (...) työlomapäätöksen tein (...) pitkäpuhelu perhpäivähoitajan kanssa, sairasloma jatkuu (...) laskujen hyväksymisiä, sairaslomapäätöksiä (...) työjärjestyksen arviointia, mitä hommia tänään pitää tehdä ja mitä huomiseksi (...) lounas lapsiryhmässä (...) päivähoitopaikkojen mietintää, siinä tähtäsin jo huomiseen palaveriin (...) mä pyörähdin Maahisilla ja ryhmiksessä (...) uusien toimitilojen arviointia kollegan kanssa. (Yksilöhaastattelu)

Molemmat johtajat tarkastelivat päivähoiton johtajuutta kokonaisuutena, ja samoin he kuten työntekijätkin, korostivat kunnan muun hallinnon vaikutusta oman johtajuutensa toteutumiseen. Kuuselan päivähoito-organisaation kunnassa tehtiin tutkimuksen aikana niin sanotun väliportaana hallinnon uudistuksia ja kunnan päivähoitohallintoon lisättiin henkilöstöä. Mäntylän päiväkodin johtaja totesi, että heillä toteutettiin niin sanottua kollegiaalista johtamista. Aika

ajoin tässäkin kunnassa oli pohdittu vain päivähoidosta vastaavan esimiehen tarpeellisuutta. Molemmat johtajat painottivat, että aina kun päivähoidon hallintoon lisättiin resursseja, tulisi miettiä, miten ne palvelevat päiväkotien johtajia. Johtajat esittivät hyvinkin kriittisen puheenvuoron siitä, että uudet henkilöstöresurssit päivähoidon hallinnossa pahimmillaan tuottavat vain lisätyötä päiväkotien johtajille. Päiväkodin johtajien ja päivähoidon hallinnon välillä tarvitaan tiivis vuorovaikutus ja molemminpuolinen tuki kehittämistyössä.

Kuuselan päiväkodin johtaja puhui työnjaon selkeyttämisestä ja resurssien oikeanlaisesta käytöstä hallinnon eri tasoilla. Päiväkotien johtajien tulisi saada palvella omaa henkilöstöään eikä kunnan muuta hallintoa. Hän totesi, että johtaja kaipaa tuekseen sekä toisia päiväkodin johtajia että kunnan muuta päivähoidon hallintoa.

V: No kyllä mä edelleenkin olen sitä mieltä koska tää on melko yksinäistä puuhaa tää johtajan homma varsinkin tämmösessä paikassa, koska varajohtaja ei pysty jos on ryhmässä työskentelevä. Se on ihan turha sitä tukea sitä kautta yrittääkään ja toivoakaan. Mä ymmärrän sen, ett se ois semmonen semmonen rinnallakulkija ja asioitten pähkäilijä (...) (Yksilöhaastattelu)

Mäntylän päiväkodin johtajan mukaan heidän kunnassaan resursseja ei niinkään tarvittu väliportaana hallintoon, mutta kuntaan tarvittaisiin lisää päiväkodin johtajien vakansseja. Hän kannatti edelleen kollegiaalista johtamistapaa, mutta kunnassa oli tarvetta useammalle päiväkodin johtajalle. Vastuu tulisi jakautua entistä useamman johtajan kesken, koska kunkin suuret hajautetut organisaatiot alkoivat olla esteenä ottaa vastuuta päivähoidon yhteisistä asioista. Hän itse oli mukana useammassa kunnan yhteisessä päivähoidon työryhmässä. Ne olivat mielekkäitä, mutta hän myös totesi joutuvansa arvioimaan sitä, mihin oma aika jatkossa riittäisi.

V: (...) se [omien yksilöiden ulkopuolelle kohdistuva työ] on aika iso, yksi semmonen häiriötekijä ja varmaan tulee palautetta, olettaisin, tuolta ryhmistä, että mulla ei ole aikaa heille riittävästi. (...) Mulla on nyt semmonen arvioinnin aika tässä, että mikä tulee olemaan työryhmien määrä (...) (Yksilöhaastattelu)

#### *Hajautettu organisaatio johtajan työhön vaikuttavana tekijänä*

Hajautettu organisaatio omalta osaltaan edellytti uudenlaista näkemystä johtajan työstä ja työhön. Kuuselan päiväkodin johtaja totesi, että hajautetun organisaation johtajana oli pitänyt oppia ja kestää se, että ei ollut enää täysin tietoinen siitä, mitä lapsiryhmissä tapahtui. Mahdollisuuksien mukaan hän osallistui esimerkiksi esikouluryhmän toimintaan osallistumalla retkiin tai tapahtumiin. Hän ei halunnut kontrolloida työntekijöitään, mutta työ lasten kanssa kiinnosti, ja hän halusi edelleen säilyttää kosketuksen lasten kanssa tehtävään työhön.

Mäntylän päiväkodin johtaja kuvasi työtään hajautetun organisaation johtajana siten, että piti sietää ja oppia olemaan levollinen, vaikka työ olikin eri pisteissä. Hänen työtään hajautetun organisaation johtajana leimasivat aikataulun järjestäminen, omien työtehtävien oikeanlainen rytmittäminen, töiden jakaminen henkilöstön kanssa sekä poissaolo myös toimistoyksiköstä. Hänen mukaansa työntekijät kuitenkin tunnistivat, kuka oli organisaation johtaja. Samoin hänellä oli halu säilyttää ote lapsiin. Hänen tapansa siihen oli ruokailla lapsi-

ryhmässä aina kun mahdollista. Johtajana hän tunnisti vaaran, että hallinnollinen työ vieraannutti päivähoidon arkisesta perustyöstä. Silti hän huomautti, että nyt hän mielestään aiempaa paremmin osasi keskittyä johtamiseen eikä ollut liian paljon kiinni yksiköiden ja ryhmien arkisessa toiminnassa. Arkisen toiminnan suunnittelun ja toteutuksen hän oli tietoisesti jättänyt henkilöstön harteille.

Hajautetun organisaation toimintayksiköissä oli paljon samaa, mutta johtajien oli myös otettava huomioon toimintojen erilaisuus esimerkiksi siinä, mitä he kultakin yksiköltä saattoivat odottaa. Sen lisäksi, että toiminnalliset odotukset eri yksiköissä olivat erilaiset, oli henkilöstöllä eri yksiköissä erilainen koulutustausta.

V: (...) Että kyllä mä avoimen toiminnan kanssa puhun ihan eri kieltä ja erilaisista asioista, kun päiväkotien kanssa ja ryhmiksenkin kanssa puhun erilaista asiaa kun päiväkotien, koska se on erilainen hoitomuoto, ihan selkeesti. (...)

V: No mulla on sama juttu, elikkä tää perhepäivähoitajien tiimityö ja tämmönen ryhmiksessä työskentely, niin se on, se on mulla aika uus toimintamuoto, se on muuten kakspuol vuotta ollu, niin tavallaan sen sisäänajaminen, että ihmiset osaa tehdä sitä työtä niinku tälleen työvuoroissa ja sitten porukassa ja mitä kaikkee siihen liittyy.

V: Joo kyllä vaan. Se on kuitenkin, se on erilaista, kun se ei tarkoituskaan olla päiväkotitoimintaa.

V: Aivan joo.

V: Sitä ittekin helposti aina ei muista, että se on perhepäivähoitoa kuitenkin, et mä huomaan, et mä jotenkin odotan niiltä joitakin asioita, jotka ei heille kuulu. (Johtajien parihaastattelu)

V: se on mun vakiokysymys näissä tiimikeskusteluissa, että mitä ne odottaa multa, minkälaista tukea, osallistumista.

H: Tavallaan se johtajan merkitys ja rooli.

V: Kyllä, että mitä ne odottaa. Eri ryhmillä on ollut erilaiset odotukset, että sekin on ollut mielenkiintoista huomata, että en mä voi kaikille olla näköjään samassa roolissa (...) (Yksilöhaastattelu)

Perhepäivähoito eri muodoissaan oli molempien johtajien mukaan kaikkein haastavinta yhdistää omaan työkokonaisuuteen. Kuuselan päiväkodin johtajalla ei ollut omassa kodissaan työskenteleviä hoitajia alaisuudessaan, mutta hän totesi, että se hajottaisi työtä liiaksi. Ryhmäperhepäivähoito oli helpompi liittää omaan työhön, mutta senkin johtamisessa oli huomioitava erilaisia seikkoja kuin päiväkodissa.

V: Samanlainen kuva mullakin on, että perhepäivähoito tai ne odottaa enemmän ehkä tämmöstä... tai me keskustellaan vähän erilaisista asioista, yksittäisistä perheistä, lapsista, jotenkin enemmän niitten kanssa ja niinku tämmösiä ihan siihen kasvatukseen liittyvistä asioista ja pedagogiikkaan liittyvistä asioista. Ne halua sitä tukee siinä asiassa enemmän. (Johtajien parihaastattelu)

Yksi syy siihen, miksi muita päivähoitomuotoja kuin päiväkotia oli erilaista johtaa, oli johtajan oma henkilökohtainen työhistoria ja koulutus. Molemmat johtajat sanoivat, että oman taustan ollessa päiväkodissa, eivät muunlaiset päivähoitomuodot olleet samalla tavalla itselle tuttuja.

Johtajan työtä hajautetussa organisaatiossa sävytti osaltaan se, että toimintayksiköt elivät kukin omia vaihteitaan. Uudessa yksikössä odotukset ja johtajal-



le kohdistetut kysymykset olivat erilaisia kuin yksikössä, joka oli jo toiminut kauemmin. Mäntylän päiväkodin johtaja kertoi joutuvansa kohtaamaan aina uudelleen esimerkiksi työyhteisön käynnistämiseen liittyviä pulmia.

V: (...) Maahisissa oli huoli tästä henkilöstön jaksamisesta ja yhteistyöasioista semmonen, mihin piti panostaa aika paljon siinä kahden kolmen vuoden jälkeen ehkä. Olikohan se niin, että pari vuotta siinä meni ja sitten kolmantena vuonna tuli niitä ristiriitoja. Niitten työstäminen ja tavallaan niin kun huomaa sen tai on huomannut, että niistä on päästy yli ja hommat rullaa. Ja nyt tässä Metsolassa on niin kun samantlaisia lapsentauteja menossa. (Yksilöhaastattelu)

#### *Johtajan suhde toimisto- ja etäyksiköihin*

Johtajat olivat pohtineet suhdettaan toimisto- ja etäyksiköihin ja niissä työskenteleviin ihmisiin. Kumpikin oli pohtinut tasapuolisuuden ja tasa-arvoisuuden merkitystä ja tärkeyttä hajautetussa organisaatiossa. Kuuselan päiväkodin johtaja totesi, että oli vaikea sanoa kuvata etäyksilöiden asemaa: kauempana olevat ihmiset jäivät erilaiseen asemaan, mutta olivat silti läheisiä. Mäntylän päiväkodin johtaja oli huomannut, että toimistoyksikön henkilökunnan kanssa tuli juteltua erilaisista arkisista asioista verrattuna etäyksiköihin. Havainnoinnin ja haastatteluiden yhteydessä tuli silti esille, että yhteys etäyksiköihin oli melko lailla päivittäistä tai vähintään viikoittaista.

Fyysisellä etäisyydellä ja sillä, että päivittäinen kontakti oli pääsääntöisesti puhelimen varassa, oli silti oma merkityksensä. Johtajien mukaan yksi hajautetun organisaation vaara olikin se, että töiden rutinoituessa käynnit etäyksiköihin jäisivät tekemättä. Etäyksiköiden henkilökunnan ei tulisi tuntea itseään millään tavoin vähemmäksi tai saavansa vähemmän johtajaltaan kuin toimistoyksikön henkilöstö. Ollakseen tavoitettavissa oli johtajilla käytössään joko kunnan tai oma henkilökohtainen matkapuhelin. Johtajat totesivat joutuvansa tasapainoilemaan eri yksiköiden välisen tasavertaisuuden kanssa, kun esimerkiksi arvioivat työvoiman riittävyyttä ja muita resursseja. Iso, hajallaan oleva henkilökunta asetti johtajalle myös haasteen tutustua koko henkilöstönsä.

V: Se, että mä oppisin tuntee nämä ihmiset, kun mulle ihmiset on tärkeitä. Mä haluan ihan oikeesti tuntee, että millaisia ne on ihmisinä sen lisäksi että minkälaisia työntekijöitä ne on. (...) Tämä on sen verran iso jengi, että se vie aikaa ennen kuin ehtii tai pystyy tutustuu niihin. (Yksilöhaastattelu)

Kehityskeskustelut olivat molemmalle johtajalle tapa pysähtyä kunkin yksikön asioiden äärelle. Johtajat korostivat sekä yksittäisen työntekijän että tiimin kohtaamisen tarvetta. Heillä oli molemmalla tapana pitää sekä yksilö- että tiimikehityskeskusteluja, koska erityyppisissä keskusteluissa pystyi paneutumaan erilaisiin asioihin.

V: Mä nään ne kaikki tiimin jäsenet kimpassa, kun siinä pystyy vähän niitten ihmisten välisiä juttujakin aistimaan toisella tavalla. (...) Ne on ihan erisisältöisiä ne keskustelut [tiimi- tai henkilökohtainen kehityskeskustelu]. (Yksilöhaastattelu)

Mäntylän päiväkodin johtaja arveli, että hänen työhistoriansa ja toimistonsa sijainti Mäntylässä saattoivat vaikuttaa siihen, että osa henkilökunnasta piti häntä enemmän Mäntylän päiväkotiin kuuluvana.

V: (...) Maahisten päiväkodin henkilöstön suusta kuulee usein sen, että mites ne sa-noo, mullekin, että mites teillä siellä Mäntylässä tää homma on sovittu. Että mä oon Mäntylän henkilökuntaa vahvasti edelleen heidän niin kun ajatuksissaan ja mieles-sään.

(...)

Mut tavallaan sitten Metsolan porukka on niin uutta. Ne on taas mieltänyt tän taas niin eri tavoin, että ne niin kun oma enkä mä oo mitään Mäntylän porukkaa mä oon tän alueen (...) (Yksilöhaastattelu)

Saman asetelman huomasi havainnoinnin yhteydessä. Kun johtaja etäyksikön palaverissa puhui päivystystarpeista ja lasten määristä eri yksiköissä, totesi jo-ku etäyksikön henkilökunnasta, että ”ai teillä on paljon”. Sana *teillä* viittasi Män-tylään johtajan päiväkotina.

#### *Hajautetun organisaation toimivuus*

Johtajat puntaroivat haastatteluissa sitä, oliko hajautettu organisaatio paras tapa rakenteellisesti organisoida päivähoiton johtajuus ja yksiköt. Molemmat johta-jat toivat hajautetun organisaation ja alueellisen johtamismallin hyvänä puolena esille asiakasnäkökulman. He näkivät mielekkäänä sen, että heillä oli ”samalta luukulta” mahdollisuus tarjota perheille vaihtoehtoisia päivähoitomuotoja.

V: (...) Kyllä se asiakkaillekin antaa se vaihtoehdon. Jotkut halua pienempään. Ne halua silloin Katajaan tai Kaarnaan. Ne kammoaa tämmöstä isoa tai sitten jotkut ha-luu selkeesti esimerkiksi päiväkotiin. Ne halua päiväkotiin, ei ryhmikseen, perhepäi-vähoitoon ja näin. Tässä on semmosia erilaisia muotoja tapoja ja paikkoja myös asi-akkaitten kannalta. (Yksilöhaastattelu)

V: (...) Mä sen verran peruutan taaksepäin että mennään sinne -91. Tässä oli perhe-päivähoidon ohjaaja ja minä samalta alueelta, niin me tehtiin valintoja sisaruksista et-tä se valitsi pienemmän ja minä isomman päivähoitoon. Se on ihan konkreettinen muutos ja mahdollisuus, että mä voin palvella perheitä kokonaisuena. (Johtajien pari-haastattelu)

Molemmat johtajat silti totesivat, että isommankin yhden yksikön johtaminen olisi helpompaa kuin usean erillään toimivan yksikön. Isomman yksikön joh-taminen tarkoittaisi itselle tutun päiväkotitoiminnan johtamista.

V: Joo... kun mä aattelin sillä tavalla, että sirpaleisuushan on se mikä rasittaa työssä.

V: Niin mä just aattelin, sullakin tässä on ihan sama juttu, vaikka ne on tässä lähellä.

V: Niin, mut ne on niin erityyppisiä toimintoja.

V: Niin, aivan. Mä niinkun silleen sulle tai aina silleen sanonkin, että kun päiväkoti tulee lisää, niin se on kuitenkin samantyyppistä asiaa, niin sitä on niinku helppo sit-ten viedä eteenpäin, ku samoilla asioilla aina sitten miten niitä missäkin talossa halu-aa viedä, mutta että ideoita voi käyttää silleen suoraan.

V: Mä oon ajatellu sen kans noin, että päiväkotikin saa olla vaikka kuinka iso, mut se niinku päiväkotitoimintaa, et se on niinku...

V: Kaikki henkilöstöresurssit ja sairaspöissaolot, paljon helpompi siinä yhen talon puitteissa kattoo. (Johtajien parihaastattelu)

#### *Toimintayksiköiden välinen yhteistyö ja yhteisöllisyys*

Päiväkodin johtajien näkemys siitä, missä määrin hajautetun organisaation yk-siköt olisivat yhteistyössä tai yhtenäisen yhteisö, erosivat melko selvästi. Kuu-selan päiväkodin johtajalle yhteisöllisyys oli tärkeä punainen lanka siinä, millai-sena hän näki hajautetun organisaation. Aloittaessaan Kuuselan päivähoito-

organisaation johtajana hän sanoi ensimmäisenä miettineensä, millaisia tiedonkulun ja kehittämistyön rakenteita tarvittaisiin, koska organisaatio oli iso. Rakenteiksi hän loi erilaisia kohtaamisen ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen mahdollisuuksia – yhteiset viikkopalaverit, vuosittaiset suunnitteluillat ja -päivät sekä juhlat – sekä tiimityön ja kehityskeskusteluiden käytön. Näiden rakenteiden perustana oli ajatus siitä, että hänen johtamansa organisaatio olisi yksi yhteisö. Iso organisaatio, iso yhteisö, antoi myös mahdollisuuksia toteuttaa monelaista toimintaa käyttäen hyödykseen ihmisten osaamista.

V: Se yhteisöllisyys pitää tuota takanansa miks se mulle on tärkeää, kun mä huomaisin tän jaon, mikä on edelleenkin olemassa. Ihmiset ei tunne ei tiedä toistensa nimiä saman katon alla ja sitten tiettyjä semmosia erillisyyttä ... niin mä ajattelin että ei tästä mitään tuu (...) päivähoito-organisaation alla ollaan, niin se ei saa olla vaan nimi-ke, vaan se pitää olla totta myös. Sit kun mä luotan myös siihen, että jos ihmiset duunaa keskenään hyvässä vuorovaikutuksessa, silloin ne myös voi hyvin ja ne jaksaa tehdä töitä eikä tuu sitä uupumista ja semmosta. (Yksilöhaastattelu)

Hänen visionsa oli, että toimintayksiköt muodostaisivat yhtenäisen organisaation ja asioita tehdään yhdessä niin paljon kuin mahdollista. Tämä näkemys ei kuitenkaan estänyt sitä, että jokaisella toimintayksiköllä oli esimerkiksi itsenäiset toimintasuunnitelmat ja mahdollisuus luoda toimintaa omannäköisekseen. Organisaatiossa oli yhteisissä kokoontumisissa luotuja linjauksia ja arvoja, joiden varassa yksiköt suunnittelivat ja toteuttivat omaa toimintaansa.

Työkierto oli yhteisöllisyyden kantava voima. Kuuselan johtajan mukaan rakenteen ainoa uhka oli se, jos työntekijät eivät suostuisi kiertämään eri yksiköissä ja jäisivät yhteen yksikköön. Jos työntekijät pysyisivät vain yhdessä yksikössä, voisi seurauksena olla vääränlaisen oman yksikkökohtaisen kulttuurin muodostuminen. Tullessaan tämän organisaation johtajaksi hän oli sanonut, että piti työkiertoa tärkeänä ja aikoi sitä toteuttaa.

V: (...) Et kyllä mä sitä yhteisöllisyyttä niinku selkeesti haluan lisätä edelleenkin, se on ollu semmonen kahden vuoden projekti meillä. Siinä on päästykin eteenpäin ja työnkierron lisäämistä, et ihmiset siirtysi ryhmistä toiseen sutjakkaasti ja pisteistäkin toiseen sikin sokin opiskelee vähän uusia juttuja. (Yksilöhaastattelu)

Henkilöstö ei täysin yhtynyt johtajan näkemykseen työkierrosta, ja aiheesta käytiin kriittistä keskustelua. Näiden keskustelujen yhteydessä tehtiin kriteerit sille, miten kiertoa toteutettaisiin. Johtaja perusteli työkiertoa sillä, että lasten mukana tulisi mahdollisuuksien mukaan siirtyä tutun aikuisen, työntekijän tullen säilyttää osaamisensa työskennellä eri-ikäisten lasten kanssa ja työkierto tukisi yhteisöllisyyttä. Aiempaa laajempi työkierto Kuuselan päivähoito-organisaatiossa käynnistyi vastustuksesta huolimatta johtajan toisena toimintavuotena. Johtajan mukaan työkierto myös siirtoina yksiköistä toisiin toteutui silloin ilman suuria ongelmia.

Mäntylän päiväkodin johtaja ei pyrkinyt yhdistämään eri toimintayksiköitä tiiviiksi yhteisöksi. Hän käytti puheessaan ilmaisua ”*minun työyhteisöni*” tai ”*mun päivähoitoalue*” tarkoittaen kaikkia johdettavana olevia yksiköitään, mutta näki toimintayksiköt enemmän erillään toimivina yksikköinä. Satunnaisten työhyvinvointiin liittyvien tapahtumien tai päivystysaikojen lisäksi ei hänen

mukaansa ollut tarvetta laajempaan yhteistyöhön. Hän oli valinnut toimintayksikkökohtaiset palaverit sen vuoksi, että sai keskittyä pelkästään kyseisen yksikön asioihin. Vaikka tulevaisuudessa uusi Mäkelän päiväkotijoukko ja Maahisten päiväkotijoukko olisivat melko lähekkäin, ei hän aikonut yhdistää esimerkiksi henkilöstöpäiväkohtaisia. Samoin vuotuiset juhlat ja tapahtumat toteutettiin yksikkökohtaisesti. Johtaja totesi, että yhteisöllisyys hänen organisaatiossaan oli vahvaa toimintayksiköissä. Yksiköille jäi paljon itsenäisyyttä suunnitella ja toteuttaa työtä omannäköiseksi.

V: Se on se yhteisöllisyys mulla on näissä kahessa päiväkodissa tosi vahva noin niinku omana yksikkönään ja nyt pikku hiljaa ryhmämuotoisissa muotoutumassa samaan suuntaan avoimen toiminnan kanssa, että siinä on niinku tällöinen porukka. (Yksilöhaastattelu)

Yhdessä henkilöstöpäiväkohtaisissa tuli esille, kuinka hän johtajana jätti yksiköiden väliset yhteistyökysymykset henkilökunnan itsensä pohdittaviksi.

Johtaja otti nykyin yllättävän vaisun roolin, kun Ria esitti pohdittavaksi, miten ryhmämuotoisesta ja avoimen toiminnan yhteistyötä voisi kehittää. Johtaja jätti asian kokonaan työntekijöille eikä mitenkään osoittanut tulevaisuutta siihen suuntaan. (Havainnointipäiväkirja 5.2.2003)

Silti Mäntylän päiväkodin johtaja kiertäessään eri yksiköissään kertoi usein toisten yksiköiden kuulumisia.

Johtaja kertoi hyvin paljon, mitä muut talot tekevät ja miten itse esimerkiksi toteuttaa kehittämissuunnitelmia. (Havainnointipäiväkirja 5.2.2003)

Mäntylän päiväkodin johtajan mukaan kukaan ei ollut siirtynyt toimintayksiköstä toiseen eikä työkierto ollut heillä ajankohtainen asia. Kun uusi Mäkelän päiväkotijoukko oli suunnitteilla, hän oletti, että joku työntekijä päiväkodin valmistuttua voisi haluta siirtyä sinne.

Johtajat totesivat parihaastattelun yhteydessä erilaiset näkemyksensä ja tapansa pitää hajautettua organisaatiota yhteisenä ja luoda yksiköiden välille yhteistyötä. Samalla he pohtivat syitä siihen. Johtajien mielestä toimintayksiköiden tarve liittyä vahvemmin toisiin yksiköihin juontui osittain siitä, minkä kokoisia ne olivat. Kuuselassa oli yhden ison yksikön lisäksi kolme pientä yhden tiimin yksikköä. Kuuselan johtajan mukaan pieni yksikkö kaipasi toisista yksiköistä kumppania ja henkireikää. Kahden tiimin yksikössä oli johtajien mukaan riittävästi sisäistä tukea ja vuorovaikutusta. Toinen seikka, johon johtajat kiinnittivät huomiota, oli organisaatioidensa erilainen fyysinen sijainti: Kuuselan organisaatio oli samalla alueella tiiviisti, kun esimerkiksi Maahisten ja Mäntylän päiväkotien välimatka oli huomattavasti pidempi.

## 6.6 Työntekijöiden johtajuus

Pyysin kyselyssä työntekijöiltä vastausta siihen, oliko heidän organisaatiossaan sellainen henkilö tai ryhmä henkilöitä, jotka vaikuttavat muihin tai joilla vastaa-

jan mielestä oli johtajuutta. Tämän kysymyksen ottaminen kyselyyn perustui siihen, mitä minulta tutkijana usein kysyttiin. Minulta kysyttiin arviota, oliko etenkin etäyksiköissä havaittavissa sellaisia henkilöitä, jotka olivat johtajan vähäisen läsnäolon vuoksi ottaneet itselleen johtajuutta. Tällainen oletus esitettiin useimmiten kielteisessä sävyssä.

Suurin osa työntekijöistä tunnisti, että muillakin kuin virallisella johtajalla eli myös muilla työntekijöillä oli johtajuutta. Päivähoito-organisaatioiden kesken ei tämän kysymyksen vastauksissa ollut eroja. Hieman suurempi osa suhtautui työntekijöiden johtajuuteen hyväksyvästi ja neutraalisti. Jos johtajuutta tunnistettiin olevan varajohtajilla, vastuuhenkilöillä tai niillä, joille oli nimetty joku vastuualue, nähtiin se luontevana ja myönteisenä.

Kriittisempää näkemystä edustivat muutamat vastaukset, joiden mukaan muiden ottama johtajuus ja muihin vaikuttaminen koettiin hyvinkin kielteisenä. Kielteisesti toisten ottamaa johtajuutta kuvanneet vastaajat olivat molemmissa organisaatioissa pääsääntöisesti töissä etäyksiköissä. Suurimmassa osassa kielteisissä kannanotoissa johtajuutta ei yksilöity tarkemmin jollekin tietylle henkilölle, vaan todettiin, että organisaatiossa oli henkilö tai henkilöitä, jotka haluavat vaikuttaa muihin. Vain yksi vastaaja henkilöi tällaisen johtajuuden etäyksikön vastuuhenkilöön. Sana ”pomottaa” esiintyi usein niissä ilmauksissa, joissa työntekijöiden johtajuus nähtiin kielteisenä. Yksi vastaaja kiteytti työntekijöiden ottaman kielteisen sävyisen johtajuuden todeten, että sen olemassa olo ei ole kiinni siitä, onko samassa organisaatiossa useampi toimintayksikkö.

#### *Varajohtajat ja vastuuhenkilöt johtajan työtä jakamassa*

Molemmissa organisaatioissa oli joillekin työntekijöille määritelty muita enemmän vastuuta. Kuuselan päivähoito-organisaatiossa oli koko organisaatiota varten nimetty varajohtaja ja jokaisella toimintayksiköllä oli nimettynä niin sanottu vastuuhenkilö. Maahisten päiväkodissa työskenteli tehtävään nimetty varajohtaja. Hänellä oli tehtäviä koskien sekä koko organisaatiota että omaa yksikköään. Muissa tämän organisaation yksiköissä ei ollut selkeää sopimusta yksikön vastuuhenkilöstä, mutta joitakin tehtäviä niissäkin jaettiin johtajan ja työntekijöiden kesken. Henkilöstövaihdosten jälkeen uusi varajohtaja työskenteli samassa yksikössä johtajan kanssa, ja silloin Maahisten päiväkotiin nimettiin vastuuhenkilö.

Kummassakaan organisaatiossa ei ollut varsinaista sovittua käytäntöä johtajan ja varajohtajan tai johtajan, varajohtajan ja vastuuhenkilöiden välisistä palaverista. Kuuselan organisaatiossa varajohtaja ja johtaja työskentelivät samassa yksikössä ja he varajohtajan mukaan keskustelivat viikoittain. Samoin Maahisten päiväkodissa työskennellyt varajohtaja totesi yhteydenpidon olevan tiivistä, mutta yhteydenpito johtajaan ei ollut vain hänen vastuullaan.

Siitä oli myös puhetta, että yhteys johtajaan on melko lailla päivittäistä. Ei ole ketään, joka vain yhteyttä hoitaa, vaan se, jolla on asiaa saattaa hoitaa samalla muiden asioita. Niina [varajohtaja] arvioi, että tälläkin viikolla on päivittäin oltu yhteydessä johtajan kanssa. (Havainnointipäiväkirja 30.1.2003)

Työntekijöiden haastatteluissa korostui varajohtajuuden määrittelyn tärkeys. Maahisten päiväkodissa varajohtajuus määriteltiin vasta pari vuotta päiväkodin perustamisen jälkeen. Sekä varajohtaja itse että muut työntekijät sanoivat, että varajohtajan nimeäminen oli selkeyttänyt tilannetta: varajohtajan rooli ja tehtävät tulivat selkeästi kaikkien tietoon. Varajohtaja itse oli luonut johtajuuttaan esimerkiksi ottamalla hoidettavaksi sellaisia tehtäviä lähinnä omassa yksikössään, joita johtaja ei ehtinyt tehdä.

Varajohtaja toimi molemmissa organisaatioissa johtajan sijaisena tämän poissa ollessa. Varajohtaja oli muutoinkin henkilö, jonka puoleen käännettiin, jos johtaja ei ollut paikalla. Kumpikaan varajohtaja ei kokenut lisävastuutaan rasitteena. Toinen varajohtaja arvioi, että noin 10 % hänen työajastaan meni varajohtajan tehtävien hoitamiseen. Varajohtajuutta pidettiin myös koko yhteisön asiana: muut työntekijät mahdollistivat varajohtajalle tehtävien aiheuttamat lyhyet poissaolot lapsiryhmätyöstä. Johtajan ollessa lomalla vastuu jakautui silloinkin varajohtajan ja muiden työntekijöiden kesken. Johtajat kokivat, että varajohtajan ja muidenkin työntekijöiden käyttäminen johtajuuden tueksi oli vaikeaa, koska heidän tulisi kyetä irrottautumaan omasta lapsiryhmätyöstään.

Niina [varajohtaja] harmitteli ja puhui, että ryhmästä on vaikea irrota siihen [uuteen atk-ohjelmaan perehtyminen]. Johtaja ymmärsi ja sanoi sen olevan hänen työnsä, mutta toivoi työnjakoa, koska itsellä oli nyt kiirettä. Saman tien ryhmän toinen työntekijä alkoi suunnitella, miten Niina ehtisi tehdä pari tuntia kerrallaan toimistotyötä. (Havainnointipäiväkirja 13.4.2004)

Molemmat varajohtajat olivat tehtävänsä myötä miettineet rooliaan muiden työtovereidensa joukossa. Toinen varajohtaja sanoi, että tietyissä tilanteissa hän koki olevansa työnantajan edustajan roolissa ja joutuvansa harkitsemaan, miten ilmaisisi asiat muille työntekijöille. Toinen varajohtaja korosti, että varajohtajuus ei näkynyt hänen työnteossaan muuta kuin niin, että hän oli ottanut vastuulleen joitakin tehtäviä. Hän mielsi ennen kaikkea olevansa oman ammattikuntansa edustaja, jolle oli luontunut varajohtajalle sopivien tehtävien hoito. Samaan viittasi toinenkin varajohtaja todetessaan, että hänen mielestään ei ollut epäselvää, kuka oli varsinainen johtaja. Hän halusi noudattaa sitä työnjakoa, jonka johtaja heidän välilleen loi.

Kuuselan organisaatiossa vastuuhenkilöiden tehtävät olivat muotoutuneet ajan kuluessa. Niitä oli selkeytetty tarvittaessa ja tehtävät vaihtelivat yksiköittäin.

Sisäistä päätöksentekoa koulutukseen osallistumisesta; keskustelua, neuvottelua – Anna [vastuuhenkilö] ei ota päättäjän roolia. (Havainnointipäiväkirja 15.1.2003)

Yhden etäyksikön vastuuhenkilö itse piti roolinaan esimerkiksi huolehtia ilma-  
piiristä, koska johtaja ei juuri käynyt etäyksikössä. Vastuuhenkilöä kuvattiin vastuunkantajaksi ja yksinkertaisesti todettiin, että sellainen tarvittiin etäyksiköön. Joku totesikin, että ilman nimeämistä jostain työntekijästä tulisi tällainen vastuuhenkilö.

## 6.7 Odotuksia johtajuudelle ja työntekijöille

### *Johtaja olisi läsnä työntekijöiden arjessa*

Työntekijöiden johtajuuteen kohdistamat odotukset olivat valtaosaltaan sellaisia, joissa toivottiin johtajan toimenpiteitä organisaatiossaan ja toimintayksiköissään. Kaksi aihetta oli sekä haastatteluissa että kyselyssä selkeästi ylitse muiden: johtaja kävisi ryhmissä ja johtaja olisi keskustelukumppani. Kumpiakaan aihe ei erotellut toimisto- ja etäyksiköitä, vaan samoja toiveita esitettiin yksikön asemasta riippumatta. Kun johtajan toivottiin käyvän ryhmissä, korostui ajatus, että johtaja näkisi työntekijöiden arkea. Keskustelukumppanuuteen sisältyi toive johtajasta tuen ja palautteen antajana, ymmärtävänä kuuntelijana ja hyvinvoinnista huolehtijana. Kyselyssä näihin teemoihin kohdistuneita odotuksia oli runsaasti niin kysyttäessä johtajan tärkeimpiä työtehtäviä, yleensä johtajaan kohdistuvia odotuksia kuin sitä, mihin johtajan tulisi enemmän käyttää aikaansa.

Johtajaa toivottiin tavattavan spontaanisti ja epävirallisemmin. Näihin spontaaneihin ja epävirallisiin kontakteihin yhdistyi tapaaminen ilman varsinaista asiaa: johtaja voisi käydä vain lyhyesti tervehtimässä tai kyselemässä kuulumisia. Käynnit ryhmissä palvelisivat johtajan tutustumista lapsiin, työntekijöihin ja työhön. Käyntien tulisi olla luonteeltaan koko lapsiryhmän tai aikuisten tiimin kohtaamisia. Yhdessä yksilöhaastattelussa esitettiin toiveena, kuinka johtaja voisi käynneillään tarkastella oman työnsä toteutumista. Johtaja oli valinnut lapset ryhmiin ja hän voisi käyntiensä yhteydessä arvioida sijoitusten toimivuutta ja sitä, tarvitseeko ryhmä tukea. Yksi haastateltava toivoi, että johtaja pitäisi toimistoaan vuorotellen eri yksiköissä. Yhdessä haastattelussa nousi esille kuinka vanhemmillekin olisi mukava asia, jos johtaja olisi tavattavissa ilman erillistä sopimista. Joissain haastatteluissa puututtiin siihen, miksi johtaja ei käy yksiköissään: aikaa käynteihin ei ollut. Käynnit ryhmissä palvelisivat eniten sitä, että johtaja näkisi, millaista arki ja työ ovat eri ryhmissä ja yksiköissä.

V: On se toisaalta just, että näkee sitä päiväkodin arkea, jos pystys oleen ryhmissä välillä.

V: Niin sekin ois tietysti aika ihanaa, jos sillä ois aikaa olla yks päivä...

V: Niin, näkis vähän minkälaisia...

V: ...niinku täällä pahimpana kurahousukautena, meidän ryhmässä tai...  
(Ryhmähaastattelu)

Parissa haastattelussa tarkentui se, kuinka usein johtajan toivottiin käyvän esimerkiksi etäyksikössä. Johtajan käyntejä toivottiin kerran kuukaudessa tai pari kertaa vuodessa.

Molemmat johtajat olettivat työntekijöiden toivovan, että johtaja olisi enemmän läsnä yksiköissään ja toimistossaan. Johtajien pohtiessa tätä työntekijöiden toivetta läsnäolon lisäämisestä pohtivat he samalla päiväkodin johtajan työnkuvaa suhteessa kunnan yhteiseen päivähoiton johtamiseen ja muuhun hallintoon. Kuuselan päivähoito-organisaation edellinen johtaja oli vienyt mennessään kunnan muuhun hallintoon liittyviä tehtäviä, ja uusi johtaja oli saanut keskittyä oman organisaationsa johtamiseen. Mäntylän päiväkodin johtaja pohti

sitä, miten voisi vähentää nimenomaan kunnan yhteisen päivähoidon tehtäviä, että voisi paneutua paremmin oman organisaationsa johtamiseen. Molempien mukaan mahdollisuus olla enemmän läsnä yksiköissään edellytti johtajan konnaistyönkuvan tarkastelua.

Työntekijät odottivat johtajalta monenlaista tukea. Toiveena oli saada johtaja tueksi perheiden kanssa tehtävään työhön siten, että hän olisi esimerkiksi mukana perhepalaverissa. Toinen tuen tarve liittyi henkilöstön välisiin ristiriitatilanteisiin. Johtajan odotettiin kykenevän taiteilemaan työntekijöiden itsenäisyyden sekä mahdollisiin ristiriitoihin puuttumisen rajoilla.

V: Niin (naurahdus) sitä luottamusta ja itsenäisyyttä ja kuiteskin sellasta kuuntelemista ja semmosta vaistoo ja haistamista että missä mennään. Tietenkin toivoo, että johtaja ois semmonen, että puuttuis pyytämättä sillon kun me haluttais sitä (naurua) ja olis puuttumatta sillon, kun meillä menee hyvin tietyllä lailla semmosta silmää ja vaistoo siihen niin kun tämmösiin semmosta psykologista. (Yksilöhaastattelu)

Jos toiveena esitettiin henkilökohtainen keskustelu johtajan kanssa, oli työntekijällä tarve puhua omasta elämäntilanteesta ja etenkin jaksamisestaan.

V: Jos esimerkiksi itellä on jotain elämässä jotakin mikä vaikuttaa siihen työntekoon, että voi siitä mennä jutteleen ja kertoo mikä nyt on tilanne. Tai sit jos jonkun perheen kanssa tulee niin vaikeita juttuja, että sitten niistä pääsee sitten heti keskustelemaan, kun se tuntuu siltä, että nyt on tarvetta. (Yksilöhaastattelu)

Joissain haastatteluissa todettiin vain pelkistetyksi, että johtajan tulisi keskittyä yksiköiden ja henkilöstön johtamiseen. Johtajan tärkein voimavara ovat työntekijät ja yhtenä johtajan tehtävänä on mahdollistaa työntekijöille heidän päätyönsä tekeminen. Muut toiveet siitä, kuinka johtaja olisi läsnä työntekijöiden arjessa, hajautuivat päivähoito-organisaatioiden kesken. Johtajalta toivottiin sekä konkreetteja tekoja (*johtaja antaisi palautetta, johtaja olisi läsnä perheille suunnatuissa tapahtumissa*) että laajempaa toimintaa kuten hyvän ilmapiirin luomista yksiköiden välille. Perhepäivähoitajille oli tärkeää, että johtaja vastaisi arjen toimivuudesta kuten sijaisjärjestelyistä tai kyydityksistä erilaisiin tapahtumiin.

Haastatteluiden painopiste odotusten osalta oli johtajan konkreettisissa teoissa. Vain muutamissa haastatteluissa sivuttiin esimerkiksi työjakoon liittyviä teemoja. Työnjaon suhteen puhututti vain se, että johtajan töitä ei saisi delegoitua liiaksi työntekijöille. Vastaavasti työntekijät rajasivat itselleen sen, että saisivat itsenäisesti sopia tiimin työajoista.

Muutamissa haastatteluissa käsiteltiin luottamusta johtajan ja työntekijöiden välillä. Kun työntekijät toivoivat kokevansa luottamusta, he korostivat olevansa ammattitaitoisia ihmisiä, ja johtajan tulisi luottaa ammattitaitoiseen henkilöstöönsä. Jos johtaja esimerkiksi puuttuisi ryhmän toimintasuunnitelmaan, koettaisiin se epäluottamuslauseena.

V: Semmonen johtaja, joka luottaa meihin, että me tehään se työ hyvin, että me hoieetaan kuitenkin kaikki asiat parhaalla mahdollisella tavalla. Meillä on niin kun vastuuntuntoo. (Yksilöhaastattelu)



*Johtaja olisi linjojen luoja ja niiden toteutumisen valvoja*

Johtajan toivottiin parissa haastattelussa luovan laajempia koko organisaatiota koskettavia linjauksia ja toimivan pedagogisen keskustelun virittäjänä. Johtajan tulisi olla henkilö, joka toisi organisaatioonsa jotain uutta, koska työntekijät voisivat muuten mennä entisen toimintamallien mukaan. Laajempi linjaus tarkoitti taloutta, yksiköiden tai mahdollisesti koko organisaation toiminnallista linjaa tai henkilökunnan ja johtajan työnjakoa. Haastateltava, joka korosti linjausten tarpeellisuutta, painotti, että joidenkin asioiden tulisi olla kaikissa yksiköissä samalla tavalla ja johtaja olisi avainasemassa tekemässä näitä linjauksia. Esitettyjen pedagogisten keskustelujen ja linjausten laajuudessa oli sellainen ero, että toinen sen esille nostanut työntekijä halusi keskustelun ensisijaisesti koskettavan omaa toimintayksikköä ja toinen koko organisaatiota.

Eräs haastateltava perusteli johtajan merkitystä pedagogisen työn linjaajana sillä, että työntekijän oli vaikea puuttua kollegan toimintaan. Pedagogiikan osalta johtajan toivottiin olevan tietynlainen laadun valvoja. Hänen tulisi puuttua sellaiseen toimintaan, joka ei vastannut valittua linjaa tai ei ollut pedagogisesti laadukasta. Tämä edellytti sitä, että johtajalla olisi riittävä tietoisuus toiminnasta yksistöissään.

V: No kyllä musta se johtaja tarvitaan vähän niin kun kaikessa, että ihan esimerkiksi toiminnassa. Jos esimerkiksi johtaja huomaa, että ei ole kovin laadukasta toimintaa tai ei ole pedagogista toimintaa, niin kyllä se kuuluu siihen puuttua.

H: Aattelet sä että hän myöskin kykenee sen näkemään.

V: Niin sitä just aattelen, että tässä toimistoyksikössä vähän paremmin, mutta ei varmaan niin kun etäyksiköissä ja ei varmaan meilläkään kovin paljon. Että aika vähän käy ryhmissä eikä silloin voi tietää mitä ryhmissä on. (Ryhmähaastattelu)

Yleisellä tasolla päiväkodin johtajalta odotettiin varmuutta, jämäkkyyttä ja päätöksentekijän roolia. Hän olisi se, joka viimekädessä sanoisi viimeisen sanan. Johtajalla tulisi olla auktoriteettia, oma kanta asioihin ja rohkeutta ilmaista se. Yksilöidymmin hajautetussa organisaatiossa johtajalta odotettiin joitain henkilökohtaisia ominaisuuksia. Hänen tulisi olla kokenut, pitkänlinjan johtaja. Hänellä tulisi olla kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja avoimuutta tuoda oma persoonansa esille. Johtajan toivottiin olevan jämäkkä, napakka tai positiivinen.

V: (...) minkäkaisen johtajan tämmönen systeemi niin kun vaatii. Taisin sanoo siinä just siitä, että tietyllä tavalla semmonen napakka mutta sitten myöskin semmonen, että osaa kuunnella ihmisiä ja tuota varmaan semmonen vastuun antaminen. Esimerkiksi meilläkin on tosi paljon vastuuta, kun me ollaan täällä niin kun omine nokkinemme, niin täytyy johtajan pystyä luottaan, että se homma pelaa täällä (...) (Yksilöhaastattelu)

Vaikka johtajan toivottiin vaikuttavan laajempiin linjauksiin, työntekijät päättäisivät toiminnan sisällöistä, mutta tarvittaessa johtajan tuli suoraan puuttua itse toimintaan. Esillä oli näkemyksiä, että johtaja paremminkin tiedottaisi suunnitelmista, joiden pohjalta työntekijät tekisivät omat visionsa. Erityispiir-

teenä olisivat erilaiset muutostilanteet, joissa tarvittaisiin johtajaa viemään työntekijöitä muutokseen.

V: Ei kyllä siis me ei mitään visioita ja tavoitteita ainakaan johtajan kanssa tehty, että kyllä ne oli meidän keskinäiset jutut mitä me suunniteltiin.

H: Oottasitko sä johtajalta semmosta että johtaja jotenkin luotsais sitä lippua eteenpäin, että tätä kohti mennään?

V: Kyllä mä ainakin voisin keskustella ja kiva keskustella, että mitäs johtaja ajattelee niistä asioista eikä pelkästään minä.

(...)

V: Niin johtajan tehtävä on varmaan informoida meitä siitä mitä tulevaisuus tuo, mitä suunnitelmia siellä johtoryhmissä tehdään ja miten se vaikuttaa meidän niihin tuleviin visioihin. (Yksilöhaastattelu)

### *Johtaja olisi tasavertainen ja tuntisi kaikki työntekijänsä*

Toive johtajan tasavertaisuudesta liittyi osittain johtajan rooliin tiettyjen linjauksen laatimisessa: yhteiset linjaukset toisivat tullessaan tasavertaisuutta toimintayksiköiden välille.

V: (...) Ois pääpiirteittäin kuitenkin kun sitä miettii, että varmasti tää meidän asiakaskunta osittain tuntee toisiansa ja kyllä varmaan semmosta vertailua ja ihmettelyä ja semmosta tapahtuu sitten heidän kesken, että mites siellä, ai siellä tehdään niin ja tuolla noin. Ois kuitenkin semmoset yleiset asiat että ne ois samalla tavalla. (Yksilöhaastattelu)

Johtajan toivottiin olevan tasapuolinen ja tasavertainen ristiriitatilanteissa ja vastuunjakamisessa. Työntekijöiden väliseen tasavertaisuuteen yhdistyi toive siitä, että kaikki työntekijät saisivat kokea olevansa tärkeitä eikä toinen olisi toista parempi.

V: Mun mielestä se ois just semmosissa asioissa hirveen tärkeä, että se johtaja jotenkin tietäis sen työntekijän, kun voi tulla ja kyllähän niitä nyt tulee konflikteja. Toinen voi sanoa ihan erilailta tai tulee joku ristiriitatilanne niin, että kyllä sitä vois olla sitten aika yksin, jos ei kukaan ei niin kun tiedä että minkälainen, millä pohjalla sä niin kun puhut. Kyllä se mun mielestä niinkun korostuu, että joku edes sitten olis semmonen objektiivinen ja tietäisi. (Yksilöhaastattelu)

Työntekijöille suunnatun kyselyn mukaan noin kolmannes vastaajista odotti johtajalta oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta ja demokraattisuutta. Kyselyssä vastaus oli useimmiten vain yksittäinen sana: oikeudenmukainen, tasavertainen tai tasapuolinen. Joissain vastauksissa toivottiin, että johtaja pitäisi työntekijöiden puolta suhteessa työnantajaan, kannustaisi tasaisesti kaikkia sekä turvaisi henkilöstön tarpeita ja hyvinvointia.

Usein mainittiin myös toiveena, että johtaja huolehtisi työntekijän ammatillisesta osaamisesta. Johtajalta odotettiin konkreettista toimintaa, kuten uuden työntekijän opastamista, kehityskeskusteluja tai vihjeitä työn suunnitteluun. Johtajan toivottiin kannustavan osallistumaan koulutuksiin. Yleisellä tasolla ilmaistuna johtajan tulisi huolehtia, että yksiköissä on ammattitaitoinen henkilöstö.

*Toiveita johtajuus- ja organisaatorakenteiden suhteen*

Muutammat työntekijät kommentoivat lähinnä haastatteluissa sitä, miten päiväkotien johtajuus tulisi järjestää. Pari työntekijää esitti toiveena yksikkökohtaiset johtajat ja sen, että perhepäivähoitajilla olisi oma ohjaaja. Perhepäivähoitajien keskuudessa paluu entiseen, erillisten perhepäivähoidon ohjaajien käytäntöön jakoi kuitenkin mielipiteitä. Joillekin se oli ollut mieluisampi tapa järjestää johtajuus. Toiset taas kokivat, että yhteinen johtajuus päiväkotien kanssa toi samalla yhteyden muihin päivähoitoon työntekijöihin.

Päiväkodin työntekijöiden mielipiteet olivat sitä käytäntöä vastaan, että johtaja toimi johtajan työn ohella lapsiryhmässä. Johtajan työ vaatii nykyään niin paljon enemmän, että se ei toteudu lapsiryhmästä käsin. Samoin todettiin, että pieni yksikkö ei kaipaakaan omaa johtajaa, vaan saman johtajan toimiminen useamman yksikön johtajana oli riittävää.

Ne, jotka olivat tällaisen organisaatio- ja johtajuusrakenteen kannalla, odottivat, että johtajan työmäärää rajattaisiin ja johtajuuden konkreettista järjestämistä kehitettäisiin. Erilaiset toimistotyöt tulisi siirtää keskitetysti toimistotyöntekijöille ja varajohtajuusjärjestelmää tulisi kehittää. Johtajilla pitäisi myös olla pienemmät alueet. Kuntaan tulisi palkata päivähoitoon omaa väliportaahan hallintoa esimerkiksi kehittämään pedagogiikkaa.

Kun työntekijät arvioivat organisaatorakennetta asiakkaiden kannalta, nähtiin useampi pieni yksikkö parempana vaihtoehtona kuin se, että organisaatioiden rakenteena olisi yksi iso päiväkotiyhdellä johtajalla. Tässä arvioissa lähettiin lasten ja perheiden tarpeista eikä siitä, miten johtaminen toteutuisi.

*Johtajien toiveita hajautetun organisaation työntekijöille*

Johtajat siis tunnistivat toiveen johtajan läsnäolon tarpeesta yksiköissään, mutta olivat kumpikin sitä mieltä, että työntekijöiden tuli omalta osaltaan oppia vastuullista itsenäisyyttä. Esimerkkinä johtajat nostivat työntekijöiden väliset ristiriitatilanteet, joita piti oppia käsittelemään ilman johtajan kutsumista ratkaisijaksi. Johtajien mukaan oli vaikea arvioida, mikä olisi johtajan riittävää läsnäoloa, ja aina työntekijät tällaisessa organisaatiossa joutuvat tekemään enemmän itsenäistä työtä. Johtajien mukaan etäyksiköt nousivat itsenäisyyden suhteen erilaiseen asemaan eli niissä työntekijöiltä vaadittiin vielä enemmän itsenäisyyttä. Toisaalta isossa yksikössä oli omat haasteensa isomman työntekijämäärän vuoksi, joten toisaalta etäyksikössä oli vain erilaiset haasteet.

Johtajat ottivat myös kantaa kehittämistyöhön ja toiminnan sisältöihin. Johtaja ei ole sanelija, joka kertoo, millaista toiminnan pitäisi olla, vaan käytännön visioiden tekeminen oli työntekijöiden omalla vastuulla.

Molemmat johtajat puhuivat johtajan ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen merkityksellisyydestä. Molemmilla osapuolilla oli vastuu vuorovaikutuksesta. Kuuselan päiväkodin johtaja edellytti työntekijöiltään sitä, että he eivät eristäytyisi omiin oloihinsa vaan olisivat valmiita yhteistyöhön.

V: (...) Jos mä sen pystyn viestittämään, että mä kuuntelen heitä niin silloin mä voin myös vaatia, että mitä he kysyy ja mitä on sovittu niin mä voin sitten aatella niin että se myös pitää siellä. Ne sen homman hoitaa, mutta erityisesti siinä on se, että he uskaltaa ja viitsii ja haluaa ja on yhteistyöhaluisia ja näin niin kaikissa jutuissa ja ei niin

kun tartte miellyttää sen kummemmin vaikeitakin asioita voi tulla sanoo ja sanoo suoraan. (...) (Yksilöhaastattelu)

## 6.8 Johtajuuden toteutumisen ja odotusten tarkastelu

Työntekijöiden kuvausta johtajuuden toteutumisesta sävytti se, kuinka paljon johtaja pystyi fyysisesti olemaan läsnä työntekijöiden arjessa. Tulokseni eivät kuitenkaan tue sitä, että toimintayksikön fyysinen asema toimisto- tai etäyksikkönä tai johtajan fyysisen läsnäolon määrä yksioikoisesti vaikutti siihen, miten johtajuuden nähtiin toteutuneen hajautetussa organisaatiossa. Analyysin täydennykseksi tekemäni haastatteluteemoittain kootut matriisit (ks. s. 75) osoittivat, että vastaukset kuvasivat johtajuuden toteutumista vastakkainasettelun – esimerkiksi läsnäolo-poissaolo – kautta. Vastakkainasettelu ei yksittäisessä haastattelussa tai organisaation sisällä yksiköittäin painottunut puoleen tai toiseen: yksittäinen työntekijä ilmaisi melko tasamääräisesti kokoneensa sekä johtajan läsnäoloa että poissaoloa. Samoin ryhmähaastattelussa vain yhdessä etäyksikössä oli selvästi enemmän ilmauksia poissaolevan johtajuuden suuntaan. Muut ryhmähaastattelut olivat tasaisempia läsnä olevan ja poissaolevan johtajuuden kesken.

Tarkastellessani matriiseja organisaatioittain nousi esille vain pieniä eroja toimisto- ja etäyksiköiden välillä tai toimintayksikkökohtaisia piirteitä. Kuuselan päivähoito-organisaation etäyksiköiden ryhmähaastattelussa puhuttiin toimistoyksikköön verrattuna vähemmän läsnä olevasta johtajuudesta, mutta etäyksiköissä ei myöskään puhuttu poissa olevasta johtajuudesta. Johtajuus kaiken kaikkiaan puhututti hieman enemmän tämän organisaation toimistoyksikössä. Samoin Mäntylän, Maahisten, Metsolan, Miilun ja perhepäivähoidon toimintayksiköissä ei eroja toimistoyksikön ja etäyksiköiden kesken juuri ollut: etäyksikössä oli paljon koettu poissa olevaa johtajuutta mutta samoin oli toimistoyksikössäkin. Johtajan ja työntekijöiden välisen työnjaon osalta matriisi yhtäläillä paljasti vain pieniä eroja tutkimusorganisaatioiden, niiden yksiköiden tai työntekijöiden välillä. Kuuselan organisaatiossa johtajan ja työntekijöiden välinen työnjako puhututti kokonaisuudessaan vähemmän, ja siellä aiheetta käsiteltiin jonkin verran enemmän etäyksiköissä.

Johtajuus kaiken kaikkiaan puhututti eniten Maahisten päiväkodissa. Näkemykseni mukaan etenkin ryhmähaastattelun aikoihin siellä oli paljon keskustelua ja kriittisyyttä johtajuuden toteutumisen ja odotusten suhteen. Yksilöhaastattelussa tulikin esille, että aiheesta oli ryhmähaastattelun jälkeen puhuttu johtajan kanssa. Ymmärrykseni mukaan kriittisyyttä aiheutti se, millainen vaihe yksikön työyhteisöllä itsellään oli yhteisönä ja suhteessa johtajaan.

Työntekijöiden näkemys johtajuuden toteutumisesta oli siis melko samanlainen riippumatta siitä, minkälaisessa yksikössä työntekijä oli töissä. Kokonaisuudessaan johtajan työtä kuvattiin kiireiseksi: johtajalla oli paljon työtä. Johtajan kiirettä aiheuttavat työtehtävät olivat työntekijöiden puheissa melko jäsenmättömiä. Puhuttiin yleisilmauksin paperitöistä, kokouksista tai hallinnollisista tehtävistä. Sekä haastatteluiden että kyselyn mukaan keskeinen ristiriita

johtajuuden odotusten ja toteutumisen välillä tiivistyikin siihen, että hallintotyö vei ajan, kun aikaa toivottiin arkiseen kohtaamiseen. Hajautettu organisaatio sinänsä – useampi yksikkö ja henkilöstön määrä – ei useinkaan noussut kiireen aiheuttajaksi. Sekä työntekijät että johtajat korostivat usein muita tekijöitä kuin suoraan hajautettua organisaatiota kiireen ja työmäärän aiheuttajaksi. Johtajien puheissa hajallaan olevat yksiköt toki määrittivät työtä ja tekivät siitä pirstaleisen, mutta pirstaleisuutta aiheuttavia seikkoja oli aina johtajan työssä ollut. Varsinaisia ongelmia kiire ei ollut aiheuttanut, mutta se heijastui työntekijöiden puheissa huolena johtajan jaksamisesta ja johtajan ja työntekijöiden tapaamisten vähentymisenä. Johtajan kiire oli yhteydessä myös siihen, että työntekijät tekivät työtään itsenäisemmin: esimiehen ja alaisen etäisyys lisäsi työntekijöiden autonomiaa, itsenäisyyttä ja pakotti luottamaan omiin kykyihin (ks. Ruohotie 2000, 74).

Johtajat ja työntekijät tarkastelivat johtajan työtä kokonaisuutena ja kunnan kaikkien päiväkodin johtajien näkökulmasta. Merkittävä tekijä johtajuuden toteutumisessa olivat toisaalta kunnasta tulevat resurssit ja toisaalta sieltä annetut tehtävät. Työntekijöille johtajan työ näyttäytyikin sekä kyselyssä että haastatteluissa erilaisina niin organisaation sisäiseen kuin kunnan muuhun hallintoon liittyvinä tehtävinä. Näistä jälkimmäiset tehtävät näyttäytyivät työntekijöille melko epäselvinä ja yleisluonteisina, ja niihin liittyviä tehtäviä ei ehkä aina mielletty samalla tavalla osaksi johtajan työtä kuin työtehtävät omissa yksiköissä. Kunnissa, joissa organisaatiot sijaitsivat, oli myös erilaisia kulttuurisia tapoja toteuttaa johtajuutta. Päiväkodin johtajien kollektiivinen työote vastuutti yksittäistä johtajaa huolehtimaan kunnan päivähoidosta huomattavasti enemmän kuin silloin, kun kunnassa oli päivähoidon hallintohenkilöstöä.

Kunnan muu hallinto on siis merkityksellinen osa päiväkodin johtajan työtä. Johtajien toimintaympäristö on muuttunut muun muassa päätöksenteon hajauttamisen myötä, joka heijastuu johtajien työnkuvaan. Tutkimustensa perusteella Nivala (1999, 203) puhuukin päiväkodin johtajan intra- ja interjohtajuudesta. Hujala (2002; myös 2004; 2005) toteaa, että päiväkodin johtajan työ nähdään olevan puoleksi työyhteisön sisällä ja puoliksi sen ulkopuolella. Johtajien koko toimintaympäristön muutosten tarkastelu tulisikin ulottaa johtajan ja työntekijöiden yhteisen tarkastelun piiriin (ks. Karila & Nummenmaa 2001, 27–28).

Aiemmissä tutkimuksissa on myös todettu, että päiväkodin johtajien ja muun hallinnon yhteys ei aina toteudu parhaalla mahdollisella tavalla. Hujalan (2002) tutkimuksessa päiväkotien johtajat kokivat olevansa välikädessä alaisensa, perheiden ja oman johdon kesken. Johtajat kuvasivat makrotasolta eli kunnan hallinnosta tulevan hallinnollisia vaateita, ohjeita ja määräyksiä. Sekä Nivala (2002b, 194–198) että Hujala (2002) toteavat, että kunnan ylemmän hallinnon ja päiväkodin johtajien väliltä puuttuu riittävä keskusteluyhteys: kunnan ylemmässä hallinnossa ei ole kasvatusorganisaatioiden substanssituntemusta tai makrotason hierarkia alistaa päiväkotien johtajien toiminnan. Hujalan (2002) mukaan mikro- ja makrotason johtajuuden välillä tulisi selkeyttää tehtävä- ja vastuualueiden määrittystä ja yhteistyötä eli mesotason johtajuutta. Nivala

(2002b; myös Nivala 1999, 154–155) päätty tarkastelussaan siihen, että eri toimijoiden (mm. johtajat, virkamiehet ja luottamushenkilöt) kesken näyttäisi olevan toisistaan poikkeavia käsityksiä siitä, mitkä ovat kasvatus- ja opetusalan organisaatioiden tehtävät. Hallintotyötä korostavan organisaatiokulttuurin vallitessa on vaarana, että substanssin kehittäminen jää vähemmälle. Onkin esitetty vaatimuksia, että kasvatusorganisaatioissa johtajien tulisi saada keskittyä paremmin muun muassa työn perusfunktioon eli pedagogiikan kehittämiseen. Saman toiveen esittivät sekä johtajat että työntekijät tutkimuksessani: pedagogisen johtajuuden puute ei ollut yksinomaan hajautettuun organisaatioon liittyvä seikka vaan kritiikki kohdentui laajemmin päivähoiton johtajuuteen.

Yksi tekijä, joka sääteli näkemystä johtajuuden toteutumisesta, olivat kunkin työntekijän henkilökohtaiset tai toimintayksikön henkilöstön odotukset johtajuudelle. Työntekijät ja johtajat toivat esille, kuinka työntekijöillä oli erilaisia näkemyksiä siitä, mitä johtajuuden tulisi olla ja kuinka odotukset vaihtelivat eri aikoina. Johtajuuteen kohdistuneiden odotusten kirjo oli luettavissa myös kyselyn vastauksissa. Samoin se, oliko vastaaja kokenut odotuksensa toteutuneen, vaihteli: samanlainen odotus oli toisen kohdalla toteutunut ja toisen kohdalla ei. Kolmannes kyselyyn vastanneista arvioi odotustensa toteutuneen, kolmannes ei ja kolmannes arvioista sisälsi jonkinasteisen varauksen.

Nämä näkemykset olivat jossain määrin alakulttuurisia: joku yhteisö odotti johtajan paneutuvan pienempiinkin päätöksiin ja vastaavasti toisessa yhteisössä toimittiin huomattavasti itsenäisemmin. Yksilöhaastatteluissakin saatiin puhua me -muodossa, joka kertoi yhteisön suhtautumisesta johtajuuteen. (Ks. Hogg 2001; 2005; van Knippenberg ym. 2007.) Colen ym. (2002, 154–156) mukaan työntekijöiden työhön liittyvät odotukset ovat työntekijästä riippuen erilaisia. Myös se, miten työntekijä kokee tarpeidensa tulevan erilaisissa ammatillisissa suhteissa täytetyksi, on yksilökohtaista. Johtajat ja työntekijät arvioivat, että osittain erilaisten odotusten taustalla oli myös yksikön päivähoitotoiminnan luonne. Tämä voi kertoa siitä, että aiemmin päivähoiton johtajuuden rakentuessa sektoreittain, olivat johtajuuteen kohdistuneet odotukset ja käytännöt erilaisia. Odotukset olivat kuitenkin säilyneet, vaikka johtajuusjärjestelmä oli muuttunut.

Johtajuuden yksilölliset ja eri yhteisöjen erilaiset odotukset tukevat myös johtajuuskäsitystä, jonka mukaan johtajuus tuotetaan sosiaalisesti rakentuneena johtajien ja alaisten kesken (Berger & Luckmann 1994, 30–34). Toteamani johtajuuteen kohdistuneet yksilölliset ja yhteisölliset näkemykset ovat yksi peruste sille, kuinka johtajat ja alaiset yhdessä luovat johtajuussuhteen ja ne samalla korostavat johtajuuden relationaalista luonnetta (Bligh & Meindl 2005; Shamir 2007, xx–xxi; ks. Shamir ym. 2007).

Johtajan fyysinen läsnäolo tai sen puute ei siis täysin selitä työntekijöiden kokemusta johtajuuden toteutumisesta, mutta ei myöskään poissulje fyysinen läsnäolon merkitystä. Johtajan vähäisempi läsnäolo vaikutti työntekijöiden mukaan kielteisesti siihen, miten hyvin johtaja tunsii työntekijänsä, yksiköissä tehtävän työn ja hoidossa olevat lapset. Työntekijöiden keskeinen kritiikki kohdistuikin johtajan vähäisiin käynteihin ryhmissä ja vähäiseen mahdollisuuteen

keskustella johtajan kanssa. Nämä olivat samalla keskeiset johtajuuteen kohdistuneet odotukset. Näitä puutteita ja odotuksia ei määritellyt työntekijän toimintayksikön asema toimisto- tai etäyksikkönä. Myös muissa tutkimuksissa esimiehen fyysisellä läsnäololla on todettu olevan merkitystä. Blasén ja Blasén (1999, 361) mukaan rehtorin myönteisesti opetukseen vaikuttuvissa teoissa keskeistä oli puhuminen opettajien kanssa. Jo pelkkä käynti luokassa ilman palautetta tai keskustelua vaikutti opettajien motivaatioon, itsetuntoon ja reflektiivaan käyttäytymiseen. Samoin suomalaisissa tutkimuksissa rehtorin osoittamaa tukea, kiinnostusta opettajan työhön ja kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia esimerkiksi palaverissa pidettiin tärkeinä (Huusko 1999, 170; Rajakaltio 1999, 67; Syrjäläinen 2001, 112). Aiemmissä tutkimuksissa myös todetaan, että hyvä johtaja-alainen-suhde edistää työssä selviytymistä (Brandes ym. 2004; Lavelle ym. 2007).

Johtajan fyysinen läsnäolo ei tutkimukseni perusteella kuitenkaan ollut ainoa tapa, jolla johtaja oli läsnä työntekijöiden arjessa. Työntekijät ilmaisivat monella tapaa, kuinka johtaja oli läsnä ja vaikutti heihin ja työhön olematta fyysisesti läsnä. Haastatteluissa ja havainnoinnissa esille tullut johtajan ja työntekijöiden vahva vuorovaikutuksellinen ote työhön ja toisiinsa kertoi siitä, kuinka paljon hajautetussa organisaatiossa oltiin yhteydessä toisiinsa ja tietoisia toisten toimista. Johtajalla oli edelleen merkityksellinen asema työntekijöiden silmissä.

Johtajalle näytti niin haastatteluiden, kyselyn kuin havainnoinnin perusteella jossain määrin jäävän tukijan, erotuomarin tai ongelmatilanteiden ratkaisijan rooli. Johtajan merkitys tuen antajana on todettu monissa muissa tutkimuksissa (Puroila 2002, 85; Keskinen 2005, 40; Venninen 2007, 146; Rouvinen 2007, 147). Johtajan tuki on todettu erillä tavoin merkittäväksi kuin toisten työntekijöiden antama tuki. Johtajan osoittama tuki on yhteydessä koettuun työtyytyväisyyteen. (Ng & Sorensen 2008.) Työntekijöiden tosilleen antama tuki taas vastaa tilannekohtaisiin tarpeisiin (Rautiainen & Keskinen 1999, 23).

Aiemmat tutkimukset tukevat tulostani, jonka mukaan johtaja on päätöksentekijä ja ratkaisija. Nivalan (1999, 163) haastattelemat johtajat itsekin korostivat johtajan viime käden vastuuta. Hujalan (2005) tutkimuksen mukaan vanhempia lukuun ottamatta muut ryhmät (vaikuttajat, johtajat, opettajat, opiskelijat ja kouluttajat) pitivät päätöksentekokykyä yhtenä tärkeimmistä johtajan ominaisuuksista.

Johtajan jääminen erotuomarin ja viimekäden ratkaisijan rooleihin kertoo myönteisellä tavalla työntekijöiden kyvystä selvittää kuvaamastaan tavallisesta arjesta omin voimin. Erotuomarin ja viimekäden ratkaisijan roolit kuvaavat myös sitä, kuinka työntekijät pitivät kiinni työnsä itsenäisyydestä ja halusivat määrittellä, milloin ja mihin johtaja sai puuttua. Työntekijät rajasivat joitakin työtehtäviä ja vastuita itselleen yksilöinä ja erityisesti tiiminä. Johtajan puuttuminen näihin työntekijöiden vastuualueisiin koettiin luottamuksen puutteena johtajan ja työntekijöiden välillä. Johtajan luottamus työntekijöihinsä oli vastaavasti koettu vastuun jakamisena, johtajan antamana vapautena ja vähäisenä kontrollina. Työntekijöiden tapa määrittää johtajan roolia kertoo myös osaltaan siitä, kuinka johtajuutta luodaan yhdessä.

Työtehtävien rajauksista huolimatta johtajan ja työntekijöiden välillä oli vahva vuorovaikutteinen työorientaatio. Toteutunutta vuorovaikutteista työorientaatiota voi pitää jaettuna johtajuutena. Jaettu johtajuus ilmeni kaikissa aineistoissani. Jaettu johtajuus toteutui pääsääntöisesti nimettyinä vastuualueina tiettyjen henkilöiden kesken. Tämä vastaa Spillanen (2006, 12–15) esittämää johtaja plus -näkökulmaa ja Offermannin ja Scuderin (2007, 72, 75–77) jaettua johtajuutta. Ne työntekijät, joille tutkimissani organisaatioissa oli nimetty vastuualueita, eivät tosin nähneet rooliaan johtajuuteen liittyvien termien kautta (ks. Crowther & Olsen 1997). Henkilöstöpalaverit olivat tilanteita, joissa johtajuuden jakaminen näkyi konkreettisesti: niissä jonkun vastuutehtävän saaneilla henkilöillä oli johtajuutta (työhyvinvoinnin järjestäminen), mutta nähtävissä oli myös spontaania johtajuuden jakamista (työntekijöiden keskinäinen sijaisjärjestely). Erilaisia henkilöstöpalavereja voi pitää johtajan luomina rutiineina, joilla hän loi johtajuutta. (Ks. Spillane ym. 2001; 2004; 2006)

Etäyksiköissä oli nähtävissä myös kollektiivisempaa johtajuutta, sillä vastuu etäyksiköstä oli pitkälle koko tiimin yhteinen. Etäyksiköiden kollektiivinen vastuu näkyi siinä, kuinka työntekijät odottivat tapaavansa johtajaa sekä henkilökohtaisesti että erityisesti tiiminä. Tiimit ovat esimerkki jaetun johtajuuden välineistä (Scribner, Sawyer, Watson & Myers 2007, 73). Tiimien merkityksen korostuminen nostaa esiin tarpeen tarkastella johtajan ja tiimin välistä suhdetta (Graen & Uhl-Bien 1995, 239–240). Olennaista uudenaikaisessa organisaatiorakenteessa ja johtajuuden jakautuessa useammalle henkilölle onkin miettiä, mitä johtaja johtaa ja millainen merkitys hänen johtajuudellaan on (esim. Meindl ym. 1985; Meindl 1995).

Vaikka johtajuus ja vastuut jakautuivat, pidettiin johtaja ajan tasalla yksikön tapahtumista. Johtajan merkityksellisyyttä tukevat myös toiveet siitä, että johtaja olisi edelleen ja jopa aiempaa enemmän läsnä työntekijöiden työssä. Jaettu johtajuus ei poista johtajan merkitystä, kuten useissa aiemmissä tutkimuksissa todetaan (esim. Harris & Muijs 2005, 29–34; Spillane 2006, 6; Slater 2008, 58). Gronn (2000, 334–335) puolustaa johtajuuden (*leadership*) tarpeellisuutta silloinkin kun puhutaan jaetusta johtajuudesta, mutta siten, että se tulisi irrottaa automaattisesta yhteydestä johtajakeskeisyyteen (*headship*). Johtajan tehtäväksi jää luoda jaettua johtajuutta salliva ja tukeva ilmapiiri, jolloin kontrolli ja autonomia sekä tuki ja vuorovaikutus ovat sopivassa suhteessa toisiinsa. (Woods ym. 2004, 442–445; Pearce & Manz 2005, 137–139; Scriver ym. 2007, 87–96; Mangin 2007, 348–349; Harris 2008.)

Sekä johtajat että työntekijät puhuivat luottamuksen merkityksestä jaetussa työssä ja johtajuutta. Myös Hujalan (2002) tutkimuksessa luotettavuus nousi merkittäväksi päiväkodin johtajan ominaisuudeksi. Luottamus onkin nostettu yhdeksi avaintekijäksi siinä, että johtaja onnistuu olemaan hyvä ja tehokas (Burke, Sims, Lazzara & Salas 2007; ks. myös Wahlstrom & Louis 2008). Luottamuksen syntyminen johtajan ja työntekijöiden välillä on monen tekijän summa; siihen vaikuttavat luottamuksen kohteen (esim. johtajan) johtamistaidot ja -tyyli, hyvyys, vilpittömyys ja oikeudenmukaisuus johtajana sekä persoonallisuuden piirteet, mutta myös tiimiin ja sen jäsenten piirteet ja organisaatioon liit-



tyvät tekijät (Burke ym. 2007, 613–623). Slater (2008, 61–66) tiivistää johtajan hyvät kommunikaatiotaidot (kuunteleminen, avoimuus, empatia) avaimiksi kutsua työntekijät yhteistoiminnallisiin suhteisiin. Luottamus organisaation johtoon on myös merkittävä tekijä siinä, kuinka hyvin työntekijä sitoutuu organisaatioon (Jokivuori 2004, 290–292). Johtajuus- tai organisaatorakenne saattaa osaltaan korostaa johtajan ja työntekijöiden välisen luottamuksen merkitystä. Slaterin (2008, 60) mukaan yhteistoiminnallinen johtajuus haastaa johtajan luopumaan valta-asemastaan valtuuttaen muita.

Johtajan ja työntekijöiden välille jakautuva johtajuus ja yhteinen vastuu oman toimintayksikön asioista korostivat työntekijöiden osalta työn kielellisen hallinnan ja reflektoinnin merkitystä (ks. Karila ja Nummenmaa 2001, 32–33). Työntekijöiden haastatteluissa oli viitteitä omasta kyvyttömyydestä kertoa työstään riittävällä tavalla, mutta samalla ajatus johtajan kyvyttömyydestä nähdä työn arkea. Kielellisen hallinnan vaatimus oli yhteydessä johtajan fyysisen läsnäolon mahdollisuuteen: kun johtaja ei ollut läsnä, jäi työntekijöille vastuu kuvata työtään ja siihen liittyviä tilanteita. Työn kielellinen hallinta näyttäisi näin korostuvan hajautetussa organisaatiossa, koska kaikki asianosaiset eivät aina ole samanaikaisesti läsnä. Pohdittavaksi jää myös se, miten vahva merkitys jonkun tilanteen yhdessä näkemisellä ja kokemisella on, vai voimmeko luottaa kyyymme kielellisesti välittää tietoa ja toisen ottaa sitä vastaan.

Vaikka johtajuus ja vastuut jakautuivat, jäi tämänkin tutkimuksen mukaan johtajalle omia tehtäviä ja erityisyyttä. Konkreettien lähinnä hallintoon ja henkilöstöhallintoon liittyvien työtehtävien ohella johtajalle jäi muun muassa ilmapiiriä, hyvinvointia ja jaksamista tukevan toiminnan ylläpitäminen. Jonkun verran enemmän henkilöstön puheissa korostui ihmissuuntautunut johtajuus, vaikka johtajalle jäi selkeitä asioihin liittyviä tehtäviä (esim. Bennis & Nanus 1986). Hujala (2002) sai vastaavia tuloksia omassa tutkimuksessaan: päiväkotien kasvatushenkilöstö korosti johtajuuden ihmissuhteisiin ja henkilöstöön liittyviä merkityksiä (myös Kauppi 2001, 53; Rodd 2006, 51). Ruohotie (2000, 74) toteaa, että työntekijöiden itsenäisyyden ja autonomian myötä johtajan haasteeksi asettuukin luoda psykologista läheisyyttä ja vahvistaa työntekijöiden identiteettiä ja minä-arvostusta. Johtajan tulee luoda yhteistyöhalua eli synnyttää ja vahvistaa alaisten kollektiivista identiteettiä (ks. myös Messick 2005, 82–92). Vastaavasti Furman (1998, 299–315) asettaa postmodernin organisaation haasteeksi sen, että sen jäsenten tulisi tuntee turvaa ja kuuluvuutta organisaatioon. Tutkimukseni tulokset kuvaavat, että työntekijöillä hajautetussa organisaatiossa on erilaisia käsityksiä ja odotuksia siitä, mikä on se yhteisö, johon he haluavat kuulua.

Tutkimuksissa on todettu, kuinka uudenlaiset organisaatorakenteet edellyttävät sekä perinteistä että uudenlaista johtajuutta. Koiviston ja Vartiaisen (2008) mukaan niin heidän kuin muiden tutkimuksissa todetaan, kuinka virtuaalitiimeissä korostuu paikallisia tiimejä enemmän johtajan kyky luottaa tiimin jäseniin. Sen lisäksi, että virtuaalitiimin johtajalle jäi johtajien perinteisiä tehtäviä, oli hänen kyettävä jakamaan vastuuta sekä tiimille kokonaisuutena että kullekin tiimin jäsenelle. Virtuaalitiimeissä verrattuna paikallisiin tiimeihin on tietoisesti korostettava ja luotava ryhmän yhdessäoloa ja kommunikaatiota.

(Koivisto & Vartiainen 2008, 39–40.) Vastaavaa johtajuuden tärkeyttä verkosto- ja virtuaaliorganisaatioissa korostaa Zimmermannin, Witin ja Gillin (2008) kansainvälisiä virtuaaliorganisaatiota koskenut tutkimus. Tutkimuksessa listatut ja arvioidut 30 johtajan käyttäytymistä koettiin jonkin verran tärkeämpinä virtuaaliorganisaatioissa kuin niissä, missä kommunikaatio tapahtui pääsääntöisesti kasvokkain.

Tulokseni nostavat esiin myös joitain päinvastaista tuloksia kuin aiemmissa tutkimuksissa todetaan. Tässä tutkimuksessa johtajan visiointia ja linjauksia pidettiin tärkeänä, mutta ne ja työntekijöiden omat visiot asettuivat osittain ristiriitaiseen suhteeseen. Työntekijöiden keskinäinen yhteinen suunnittelu ja visiointi nähtiin yhtäläillä tärkeänä. Kyselyssä esille tuodut odotukset johtajuudelle painottuivat johtajan rooliin keskustelukumppanina, arjen ymmärtäjänä ja hyvinvoinnista huolehtijana, mutta vain muutamassa lomakkeessa korostettiin johtajan merkitystä työn kehittäjänä. Johtajan rooli vision luoja ja sanoittajana on useissa tutkimuksissa todettu merkitykselliseksi. Starrat (1995, 10–16) huomauttaa, että esimerkiksi kouluissa muutosten jälkeen tarvitaan johtajuutta, jossa on ideoita, visioita ja sitoutumista arvoihin. Visio on johtajan vallan lähde – johtajan tulisi saada työntekijät seuraamaan visiota eikä ihmistä. Erityisen merkitykselliseksi todetaan johtajan kommunikaatio liittyen odotuksiin, tavoitteisiin ja suunnitelmiin, koska tällainen kommunikointi rohkaisee opettajia osallistumaan yhteisöön. (Printy 2008; Slater 2008; myös Rajakaltio 1999.) Vastaavia vision tärkeyttä ja ylläpitoa korostavia tuloksia on saatu myös varhaiskasvatuksen organisaatioissa (Hujala 2002; Kiley & Jensen 2003). On kuitenkin todettava se, kuinka paljon johtajat lopulta käyttävät aikaa yhteisten visioiden luontiin – omassa tutkimuksessani johtajilla keskenään oli tästä erilaiset näkemykset. Aiemmassa tutkimuksessa todetaan, että johtajat pitivät tärkeänä keskustelua henkilöstön kanssa, mutta ne keskittyvät muuhun kuin työn arviointiin ja kehittämiseen (Hujala ym. 1998; myös Kauppi 2001).

Missä määrin hajautettu organisaatio sitten näkyy johtajuuden toteutumisessa ja siihen kohdistuneissa odotuksissa? Aineistoni ei tuota tähän yksioikoista vastausta. Yhtäläillä kuin työntekijöiden oli vaikea arvioida työtään nimenomaan hajautetun organisaation kontekstissa, oli heidän vaikea hahmottaa juuri hajautettua organisaatiota johtajuuden määrittäjänä. Toki jonkun verran työntekijät tekivät vertailua toimisto- ja etätyöskentelijöiden välillä. Toisin sanoen johtajuus toteutui jossain määrin eri tavoin toimisto- ja etätyöskentelijöissä.

Vaikka johtajat puhuivat päiväkodin johtajien työstä yleisempänä ilmiönä, nimesivät he hajautetun organisaation osaltaan johtajuutta määrittäväksi tekijäksi. Silti johtajien mukaan johtajuutta ja sen toteutumista tulisi ensisijaisesti tarkastella ja arvioida kokonaisuutena. Tällöin pitäisi johdettavien yksiköiden ohella arvioida esimerkiksi kunnan muun hallinnon vaikutusta johtajuuteen (ks. esim. Nivala 1999; Hujala 2002). Selkein hajautetun organisaation työhön vaikuttava piirre oli erilaisten päivähoitomuotojen yhtäaikainen johtaminen. Erilaiset päivähoitomuodot edellyttivät sitä, että johtajan piti kyetä vastaamaan niiden erilaisiin tarpeisiin. Myös se, että yksiköt olivat hajallaan, teki työstä pirstaleisen ja asetti haasteen toteuttaa tasavertaista johtajuutta kaikkiin yksi-

köihin. Silti kumpikin johtaja piti hajautettua organisaatiota esimerkiksi asiakasnäkökulman vuoksi hyvänä rakenteena.

Jo kaksi sattumanvaraisesti valittua hajautettua organisaatiota todensivat, kuinka henkilöstö- ja yksikkömääriltään melko samankaltaiset organisaatiot toimivat eri tavoin. Johtajan henkilökohtainen näkemys siitä, millaiseksi toisaalta johtajuus ja toisaalta itse hajautettu organisaatio muodostuivat, oli merkityksellinen. Sinänsä kummallakin johtajalla oli perusteet toimintatavoilleen. Sekä johtajat että työntekijät tunnistivat johtajan henkilökohtaisen työtteen ja näkemyksen siitä, kuinka johtajuus ja kuinka esimerkiksi yhteistyö ja yhteisöllisyys toteutuivat. Selvimmin johtajan henkilökohtainen työote näkyikin yksiköiden välisissä yhteistyökysymyksissä. Aiempien tutkimusten mukaan päiväkotien johtajat pitivät tärkeänä yhteistyötä ja vuorovaikutusta työyhteisön sisällä (Hujala ym. 1998, 158; Nivala 1999, 150–151, 157–163). Nämä tulokset ovat tosin ajalta, jolloin johtajat eivät samassa määrin kuin nyt johtaneet usean toimintayksikön organisaatioita. Nivalan (1999) tuloksista voi nostaa poiminnan, että johtajat nostivat tärkeimmäksi vuorovaikutussuhteeksi koko yhteisön eli lapset, vanhemmat ja henkilöstön. Tiimien ja eri ammattiryhmien sisäisen vuorovaikutuksen edistäminen olivat seuraavilla sijoilla.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Tulosten tarkastelu organisaatorakenteen ulottuvuuksien valossa

Tässä tutkimuksessa olen tarkastellut päivähoitotyötä ja johtajuutta ja erityisesti johtajan ja työntekijöiden välisiä ja työntekijöiden keskinäisiä ammatillisia suhteita hajautetussa organisaatiossa. Tutkimukseni lähtökohta oli tarkastella päivähoitotyötä ja johtajuutta organisaatorakenteessa, joka muodostuu yhdestä johtajasta ja vähintään kahdesta fyysisesti erillään toimivasta päivähoiton toimintayksiköstä. Tällaista organisaatorakennetta nimitetään hajautetuksi organisaatioksi. Tutkimukseeni osallistui kaksi hajautettua organisaatiota: toisessa oli neljä ja toisessa viisi toimintayksikköä. Organisaatiot olivat ajallisesti suunnilleen samassa vaiheessa eli rakennemuutokset oli aloitettu noin 10 vuotta ennen tutkimustani. Merkityksellistä tutkimuksessani on tuoda esille usein kuulematta jäävä työntekijöiden ääni organisaatio- ja johtajuusrakenteiden muutoksista, ja muutosten vaikutuksista heidän työhönsä.

Tutkimukseni kohteena ollut organisaatorakenne on muutos suhteessa päivähoiton perinteisiin yhden toimintayksikön organisaatorakenteisiin. Tästä syystä tarkastelen pohdinnassani organisaation sosiaalisen rakenteen elementtien olemusta uudenaikaisessa hajautetun organisaation rakenteessa. Hatchin (1997, 161–166) mukaan organisaation sosiaalisella rakenteella tarkoitetaan suhteita, jotka ilmenevät ihmisten, organisaation eri asemien ja organisaatioiden yksiköiden välillä. Tällaisia suhteita ovat auktoriteettisuhteet ja työnjako. Juuti (2006a 208–210; ks. myös Bolman & Deal 2003, 49–56) toteaa, että organisaatorakenteiden ulottuvuuksia ovat muun muassa vertikaalinen erilaistuminen, hierarkkinen auktoriteettiasema, horisontaalinen erilaistuminen ja osastojako, muodollisuuden aste ja keskityksen ja hajautuksen aste. Sekä Hatch (1997, 166) että Juuti (2006a, 208) toteavat, että organisaation rakennetta on tarkasteltava sekä vertikaalisena että horisontaalisena ilmiönä. Sovellan pohdintaani näitä organisaation rakennetta kuvaavia ulottuvuuksia ja tarkastelen niiden toteutumista tutkimissani organisaatioissa. Käyn seuraavassa läpi tutkimieni organi-

saatioiden *auktoriteettisuhteita, työnjakoa, keskityksen ja hajautuksen sekä muodollisuuden astetta* vertikaalisella ja horisontaalisella tasolla.

Juuti (2006a, 208–209) toteaa, että *auktoriteettisuhteet* määräytyvät vertikaalisen organisaatorakenteen perusteella. Kaikki työntekijät tutkimissani organisaatioissa olivat edelleen suorassa auktoriteettisuhteessa johtajaan, vaikka molemmissa organisaatioissa oli vahvistettu vara- ja vastuuhenkilöjärjestelmää. Näillä henkilöillä ei kuitenkaan ollut virallista auktoriteettiasemaa suhteessa muihin työntekijöihin. Valvontajänne, joka tarkoittaa yhden esimiehen alaisuudessa olevien henkilöiden lukumäärää, oli kasvanut verrattaessa perinteiseen yhden päiväkodin henkilöstömäärän johtamiseen (ks. Juuti 2006a, 209). Juuti toteaa, että valvontajänteeseen vaikuttavat muun muassa alaisten koulutustaso ja ammattitaito. Tutkimuksessani työntekijät korostivat omaa ammattitaitoaan ja kykyään itsenäiseen ja tiimimäiseen työhön, eikä valvontajänteen kasvu (työntekijöiden määrän kasvu suhteessa yhteen johtajaan) näkynyt liiaksi työtä haittaavana tekijänä. Silti on syytä huomioida sekä työntekijöiden ja johtajien kriittiset puheenvuorot siitä, että johdettavien työntekijöiden ja yksiköiden määrä ei voi kasvaa liian suureksi.

Organisaatorakenne ei siis tuottanut varsinaista muutosta vertikaalisessa auktoriteettisuhteessa ja johtajalle asetui ja häneltä edelleen toivottiin asemansa ja virkansa puolesta auktoriteettia, valvontaa ja kontrollia, oli tutkimuksessani havaittavissa myös muutoksia tässä auktoriteettisuhteessa. Työtä hajautetussa organisaatiossa kuvattiin lähes poikkeuksetta itsenäisenä ja tiimityötä korostavana: esimiehen ja alaisen etäisyys lisäsi työntekijöiden autonomiaa, itsenäisyyttä ja luottamusta omiin kykyihinsä (ks. Ruohotie 2000, 74). Työntekijöiden ollessa näin orientoituneita ei johtajan valvontaa ja ohjausta kaivattu kaikissa tilanteissa. On muistettava, että johtajankaan ei ollut mahdollista olla aina paikalla käyttämässä auktoriteettiaan. Parrilan (2007a, 53) näkemys sektoroituneeseen rakenteeseen ja yhden yksikön johtamiseen sidotusta säännöstä ”esimiehen tulee olla aina saatavilla” ei enää toteutunut. Parrilan (2007a) mukaan uudessa alueellisessa toimintakonseptissa (ts. hajautetussa organisaatiossa) tämä sääntö ei voikaan toteutua ja edellytetään tarkempaa työn- ja vastuunjaon määrittämistä. Omassa tutkimuksessani työntekijät olivat jo irtautuneet tästä vanhasta säännöstä. Johtajan saatavuus korvautui tietoisuudella saatavuudesta. Johtajan ja työntekijöiden välisessä suhteessa oli paljon jaetun johtajuuden piirteitä, ja johtajuuden jakautuminen myös hyväksyttiin.

Tutkimuksessani ilmenneen jaetun johtajuuden myötä näyttäisi ilmeiseltä, että johtajan tulisi entistä enemmän johtaa itseohjautuvia tiimejä ja niiden kautta ja rinnalla koko hajautettua organisaatiota. Organisaation, jota johtaja edustaa, tuki tiimille eikä yksittäiselle työntekijälle onkin mahdollisesti paras tiimin toimivuutta edistävä tekijä (Howes, Cropanzano, Grandey & Mohler 2000). Aiemmassa kouluun sijoittuvassa tutkimuksessa todetaan, että opettajien tukeutuessa toisiinsa, vähenee heidän riippuvaisuutensa rehtorin tuesta (Wahlstrom & Louis 2008, 483). Tiimien huomioimista tiimeinä tukee näkemys siitä, että mitä enemmän työntekijöille muodostuu tärkeäksi tietyn ryhmän jäsenyys, sitä helpommin voi ryhmässä muodostua yhteisiä näkemyksiä esimerkiksi johta-

juudesta (Hogg 2001; 2005; van Knippenberg 2007, 53–64). Näin tiimi kokonaisuutena voi ollakin tärkein kohde, jonka kautta saadaan aikaan esimerkiksi muutoksia.

Päivähoidossa keskustelua herättäneen ”kaikki tekevät kaikkea”-työorientaation (ks. esim. Karila 1997, 60; Kinos 1997, 119–120) ytimessä oli ammattinimikkeiden ja koulutustaustan mukaisen työnjaon hämärtyminen ja siirtyminen työvuorosidonnaiseen työnjakoon. Hajautetussa organisaatiossa tämä sama orientaatio nousee keskiöön uudesta näkökulmasta: tiimissä tulisi arvioida, tekevätkö kaikki kaikkea vai miten tiimissä eriytetään ja jaetaan työtehtäviä ja kuka saa käskä ja ketä. Hajautetussa organisaatiossa ollaan sekä vertikaalisten että erityisesti horisontaalisten auktoriteettisuhteiden murroksessa. Itsenäinen ja tiimimäinen työote on parhaimmillaan tilaisuus kehittää päivähoiton tiimejä todellisten tiimien suuntaan (ks. esim. Hackmann 2005, 115–141). Kehitettäessä tiimityötä on pureuduttava tutkimuksessanikin vaikeina pidettyihin auktoriteettisuhteisiin työntekijöiden kesken. Työntekijän aseman määrittely esimerkiksi varajohtajaksi tuotti hänelle hyväksytyyn oikeuden tietynlaiseen johtajuuteen. Määräysvallan käyttäminen suhteessa työtovereihin oli vaikeaa, mutta vaikeaa oli myös olla työtoverin määräysvallan kohteena. Vastaavia pohdintoja esiintyi aiempaan tutkimukseeni osallistuneen päiväkodin henkilökunnan keskuudessa (Halttunen 2002).

Tutkimuksessani oli silti havaittavissa myös perinteisiä johtajan auktoriteettia korostavia näkemyksiä (ks. myös Hujala 2002; Ropo ym. 2005, 16–18). Tämä kuvastaa sitä, kuinka samanaikaisesti on vallalla erilaisia käsityksiä johtajuudesta ja organisaatioista (esim. Morgan 1998, 31–32; Sarala & Sarala 2001, 14; Lindström 2002, 50). Monikerroksiset käsitykset ja odotukset todentavat sitä, kuinka jäsentymätön johtajuus päivähoitossa edelleen on ja miten moni tekijä siihen vaikuttaa. Tässä tutkimuksessa johtajuuden luojia olivat ensisijaisesti johtaja itse, työntekijät ja kunnan hallinto. Johtajan ja työntekijöiden välinen auktoriteettisuhteiden jäikin osittain ristiriitaiseksi: työntekijät nauttivat luottamuksesta ja valtuudesta itsenäiseen työhön, mutta kaipasivat tietyissä tilanteissa johtajan auktoriteettia. Joissain tilanteissa taas työntekijät rajasivat auktoriteettia enemmän itselleen kuin johtajalle.

Muutokset johtajan auktoriteettiasemassa eivät pelkästään johdu hajautetun organisaation rakenteesta, vaan myös siitä, millainen asema niin johtajalla kuin työntekijällä odotetaan olevan. Hajautettua organisaatiota voi pitää postmodernin ajan rakenteena. Postmodernin organisaation piirteitä ovat demokratia, valtuuttaminen, tiimityö, joustavuus ja luottamus (Clegg 1990, 176–207; Pinchot & Pinchot 1996, 82; Juuti 1996, 246–247). Perinteiset auktoriteettisuhteet eivät enää toimi postmodernin ajan organisaatioissa (Pinchot & Pinchot 1996, 82). Silti organisaatorakenteiden muuttuessa ja jossain määrin murentuessa ei johtaja jää merkityksettömäksi (Shamir 1999, 57–60; Zimmermann ym. 2008; Koivisto & Vartiainen 2008, 39–40).

Johtajan ja työntekijöiden välinen auktoriteettisuhteiden linkittyy *työnjakoon* heidän välillään. Tutkimuksessani näkyi sekä työnjaon selkeys että joitain ristiriitoja. Tutkimuksessani mukana olleissa organisaatioissa oli sovittuja rakentei-

ta, esimerkiksi varajohtaja ja vastuuhenkilö, mutta johtajuus ei jakautunut vain näille henkilöille. Jossain määrin oli nähtävissä myös kollektiivista, kaikkien työntekijöiden vastuuta toimintayksiköstä. Molemmissa organisaatioissa työnjakoa kuvasi se, että työnjaosta ei välttämättä ollut sovittu, vaan käytännöt olivat hioutuneet ajan kuluessa. Vertikaalista työnjakoa sävytti myönteinen vuorovaikutteisuus, jossa ilmeni jaetun johtajuuden piirteitä. Jaettu johtajuus on konkreettista vastuun ja tehtävien jakamista johtajan ja alaisten kesken, mutta myös kokonaisvaltaisempi asenne ottaa yhdessä vastuuta johtajuudesta ja organisaatiosta (ks. esim. Spillane 2006: leader-plus ja leader practice -näkökulmat). Woodsin ym. (2004, 447; ks. myös Gronn 2002) mukaan jaettu johtajuus voi toteutua esimerkiksi sovittuina tiimirakenteina tai spontaaneina järjestelyinä johtajuuden jakamisen tarpeiden mukaan. Tämä jälkimmäinen kuvaa mielestäni myös auktoriteettisuhteen muutosta; asioita ei tehdä vain auktoriteetin (johtajan) käskiessä.

Jotta johtajuus ja jaettu johtajuus kirkastuisivat, tulisi työyhteisöissä ensinnäkin keskustella siitä, mitä on johtajuus. Tulosteni mukaan erityisesti johtajan yksiköidensä ulkopuolelle suuntautunut työ näyttäytyi työntekijöille aikaa vievänä ja jossain määrin jäsentymättömänä työnä (ks. myös Nivala 1998, 51). Vertaisin työntekijöiden näkemyksiä Hujalan (2002) tutkimuksen johtopäätökseen, että johtajuus sinänsä nähdään laajana ilmiönä, mutta johtajuus käytännössä keskittyy mikrotasolle. Työntekijöiden odotukset tutkimuksessani kohdentuivatkin sisäiseen eli intrajohtajuuteen (ks. Nivala 1999, 203). Työyhteisöissä tulisi käydä keskustelua siitä, miten ulospäin suuntautuva eli interjohtajuus liittyy intrajohtajuuteen, ja näin selventää sitä johtajan työn toisena laajana tehtäväalueena.

Työyhteisöissä tulisi myös käydä keskustelua siitä, mitä ja miten johtajuutta voidaan jakaa. Kuten edellä totesin, osa jaettua johtajuutta on konkreetteja tekoja eli esimerkiksi johtajalle perinteisesti kuuluvien tehtävien siirtoa työntekijälle. Varhaiskasvatuksen kontekstissa on vaikea pukea konkreettisiksi teoiksi esimerkiksi lapsipedagogiikan tai oman ammattitaidon kehittämistä. Myös tällaisten seikkojen yhteydessä on hyvä arvioida, miten johtajuus niiden osalta jakautuu. Kuten Woods ym. (2004, 449–451) toteavat, pelkkä rakenteiden muuttaminen jaetun johtajuuden suuntaan ei riitä, vaan yhtä aikaa on tarkasteltava ihmisten toimijuutta. Työorganisaation sisällä käytävän keskustelun ohella jaettu johtajuus kaipaa tuekseen kunnan muuta hallintoa, jossa luodaan suotuisaa kulttuuria ja annetaan riittävät resurssit (Grubb & Flessa 2006).

Jaetun johtajuuden edelleen kirkastaminen voi olla yksi tekijä, jolla selkeyttää johtajan työtä ja johtajan ja työntekijöiden välistä työnjakoa hajautetussa organisaatiossa. Jos tiimi ottaa vastuun, esimerkiksi ilmoittaa havaitsemistaan turvallisuuspuutteista, ei johtajan läsnäolollaan enää tarvitse niitä varmistaa. Keskinen (2005, 40) toteaa kunta-alalla suoritettuun tutkimukseensa perustuen, että vuorovaikutteisella johtamistavalla voidaan ylläpitää motivoitumista kuntatyöhön. Jaettu johtajuus ei pelkästään hyödytä johtajaa, vaan henkilöstö kokee olevansa arvostettu ja sen myötä valmis toimimaan toisten puolesta odottamatta epätodellisia toimia johtajalta (John 2008, 58).

Jaettu johtajuus on tiiviissä kytköksessä siihen, millaisena päätöksenteko organisaatiossa nähdään. Juuti (2006a, 211) toteaa, että *keskityksen tai hajautuksen aste* ovat abstraktioita, ja olisikin parempi puhua suhteellisesta keskittyneisyydestä ja hajautuksesta. Tutkimusorganisaatioissani oli sekä keskittyntä että hajautunutta päätöksentekoa: osa päätöksistä oli ja jossain määrin haluttiin olevan johtajalla ja osa oli hajautuneena lähinnä työntekijöiden tiimeille. Periaatteellisella tasolla kaikilla oli mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin, joten suunta oli hajautuneeseen päätöksentekoon. Silti molemmissa organisaatioissa oli toiveita, että tietyt linjaukset olisivat koko hajautetussa organisaatiossa samanlaiset eli niiden osalta päätöksenteko olisi keskitetympää.

Organisaatiot erosivat toisistaan siinä, missä määrin yhdessä tehtiin päätöksiä, jotka koskivat koko hajautettua organisaatiota. Päätöksenteon rakenteet olivat organisaatioissa erilaiset: toisessa koko organisaatio teki päätöksiä yhdessä ja toisessa päätöksiä tehtiin yksikkökohtaisesti. Mitä enemmän hajautetussa organisaatiossa päätöksenteko hajautuu, sitä enemmän tarvitaan päätöksenteon rakenteita sinne, missä päätökset tehdään. Tämä edellyttää muun muassa toimintayksiköiden mahdollisten vastuuhenkilöiden aseman selkeyttämistä ja henkilöstön keskinäisiä palaverikäytäntöjä. Pohdittava olisi myös sitä, miten varajohtajat ja vastuuhenkilöt yhdessä päiväkodin johtajan kanssa voisivat jakaa vastuuta ja johtaa hajautettua organisaatiota.

Toivotut yhteiset linjaukset kuvaavat myös organisaation *muodollisuuden astetta*. Muodollisuuden astetta kuvataan joko korkeaksi tai matalaksi. Jos organisaation muodollisuuden aste on korkea, merkitsee se, että on olemassa kirjatut säännöt, määräykset ja tavat tehdä työtä. Tällöin työntekijällä on vähän mahdollisuutta vaikuttaa siihen, mitä tekee, milloin ja miten. Päinvastoin alhaisessa muodollisuuden asteessa työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ovat isot. (Juuti 2006a, 211–212.) Myös muodollisuuden aste jäi tutkimuksessani ristiriitaiseksi: joissain asioissa kaivattiin korkeaa muodollisuutta (linjausten kirjaamista), mutta samalla haluttiin jättää erityisesti omalle tiimille tai yksikölle vaikutusmahdollisuutta omaan työhön. Suhde johtajaan eli vertikaalinen auktoriteettisuhde ja työnjako hänen kanssaan kietoutuvat yhteen ristiriitaisen muodollisuuden asteen kanssa: samalla kun toivottiin johtajan linjauksia ja puuttamista työhön, haluttiin myös säilyttää itsemääräämisoikeutta. Organisaatiokulttuurin käsittein kyse oli sekä integroituneesta että differentoituneesta kulttuurista (Meyerson & Martin 1987). Jossain määrin kulttuurin haluttiin olevan yhtenäinen ja jossain määrin haluttiin säilyttää alakulttuurit.

Olen tutkimuksessani käyttänyt käsitettä päivähoito-organisaatio, joka saattaa kuulostaa vieraalta päivähoitokontekstissa. Käsitteen käytön taustalla on haluni korostaa sitä, että yksi johtaja ja hänen alaisuudessaan olevat toimintayksiköt ja niiden henkilöstö muodostavat (työ)organisaation. Vaikka tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi, että päivähoitotyö ja ammatilliset suhteet keskittyvät edelleen voimakkaimmin omaan lapsiryhmään ja lähi toimintaympäristöön, on huomioitava yksittäisen työntekijän ammatilliset suhteet organisaation muihin yksiköihin ja työntekijöihin ja erityisesti johtajaan. Tutkimuksessani havaitsinkin, että työntekijän ammatilliset suhteet olivat monitasoiset



ulottuen hajautetun organisaation eri tasoille. Ammatilliset suhteet toteutuivat johtajan lisäksi omassa tiimissä, lähitiimeissä, omassa toimintayksikössä, koko hajautetussa organisaatiossa ja joskus laajemmin oman kunnan tietyn päivähoidon palvelun yhteydessä. Edellä kuvattujen organisaatorakenteiden ulottuvuuksien tarkastelu ei siten saisi jäädä oman toimintayksikön sisälle, vaan tarkastelun tulisi ulottua koko hajautettuun organisaatioon. Hajautetusta organisaatiosta näyttäisikin muodostuvan Furmanin (1998, 299–315) kuvaama postmodernin ajan erilaisuuden yhteisö. Erilaisuuden yhteisössä tulisi hyväksyä ja arvostaa erilaisuutta (eri toimintayksiköiden alakulttuuri, erilaiset päivähoitomuodot), mutta samalla tulisi säilyä tunne kuulumisesta yhteisöön. Tutkimusorganisaatiot kokonaisuuksina ja niiden jäsenet tiimeinä ja yksilöinä periaatteessa hyväksyivät ja arvostivat hajautetun organisaation tuomaa erilaisuutta, mutta tunne kuulumisesta yhteisöön oli erilaista.

Tutkimukseni ei tuota ratkaisua siihen, onko hajautettu organisaatio paras rakenne organisoida päivähoidon johtajuus ja toimintayksiköt. Tutkimukseni kuvaa kahden tapauksen avulla sekä päivähoitotyötä että johtajuutta hajautetussa organisaatiossa. Se on kuvaus siitä, kuinka eri tavoin hajautettu organisaatio voi toteutua; ei siis ole yhtä mallia, jota voisi toteuttaa. Tutkimukseni nostaa esiin myös sen, kuinka sekä johtajat että työntekijät yksilöinä ja ryhmänä luovat sekä omaa että toistensa työtä arvioiden esimerkiksi sitä, mitkä työtehtävät kenellekin kuuluvat tai mihin johtajuuden tulisi ulottua. Päivähoitotyössä ja päivähoidon johtajuudessa näyttäisi jäävän tilaa luoda omia jäsenyksiä työstä. Nämä jäsenyykset saattavat myös asettua ristiriitaan suhteessa toisiinsa. Yksilöllisistä työn jäsenyyksistä tulisikin päästä yhteiseen näkemykseen kunkin työstä.

Tutkimukseni osoittaa, että vakiintuneina pidetyt organisaatorakenteen ulottuvuudet, jotka aina sisältävät organisaatiossa työskentelevien ihmisten suhteita toisiinsa, kokivat muutoksia. Tutkimukseni anti onkin nostaa esille niitä muutoksia ja mahdollisia ristiriitaisuuksia ammatillisissa suhteissa, joita hajautettu organisaatio rakenteena synnyttää. Näin auktoriteettisuhteet, työnjako, keskiytyksen tai hajautuksen sekä muodollisuuden asteet ovat keskeisiä ilmiöitä, joihin hajautetuissa organisaatioissa tulisi ottaa kantaa. Vaikka työntekijöiden työn pääkohteena hajautetussa organisaatiossakin ovat lapset, tulisi entistä enemmän pohtia sitä, millainen kunkin työntekijän työnkuva ja vastuualueet ovat.

Tutkimukseni kannalta keskeistä on työnjako sekä johtajan ja työntekijöiden kesken että työntekijöiden välillä, koska se samalla yhdistää tutkimani ilmiöt päivähoitotyön ja johtajuuden hajautetussa organisaatiossa. Työntekijöiden tai johtajien oli jossain määrin vaikea nimetä sitä, miten hajautettu organisaatio vaikutti heidän työhönsä. Muutoksia oli kuitenkin nähtävissä molempien työtehtävissä ja sen myötä työnjaossa. Tutkimissani päivähoito-organisaatioissa oli osittain käynyt kuten Ebbeck ja Waniganayake (2003, 13) työnjaosta toteavat: tavat, joilla työtä yhdessä tehdään, eivät ole aina muodollisesti sovittuja. Tarvitaankin sellaista puhetta, joka selkeyttää uudenlaisessa organisaatorakenteessa tarvittavaa ammatillisuutta ja ammatillisia suhteita.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset

Arvioitaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulisi sitä tarkastella erilaisilla kriteereillä kuin perinteisillä määrälliseen tutkimukseen liittyvien validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. *Credibility* saa Tuomi ja Sarajärven (2002, 136–137) viittaamissa suomenkielisissä lähteissä kriteereikseen uskottavuuden tai vastaavuuden, *transferability* siirrettävyyden, *dependability* luotettavuuden, tutkimustilanteen arvioinnin, varmuuden ja riippuvuuden ja *confirmability* vakiintuneisuuden, vahvistettavuuden ja vahvistuvuuden.

Käyn seuraavassa läpi tutkimukseni luotettavuuden arviointia englanninkielisten termien mukaisesti, mutta käsittelen kunkin kriteerin yhteydessä eri lähteissä siihen liitettyjä näkökulmia. Luvun lopuksi pohdin tapaustutkimukseen liittyviä luotettavuuden ja eettisyyden seikkoja.

*Credibility* merkitsee tutkimuksen uskottavuutta tai vastaavuutta. Sitä voi lisätä monin keinoin (Lincoln & Guba 1985, 301–316; Tynjälä 1991, 390; Patton 2002, 552–577). Uskottavuuden varmentamisen keinoiksi esitetään kirjoittajasta riippuen muun muassa triangulaatiota, riittävää aikaa tutkimusympäristössä, toisen tutkijan konsultointi esimerkiksi analyysin osalta, poikkeustapausten analyysia, analyysin tekniikoita ja tutkijaa itseään. Näiden avulla tutkijan tulisi kyetä luomaan mahdollisimman todellinen kuva tutkimuksensa kohteena olevasta ilmiöstä.

Uskottavuutta tutkimuksessani lisää menetelmätriangulaatio, koska aineisto kerättiin yksilö- ja ryhmähaastatteluilla, havainnoimalla ja kyselyllä (ks. esim. Patton 2002, 559–560). Näillä aineistonkeruun menetelmillä sain kattavan ja monipuolisen aineiston. Käytetyt aineistonkeruun menetelmät täydensivät toisiaan; esimerkiksi kysely tarkensi sellaisia asioita, jotka haastatteluissa eivät tulleet kattavasti esille. Menetelmätriangulaatio tutkimuksessani ei kuitenkaan tarkoittanut sitä, että kaikilla aineistonkeruumenetelmillä olisi tavoiteltu vastauksia samoihin asioihin. Toisin sanoen kaikki tulokseni eivät saa vahvistusta siitä, että asia olisi tullut esille kaikissa aineistoissa. Ne tulokset, jotka olivat esillä useammassa aineistossa, olivat kuitenkin samansuuntaisia eikä ristiriitaisuuksia tulosten välillä ollut. Itseäni yllätti vain yksi seikka: työntekijöiden suhtautuminen hajautettuun organisaatioon, esimerkiksi suhtautumisena työkiertoon, oli kyselyn perusteella myönteisempi kuin mitä se oli haastatteluissa ja havainnoinnissa saamani kuvan perusteella. Tulosluvuissa 5 ja 6 olen tuonut esille sen, mistä aineistosta kyseinen tulos on saatu.

Kyselyn vastausprosenttiin (62 %) tulee kuitenkin suhtautua kriittisesti siitä huolimatta, että kyselyaineisto oli merkitykseltään vähäisempi kuin haastatteluaineisto. Molemmista organisaatioista yli puolet työntekijöistä (56 % ja 68 %) vastasi kyselyyn. Heikoiten vastauksia tuli Kuuselan organisaation Kelon päiväkodista (40 %), jonka kahdesta tiimistä en saanut yhtään vastausta. Mahdollista olisi ollut vielä muistuttaa kyselyyn vastaamisesta, mutta se jäi tekemättä. Kyselyn luotettavuutta lisää kuitenkin se, että sain vastauksia kaikista mukana olleista yhdeksästä toimintayksiköstä, joten vastausten kato ei kohdistunut yhteen yksikköön.

Erittäin tyytyväinen olen siihen, että koko henkilöstö yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta kykeni osallistumaan ryhmähaastatteluihin. Näin sain ryhmähaastatteluista kattavan aineiston. Näen silti kaksi muutosta, jotka aineistonkeruun suhteen olisin voinut tehdä: Ensinnäkin havainnointiaineisto olisi rikkaampi, jos se olisi jatkunut heti ryhmähaastatteluiden jälkeen. Haastattelut selvästi avasivat tutkimustani ja sen tavoitetta työntekijöille. Havainnointi oli minulle uusi aineistonkeruumenetelmä, ja sen vieraus näkyy havainnointipäiväkirjassani. Vaikka sain havainnoinnista hyödyllistä lisämateriaalia haastatteluille sekä omakohtaisen tuntuman kuhunkin toimintayksikköön, olisi kenttäpäiväkirja saanut olla kerronnaltaan yksityiskohtaisempi ja moniulotteisempi. Toiseksi ryhmähaastatteluiden perusteella olisin voinut pyytää sellaista henkilöä yksilöhaastateltavaksi, joka ryhmähaastattelussa jäi hiljaiseksi.

Se, että yksilöhaastattelut toteutuivat hyvin pitkälle haastateltavan lähtökohdista, vahvistaa tutkimukseni uskottavuutta. Yksilöhaastatteluthan toteutuivat siten, että haastattelu käynnistyi niiden ajatusten pohjalta, joita etukäteen lähettämäni neljä haastatteluteemaa oli haastateltavassani herättänyt. Näin haastateltava sai nostaa esiin ne asiat, jotka hänen todellisuudessaan olivat merkittäviä eikä haastattelua ohjannut tiukka haastattelurunko. Jopa rohkeammin olisin voinut jättää yksilöhaastattelut siihen pisteeseen, jolloin olimme käyneet läpi asiat, mitkä haastateltava itse halusi tuoda esille. Useimmiten omat suunnittelemani kysymykset toistivat haastateltavan aiheita, mutta myös tarkensivat niitä. Haastattelijana oli kuitenkin vaikea luopua etukäteissuunnitelmastaan.

Menetelmätriangulaatio eli erilaiset aineistonkeruun menetelmät olivat yhteydessä siihen, kuinka paljon olin ajallisesti tutkimusorganisaatioissani. Aivan tutkimusprosessin alussa suoritettu havainnointi tutustutti minut tutkimusorganisaatioihin ja lisäsi molemminpuolista luottamusta silmällä pitäen tulevia haastatteluja. Samoin taustani päivähoitotyössä edisti sisällepääsyä tutkimuksen kohteina olleisiin organisaatioihin. Itselle tutussa ympäristössä tutkimuksen tekemiseen liittyy kuitenkin vaara, että ei osaa kysyä itselleen itseltään selviä asioita. Oman uran kautta saatu päivähoitotyön tuntemus ja monella tavoin toteutunut läsnäoloni tutkimusorganisaatioissa edesauttoivat sitä, että suhtautuminen minuun tutkijana oli pääsääntöisesti avointa ja luottamuksen sävyttämää. Itselleni jäi luottamus siihen, että olin ollut sekä ajallisesti läsnä riittävästi ja että aineistoa oli riittävästi: havainnointi palaverissa ja tiedonsaanti yksilöhaastatteluissa kohtasi saturaatiopisteen. Jos vastaava tutkimus tehtäisiin enemmän havainnointiin perustuvana, olisi tutkijan oltava pidempään läsnä kentällä ja erilaisissa tilanteissa. Vaikka tässä tutkimuksessa etsin vain niitä tilanteita, joissa työntekijät olivat vuorovaikutuksessa keskenään, perustelua olisi ollut seurata myös sitä työtä, joka toteutuu lasten kanssa. Todennäköisesti myös niissä tilanteissa tutkimani ilmiöt näyttäytyivät vaikkakin pieninä episodeina.

Olen luvussa 4 kuvannut tutkimusprosessin vaiheita. Tarkka kuvaus tutkimusprosessista lisää osaltaan lukijan mahdollisuutta arvioida koko tutkimusprosessia ja sen uskottavuutta. Kuvauksen tavoite on tehdä siitä läpinäkyvä. Analyysiprosessin kuvaus ja aineistositaatit taas mahdollistavat arvioida, ovatko tulokset johdettu tästä aineistosta eli vastaavatko ne alkuperäistä ilmiötä.

Analyysiprosessissa oli vaativaa muistaa ottaa analyysin kohteeksi myös yksittäiset ilmaukset eli sellaisetkin, jotka olivat lähinnä poikkeuksia. Yksittäinen poikkeus laajassa aineistossa on helppo sivuuttaa. Tästä johtuen sisällönanalyysi tuotti etenkin johtajuuteen liittyen lukuisan määrän alaluokkia.

Itseen tutkijana ja uskottavuuden lisääjänä on vaikea arvioida. Patton (2002, 566) kehottaa, että tutkijan tulisi uskottavuuden nimissä kertoa jotain myös itsestään. Oma ammatillinen taustani päivähoitotyössä sekä aiempi tutkimukseni helpottivat samaistumista tutkittavien työympäristöön. Tutkijan itsensä uskottavuuden suhteen koen tärkeimpänä sen kilvoittelun, jonka jouduin itsessäni käymään tutkimusprosessia aloittaessani. Havaitsin jo alkuvaiheessa, että kaksi tutkimusorganisaatiotani olivat kovin erilaisia. En voinut välttyä siltä, että toinen vastasi jossain määrin paremmin kuvaani hajautetusta organisaatiosta. Jouduin pohtimaan omaa suhdettani organisaatioihin ja hyväksymään omassa mielessäni sen, että hajautettu organisaatio ei ole tietty malli, vaan se voidaan luoda monin eri tavoin.

Luotettavuuden kriteeri *transferability* eli *siirrettävyyden* kriteeri on merkityksellinen tapaustutkimuksessa. Vaikka tapaustutkimukseni tuloksia ei voi yleistää, ovat tutkimukseni tapaukset eli organisaatiot rakenteellisesti verrattavissa muihin suomalaisiin päivähoiton hajautettuihin organisaatioihin. Siitä huolimatta siirrettävyyden arviointi ja näin tutkimuksen hyödynnettävyys on tutkijan vaikea arvioida. Oletan, että vastaavissa organisaatioissa työskentelevä henkilö voi löytää tutkimuksestani yhtymäkohtia omiin kokemuksiinsa. Turvakseni siirrettävyyttä olen pyrkinyt kirjoittamaan riittävää ja monipuolista tietoa tutkimukseni kohteista esimerkiksi luvuissa 4.5.1 ja 4.5.2. (Lincoln & Guba 1985, 316; Tynjälä 1991, 390; Stake 1994, 240–241.)

Kolmas luotettavuuden kriteeri on *dependability* eli tutkimuksen luotettavuus, varmuus, riippuvuus ja *tutkimustilanteen arviointi*. Koska se on läheinen ja päällekkäinen kriteeri uskottavuuden (*credibility*) kanssa, tarkastelen tässä sitä, mitkä ulkoiset tekijät ovat saattaneet vaikuttaa tutkimukseni toteuttamiseen (ks. Lincoln & Guba 1985, 316–318; Patton 2002, 269–270). Oleellinen tutkimustilanteisiin vaikuttava tekijä on tutkija itse. Havainnointitilanteissa vaistosin ulkopuolisuutta ja sen, että läsnäoloni huomattiin. Mitä tutummaksi tulin ja mitä arkisemmaksi läsnäoloni kävi, sitä vähemmän minuun reagoitiin. Nähdäkseni tuttuuteni toisen organisaation henkilöstön kanssa ei vaikuttanut asemaani siellä, vaan olin molemmissa organisaatioissa tutkija. Litteroidessani haastatteluja huomasin, kuinka helppo oli lähteä johdattelemaan kysymyksillään haastattelun kulkua. Mainitsemani yksilöhaastatteluiden haastateltavalähtöisyys esti osaltaan tätä. Muilta osin tutkimustilanteet eivät suuremmin häiriintyneet: esimerkiksi kaikissa yksiköissä löytyi rauhallisia paikkoja ja aikoja haastatteluille. Oletukseni on, että aineistonkeruun pitkittyminen häiritsi kyselyyn vastaamista, mutta muu aineistonkeruu toteutui melko tiiviisti kahden vuoden aikana.

Tutkimustilannetta voi tässä tutkimuksessa arvioida myös sen perusteella, millainen aika oli kulunut organisaatorakenteen muutoksesta. Molemmissa organisaatioissa muutos oli käynnistynyt noin 10 vuotta ennen tutkimukseni alkua ja tapahtunut vähitellen. Muutoksesta kulunut aika näkyi haastatteluissa; haasta-

teltavien oli muun muassa vaikea rinnastaa hajautettua organisaatiota toisenlaiseen rakenteeseen, koska useat olivat jo pitkään työskennelleet kyseisessä organisaatiossa. En näe tätä kuitenkaan pulmana, koska tavoitteenani oli nimenomaan kuvata päivähoitotyötä ja johtajuutta hajautetussa organisaatiossa eikä muutosta hajautetuksi organisaatioksi. Hajautetun organisaation tunnistaminen työhön ja johtajuuteen vaikuttavana tekijänä oli kuitenkin huomioitava erityisesti haastatteluissa. Niissä tuli tarkentaa sitä, mikä haastateltavan näkemys johtui juuri hajautetun organisaation rakenteesta. Tutkijana on myös hyväksyttävä, että tutkimus kohdentuu kohdeorganisaatioiden tiettyyn rajattuun ajanjaksoon. Tuohon ajanjaksoon ja silloin tuotettuihin näkemyksiin vaikuttavat monet yksilölliset, yhteisölliset ja yhteiskunnalliset tekijät. Raportissa olenkin pyrkinyt hahmottamaan sitä, mikä kaikki lopulta vaikuttaa työhön ja johtajuuteen.

*Confirmability* eli vakiintuneisuuden, vahvistettavuuden ja vahvistuvuuden kriteerit ovat osittain päällekkäisiä jo edellä kuvattujen kriteerien kanssa. Tämän kriteerin yhteydessä arvioidaan muun muassa tutkimuksen objektiivisuutta ja subjektiivisuutta (Lincoln & Guba 1985, 318–319; Tynjälä 1991, 391–392; ks. myös van Deventer 2009, 53). Edellä kuvattu pohdintani muiden luotettavuuden kriteereiden kohdalla samoin kuin tutkimusprosessin näkyväksi tekeminen tutkimusraportissa ovat vastauksia tähän kriteeriin. Lisäksi aineiston analyysi on tässä merkittävä tarkastelun kohde. Aineiston analyysin pyrin tekemään mahdollisemman neutraalisti, jotta kaikenlaiset ”äänet” pääsisivät mukaan. Aineiston luokittelussa on joskus suositeltavaa käyttää toista tutkijaa analyysin varmistajana (esim. Lincoln & Guba 1985, 308; Patton 2002, 560; van Deventer 2009, 56). Käytännön syyt estivät tämän mahdollisuuden. Pidän luokittelun sillä tavoin avoimena, että vielä raportin kirjoittamisvaiheessa tarkensin luokittelua lähinnä supistaen alaluokkien määrää tai tarkensin yksittäisten pelkistysten luokittelua. Haastatteluiden yhteydessä kirjoittamani päiväkirja toimi tukena, kun halusin analyysin ja tutkimusraportin kirjoittamisen yhteydessä tavoittaa aineistonkeruun aikaisia tunnelmiani ja pohdintojani. Tällä pyrin siihen, ettei aineisto ryhdy elämään omaa elämäänsä irti siitä todellisuudesta, missä se tuotettiin. Itselleni analyysiprosessin merkityksellinen käänne oli löytää omat luokittelukäsitteet eikä upottaa omaa tutkimusta jo olemassa oleviin käsitteisiin.

Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu kohdistuu useimmiten itse tutkimuksen toteuttamiseen, mutta jättää arvioimatta käytetyn lähdeaineiston. Yhtenä uskottavuuden kriteerinä pidetään myös teoriatriangulaatiota (esim. Lincoln & Guba 1985, 307; Patton 2002, 562–563). Puhtaimmillaan sen yhteydessä tulisi arvioida sitä, onko tutkimuksen kohdetta tarkasteltu useiden teorioiden valossa. Tutkimukseni tulosten tulkinnassa olen soveltanut erilaisia johtajuus-, organisaatio- ja organisaatiokulttuuriteorioita. Näitä teoreettisia näkökulmia on esitetty luvussa 2, joka pääsääntöisesti perustuu kansainväliseen kirjallisuuteen. Luvussa 3, jossa kuvaan suomalaista päivähoitotyötä ja johtajuutta, pitäydyin kotimaisessa kirjallisuudessa. Koska tutkimukseni tarkasteli nimenomaan suomalaista päivähoitotyötä ja johtajuutta, ei laajempi kansainvälisen ja erilaisen kulttuuritaustan omaavan päivähoitotyön tai johtajuuden kuvaus olisi tuonut

lisäarvoa. Pitäytyessäni suomalaiseen kirjallisuuteen, jouduin käyttämään lähdemateriaalina myös hallinnollisia ja yleisluonteisia selvityksiä, julkaisuja ja asiakirjoja, joihin toki voi suhtautua kriittisesti.

Seuraavaksi kohdennan tarkasteluani yksilöidymmin tapaustutkimuksen luotettavuuden arviointiin, vaikka edellä kuvattu koskee toki myös tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksen yhteydessä on ensin asetettava arvioinnin kohteeksi tapausten määrän valinta (Yin 1989, 57). Tapausten valinta oli ensimmäisiä valintoja, joita tutkimusprosessin aikana tein. Tiedossani oli, että tutkimuksessani yhdessä tapauksessa eli yhdessä hajautetussa organisaatiossa olisi oletettavasti kohtuullisen paljon mahdollisia informanteja. Voidakseni kerätä aineistoa mahdollisemman kattavasti, oli ratkaisu siten tehtävä muutaman tapausten kesken. Vain yhden organisaation valinta olisi saattanut suunnata tutkimustehtävää ehkä vahvemmin organisaation kehittymisen seurannan suuntaan. Lähdin ensisijaisesti etsimään kahta tai kolmea organisaatiota. Päädyin kahteen, koska tutkimukseen lupautuneet organisaatiot olivat melko isoja, jolloin oli syytä arvioida käytännön mahdollisuuksia kerätä aineisto suunnittelemillani tavoilla. Kaksi organisaatiota toi aineistoon rikkautta, mutta samalla haasteen olla vertailematta organisaatioissa valittuja käytänteitä niiden paremmuuden ja toimivuuden suhteen. Tapausten valintaan ja määrään vaikuttaa myös se, millainen tapaustutkimus on kyseessä (Stake 1994, 237). Olen luvussa 4.2.1 todennut, että tässä tutkimuksessa tapauksilla oli välineellinen arvo. Toisin sanoen valinnan kriteerinä oli se, että tapaukset edustivat sellaista organisaatorakennetta, jossa yksi päiväkodin johtaja johtaa useampaa toimintayksikköä eli hajautettua organisaatiota.

Olen pohtinut sitä, mitä myönteistä ja tutkimuksen luotettavuutta lisäävää useampi tapaus olisi tuonut mukanaan. Olisiko useampi tapaus lisännyt esimerkiksi tutkimukseni yleistettävyyttä? Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu heikko yleistettävyyden mahdollisuus, joka on yhteydessä tapausten vähäiseen määrään. Myös varoitetaan siitä, että tapaustutkimuksen tuloksia pyrittiin yleistämään. (Bassegy 1999, 12; Gomm ym. 2000, 14.) Useampi tapaus ei siis olisi lisännyt yleistettävyyttä. Arvioni on, että tapausten lisäys olisi pikemminkin haitannut tutkimustulosten tapaustutkimukselle luonteenomaista kirjoittamisprosessia. Tapaustutkimuksen raportoinnin tulisi sisältää riittävä informaatio tapauksesta, joten tällainen riittävä kuvaus olisi ollut hankalaa useamman tapausten kohdalla (ks. Stake 1994, 243). Useampi tapaus olisi haitannut kattavien haastatteluiden suorittamista, sillä jo tutkimusorganisaatioiksi suostuneissa kahdessa organisaatiossa oli järjestettävä yhdeksän ryhmähaastattelua. Tapausten määrää olisi ollut syytä harkita, jos kaksi mukaan lähtenyttä organisaatiota olisivat olleet pienempiä.

Useat edellä kuvatut tutkimuksen luotettavuuteen liittyvät ratkaisut sisältävät myös *eettisiä näkökulmia*, koska tutkimukseen liittyvät teoreettiset ja metodologiset valinnat tulisi tehdä eettisesti oikeassa hengessä. Hirvonen (2006, 38–45) asettaa tutkijan velvollisuuksiksi epäilyn, rajankäynnin, vapauden, ajattelun, avoimuuden ja vastuunottamisen. Osa näistä pitää sisällään aiemman tiedon ja teorioiden kriittisen kohtaamisen ja osa taas oman tutkimuksen ratkaisu-

jen arvioinnin. Eettiset kysymykset nähdäänkin laajempina kuin pelkkä yleisluonteinen toteamus siitä, että tutkimuksen periaatteina tulisi olla rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja kunnioitus.

Osa eettisistä periaatteista koskettaa silti suoraan tutkimukseen osallistuvia henkilöitä: tutkimusprosessin ei missään vaiheessa tulisi tuottaa tutkimukseen osallistujille haittaa ja osallistujien tulisi kokea olevansa turvassa (Edwards & Mauthner 2002, 19–20; van Deventer 2009.) Tämä tutkimuseettinen näkökulma kattaa prosessin vaiheet tutkimuksen suunnittelusta aina tulosten julkistamiseen. Eettisissä periaatteissa korostetaan erityisesti tutkittavien vapaaehtoista osallistumista tutkimukseen. (Esim. van Deventer 2009.) Todennäköisesti periaatteellinen päätös osallistua tutkimukseen tehtiin enemmistöpäätöksellä, mutta jokaisella tutkittavalla oli mahdollisuus kieltäytyä osallistumasta haastatteluihin tai olla havainnoinnin kohteena. Kukaan ei kuitenkaan kieltäytynyt, mutta osahan jätti palauttamatta kyselyn.

Tutkimusprosessin alkuvaiheessa tutkittaville annetut lupaukset siitä, mitä tutkitaan ja miten, ovat merkityksellisiä (ks. Christians 2000, 138–139; van Deventer 2009, 47). Hahmottelemani aineistonkeruu toteutui määrällisesti melko hyvin sovituisissa puitteissa, joskin sen aikataulu venyi. Samoin esittelemäni havainnoin ja haastatteluiden teemat pitivät paikkansa. Kerroin myös, että aion tutkia ilmiötä enkä ihmisiä. Tämä oli olennaista, koska asetuin tutkimuskysymysteni myötä ikään kuin esimiehen ja työntekijöiden väliin. Lupauksen pitäminen liittyy myös tutkimusorganisaatioiden sisäiseen anonyymiteettiin eli tavoitteenani oli, ettei organisaation sisällä pystyittäisi tunnistamaan henkilöllisyyksiä. Tämän vuoksi haastattelusitaateissa ei ole peitenimeä tai ammattinimikettä.

Henkilöiden anonyymiteetin säilyttäminen oli itsestään selvää (ks. esim. Christians 2000, 139; van Deventer 2009, 50). Esitellessäni tutkimushankettani ennen tutkimuksen aloittamista jätin pohdittavaksi kysymyksen organisaatioiden anonyymiteetista. Tässä päädyttiin täydelliseen anonyymiteettiin eli kaikki käytetyt nimet ja nimikkeet ovat peitenimiä. Tapausten anonyymiteetin säilyttäminen on tapaustutkimuksessa haastavaa: toisaalta se tulee turvata ja toisaalta lukijalle tulisi antaa tapausten kuvauksen kautta riittävä informaatio. Turvakseni edellä kuvaamaani siirrettävyyttä, olikin oleellista kirjoittaa laajahkot kuvaukset tutkimusorganisaatioista (ks. luvut 4.5.1 ja 4.5.2). Olen pyrkinyt kirjoittamaan nämä taustatiedot riittävän informatiivisesti, mutta siten, että niistä ei olisi tunnistettavissa oikeita organisaatioita. Nämä kuvaukset on myös kyseisten organisaatioiden henkilöstö lukenut ja hyväksynyt (ks. Stake 1994, 244). Riittävän taustatiedon esittäminen (esim. välimatkat, toimintayksiköiden koko) lisää myös lukijan mahdollisuutta itse arvioida, miksi organisaatioissa oli käytössä erilaisia toimintatapoja.

### 7.3 Tutkimuksen osoittamat tarpeet jatkotutkimukselle

Tutkimukseni tulokset nostivat esille sen, kuinka työntekijöiden ammatilliset suhteet laajenivat ja eriytyivät monelle tasolle: omaan tiimiin, johtajaan, toisiin

yksiköihin, koko organisaatioon ja kunnan muuhun päivähoitoon. Aiemmissä tutkimuksissa on todettu, että erilaisilla ammatillisilla suhteilla on erilainen merkitys työntekijän työlle. Samoin on todettu, että madaltuvat hierarkiat ja uudenlaiset organisaatorakenteet, joita hajautettu organisaatio edustaa, edellyttävät erityisesti työntekijöiden keskinäisten suhteiden tarkastelua. (Settoon ym. 1996; Brandes ym. 2004; Bishop ym. 2000; Olkkonen & Lipponen 2006; Lavelle ym. 2007; ks. myös Cole ym. 2002; Cropanzano & Mitchell 2005.) Tutkimukseni tulosten perusteella nimenomaan työntekijöiden väliset suhteet olivatkin uudella tavalla merkityksellisiä. Tulokseni kuvaavat, kuinka kaikkien työntekijöiden on otettava vastuuta työstään, yksiköstään ja organisaatiostaan – tässä yhteydessä voidaan puhua organisaatiokansalaisuuden tarpeesta (ks. esim. Organ 1997). Organisaatiokansalaisuudella tarkoitetaan sellaista toimintaa toisten hyväksi, jota työtehtävät eivät suoraan edellytä. Jatkotutkimusta tarvittaisiinkin siitä, miten erilaiset ammatilliset suhteet ja muut tekijät edistävät työssä suoriutumista ja etenkin organisaatiokansalaisuuden toteutumista. Tämän aiheen tutkimuksellinen tarve ei kohdennu pelkästään päivähoitoon vaan yleisemminkin esimerkiksi julkisen sektorin muuttuviin organisaatorakenteisiin.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin johtajuutta tietyn organisaatorakenteen näkökulmasta keskittyen niin sanottuun viralliseen johtajuuteen. Taustalla oli ymmärrys siitä, että myös virallinen johtajuus rakentuu vuorovaikutuksessa eli on sosiaalisesti rakennettua. En kuitenkaan tutkinut niitä prosesseja, missä johtajuus yhdessä rakennettiin. Uhl-Bien (2006) nostaa esille relationaalisen johtajuusteorian, jonka keskiössä ovat suhteet ja prosessit, joissa johtajuus tuotetaan. Uhl-Bien (2006, 668–669) toteaa relationaalisen johtajuusteorian keskeiseksi kysymykseksi sen, miten ihmiset työskentelevät yhdessä muodostaen suhteita tavalla, jotka synnyttävät johtajuuden vaikutuksia ja rakenteita.

Toinen mahdollinen jatkotutkimuksen näkökulma olisikin tarkastella sitä, miten johtajuutta luodaan johtajan ja työntekijöiden ja erityisesti työntekijöiden välisissä suhteissa. Relationaalinen johtajuusteoria lähenee myös Shamirin (2007, xx) johtajuuden yhdessä tuottamisen mallia, jossa nähdään sekä johtajan että alaisten vaikuttavan johtajuussuhteen muodostumiseen. Tämän tyyppisen tutkimuksen tuloksena olisi näkökulmia siihen, miten johtajuussuhteita tuotetaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Hogg 2001; Uhl-Bien 2006, 669; van Knippenberg ym. 2007). Tällainen tutkimus on kahdella tapaa tärkeä. Toisaalta siksi, että hajautetussa organisaatiossa toimintayksiköiden fyysisen erillisyyden ja itsenäisyyden korostuessa työntekijät ryhmänä mahdollisesti tuottavat yhteisiä käsityksiä johtajuudesta (ks. Hogg 2002; 2005, 53–73). Toisaalta tutkimus voisi entisestään karistaa Meindin (1995) kuvaamaa johtajuuden romantisointia ja asettaa johtajan merkityksen sopiviin mittasuhteisiin.



## SUMMARY

The study explores day care work and leadership in a distributed organization in day care context. In this study the term distributed organization refers to an organization where a single director leads at least two day care units (e.g. Vartiainen et al. 2004). In such an organization, the day care units are situated physically apart and may offer different kinds of day care services (day care centre, family day care and open day care). The specific aims of the study were to describe day care work and professional relationships in a day care setting, and to investigate how leadership in day care was carried out and what was expected from leadership.

In Finland, a day care centre director has traditionally led only one day care centre. The first big change in leadership arrangements occurred at the end of the 1980s when directors started simultaneously to lead family day care and day care centres. Later, during the 1990s the smallest day care units were merged with bigger ones. This was the beginning of the use of multiunit organizations, i.e. distributed organizations in day care. The change has been rapid: In the study by Nivala (1999) about 30 % of day care directors worked administrators only, with no kindergarten teaching duties. This can be compared to the percentage of directors (72 %) today who simultaneously lead both day care centres and family day care (Alila & Parrila 2007). In other words, during the course of a decade the propositions been have revoked: whereas earlier most of directors led one day care centre and also had duties with children, today most of them focus wholly on leadership and run several units.

When organizational changes of this kind occur – i. e. units are merged – they may have more far-reaching effects than anticipated. According to Leavitt (1965), organizations comprise four interacting variables: task, structure, people and technology. Changes in any one of these, result change in the others. In my study, the starting point was a major change in the day care organizational structure and its effects on all members of the organization. This new model of a distributed organization in day care needs to be investigated from both the perspective of the director and that of the personnel.

This study was conducted without adherence to a specific organizational or leadership theory. The research task was based on the idea of the coexistence of multiple theories concerning organizations and leadership (Morgan 1998; Yukl 2002). Nevertheless, at different times different theories or approaches to organizations and to leadership have been more or less dominant regarding the organizational structure that has been favored. A distributed organization can be seen as a postmodern organization, where, for example, trust, low hierarchy and democracy are central (Clegg 1990; Juuti 2001). In this study, leadership was also seen in this light: the personnel as well as the director were seen as co-constructing leadership and being able to take leadership (Shamir 2007).

In the present case study an ethnographic approach was taken. Two distributed organizations participated in this study. One organization

comprised four and the other five day care units. The total number of employees in these organizations consisted of two directors and 48 staff. The empirical data consist of observations, group and individual interviews and a questionnaire. Almost all the staff members were able to take part in the group interviews, in addition to which there were 9 individual interviews. The two directors were interviewed individually and once together. Observation (60 hours) was done in each unit and in different staff meetings. The questionnaire was for the staff only and 29 (62 %) persons returned it. The data were analyzed using data-centred content analysis.

#### *Day care work and professional relationships among the staff*

The members of the staff considered their work mostly as work done with children. While they discussed their work with children, the fact of working in a distributed organization was rarely mentioned. National and local guidelines were mentioned more often than the organizational structure as elements influencing day care work. Also, the importance of the type of day care unit (day care centre, family day care or open day care) was emphasized by the staff members. However, the descriptions given by those working in the unit where the director's office was located differed from the descriptions given by the staff in other units. The staff also discussed the importance of the number of staff in each unit and the impact it had on their work.

The staff members found it difficult to point to specific changes in their work. Changes had occurred, but they were not always described very concretely. The findings suggest that in an organization like this, the emphasis was on independent working, teamwork and self-regulation. Working independently, for example, forced the staff to make decisions by themselves. Working independently was mostly seen in a positive way. Working independently was described as enhancing professional development and job satisfaction while giving employees more responsibility (also Boyd & Schneider 1997; Pestoff 2000). Working more independently also stressed the importance of relationships between the employees. Other studies have also found collaborative relationships to be one of the three key elements in descriptions of early childhood professionalism (Dalli 2008).

The results indicate that how the staff members in these distributed organization perceived their position and working relations varied widely. The staff members were asked what they considered to constitute their work community. There were differences between the two organizations, but for most it was their immediate work community (i.e. own team or own unit). In spite of that, belonging to the distributed organization was not seen negatively: quite often it was mentioned as a positive opportunity or the attitudes to it were neutral. Where possibilities existed to meet colleagues other than those in one's own unit, the tendency to regard the whole organization as the work community increased. It might be concluded that although much meaning was not always attributed to the staff members in other units, each employee nevertheless had to consider these relationships. The results indicate that

professional relationships were perceived as existing in the teaching team, in the immediate work unit, with other units, with the director, with the distributed organization as a whole and with the other day care workers in the municipality.

It is important to understand what kinds of relationships employees have, as the importance of different relations has been emphasized in earlier studies (Settoon et al. 2000; Lavelle et al. 2007). Although director-employee relationship is important, increasing interest is being shown in the relationships between co-workers. According to earlier studies employees differentiate and react to the social exchange they experience from the organization, the supervisor and the team (Settoon et al. 2000; Bishop et al. 2000; Lavelle et al. 2007). Furthermore, different social exchange referents predict different aspects of work performance (Brandes et al. 2004). Studies also show that the employees may choose to direct their organizational citizenship behaviour toward one or the other (i. e. toward the team or toward the organization) according to the kind of social exchange they experience or their organizational identification foci (Christ et al. 2003; Lavelle et al. 2007).

### *Leadership*

In sum, both workers and directors stressed that formal leadership and how it was carried out should be evaluated as a whole. Despite the fact that leading a distributed organization meant more work for the director, duties related to the administration of the municipality also formed part of the director's workload (see also Hujala 2004). The directors were perceived to be almost constantly in a hurry, but the sources of this hurry were not inside their own organization.

How the staff members described the leadership of their units was often linked with the possibility of the director's physical presence in the work units. The director's presence was seen as having different effects: there were assumptions that in the unit where the director's office was located, it was, for example, easier for the director to manage the unit but also to control the staff. However, the presence or not of the director did not totally explain the staff member's perceptions of how leadership was carried out, as staff members both in the director's office unit and in other units had experienced the presence and absence of the director. In other words, how staff members perceived leadership did not depend on where they worked.

The director's presence in the work units was, however, perceived as important. The main expectation of leadership was the presence and visits to the units by the director while the absence of the director was the main critic of how leadership was carried out. This need of the presence of the director can be compared to the findings of earlier studies: the characteristics effective instructional leadership by school principals were talking with teachers to promote their reflection and promoting their professional growth (Blasé & Blasé 1999; Huusko 1999; see also Brandes et al. 2004; Lavelle et al. 2007).

Overall, the results indicate that leadership was carried out in the spirit of distributed leadership. Woods et al. (2004) discern three distinctive elements of

the concept of distributed leadership. First, it highlights leadership as a property of a group or network of interacting individuals. Second, it opens the boundaries of leadership and third, it entails the view that varieties of expertise are distributed across the many, not the few. In the present organizations, not only was leadership distributed to designated employees (e.g. the assistant director), but it was also more spontaneous and collective. Nevertheless, the importance attributed to the formal director was considerable. The objective of distributed leadership is not to weaken the importance of the role of formal director (Harris & Muijs 2005; Spillane 2006). The key aspect of the distributed leadership was trust between the director and the staff (e. g. Burke et al. 2007; Slater 2008).

### *Conclusion*

The aim of this study was to investigate day care work and leadership in a specific type of organizational structure. The focus was on the organizational social structure, i. e. relationships between the social elements, including employees and their positions (Hatch 1997; Juuti 2006a). The social structure of an organization has both a vertical and a horizontal dimension, and it comprises, for example, a hierarchy of authority, a division of labor and formal rules and procedures. The results indicate that there had been both vertical and horizontal changes in these two distributed day care organizations. However, too often there was lack of dialogue between the director and the staff about how these dimensions should be in a distributed organization. To conclude, there is a need to clarify the work both of the director and of the staff members in times of organizational change.

## LÄHTEET

- Aaltonen, E. 1999. Sosiaalitoimen johtaminen – byrokratiaa vai tulosjohtamista? Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja nro. 38.
- Achinstein, B. 2002. Conflict amid community: the micropolitics of teacher collaboration. *Teacher College Record* 104 (3), 421–455.
- Ahonen, H. 2008. Rehtoreiden kertoma johtajuus ja johtajaidentiteetti. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 352.
- Aittola, T. & Raiskila, V. 1994. Jälkisanat. Teoksessa P. L. Berger & T. Luckmann *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. (2. painos) Suomentaja Vesa Raiskila. Helsinki: Gaudeamus, 213–231.
- Alho-Kivi, H. 2002. Perhepäivähoitajien kasvatustietoisuus. Teoksessa H. Alho-Kivi & S. Keskinen (toim.) *Kodissa vaan ei kotona. Perhepäivähoito varhaiskasvatuksen oppimisympäristönä*. Helsinki: Tammi, 61–81.
- Alila, K. & Kronqvist, E. -L. 2008. Varhaiskasvatus vuoteen 2020. Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:72. Helsinki: Yliopistopaino. Tulostettu 11.3.2008 <http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/store/2008/01/ka1205848498725/passthru.pdf>
- Alila, K. & Parrila, S. 2007. Perhepäivähoitohenkilöstön osaamisen haasteet – valtakunnallisen osaamiskartoituksen tuloksia. Teoksessa S. Parrila (toim.) *Perhepäivähoidon ohjauksen kehitysvaihtoehtoja. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:19*. Helsinki: Yliopistopaino, 91–128. Tulostettu 1.10.2007 <http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/documents/10883/index.htm>
- Alila, K. & Portell, T. 2008. Leikkitoiminnasta avoimeen varhaiskasvatukseen. Avointen varhaiskasvatuspalveluiden nykytila ja kehittämistarpeet. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:14. Helsinki: Yliopistopaino. Tulostettu 12.2.2009 [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=39503&name=DLFE-7740.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-7740.pdf)
- Alvesson, M. 1993. *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Alvesson, M. 1995. The meaning and meaninglessness of postmodernism: some ironic remarks. *Organization Studies* 16 (6), 1047–1075.
- Alvesson, M. & Deetz, S. A. 2006. Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord (Eds.) *The Sage handbook of organizational studies*. (Second edition) London: Sage, 255–283.
- Anderson, R. A., Crabtree, B. F., Steele, D. J. & McDaniel, R. R. Jr. 2005. Case study research: The view from complexity science. *Qualitative Health Research* 15 (5), 669–685.
- Antonakis, J., Avolio, B. J. & Sivasubramaniam, N. 2003. Context and leadership: an examination on the nine-factor full-range leadership theory

- using Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly* 14 (3), 261–295.
- Asetus lasten päivähoidosta 490/1990. 31.5.1990.
- Astley, W. G. & Van de Ven, A. H. 1983. Central perspectives and debates in organizational theory. *Administrative Science Quarterly* 28 (2), 245–273.
- Atkinson, P. & Hammersley, M. 1994. Ethnography and participant observation. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.) *Handbook of qualitative research*. London: Sage, 248–261.
- Aubrey, C. 2007. *Leading and managing in early years*. Los Angeles: Sage.
- Auranen, J. 2004. Tervanjuontia ja ruusuilla tanssia – metaforatutkimus kasvatustyöstä kuntaorganisaatiossa. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteellisiä julkaisuja nro 97.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. London: The Free Press.
- Bass, B. M. 1990. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 18 (3), 19–31.
- Bassey, M. 1999. *Case study research in educational settings*. Philadelphia: Open University Press.
- Bauman, Z. 1992. *Intimations of postmodernity*. London: Routledge.
- Belänger, F. & Collins, R. W. 1998. Distributed work arrangements: a research framework. *The Information Society* 14, 137–152.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P. & Harvey J. A. 2003. *Distributed leadership*. National College for School Leadership. Spring 2003. Viitattu 23.8.2006 <http://forms.ncsl.org.uk/mediastore/image2/bennett-distributed-leadership-full.pdf>
- Bennis, W. & Nanus, B. 1986. Johtajat ja johtajuus. Suomentaja P. Rajala. *Ekonomia -sarja*. Espoo: Weilin + Göös.
- Berman, E. M., West, J. P. & Richter Jr., M. N. 2002. Workplace relations: friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review* 62 (2), 217–230.
- Bishop, J. W. & Scott, K. D. 2000. An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *The Journal of Applied Psychology* 85 (3), 439–450.
- Bishop, J. W. & Scott, K. D. & Burroughs, S. M. 2000. Support, commitment and employee in a team environment. *Journal of Management* 26 (6), 1113–1132.
- Blasé, J. & Blasé, J. 1999. Principals' instructional leadership and teacher development: Teachers' Perspectives. *Educational Administration Quarterly* 35 (3), 349–378.
- Bligh, M. C. & Meindl, J. R. 2005. The cultural ecology of leadership: an analysis of popular leadership books. In D. M. Messick & R. M. Kramer (Eds.) *The psychology of leadership. New perspectives and research*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 11–52.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. 2003. *Reframing organizations. Artistry, choice and leadership*. (Third edition) San Francisco: Jossey-Bass.

- Bos, W. & Tarnai, C. 1999. Content analysis in empirical social research. *International Journal of Educational Research* 31 (8), 659–671.
- Boyd, B. & Schneider, N. 1997. Perceptions of the work environment and burnout in Canadian child care providers. *Journal of Research in Childhood Education* 11 (2), 171–179.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. & Wheatley, K. 2004. Social exchanges within organizations and work outcomes. *Group & Organization Management* 29 (3), 276–301.
- Brewer, J. 2000. *Ethnography*. Buckingham: Open University Press.
- Brooks, I. 2003. *Organisational behaviour. Individuals, groups and organisation*. London: Prentice Hall.
- Bryman, A. 2004. *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Brytting, T. & Trollestad, C. 2000. Managerial thinking on value-based management. *International Journal of Value-Based management* 13 (1), 55–77.
- Buchanan, D. A. & Huczynski, A. A. 1985. *Organizational behaviour. An introductory text*. London: Prentice Hall.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. & Salas, E. 2007. Trust in leadership. A multi-level review and intergration. *The Leadership Quarterly* 18 (6), 606–632.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E. & Halpin, S. M. 2006. What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly* 17 (3), 288–307.
- Burnard, P. 1996. Teaching the analysis of textual data: an experimental approach. *Nurse Education Today* 16, 278–281.
- Burns, J. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burrell, G. & Morgan, G. 1979. *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: Heinemann Educational Books.
- Bush, T. 2003. *Theories of Educational Leadership and Management*. London: Sage.
- Bush, T. 2008a. Educational leadership and management – broadening the base. *Educational Management, Administration & Leadership* 36 (5), 5–8.
- Bush, T. 2008b. From management to leadership. *Educational Management, Administration & Leadership* 36 (2), 271–288.
- Camburn, E., Rowan, B. & Taylor, J. E. 2003. Distributed leadership in schools: the case of elementary schools adopting comprehensive school reform models. *Educational Evaluation and Policy Analysis* 25 (4), 347–373.
- Christians, C. G. 2000. Ethics and politics in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.) *Handbook of qualitative research*. (Second edition) London: Sage, 133–155.
- Clegg, S. R. 1990. *Modern organizations. Organization studies in the postmodern world*. London: Sage.
- Coldberg, C., Riordan, C. M. & Zhang, L. 2008. Employees' perception of their leaders. Is being similar always better? *Group & Organization Management* 33 (3), 330–335.

- Cole, M. S., Schaninger, Jr. W. S. & Harris, S. G. 2002. The workplace social exchange network. A multilevel, conceptual examination. *Group & Organization Management* 27 (1), 142–167.
- Collinson, D. 2005. Dialects of leadership. *Human Relations* 58 (1), 1419–1442.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. 2005. Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management* 31 (6), 874–900.
- Crotty, M. 1998. *The foundations of social research. Meaning and perspectives in the research process.* Thousand Oak: Sage.
- Crowther, F. & Olsen, P. 1997. Teachers as leaders – an exploratory framework. *International Journal of Educational Management* 11 (1), 6–13.
- Christ, O., van Dick, R., Wagner, U. & Stellmacher, J. 2003. When teachers go extra mile: foci of organisational identification as determinants of different forms of organisational citizenship behaviour among schoolteachers. *British Journal of Educational Psychology* 73 (3), 329–341.
- Culkin, M. L. (toim.) 2000. *Managing quality in young children's programs. The leader's role.* New York: Teachers College Press.
- Dalli, C. 2008. Pedagogy, knowledge and collaboration: towards a group-up perspective on professionalism. *European Early Childhood Education Research Journal* 16 (2), 171–185.
- van Deventer, J. P. 2009. Ethical considerations during human centered overt and covert research. *Quality & Quantity* 43 (1), 45–47.
- van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. & Christ, O. 2004. The utility of a broader conceptualization of organizational identification: which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77 (2), 171–191.
- Drucker, P. F. 1999. *Johtamisen haasteet.* Suomentaja Maarit Tillman. Helsinki: Wsoy.
- Drucker, P. F. 2002. *Druckerin parhaat.* Suomentaja Ritva Liljamo. Helsinki: Wsoy.
- Ebbeck, M. & Waniganayake, M. 2003. *Early childhood professionals: Leading today and tomorrow.* Sydney: MacLennan + Petty.
- Edwards, R. & Mauthner, M. 2002. Ethics and feminist research: theory and practice. In M. Mauthner, M. Birch, J. Jessop & T. Miller (Eds.) *Ethics in qualitative research.* London: Sage, 14–32.
- Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. 2001. Participant observation and fieldnotes. In P. Atkinson, A. Coffey, S. Delamont, J. Lofland & L. Lofland (Eds.) *Handbook of ethnography.* London: Sage, 352–368.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus.* Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 4.
- Erkkilä, J. 2006. Kaupungin päiväkotien johtamista aiotaan uusia Helsingissä. *Helsingin Sanomat* 15.2.2006, Kaupunki, 11.
- Fontana, A. & Prokos, A. H. 2007. *The interview. From formal to postmodern.* Walnut Creek: Left Coast Press.



- Ford, L. R. & Seers, A. 2006. Relational leadership and team climates: pitting differentiation versus agreement. *The Leadership Quarterly* 17 (3), 258–270.
- Furman, G. C. 1998. Postmodernism and community in schools: unraveling the paradox. *Educational Administration Quarterly* 34 (3), 298–328.
- Furman, G. C. & Starratt, R. J. 2002. Leadership for democratic community in schools. Teoksessa J. Murphy (toim.), 105–133.
- Gergen, K. 1991. *The saturated self. Dilemmas of identity in contemporary life.* New York: Basic Books.
- Goffee, R. & Jones, G. 2001. Organizational culture: a sosiological perspective. In C. L. Cooper, S. Cartwright & P. C. Earley (Eds.) *International handbook of organizational culture and climate.* Chichester: John Wiley & Sons, 3–20.
- Goldring, E. & Greenfield, W. 2002. Understanding the evolving concept of leadership in education: roles, expectations, and dilemmas. In J. Murphy (Eds.) *The educational leadership challenge: redefining leadership for the 21st century.* Chicago: The University of Chicago Press, 1–19.
- Gomm, R., Hammersley, M. & Foster, P. 2000. *Case study method: key issues, key texts.* London: Sage.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relation-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6 (2), 219–247.
- Gronn, P. 2000. Distributed properties. A new architecture for leadership. *Educational Management & Administration* 28 (3), 317–338.
- Gronn, P. 2002. Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly* 13 (4), 423–451.
- Gronn, P. & Ribbins, P. 1996. Leaders in context: postpositivist approaches to understanding educational leadership. *Educational Administration Quarterly* 32 (3), 452–473.
- Grubb, W. N. & Flessa, J. J. 2006. “A job too big for me”: Multiple principals and other nontraditional approaches to school leadership. *Educational Administration Quarterly* 42 (4), 518–550.
- Grönfors, M. 1982. *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät.* Porvoo: Wsoy.
- Grönfors, M. 2001. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I.* Jyväskylä: Ps-kustannus, 124–141.
- Hackman, J. R. 2005. Rethinking team leadership or teams leaders are not music directors. In D. M. Messick & R. M. Kramer (Eds.) *The psychology of leadership. New perspectives and research.* New York: Lawrence Erlbaum Associates, 115–142.
- Hall, R. H. 1987. *Organizations. Structures, processes and outcomes.* (Fourth edition) New Jersey: Prentice-Hall.
- Hallinger, P. & Snidvongs, K. 2008. Educating leaders. Is there anything to learn from business management? *Educational Management, Administration & Leadership* 36 (5), 9–31.

- Halttunen, L. 2002. "Että meidän itsenäisyys säilyisi." Tapaustutkimus muutoksesta filiaalipäiväkodiksi ja sen vaikutuksista johtajuuteen. Jyväskylän yliopisto. Varhaiskasvatuksen laitoksen julkaisusarja A. Tutkimuksia 3.
- Hammersley, M. & Atkinson, P. 2007. *Ethnography: principles in practice*. (Third edition) London: Routledge.
- Happo, I. 2006. Varhaiskasvattajan asiantuntijuus. Asiantuntijaksi kehittyminen Lapin läänissä. *Acta Universitatis Lapponiensis* 98.
- Harris, A. 2005. Leading from the chalk-face: an overview of school leadership. *Leadership* 1 (1), 73–87.
- Harris, A. 2008. Distributed leadership: according to evidence. *Journal of Educational Administration* 46 (2), 172–188.
- Harris, A. & Muijs, D. 2005. *Improving schools through teacher leadership*. Maidenhead: Open University Press.
- Hatch, M. J. 1997. *Organization theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Heikkinen, E. 1998. Subjektiiivinen oikeus - päivähoitopalvelut paineiden alla. *Kuntasuomi 2004 -tutkimuksia nro 11*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Heinämäki, L. 2002. Kotiäidistä kasvattajaksi – perhepäivähoitajan ammatin ja koulutuksen kehittyminen. Teoksessa H. Alho-Kivi & S. Keskinen (toim.) *Kodissa vaan ei kotona. Perhepäivähoito varhaiskasvatuksen oppimisympäristönä*. Helsinki: Tammi, 38–60.
- Helakorpi, S. 2001. *Koulun johtamishaaste*. Helsinki: Tammi.
- Hirvonen, A. 2006. Eettisesti hyvä tutkimus. Teoksessa J. Hallamaa, V. Launis, S. Lötjönen & I. Sorvali (toim.) *Etiikkaa ihmistieteille*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Hofstede, G. 1992. *Kulttuurit ja organisaatiot – mielen ohjelmoinnit*. Suom. Ritva Liljamo. Helsinki: Wsoy.
- Hogg, M. A. 2001. A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review* 5 (3), 184–200.
- Hogg, M. A. 2005. Social identity and leadership. In D. M. Messick & R. M. Kramer (Eds.) *The psychology of leadership. New perspectives and research*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 53–80.
- Hoikkala, T. & Roos, J. P. 2000. Onko 2000 -luku elämänpolitiikan vuosituhat? Teoksessa T. Hoikkala & J. P. Roos (toim.) *2000 -luvun elämä. Sosiologisia teorioita vuosituhatvuoden vaihteessa*. Helsinki: Gaudeamus, 9–31.
- Howell, J. M. & Shamir, B. 2005. The role of followers in the charismatic leadership process: relationship and their consequences. *Academy of Management Review* 30 (1), 96–112.
- Howes, J. C., Cropanzano, R., Grandey, A. A. & Mohler, C. J. 2000. Who is supporting whom? Quality team effectiveness and perceived organizational support. *Journal of Quality Management* 5 (2), 207–223.
- Hoy, W. K. 1996. Science and theory in the practice of educational administration: a pragmatic perspective. *Educational Administration Quarterly* 32 (3), 366–378.

- Hsieh, H. -F. & Shannon, S. E. 2005. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research* 15 (9), 1277–1288.
- Hujala, E. 2002. Leadership in child care context in Finland. Teoksessa V. Nivala & E. Hujala (toim.) *Leadership in early childhood education. Cross-cultural perspectives*. Oulu: Oulu University Press, 77–95.
- Hujala, E. 2004. Dimensions of leadership in the childcare context. *Scandinavian Journal of Educational Research* 48 (1), 53–71.
- Hujala, E. 2005. Johtajuuden monet kasvot päivähoitossa. Teoksessa A. Niikko & R. Korhonen (toim.) *Lapsuuden puutarhassa*. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta, 184–204.
- Hujala, E. & Karila, K., & Nivala, V., & Puroila, A. -M. 1998. Towards understanding leadership in the context of Finnish early childhood. Teoksessa E. Hujala & A. -M. Puroila (toim.) *Towards understanding leadership in early childhood context*. *Acta Universitatis Ouluensis E* 35, 147–170.
- Hujala, E. & Puroila, A. -M. (toim.) 1998a. Towards understanding leadership in early childhood context. *Acta Universitatis Ouluensis E* 35.
- Hujala, E. & Puroila, A. -M. 1998b. Muuttuuko varhaiskasvatustyö päiväkodeissa – ja mihin suuntaan? *Kasvatus* 3, 297–309.
- Hujala, E., Puroila, A. -M., Parrila - Haapakoski, S. & Nivala, V. 1998. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. *Varhaiskasvatus* 90.
- Huttunen, E. 1977. Päivähoitohenkilöstön toimenkuvatutkimus. Osa 2: Päivähoitohenkilöstön päivittäisten toimintojen ja työtehtävien kuvaus. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden osaston selosteita ja tiedotteita 2.
- Huusko, J. 1999. Opettajayhteisö koulun omaleimaisten vahvuuksien hahmottajana, käyttäjänä ja kehittäjänä. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteellisiä julkaisuja.
- Hänninen, S. -L. & Valli, S. 1986. Suomen lastentarhatyön ja varhaiskasvatuksen historia. Helsinki: Otava.
- John, K. 2008. Sustaining the leaders of children’s centres: the role of leadership mentoring. *European Early Childhood Education Research Journal* 16 (1), 53–66.
- Jokivuori, P. 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon. *Aikuiskasvatus* 4, 284–294.
- Jorde-Bloom, P. 1997. Leadership: Defining the elusive. *Leadership Quest*. Summer 1997, 12–15.
- Julkunen, R. 2000. Työelämänpolitiikka. Teoksessa T. Hoikkala & J. P. Roos (toim.) 2000 -luvun elämä. *Sosiologisia teorioita vuosituhatosen vaihteessa*. Helsinki: Gaudeamus, 218–237.
- Julkunen, R. 2004. Hyvinvointipalvelujen uusi politiikka. Teoksessa L. Henrikson & S. Wrede (toim.) *Hyvinvointityön ammatit*. Helsinki: Gaudeamus, 168–186.
- Juusenaho, R. 2004. Peruskoulun johtamisen eroja. Sukupuolinen näkökulma. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research* 249.
- Juuti, P. 1996. Mitä on johtaminen. *Aikuiskasvatus* 4, 244–252.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Jyväskylä: PS -Kustannus.

- Juuti, P. 2006a. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta -sarja. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 2006b. Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa P. Juuti (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava, 13–29.
- Juuti, P. 2006c. Lopuksi: Onko johtamisella tulevaisuutta? Teoksessa P. Juuti (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava, 226–239.
- Juuti, P. & Lindström, K. 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti n:o 4. Johtamistaidon Opiston tutkimuksia sarja 9. Helsinki.
- Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Acta Universitatis Ouluensis D 815.
- Kamppinen, M. 1995. Kaaos & kosmos. Kognitiivisen kulttuuritutkimuksen metodiikka ja metodologia, osa 2. Turku: Painosalama oy.
- Karila, K. 1997. Lastentarhanopettajan kehittyvä asiantuntijuus. Lapsirakkaasta opiskelijasta kasvatuksen asiantuntijaksi. Helsinki: Edita.
- Karila, K. 1998. Contextual and situational perspectives on leadership in early education centres. Teoksessa E. Hujala & A. -M. Puroila (toim.) Towards understanding leadership in early childhood context. Acta Universitatis Ouluensis E 35, 63–70.
- Karila, K. 2001. Päiväkodin johtajan muuttuva työ. Lastentarha 64 (4), 30–35.
- Karila, K. 2002. How does society regulate work in early childhood and what impacts do regulations have on leadership? Teoksessa V. Nivala & E. Hujala (toim.) Leadership in early childhood education. Cross-cultural perspectives. Oulu: Oulu University Press, 65–74.
- Karila, K. 2004. Monimuotoistuva työ haaste päiväkodin johtajille. Julkaisussa Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. Lastentarhanopettajaliitto, 16–19.
- Karila, K. 2008. A Finnish viewpoint on professionalism in early childhood education. European Early Childhood Education Research Journal 16 (2), 210–223.
- Karila, K., Kinos, J. & Virtanen, J. 2001. Varhaiskasvatus muuttuvassa yhteiskunnassa. Teoksessa K. Karila, J. Kinos & J. Virtanen (toim.) Varhaiskasvatuksen teoriasuuntauksia. Jyväskylä: Ps -kustannus, 13–24.
- Karila, K. & Nummenmaa, A. -R. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Kuvauskohteena päiväkotit. Helsinki: Wsoy.
- Kasvio, A. 1994. Uusi työn yhteiskunta. 3. painos. Espoo: Gaudeamus.
- Kauppi, U. 2001. Päivähoitoa täydellä teholla. Vaasan yliopisto. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kelly, S. & Jones, M. 2001. Groupware and the social infrastructure of communication. Communication of the ACM, 44 (12), 77–79.
- Kekäle, J. 1993. Organisaatiokulttuurin tutkimuksen kolme näkökulmaa. Psykologia 28, 320–327.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Polemia -sarjan julkaisu nro 59. Helsinki: Kunnallisan kehittämissätiö. Tulostettu 21.9.2006  
<http://www.polemiikki.fi/files/library/attachments/Polemia59.pdf>

- Keskinen, R. & Lounassalo, J. 2001. Elävätkö teoriat varhaiskasvatuksen arjessa? Teoksessa K. Karila, J. Kinos & J. Virtanen (toim.) Varhaiskasvatuksen teoriasuuntauksia. Jyväskylä: PS -kustannus, 228–250.
- Kiley, T. J & Jensen, R. A. 2003. Assessing the climate of an early childhood centre by using key features of organizational culture. *European Early Childhood Education Research Journal* 11 (2), 77–100.
- Kinos, J. 1997. Päiväkoti ammattikuntien kamppailujen kenttänä. Turun yliopiston julkaisuja sarja C 133.
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B. & Giessner, S. R. 2007. Extending the follower-centered perspective: leadership as an outcome of shared social identity. In B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh & M. Uhl-Bien (Eds.) *Follower-centered perspectives on leadership. A tribute to the memory of James R. Meindl*. Greenwich: Information Age Publishing, 51–70.
- Koivisto, S. & Vartiainen, M. 2008. Mitä rooleja tarvitaan hajautetun työn johtamisessa? Laadullinen tutkimus virtuaalitiimien vetäjien rooleista. *Psykologia* 1, 27–43.
- Kondracki, N. L., Wellman, N. S., Fada, R. D. & Amundson, D. R. 2002. Content analysis: review of methods and their applications in nutrition education. *Journal of Nutrition Education and Behavior* 34 (4), 224–230.
- Korhonen, M. 1989. Käytäntöshokki: tutkimus Mutalan päiväkodin toimintatavan muutosprosessista.
- Koskinen, O. 2005. Asia- ja ihmisjohtajien eroavuudet. *Acta Wasaensia* no. 134.
- Kotter, J. P. 2001. What leaders really do. *Harvard Business Review* December 2001, 85–96. Julkaistu aiemmin 1990.
- Krippendorff, K. 1980. *Content analysis: An introduction to its methodology*. California: Sage.
- Krippendorff, K. 2004. *Content analysis: An introduction to its methodology*. California: Sage.
- Kupila, P. 2007. ”Minäkö asiantuntija?” Varhaiskasvatuksen asiantuntijan merkitysperspektiivin ja identiteetin rakentuminen. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social research* 302.
- Kvale, S. 1992. Postmodern psychology: a contradiction in terms? In S. Kvale *Psychology and postmodernism*. London: Sage, 31–57.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11 (1), 3–12.
- Laki lasten päivähoidosta 36/1973. 19.1.1973.
- Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005. 29.4.2005.
- Lasten päivähoito ja sen kehittäminen. 1981. Yleiskirje no A 4. Helsinki: Sosiaalhallitus.
- Latvala, E. & Vanhanen - Nuutinen, L. 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa S. Janhonen & M. Nikkonen *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. Helsinki: WSOY, 21–43.

- Lauttio, L. -M. & Koskensalmi, S. 2002. Organisaatioiden yhteistyövalmiudet ja verkostojen rakentaminen. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 210-219.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E. & Brockner, J. 2007. Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange and citizenship behavior: the target similarity model. *Journal of Management* 33 (6), 841-866.
- Leavitt, H. J. 1965. Applied organizational change in industry: Structural, technological and human approaches. In J. G. March (Eds.) *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally & Co, 1144-1170.
- Lehto, A. -M. 2007. Työelämän laatu murroksessa. Teoksessa A. Kasvio & J. Tjäder Työ murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos, 93-105.
- Lehto, A. -M. & Sutela, H. 2004. Uhkia ja mahdollisuuksia. Työelämä tutkimusten tuloksia 1977-2003. Tilastokeskus. Helsinki: Edita.
- Léman, U. 2007. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa - alustavia tuloksia väitöstutkimuksesta. Teoksessa S. Parrila (toim.) Perhepäivähoidon ohjauksen kehitysvaihtoehtoja. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:19. Helsinki: Yliopistopaino, 137-145. Tulostettu 1.10.2007 <http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/documents/10883/index.htm>
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Newbury Park: Sage.
- Lindström, K. 2002. Organisaatioteoriat ja organisaatioiden kehittämissuunnaukset. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 46-65.
- Lähdesmäki, K. 2003. New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. *Acta Wasaensia* no. 113, *Hallintotiede* 7.
- Mangin, M. M. 2007. Facilitating elementary principals' support for instructional teacher leadership. *Educational Administration Quarterly* 43 (3), 319-357.
- Martin, J. 2002. *Organizational culture. Mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage.
- Mayo, M. & Pastor, J. C. 2007. Leadership embedded in social networks. In B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh, & M. Uhl-Bien (Eds.) *Follower-centered perspectives on leadership. A tribute to the memory of James R. Meindl*. Greenwich: Information Age Publishing, 93-113.
- Mayrowetz, D. 2008. Making sense of distributed leadership: exploring the multiple usages of the concept in the field. *Educational Administration Quarterly* 44 (3), 424-435.
- Maxcy, S. 1991. *Educational leadership. A critical pragmatic perspective*. New York: Bergin & Garvey.
- McCotter, S. S. 2001. Collaborative groups as professional development. *Teaching and Teacher Education* 16 (6), 685-704.
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L. & Robertson, B. 2006. Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly* 17 (3), 232-245.
- Meindl, J. R. 1995. The romance of leadership as a follower -centric theory: A social construction approach. *Leadership Quarterly* 6 (3), 329-341.

- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. & Dukerich, J. M. 1985. The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly* 30 (1), 78–102.
- Messick, D. M. 2005. On the psychological exchange between leaders and followers. In D. M. Messick & R. M. Kramer (Eds.) *The psychology of leadership. New perspectives and research*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 81–96.
- Meyerson, D. & Martin, J. 1987. Cultural change: an integration of three different views. *Journal of Management Studies* 24 (6), 623–647.
- Morgan, G. 1998. *Images of organization. The executive edition*. Thousand Oaks: Sage.
- Muijs, D., Aubray, C., Harris, A. & Briggs, M. 2004. How do they manage? A review of the research on leadership in early childhood. *Journal of Early Childhood Research* 2 (2), 157–169.
- Muijs, D. & Harris, A. 2006. Teacher led school improvement: Teacher leadership in the UK. *Teaching and Teacher Education* 22 (8), 961–972.
- Mustonen, K. 2003. Mihin rehtoria tarvitaan? Rehtorin tehtävät ja niiden toteutuminen Pohjois-Savon yleissivistävissä kouluissa. *Acta Universitatis Ouluensis* 63.
- Mäkelä, A. 2007. Mitä rehtorit todella tekevät. Etnografinen tapaustutkimus johtamisesta ja rehtorin tehtävistä peruskoulussa. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social research* 316.
- Ng, T. W. H. & Sorensen K. L. 2008. Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: a meta-analysis. *Group & Organization Management* 33 (3), 243–268.
- Niikko, A. 2005. Suorittavasta hoidosta eettisen huolenpidon pedagogiikan toteuttamiseen. Joensuun yliopisto. *Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia* 94.
- Nivala, V. 1998. Theoretical perspectives on educational leadership. In E. Hujala & A. -M. Puroila (Eds.) *Towards understanding leadership in early childhood context*. *Acta Universitatis Ouluensis* E 35, 49–61.
- Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. *Acta Universitas Lapponiensis* 25.
- Nivala, V. 2000. Johtajuus ja tiimiorganisaatio päivähoidossa. Oulun yliopisto. *Varhaiskasvatuskeskus*.
- Nivala, V. 2002a. Leadership in general, leadership in theory. In V. Nivala & E. Hujala (Eds.) *Leadership in early childhood education. Cross-cultural perspectives*. Oulu: Oulu University Press, 13–23.
- Nivala, V. 2002b. Pedagoginen johtajuus – näkökulmia koulun ja päiväkodin substanssijohtamiseen. *Kasvatus* 2, 189–202.
- Nivala, V. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa P. Juuti (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Jyväskylä: Ps -kustannus, 129–140.
- Nivala, V. & Hujala, E. (Eds.) 2002. *Leadership in early childhood education. Cross-cultural perspectives*. Oulu: Oulu University Press.
- Northouse, P. 2004. *Leadership. Theory and practice*. (Third edition) London: Sage.

- Northouse, P. 2007. *Leadership. Theory and practice.* (Fourth edition) London: Sage.
- Offermann, L. R. & Scuderi, N. F. 2007. Sharing leadership: who, what, when and why. In B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh & M. Uhl-Bien (Eds.) *Follower-centered perspectives on leadership. A tribute to the memory of James R. Meindl.* Greenwich: Information Age Publishing, 51-91.
- O'Connor, P. M. G. & Day, D. V. 2007. Shifting the emphasis of leadership development. From 'me' to 'all of us'. In J. A. Conger & R. E. Riggio (Eds.) *The practice of leadership. Developing the next generation of leaders.* San Francisco: Jossey-Bass, 64-86.
- Ogbonna, E. & Harris, L. C. 2000. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management* 11 (4), 766-788.
- Olkkonen, M. -E. & Lipponen, J. 2006. Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 100 (2), 201-215.
- Organ, D. W. 1997. Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance* 10 (2), 85-97
- Owen, R. 2004. *Organizational behaviour in education. Adaptive leadership and school reform.* Boston: Pearson.
- Parrila, S. 2002a. Perhepäivähoito osana suomalaista päivähoitojärjestelmää. Näkökulmia perhepäivähoidon laatuun ja sen kehittämiseen. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.
- Parrila, S. 2002b. Perhepäivähoito osana suomalaista päivähoitojärjestelmää. Teoksessa H. Alho-Kivi & S. Keskinen (toim.) *Kodissa vaan ei kotona. Perhepäivähoito varhaiskasvatuksen oppimisympäristönä.* Helsinki: Tammi, 13-37.
- Parrila, S. (toim.) 2005. *Villistä valvottuun, valvotusta ohjattuun. Perhepäivähoidon ohjauksen historia ja nykytilan haasteet.* Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2005:4. Helsinki: Yliopistopaino. Tulostettu 1.10.2007 <http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/documents/3377/index.htm>
- Parrila, S. 2006. Alueellistaminen päivähoiton esimiestyön muutoksena - mistä mihin ollaan menossa ja millä edellytyksin. Teoksessa S. Parrila (toim.) *Perhepäivähoidon kehittämishaasteita.* Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006: 17. Helsinki: Yliopistopaino, 17-28. Tulostettu 1.10.2007 <http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/documents/6910/index.htm>
- Parrila, S. 2007a. Alueellisen päivähoitokonseptin kehityshaasteita ja mahdollisuuksia. Teoksessa S. Parrila (toim.) *Perhepäivähoidon ohjauksen kehitysvaihtoehtoja.* Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:19. Helsinki: Yliopistopaino, 51-56. Tulostettu 1.10.2007 <http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/documents/10883/index.htm>
- Parrila, S. 2007b. Ryhmäperhepäivähoitoselvitys. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:54. Helsinki: Yliopistopaino. Tulostettu 14.4.2008 <http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/documents/13268/index.htm>



- Parrila, S. 2007c. Perhepäivähoidon kehittämisen suuntia. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:5. Helsinki: Yliopistopaino.
- Parry, K. W. & Bryman, A. 2006. Leadership in organizations. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord (Eds.) *The Sage handbook of organizational studies*. (Second edition) London: Sage, 447–468.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research & evaluation methods*. (Third edition) London: Sage.
- Payne, R. L. 2001. A three dimensional framework for analyzing and assessing culture / climate and its relevance to culturale change. In C. L. Cooper, S. Cartwright & P. C. Earley (Eds.) *International handbook of organizational culture and climate*. Chichester: John Wiley & Sons, 107–122.
- Pearce, G. L. & Manz, C. C. 2005. The silver bullets of leadership: the importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics* 34 (2), 130–140.
- Pennanen, A. 2006. Peruskoulun johtaminen. Modernista kohti transmodernia johtamista. *Acta Universitatis Ouluensis* E82.
- Pestoff, V. 2001. Enriching Swedish women's work environment: The case of social enterprises in day care. *Economic and Industrial Democracy* 21 (1), 39–70.
- Pietilä, V. 1976. *Sisällön erittely*. Helsinki: Gaudeamus.
- Pinchot, G. & Pinchot, E. 1996. *Alykäs organisaatio*. Suomentaja Maarit Tillman. Maarianhamina: Mermerus.
- Polit, D. & Hungler, B. 1991 *Nursing research: principles and methods*. Philadelphia: Lippincott.
- Printy, S. M. 2008. Leadership for teacher learning: a community of practice perspective. *Educational Administration Quarterly* 44 (2), 187–226.
- Puroila, A. -M. 2002. Kohtaamisia päiväkotiarjessa – kehysanalyttinen näkökulma varhaiskasvatustyöhön. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.
- Puroila, A. -M. 2003. Päiväkodin ja lastentarhanopettajan ammatillisen osaamisen ydinalueista. Tulostettu 21.2.2006  
[www.oaj.fi/resource.phx./ltol/varhaisk/johtajuus/johtajuusartikkelit.htx](http://www.oaj.fi/resource.phx./ltol/varhaisk/johtajuus/johtajuusartikkelit.htx)
- Puroila, A. -M. 2004. Työ varhaiskasvatuksessa muuttuu yhä vaativammaksi. Julkaisussa *Päiväkodin johtaja on monitaituri*. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. *Lastentarhanopettajaliitto*, 20–23.
- Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. 2004. *Lastentarhanopettajaliitto*. Tulostettu 15.5.2006  
<http://www.lastentarha.fi/pls/portal/docs/PAGE/LTOL/01LTOL/00LTOL/06JULKAISUT/TUTKIMUSRAPORTIT/MONITAITURI.PDF>
- Päiväkodin johtajuus huojuu. 2007. *Lastentarhanopettajaliitto*. Tulostettu 11.9.2007  
<http://www.lastentarha.fi/pls/portal/docs/PAGE/LTOL/01LTOL/00LTOL/06JULKAISUT/TUTKIMUSRAPORTIT/PJSUOMI.PDF>
- Rajakaltio, H. 1999. Breaking with tradition. Towards collaboration in educational sector. In S. Kalliola & R. Nakari (Eds.) *Resources for renewal*.

- A participatory approach to the modernization of municipal organizations in Finland. Amsterdam: John Benjamin Publishing Company, 59–79.
- Rajala, T. 2001. Henkilöstö kunnan voimavarana. Teoksessa P. Hoikka (toim.) Kunnat 2000 -luvun kynnyksellä. (3. painos) Tampere: Tampereen yliopistopaino, 225–255.
- Rautiainen, V. & Keskinen, S. 1999. Sosiaalinen tuki päiväkotihenkilöstön voimavarana. Teoksessa S. Keskinen & N. Virtanen (toim.) Päiväkoti työyhteisönä. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere: Tammer-Paino, 20–31.
- Rodd, J. 2006. Leadership in early childhood. Kolmas painos. New York: Open University Press.
- Ropo, A., Erikson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.
- Rosemary, C., Roskos, K., Owendoff, C. & Olson, C. 1998. Surveying leadership in United States early care and education: a knowledge base and typology of activities. In E. Hujala & A. -M. Puroila (Eds.) Towards understanding leadership in early childhood context. Acta Universitatis Ouluensis E 35, 185–206.
- Rouvinen, R. 2007. "Tässä työssä yhdistyy kaikki". Lastentarhanopettajat toimijoina päiväkodissa. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteellisiä julkaisuja n:o 119.
- Ruohotie, P. 2000. Osaamisen ja muutoksen johtaminen. Teoksessa Työssäoppimisen juhlaseminaari 2000. Hämeen ammattikorkeakoulu. Julkaisuja A:10, 73–89.
- Rusanen, E. 1989. Mitä on tehty toisin? "Voisiko jotain olla toisin lasten päivähoitossa?" -projektin väliraportti. Helsinki: Sosiaalhallitus.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2001. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus?. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-kustannus, 158–168.
- Sackmann, S. 2001. Cultural complexity in organizations. In C. L. Cooper, S. Cartwright & P. C. Earley (Eds.) International handbook of organizational culture and climate. Chichester: John Wiley & Sons, 143–163.
- Sahlberg, P. 1996. Kuka auttaisi opettajaa. Post-moderni näkökulma opetuksen muutokseen yhden kehittämisprojektin valossa. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 119.
- Sarala, U. & Sarala, A. 2001. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Palmenia-kustannus.
- Sarvimäki, P. & Siltaniemi, A. 2007. Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön tehtävärakennesuositus. Sosiaali- ja terveysministeriö julkaisuja 2007:14. Tulostettu 4.11.2008  
<http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/documents/11682/index.htm>
- Schein, E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suomentajat Ritva Liljamo ja Asko Miettinen. Espoo: Weiling & Göös.

- Schein, E. H. 1999. Yrityskulttuuri -selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suomentanut Päivi Rosti. Helsinki: Laatukeskus.
- Schein, E. H. 2004. Organizational culture and leadership. (Third edition) San Francisco: Jossey-Bass.
- Scribner, J. P., Sawyer, R. K., Watson, S. T. & Myers, V. L. 2007. Teacher teams and distributed leadership: a study of group discourse and collaboration. *Educational Administration Quarterly* 43 (1), 67-100.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Senvall, N., Keskinen, S. & Keskinen, E. 2005. Johtaminen työntekijöiden arvioimana ja esimiehen itsearvioimana päiväkotityössä. *Aikuiskasvatus* 4, 281-287.
- Sergiovanni, T. J. 1992. Why we should seek substitutes for leadership. *Educational Leadership* February, 41-45.
- Sergiovanni, T. J. 1994. Organizations or communities? Changing the metaphor changes the theory. *Educational Administration Quarterly* 30 (2), 214-226.
- Settoon, R. P., Bennett, N. & Liden, R. C. 1996. Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology* 81 (3), 219-227.
- Shamir, B. 1999. Leadership in boundaryless organizations: disposable or indispensable? *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8 (1), 49-71.
- Shamir, B. 2007. Introduction. From passive recipients to active co-producers: followers' roles in the leadership process. In B. Shamir, R. Pillai, M. C. Blish, & M. Uhl-Bien (Eds.) *Follower-centered perspectives on leadership. A tribute to the memory of James R. Meindl*. Greenwich: Information Age Publishing, ix-xxxix.
- Sherony, K. M. & Green, S. G. 2002. Coworker exchange: relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology* 87 (3), 542-548.
- Silén, T. 1995. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Kahden yrityksen kulttuurimuutosprosessin ja TQM-järjestelmän soveltamisen tarkastelua. Helsingin yliopisto.
- Silva, D. Y., Gimbert, B. & Nolan, J. 2000. Sliding the doors: locking and unlocking possibilities for teacher leadership. *Teachers College Record* 102 (49), 779-804.
- Slater, L. 2008. Pathways to building leadership capacity. *Educational Management, Administration & Leadership* 36 (1), 55-69.
- Spillane, J. P. 2005. Distributed leadership. *The Educational Forum* 69 (2), 143-150.
- Spillane, J. P. 2006. *Distributed leadership*. San Fransisco: Jossey -Bass.
- Spillane, J. P., Camburn, E. C., Pustejovsky, J., Paraje, A. S. & Lewis, G. 2008. Taking a distributed perspective. Epistemological and methodological tradeoffs in operationalizing leaders-plus aspect. *Journal of Educational Administration* 46 (2), 189-213.

- Spillane, J. P., Diamond, J. B. & Jita, L. 2003. Leading instruction: the distribution of leadership for instruction. *Journal of Curriculum Studies* 35 (5), 533-543
- Spillane, J. P., Halverson, R. & Diamond, J. P. 2001. Investigating school leadership practice: a distributed perspective. *Educational Researcher* 30 (3), 23-28.
- Spillane, J. P., Halverson, R. & Diamond, J. P. 2004. Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies* 36 (1), 3-34.
- Spillane, J. P. & Seashore Louis, K. 2002. School improvement processes and practices: professional learning for building instructional capacity. In J. Murphy (Eds.) *The educational leadership challenge: redefining leadership for the 21st century*. Chicago: The University Of Chicago Press, 83-104.
- Stake, R. 1994. Case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.) *Handbook of qualitative research*. London: Sage, 236-247.
- Starrat, R. J. 1995. *Leaders with vision. The quest for school renewal*. California: Corwin Press.
- Stemler, S. 2001. An overview of content analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation* 7 (17). Viitattu 16.19.2007  
<http://pareonline.net/getvn.asp?v=7&n=17>
- Sundholm, L. 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research* 172.
- Syrjäläinen, J. 2001. Muutettu johtajuus. Juuan kunnan ala-asteiden uuden johtamisjärjestelmän toimivuus apulaisjohtajien kokemana. *Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen lisensiaattityö*.
- Temmes, M., Kiviniemi, M. & Peltonen, P. 2001. Hallinto uudistuu, uudistuuko johtaminen? Johtamisen kehittämisen arviointiraportti. *Tutkimuksia ja selvityksiä 4. Valtiovarainministeriö*. Helsinki: Edita.
- Tikka, T. 2007. Taitavaksi hoitajaksi, arvostetuksi kasvattajaksi -ammattillinen sosialisatio perhepäivähoitajan työssä. *Joensuun yliopisto. Yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja n:o 84. Yhteiskunta- ja aluetieteiden tiedekunta*.
- Tiusanen, O. 2001. Uudistava ja uudistuva johtaminen esimiestyössä. *Helian julkaisusarja A 4*. Helsinki: Edita.
- Tse, H. H. M. & Dasborough, M. T. 2008. A study of exchange and emotions in team member relationships. *Group & Organization Management* 33 (2), 194-215.
- Tse, H. H. M., Dasborough, M. T. & Ashkanasy, N. M. 2008. A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly* 19 (2), 195-211.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuomisto, J. 1997. Työelämän uudet oppimisvaatimukset - lähtökohdat, haasteet ja ongelmat. Teoksessa P. Sallila ja J. Tuomisto (toim.) *Työn muutos ja*

- oppiminen. Aikuiskasvatuksen 38. vuosikirja. (3. painos) Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 11–55.
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. *Kasvatus* 22 (5-6), 387–398.
- Uhl-Bien, M. 2006. Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly* 17 (6), 654–676.
- Valli, S. 1988. 100 vuotta lasten päivähoitoa Helsingissä. Helsinki: Martinpaino Oy.
- Valtioneuvoston periaatepäätös varhaiskasvatuksen valtakunnallisista linjauksista. 2002. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 9. Tulostettu 3.4.2006  
<http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/documents/640/index.htx>
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2003. Oppaita 56. Helsinki: Stakes.
- Varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutus ja osaaminen. Nykytila ja kehittämistarpeet. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:7. Tulostettu 4.11.2008.  
<http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/documents/10424/index.htx>
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Venninen, T. 2007. "Olen enemmän alkanut pohtimaan ja sanomaan ääneen mitä ajattelen" - ammatillinen kehittyminen ja yhteisöllinen palaute päiväkodin työtiimeissä. Helsingin yliopisto. Käyttäytymistieteellinen tiedekunta. Tutkimuksia 82.
- Vesterinen, P. 2006. Huomisen johtamisen kynnyksellä. Mitä johtajat itse kertovat johtajuudestaan? Teoksessa P. Juuti (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava, 141–156.
- Väisänen, T. 1997. Ryhmäperhepäivähoito. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Vähäsantanen, K., Hökkä, P., Eteläpelto, A., Rasku-Puttonen, H. & Littleton, K. 2008. Teachers' professional identity negotiations in two different work organizations. *Vocations and Learning* 1 (2), 131–148.
- Välämäki, A.-L. 1998. Päivittäin. Lasten (päivä)hoitojärjestelmän muotoutuminen varhaiskasvun ympäristönä suomalaisessa yhteiskunnassa 1800- ja 1900-luvulla. *Acta Universitatis Ouluensis* E 31.
- Wahlstrom, K. L. & Louis Seashore, K. 2008. How teachers experience principal leadership: the roles of professional community, trust, efficacy and shared responsibility. *Educational Administration Quarterly* 44 (4), 458–495.
- Weick, K. E. 2001. Making sense of the organization. Oxford: Blackwell Publishing.
- Wilson, J. M., Straus, S. G. & McEvily, B. 2006. All in due time: the development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 99 (1), 16–33.
- Woods, P. A. 2004. Democratic leadership: drawing distinctions with distributed leadership. *International Journal of Leadership in Education* 7 (1), 3–26.

- Woods, P. A., Bennett, N., Harvey, J. A. & Wise, C. 2004. Variabilities and dualities in distributed leadership. Findings from a systematic literature review. *Educational Management Administration & Leadership* 32 (4), 439-457.
- Yin, R. K. 1989. *Case study research. Design and Methods*. London: Sage.
- Yukl, G. 2002. *Leadership in organizations*. London: Prentice Hall.
- Zaleznik, A. 2004. Managers and leaders. Are they different? *Harvard Business Review* 82(1), 74-81. Alkuperäinen artikkeli 1977 *Harvard Business Review*.
- Zimmermann, P., Wit, A. & Gill, R. 2008. The relative importance of leadership behaviours in virtual and face-to-face communication settings. *Leadership* 4 (3), 321-337.
- Åhman, H. 2003. *Oman mielen johtaminen - näkemyksiä ja kokemuksia menestymisestä postmodernissa organisaatiossa*. Helsinki University of Technology. HUT Industrial Management and Work and Organisational Psychology. Dissertation series 12.

**LIITTEET**

- LIITE 1 Yksilöhaastatteluiden lisäkysymykset
- LIITE 2 Kysely työntekijöille
- LIITE 3 Näytteitä aineiston analyysistä
- LIITE 4 Työntekijöiden haastatteluiden sisällönanalyysin yhteenveto
- LIITE 5 Päiväkodin johtajien haastatteluiden analyysin tuottamat teemat

## LIITE 1 Yksilöhaastatteluiden lisäkysymykset

Teema 1: Oma työ ja työntekijänä oleminen

Mitä oman työsi kannalta on merkitystä sillä, että työskentelet useamman toimintayksikön organisaatiossa?

- Vaatiiko työ jotain erilaista tai enemmän tässä organisaatiossa?
- Onko sinun työtehtävissäsi muutoksia?
- Siirtyykö johtajalta työtehtäviä alaisille?
- Millaisena näet omat vaikutusmahdollisuutesi koko organisaatiossa?
- Miten tiedonsaanti toimii?
- Miten saat palautetta ja tukea?
- Miten turvataan vuorovaikutus sinun ja johtajan välillä?
- Miten turvautuu työssä kehittyminen?

Teema 2: Johtajuus

Kuvaile, millaista johtajuus on tällaisessa organisaatiossa?

Onko johtajuutta muilla kuin johtajalla?

Mitä ajattelet tällaisen organisaation merkitsevän johtajalle?

Minkälaisia odotuksia sinulla on johtajuudesta?

Millaista johtajuutta tällaisessa organisaatiossa tarvitaan?

Mihin sinä kaipaat johtajaa?

Millainen on johtajan rooli tässä organisaatiossa?

Miten johtajuus toteutuu tällaisessa organisaatiossa?

- Kuka asettaa työlle tavoitteita ja suuntaa / visioi työtä tulevaisuuteen?
- Miten johtaja osallistuu toimintayksiköiden kehittämiseen?
- Miten turvataan päivähoitotyön ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen?
- Miten pedagoginen johtajuus toteutuu?
- Miten työn sisältö eli toiminta lasten kanssa suunnitellaan?
- Miten johtaja voi tukea yksittäisiä työntekijöitä?
- Kuvaile miten päätöksenteko toteutuu?
- Millainen on johtajan suhde vanhempiin?

Teema 3: Toimintayksikkö

Millainen merkitys on teidän toimintayksikölle, että olette osa isompaa organisaatiota?

Missä määrin toimintayksiköllä on omia ja missä suhteessa koko organisaatiolla on yhteisiä työn tavoitteita ja arvoja?

Onko jokaisella yksiköllä omaa toimintakulttuuria?

Kuka määrittelee sitä, kuinka toimintayksikössä toimitaan ja työskennellään?

Miten päätöksenteko toimintayksikkötasolla tapahtuu?

Millaiset asiat korostuvat työntekijöiden välisissä suhteissa?

Varajohtajuuden tai yksikön vastuuhenkilön tarpeellisuus ja rooli?

Teema 4: Yhteisöllisyys ja yhteistyö

Mikä merkitys organisaation muilla toimintayksiköillä on sinulle?

Mikä merkitys muilla yksiköillä on sinun toimintayksiköllesi?

Miten ja millä välineillä yhteistoimintaa muiden yksiköiden kanssa rakennetaan?

Muuta

Useamman toimintayksikön organisaatiot päivähoitossa – mahdollisuudet ja heikkoudet

Millaiset rakenteet palvelevat useamman toimintayksikön organisaation toimivuutta?

Kehittämistoiveita?

Viestinnän ja vuoropuhelun mahdollisuudet yksilön ja johtajan sekä toimintayksikön ja johtajan välillä?



## LIITE 2 Kysely työntekijöille

Toimintayksikköni ja ryhmä:

Vakinainen Sijainen

Kuinka monta vuotta olet työskennellyt ko. toimintayksikössä?

Kuinka monta vuotta olet työskennellyt nn. muodostamassa kokonaisuudessa?

Jatka seuraavien lauseiden alkua omien näkemystesi mukaan:

1. Työyhteisöni kuuluvat
2. Työkierto toimintayksiköstä toiseen on
3. Kuuluminen laajempaan organisaatioon on minulle
4. Arvot, tavoitteet ja toimintatavat ovat yhteisiä
5. Tässä organisaatiossa olen tyytyväinen
6. Tässä organisaatiossa en ole tyytyväinen

Päiväkodin johtamiseen liittyvät kysymykset

1. Mainitse kolme sinun mielestäsi tärkeintä päiväkodin johtajan työtehtävää?
2. Mihin työtehtäviin sinun mielestäsi johtaja käyttää eniten työaikaansa?
3. Mihin työtehtäviin hänen tulisi enemmän käyttää työaikaansa?
4. Mihin työtehtäviin hänen tulisi vähemmän käyttää työaikaansa?
5. Mitä odotat päiväkodin johtajalta organisaatiossasi?
6. Toteutuvatko odotuksesi? Perustele näkemystäsi

Omiin työtehtäviisi liittyvät kysymykset

1. Mainitse oman työsi kolme tärkeintä työtehtävää?
2. Joudutko tekemään mielestäsi sellaisia työtehtäviä, jotka eivät kuulu työnkuvaasi?
3. Jos teet, niin millaisia ja millaisina koet nämä tehtävät?
4. Mihin asioihin työssäsi haluaisit enemmän käyttää aikaasi?
5. Mihin asioihin työssäsi haluaisit vähemmän käyttää aikaasi?
6. Mitä muuta haluat sanoa työstäsi tässä organisaatiossa?

Kaksi kysymystä

Esitän sinulle kaksi kysymystä, mitkä minulle usein esitetään puhuessani tutkimuksestani ja pyydän sinua vastaamaan näihin kysymyksiin oman näkemykseni mukaan.

1. Ensimmäinen kysymys liittyy siihen, ottaako joku tai jotkut henkilöt johtajuutta useamman toimintayksikön organisaatioissa. Onko organisaatiossasi sellainen henkilö tai ryhmä henkilöitä, jotka vaikuttavat muihin ja heillä on sinun mielestäsi johtajuutta? Jos koet, että on, niin millaisissa asioissa tämä vaikuttaminen näkyy ja millaisena koet sen? Mitä muuta haluaisit vastata niille, jotka tätä kysyvät?
2. Toinen kysymys liittyy siihen, millainen kokemus työntekijöillä on johtajan mahdollisuudesta olla tasavertainen suhteessa työntekijöihin ja eri toimintayksiköihin. Millainen kokemus sinulla on tasavertaisuuden toteutumisesta organisaatiossanne?

Toimintayksikön suhde johtajaan eri aikoina

Merkitse aikajanelle sellaisia asioita, jotka ovat jääneet mieleesi ajanjaksoina tai yksittäisinä tapahtumina, kun olette johtajaa tarvinneet tai johtaja on puuttunut asioihin enemmän.

Muistele ja kerro, miksi johtajaa tarvittiin tai miksi hän puuttui asioihin.

Merkitse janan alkuun se vuosiluku, kun olet tullut töihin tähän organisaatioon. Jos olet vaihtanut toimintayksikköä työssäolosi aikana, merkitse kunkin tapahtuman kohdalle, missä yksikössä olit silloin töissä.

Ajankohtia:

Maaliskuu 2006

Tapauksia ja perusteluja

**LIITE 3 Näytteitä aineiston analyysistä**

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<p>Y2 Yt s23 H: no sitten tähän toimintayksikön tai yhen päiväkodin näkökulmaan niin näyttäytykö se jotenkin jos ajattelee mäntylän päiväkotia niin näyttäytykö se jotenkin teidän arjessa että teillä on nyt tässä sitten maahinen ja perhepäivähoito samaa organisaatiota no yhteiset palaverit? V: yhm H: mutta näyttäytykö se muuten? V: eipä oikeestaan muuten</p> <p>Y2 Yt s25 V: no en mä tiä sit kuitenkaan kyllähän tämmöset yleiset asiat niin kyllähän niissä sit kuitenkin yhteen hiileen puhalletaan sitten</p> <p>Y2 Yt s25 V: no kyllä sitä ainakin omaa ammattiryhmää niin kun niitten työntekijöitten kanssa enempi sitten on tutustunut se on sillain semmosia yhteisiä puheenaiheita H: minkälaisista asioista te puhutte sitten keskenänne? V: no justiin tämmösistä että mitenkä sitä omaa työtä niin kun toteuttaa ja minkälaisia tapoja on toimia ja että ne on semmosia</p> <p>Y2 Yt s26 H: no sitten tuota viel tuosta yhteistyöstä että sanoit että sitä aika vähäsesti on niin pitäiskö sitä olla enemmän sitten vai onko tämä sitten? V: no onko sitä sitten tuntuu että onko sitä aikaa sitten semmoselle kun ne on näitä kun tuntuu että aina ne tietyt asiat pitää saada hoiettua että sitä on niin paljon sitä toiminnan sisältöä tässä viikon ajaks omassakin ryhmässä jo että en mä tiedä ei oikeestaan kaipaa hirveästi siihen</p>	<p>Y2 yhden yksikön arjessa muut yksiköt eivät juuri näyttäydy kuin yhteisten palaverien muodossa</p> <p>Y2 kuitenkin yleisissä asioissa puhalletaan yhteen hiileen</p> <p>Y2 oman ammattiryhmän työntekijöihin toisessa yksikössä tutustuu helpommin</p> <p>Y2 epäily siitä, että onko yhteistyöhön aikaa ja kaipuuta, kun oman toiminnan sisältö vie aikaa</p>	<p>Oma yksikkö on ensisijainen työn kohde ja -paikka</p> <p>Kokemus kuulumisesta koko organisaatioon</p> <p>Samankaltaisuus luo yhteistyötä</p> <p>Aika menee omaan arkeen</p>	<p>Yhteistyön ehtoja</p> <p>Yhteistyön ehtoja</p> <p>Yhteistyön ehtoja</p> <p>Yhteistyön ehtoja</p>

jatkuu

## LIITE 3 jatkuu

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Y6 J s20 V: oikeestaan ihan sitä samaa mitä jo puhuttiinkin paljon sitä hallinnollista ja vähempi sitä kehittämistä ehkä pystyy tekemään ja siten se on niin kehittämistyökin niin erilaista jos ajatellaan avointa toimintaa ja päiväkotia meillä on vähän erilaiset tarpeet (kuka se) pitäis viedä niin kun rinnakkain niitä molempien sitä pedagogista kehitystä	Y6 johtajalla paljon hallintotyötä ja kehittämistyö moninaista	Johtajan työ on kuntatyötä	Johtajan ja työntekijöiden vastualueet
Y6 J s22 V: on on mulla kuitenkin semmonen tunne että NN on kuitenkin aika auktoriteetti mä luulen että sitä kunnioitetaan ja uskotaan niin	Y6 johtaja on auktoriteetti, jota kunnioitetaan	Johtaja on johtaja	Johtajan ja työntekijöiden vastualueet
Y6 J s22-23 V: no NN yleensä aina maanantain tpd:ssä aina kysyy että mitä nyt ryhmissä tällä viikolla ja sitten koteihin kirjeet mitkä me kirjoitetaan tietysti ne käy läpi ja lukee ne ja H: onks hän antanut niistä palautetta onks hän jotenkin puuttunut siihen että V: .. on on ehkä sillälaila että on niin kun ohjannut tähän pienryhmätoimintaan ja vaatinutkin sitä pienryhmätoimintaa	Y6 johtaja tietoinen ryhmien viikoittaisesta toiminnasta palavereiden kautta	Johtajan ja henkilöstön kohtaaminen palavereissa	Johtajan osallisuus arjen toimintaan
H: minkälaisena sä oot kokenut ohjaukset ja vaatimukset? V: no aluks se tuntu hirveen vaikeelta ja vähän semmoselta että tuliko tämmönen määräys että pitää tehdä näin H: mutta V: mutta sitten kun me alettiin sitä tekemään niin se on tuntunut ihan hyvältä	Y6 johtaja ohjaus toiminnan sisältöihin oli alussa vaikea ottaa vastaan	Johtaja vaikuttaa toiminnan sisältöihin	Johtajan osallisuus arjen toimintaan
Y6 J s23 V: ja kuitenkin ehkä johtaja jotenkin näkee tavallaan trendit että missä nyt ollaan menossa ja mitähän haluaa tuoda tähän meidänkin päiväkotiin näkee varmasti paremmin kun tämmönen yksittäinen työntekijä	Y6 johtaja näkee ja tuo trendejä päiväkotiin	Johtaja vaikuttaa toiminnan sisältöihin	Johtajan osallisuus arjen toimintaan

## LIITE 4 Työntekijöiden haastatteluiden sisällönanalyysin yhteenveto

### Työ ja työntekijänä oleminen

Alaluokka	Yläluokka	Kokoava käsite
Työ on erilaista etäyksikössä Työ on erilaista toimistoyksikössä Työhön vaikuttaa päivähoitomuoto ja yksikön rakenne	Työn erilaisuus	Työtä määrittäviä tekijöitä
Työn perusta on samanlaista kaikissa yksiköissä Työ ei ole erilaista kuin muussa päivähoitossa Työ on ulkopuolisten tekijöiden määrittelemää	Työn samanlaisuus	
Tiimin merkityksellisyys Työ on itsenäistä Työnjakoa johtajan kanssa Tietää olevansa osa isompaa kokonaisuutta	Tiimityötä	Työtä luonnehtivia seikkoja
Työkierto on / olisi mielekästä Iso organisaatio tuo resursseja Hajautettu organisaatio tuo ammatillista kasvua	Työn mahdollisuuksia	
Työkierto on / olisi haastavaa ja /tai epämieluisaa Haasteita pedagogiikalle Haasteita työtovereiden kohtaamiselle Haasteita yhteiselle työlle Haasteita vallan jakamiselle	Työn haasteita	

### Yhteistyö ja yhteisöllisyys

Alaluokka	Yläluokka	Kokoava käsite
Fyysiset tekijät esteenä yhteistyölle Erilaisuus vähentää yhteistyötä Aika menee omaan arkeen Oma yksikkö on ensisijainen työn kohde ja paikka Kaikki yksiköt ja työtoverit eivät tuttuja	Yhteistyön esteitä	Yhteistyön ehtoja
Samanlaisuus luo yhteistyötä Toimintayksikön luonne ohjaa yhteistyöhön Saatava hyöty kannustaa yhteistyöhön Oma motivaatio vaikuttaa yhteistyöhön Yhteistyö edellyttää sen oppimista ja vaalimista Yhteistyötä ohjataan ulkopuolelta Fyysinen läheisyys luo yhteistyötä Kohtaamiset yhteistyön rakentajina Johtajan merkitys yhteistyön rakentumiseen	Yhteistyön rakentajia	
Kokemus kuulumisesta koko organisaatioon	Koko organisaatio työyhteisö	
Kohtaamiset eivät rakenna yhteistyötä Ei koe kuuluvansa koko organisaatioon	Koko organisaatio ei ole työyhteisö	

jatkuu

## LIITE 4 jatkuu

## Johtajuuden toteutuminen

Alaluokka	Yläluokka	Kokoava käsite
Johtaja tuntee työntekijänsä Johtaja on halunnut tietää lapset Johtaja vaikuttaa toiminnan sisältöihin Johtaja kontrolloi työntekijöitä ja työtä Johtaja luo ilmapiiriä Johtaja selvittää ristiriitoja Johtaja rakentaa yhteistyötä yksiköiden välille Johtajalla on riittävästi aikaa Yhteydenpito atk:n avulla Johtajan ja henkilöstön kohtaaminen palaverissa Johtajan läsnäolo mahdollistaa tiiviimmän vuorovaikutuksen	Johtajan osallisuus arjen toimintaan	Läsnä oleva johtajuus
Johtaja antaa tukea toiminnan toteutuksessa Johtaja antaa tukea yhteistyössä vanhempien kanssa Johtaja antaa henkilökohtaista tukea	Johtajan osoittama tuki	
Johtaja ei tunne työntekijöitään Johtaja ei tunne lapsia  Johtaja ei tunne perheitä	Työntekijöiden, lasten ja perheiden vieraus	
Päiväkotien ulkopuolinen työ vie johtajan aikaa Johtajalla on paljon työtä Organisaation yksiköt vievät johtajan aikaa	Johtajan kiireisyys	Poissa-oleva johtajuus
Johtaja ei vaikuta toiminnan sisältöihin Johtajan aika ei riitä arjen kohtaamisiin Johtaja saa toisen käden tietoa yksiköistä Johtaja ei ole henkinen johtaja Pedagoginen johtajuus on ollut vähäistä	Johtaja ei ole osallinen arjen toimintaan	
Työntekijät määrittävät toiminnan sisältöjä Johtajan työ on paperityötä Johtajan työ on lasten hoitosuhteeseen liittyvää Johtajan työ on henkilöstön hallinnointia Johtaja vastaa taloudesta Johtajan työ on kuntatyötä Johtaja on johtaja	Johtajan ja työntekijöiden vastualueet	
Johtajan ja työntekijöiden työnjaon luominen Johtajan ja työntekijöiden yhteinen työ Johtaja delegoi töitään Johtaja luottaa työntekijöihin Vastuuhenkilön tehtävät ja rooli Työntekijän vastuu ottaa yhteyttä johtajaan Työntekijät arvioivat yhteydenottoa johtajaan	Yhteinen työ	Johtajan ja työntekijöiden välinen työnjako

## LIITE 4 jatkuu

<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>	<b>Kokoava käsite</b>
Erilaiset yksiköt tuovat johtajan työhön moninaisuutta	Johtajan erilainen tarvittavuus	Yksilön, yksikön ja rakenteiden vaikutus johtajuuteen
Erilaisten ajanjaksojen vaikutus johtajan tarvittavuuteen		
Työntekijät tarvitsevat johtajaa eri tavoin		
Entiset johtajuusjärjestelmät eivät tarpeen	Henkilökohtainen työote	
Epätasa-arvon kokemuksia		
Johtajan erilaisuus	Resurssien ja rakenteiden säätely	
Johtajan työ on kiinni resursseista		
Erilaiset työvuodet vaikuttavat johtajan ajan riittävyteen		
Kunnan johtajuustavat vaikuttavat		

**Odotuksia johtajuudelle**

<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>	<b>Kokoava käsite</b>
Johtaja olisi suunnannäyttäjä	Tulevaisuuden luotsaaminen	Läsnä oleva johtajuus
Johtaja johtaisi muutosta		
Johtaja tuntisi työntekijänsä	Johtaja osallistuisi arjen toimintaan	
Johtaja kävisi ryhmissä		
Johtaja vastaisi arjen toiminnan sujuvuudesta		
Johtaja päättäisi linjauksista		
Johtaja puuttuisi toimintaan ja valvoisi sitä		
Johtajan keskittyisi henkilöstön johtamiseen		
Johtaja loisi ilmapiiriä	Johtaja olisi tukena	
Johtaja huolehtisi pedagogisesta keskustelusta		
Johtaja olisi keskustelukumppanina		
Johtaja olisi tukena perheitten kanssa tehtävässä työssä	Työnjaon hiomista	
Johtaja huolehtisi työntekijän ammatillisesta osaamisesta		
Johtaja olisi tasavertainen		
Johtajan töitä ei saisi delegoitua henkilöstölle	Resurssien arviointia	Rakenteiden ja resurssien arviointi
Johtaja luottaisi työntekijöidensä ammattitaitoon		
Olisi yksikkökohtaiset johtajat	Henkilökohtaisia ominaisuuksia	
Johtajien työmäärää tulisi rajata		
Johtajaan henkilönä liittyviä odotuksia		

## **LIITE 5 Päiväkodin johtajien haastatteluiden analyysin tuottamat teemat**

Päiväkodin johtajuuden muutoksia

Päivähoidon johtajuuden kokonaisuus

Päiväkodin johtajana olemisen haasteita

Oman uran haastekohtia

Oman johtajuuden kulmakiviä

Hajautetun organisaation piirteitä

Yhteinen arvopohja ja organisaation yhteisöllisyys

Yksiköt ovat erilaisia toimintamuodon ja elinkaaren mukaan

Etäyksiköiden asema

Uhkakuvia ja haasteita

Työkierron käynnistäminen

Ison organisaation mahdollisuuksia

Tasa-arvon ja tasapuolisuuden merkitys

Työnjakoa johtajan ja henkilöstön välillä

Henkilökohtainen prosessi ottaa haltuun johtaminen hajautetussa organisaatiossa

Halu säilyttää ote lapsiin ja lapsiryhmätyöhön

Johtajan odotuksia työntekijöille hajautetussa organisaatiossa.