

JOHTAMINEN ON DIALOGIA JA LIKETTÄ

Päiväkodin johtajien kokemuksia julkisen
varhaiskasvatuksen organisaatiomuutoksista ja
muutosjohtamisesta

Eija Saari

Pro gradu tutkielma
Jyväskylän yliopisto
Kasvatustieteiden laitos
Varhaiskasvatus
Syksy 2009

TIIVISTELMÄ

Saari, Eija. Johtaminen on dialogia ja liikettä. Päiväkodin johtajien kokemuksia julkisen varhaiskasvatuksen organisaatiomuutoksista ja muutosjohtamisesta. Varhaiskasvatustieteen Pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos 2009. 114 sivua.

Muutokset organisaatioissa ja muutosten johtaminen ovat jatkuvasti läsnä nyky-yhteiskunnassa. Julkiset organisaatiot hakevat toiminnan tehostamista liike-elämän periaatteiden mukaisesti. Varhaiskasvatusta siirretään monissa kunnissa sivistystoimen alaisuuteen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida varhaiskasvatusjohtajien kokemuksia organisaatiomuutoksista ja muutosjohtamisesta itsestään. Lisäksi pyritään selvittämään keskeisiä muutosten onnistumiseen vaikuttaneita tekijöitä sekä esille nousseita ongelmia. Tutkimuksessa etsitään myös transformatiivisen johtamisen piirteitä ja otetaan selvää johtajien ajatuksista tulevaisuuden suhteen varhaiskasvatuksen kentällä. Tutkimuskohteena on viisi varhaiskasvatuksen johtajaa kunnissa, joissa varhaiskasvatus on siirretty sivistystoimen alaisuuteen.

Tämän laadullisen tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakennetaan tarkastelemalla julkisen organisaation nykytilaa, kulttuuria ja muutosvalmiutta, muutosta prosessina ja organisaatiomuutosten tyyppejä. Lisäksi pohditaan johtamista muutoksessa sekä johtajuutta varhaiskasvatuksessa jatkuvan vuoropuhelun ja luottamuksen merkitystä korostaen. Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin focus group –keskustelujen avulla ja keskustelut analysointiin sisällönerittelyä hyväksi käyttäen.

Tulosten mukaan uuden julkisjohtamisen mukaista toiminnan tehostamista oli kunnissa havaittavissa, samoin transformatiivinen johtaminen näyttää jo osittain jalkautuneen varhaiskasvatuksen johtamiseen. Kun organisaatiomuutokset toteutettiin nopealla aikataululla ilman riittävää vuoropuhelua uuden organisaation kanssa, esimiesten keskeiseksi tehtäväksi jäi henkilöstön tukeminen muutosprosessissa. Olennaisina muutosjohtajan piirteinä näyttäytyi kyky aitoon dialogiin, tunteiden hallinta, oman esimerkin näyttäminen sekä luottamukseen ja tasa-arvoisuuteen perustuva toimintatapa. Kyky toimia epävarmassa tilanteessa rauhoittavasti sekä suhtautua henkilöstöön aidosti ja tasavertaisesti varmisti arjen sujumisen.

Tulevaisuuden yhtenä huolenaiheina varhaiskasvatusjohtajat näkivät arvojen muutoksen, myös vanhemmuuden ja kasvatuskumppanuuden suhdetta ja roolia pohdittiin. Kuntatyöhön haettiin uusia ideoita päättäjien ja virkamiesten entistä paremmalla yhteistyöllä. Varhaiskasvatuksen jatkuvaan muutokseen odotetaan uutta ajanmukaista varhaiskasvatustieteen lakia ja laadun varmistavaa henkilökuntaa. Johtajien verkottuminen nähtiin voimavarana ja johtaminen kokopäivätyönä.

Avainsanat: muutos, transformatiivinen johtaminen, esimies, varhaiskasvatus, organisaatio

Keywords: transformational leadership, leadership of change, early childhood education, organization

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	ORGANISAATION MUUTTUMINEN	7
	2.1 Nykytilanteen kartoitusta	7
	2.2 Organisaatiokulttuuri	9
	2.3 Organisaation muuttuminen	12
	2.4 Muutos prosessina	13
	2.5 Organisaatiomuutoksen tyyppejä	15
3	JOHTAMINEN MUUTOKSESSA	17
	3.1 Näkökulmia johtajuuteen	17
	3.2 Johtajuus varhaiskasvatuksessa	18
	3.3 Muutoksen johtaminen	21
	3.4 Muutosjohtajan kompetenssit	23
	3.4.1 Viestintä	24
	3.4.2 Luottamus	27
	3.4.3 Visionäärisyys, arvot ja strategiatyöskentely	29
4	AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA MUUTOKSISSA JOHTAMISESTA	32
5	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	37
6	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	39
	6.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja aikataulu	39
	6.2 Aineiston keruu ja käsittely	41
	6.3 Aineiston analyysi	44
7	PÄIVÄHOIDON ORGANISAATIOMUUTOKSET	49
	7.1 Muutokset organisaation sisällä	50
	7.2 Varhaiskasvatuksen siirto organisaatiosta toiseen	54

7.3	Organisaatiomuutosten toteutumisen yhteenvetoa	61
8	MUUTOSJOHTAMINEN	63
8.1	Muutosjohtamisen haasteellisuus	63
8.2	Muutosjohtajan kyvykkyys	66
8.3	Transformatiivinen johtaminen	72
8.4	Muutosjohtamisen yhteenvetoa	74
9	JOHTAJIEN AJATUKSIA TULEVAISUUDESTA	77
9.1	Huolenaiheet	77
9.2	Uusia ideoita kuntatyöhön	83
9.3	Varhaiskasvatuksen jatkuva muutos	85
9.4	Yhteenvetoa	88
10	POHDINTA	90
10.1	Tutkimustulosten tarkastelua	90
10.2	Luotettavuuden arviointia	102
10.3	Tulosten arviointia ja jatkotutkimusehdotuksia	107

LÄHTEET

1 JOHDANTO

Kuntien yhdistyminen, väestön väheneminen maaseutukunnissa tai kasautuminen kaupunkeihin ja alati jatkuvat neuvottelut uusista yhteistyösuunnitelmista aiheuttavat jatkuvaa pohdintaa kunnissa. Yhteiskunnallisten muutosten ja väestön ikääntymisen takia monien kuntien talousnäkökulmat ovat varsin haastavassa tilanteessa, varsinkin kun otetaan huomioon menossa oleva lamakausi. Varhaiskasvatus niin kuin muutkin kunnan organisaatiot painiskelee muutosten keskellä niukkenevien resurssien paineissa ja näissä tilanteissa johtaminen muutosten keskellä korostuu.

Varhaiskasvatuksen johtajan tulisi pedagogisten kysymysten ohella huolehtia työyhteisönsä kehittymisestä tulevaisuuden yhteiskunnan odotusten suuntaisesti, ja vielä kehittää itseään johtajana. Johtamiskokonaisuus on hyvinkin laaja ja sillä on yhteyksiä myös yleisempään liiketaloustieteen johtamiseen. Pedagogisesta johtamisesta on puhuttu, tutkittu ja kirjoitettu paljon. Keskusteluun on syytä ottaa myös varhaiskasvatuksen osalta nykypäivän termi transformatiivinen eli uudistava johtaminen (Bass ja Avolia 1994), joka on tämän päivän johtamista.

Ajatus tämän tutkimuksen tekemiseen syntyi omista kokemuksistani pienen kunnan päiväkodin johtajana. Nykypäivänä työ on jatkuvaa muutosten keskellä elämistä, muutos- ja uudistushankkeisiin osallistumista arjen johtamisen rinnalla. Toisaalta päivittäisjohtamisen ja muutosjohtamisen raja hämärtyy kaiken aikaa. Päiväkodin

johtaminen on vastuullista työtä, ja pienessä kunnassa päiväkodin johtaja vastaa usein koko varhaiskasvatuksen johtamisesta lapsiryhmässä työskentelyn ohella. Vaatimuksia, odotuksia ja velvollisuuksia on paljon. Lisäksi kuntatyön erityispiirteen vuoksi esimiestyö kuntasektorilla on vaativaa, koska se edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua sekä päätöksentekijöiden, ylempien esimiesten että työntekijöiden kanssa, lasten vanhempia unohtamatta. Murto (1992, 85-87) toteaaakin vuorovaikutuksen olevan keskeinen tekijä muutoksissa ja aito dialogi nousee useissa tutkimuksissa muutoksen keskeiseksi tekijäksi. Muuttuva kuntamaailma vaikuttaa suuresti päivittäisten toimintojen johtamiseen, koska kentällä muutokset täytyy toteuttaa käytännössä. Lähiesimiehen vastuulla on henkilöstön sitouttaminen muutoksiin ja uusiin käytäntöihin. Stenvallin, Majoisen, Syväjärven, Vakkalan ja Selinin (2007) tutkimusraportissa todetaan lähiesimiesten olevan tärkeimpiä muutosjohtajia ja kuntakentällä varhaiskasvatuksen esimiehet toimivat keskijohdossa muutosjohtamisen etulinjassa.

Olen kiinnostunut päiväkodin johtajien kokemuksista julkisen sektorin organisaatiomuutoksissa ja toisaalta muutosjohtamisesta itsestään. Monessa kunnassa varhaiskasvatus on siirretty tai ollaan siirtämässä sosiaalitoimesta sivistystoimeen. Tavoitteena on lapsen kokonaisvaltaisen hoidon, kasvatuksen ja opetuksen jatkumon saumaton yhteistyö sekä lapsen opinpolun yhtenäistäminen. Haluan saada selville, millaisina viimeaikaiset muutoskokemukset näyttäytyvät varhaiskasvatuksen esimiesten silmin ja voiko kokemuksista oppia jotain, jota voisi hyödyntää myös tulevilla muutoksissa. Pyrin löytämään keinoja, joiden avulla muutoksista selvitään. Haluan myös kuulla, mitä ajatuksia johtajilla on tulevaisuudesta varhaiskasvatuksen kentällä.

Tutkimukseni teoreettisessa osassa tarkastelen organisaatiomuutoksia ja johtamista muutosten keskellä jatkuvan dialogin merkitystä korostaen. Empiirisen osan toteutin haastattelemalla varhaiskasvatuksen johtajia. Halusin saada selville, miten organisaatiomuutokset näyttäytyivät arkipäivän tilanteissa ja miten johtajat kokivat selviytyneensä muutoksissa. Tutkimuksen tärkeyttä perustelen vielä sillä, että yhteiskunnalliset murrokset muuttavat toimialakohtaista johtamista, kyseenalaistavat aiemmin hyväksi koettuja systeemejä sekä näkemystä työstä ja vallankäytön perusteista (Habermas 2002, 99-101).

2 ORGANISAATION MUUTTUMINEN

Elämme nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa, joka asettaa organisaatioille uudenlaisia odotuksia ja vaatimuksia. Työssä tarvittavat tiedot ja taidot muuttuvat ja muutosten tahti kiihtyy koko ajan. Päivittäisessä elämässä vaadittavat valmiudet ovat hyvin erilaisia kuin ennen. (Helakorpi, Juuti & Niemi 1996, 12.) Uudistuva toimintakulttuuri sekä muutokset organisaatioissa ovat arkipäivää (Ainasoja 2007, 18). Käyn läpi organisaatiota tarkastellen nykytilannetta, pohtimalla organisaatiokulttuuria ja pureutumalla muutosvalmiuteen. Lisäksi pohdin muutosta prosessina sekä kartoitan erilaisia organisaatiomuutosten tyyppisiä.

2.1 Nykytilanteen kartoitusta

Muutosajattelu on lähivuosina yksi ihmisten mentaalisessa ajattelussa keskeisin läpileikkaava teema, uskoo Naisbitt (2006). Muutospuhetta on lähes kaikkialla ympärillämme ja esimerkiksi julkisen sektorin tulevaisuus näyttää hyvinkin haasteelliselta ottaen huomioon työntekijöiden ikääntymisen, palvelujen saatavuuteen ja laatuun kohdistuvat haasteet sekä johtamiskäytäntöjen vanhakantaisuuden. Joka

tapauksessa organisaatioissa tulee tapahtumaan monia muutoksia, pieniä ja isoja, ne saattavat kohdistua eri toimintatapoihin tai koko organisaatiokulttuuriin. Koska organisaatiot ovat osa yhteiskuntaa ja ovat siihen monin tavoin kytkeytyneitä, tämä suhde tulee aiheuttamaan monenlaisia vaatimuksia myös organisaatioiden johtamiselle. (Stenvall & Virtanen 2007, 18.) Organisaatioiden ja niiden jäsenten tulee pystyä joustamaan tilanteiden vaatimalla tavalla (Ruohotie 2000, 17).

Organisaatiokehittämisen malleja ovat olleet esimerkiksi kokonaisvaltainen laatujohtaminen, oppiva organisaatio -ajattelutapa tai re-engineeriksi kutsuttu muutosmalli. Oppivan organisaation ajattelutapa ja re-engineering – mallit ovat pääsääntöisesti epäonnistuneet, koska mainitut opit eivät ole mahdollistaneet oppimista ruohonjuurihenkilöstön tasolla. Ne eivät ota huomioon henkilöstön merkitystä muutoksen mahdollistajana tai aikaansaajana. Niinpä edellä mainituilla opeilla on lähinnä jumiuduttu vain pinnallisiin korjausliikkeisiin. (Preskill & Torres 1999, 11-13.)

Taloudellisen kehityksen ja yhteistyön järjestö OECD (2001, 12) on raportoinut etteivät kansalaisten intressit kohtaa nykyistä julkisen sektorin palvelukulttuuria. Syy tähän lienee se, ettei organisaatioissa ole tarpeeksi huomioitu kansalaisten intressejä tai ei ole riittävästi omistauduttu julkisen palvelun arvoihin. Raportti määrittääkin uuden julkisen johtajuuden normatiivisesti: pitää kouluttaa lisää julkisen sektorin johtajia, jotka osaavat sitouttaa henkilöstönsä julkispalvelun henkeen ja sopeuttaa sen nykypäivän yhteiskuntaan.

Julkisten organisaatioiden toiminnassa on viime vuosina kiinnitetty huomiota yksityisten palveluntuottajien käyttöön, mutta ennen kaikkea asiakaslähtöisen laatuajattelun vahvistamiseen. Muutokset julkishallinnossa tapahtuvat kuitenkin yleensä verkkaiseen tahtiin. Uudella julkisjohtamisen konseptilla on ollut suuri merkitys muutosprosessien teoreettisena kontekstina. (Pollitt 2003, 27-29.) Uudistus on ollut välttämätön, koska julkinen sektori oli kasvanut 80-luvulle saakka ilman että hallintorakenteita ja –kulttuuria oli juurikaan uudistettu. Viime vuosikymmenen alun talouslammasta voidaan pitää taitekohtana, jolloin uuden julkishallinnon opit levisivät maailmalla OECD:n kautta.

Uudessa julkisjohtamisessa huomio kiinnitetään erityisesti toiminnan tehostamiseen, taloudellisuuteen ja liike-elämän periaatteiden huomioon ottamiseen julkista johtamista järjestettäessä (Eräsaari 2005.) *Tehokkuus* -termi on tässä yhteydessä ymmärrettävä niin, että se tarkoittaa lähinnä laadukkaampia palveluja tai enemmän palveluja, eikä suinkaan säästämistä ja *löysät pois* -ajattelua. Palveluja tuotetaan tekemällä palveluprosessista koko laajuudessaan, myös hallinnosta, entistä sujuvampi ja tämä tuottaa enemmän palveluja ilman lisäinvestointeja. Tehokkuuden ja tuottavuuden lisääminen pitäisi olla julkiseen johtamiseen sisään rakennettu ajattelutapa, ei vain taloudellisen ahdingon aiheuttama toimintatapa. (Nivala 2006, 136-137.) Uuden julkisjohtamisen perusasioina on nykyisin yleisesti pidetty toiminnanohjausjärjestelmien muuttamista niin, että ollaan kiinnostuneita enemmän toiminnan vaikutuksista sekä yksikön sisällä että ympäröivän yhteiskunnan suuntaan, eikä niinkään tuotoksista. Se taas on merkinnyt organisaatioille päätösvallan hajauttamista ja hierarkioiden purkamista. (LTOL, 2007, 5; Pollitt 2003, 27-29.)

Uuden julkisjohtamisen -ajattelun mukaan entiset virkamiehet tulevat tulosvastuullisiksi taloudellisesta ja tehokkaasta toiminnasta kansalaisten hyväksi. Uudistuneelta johtajalta edellytetään yrittäjähenkistä ajattelua, uusien ideoiden kehittelyä ja toimintamahdollisuuksien etsimistä. Tällä toiminnalla pyritään parantamaan julkisen sektorin uskottavuutta ja poistamaan tehottomuuden mielikuvia kansalaisten mielissä. Onnistunut palvelutilanne saa aikaan tyytyväisen asiakkaan ja tärkeänä tekijänä on tuolloin palvelun tarjoajan asiantuntemus. (Lähdesmäki 2000, 31-33.)

2.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurissa on kyse organisaatiossa yhteisesti jaetuista ja sisäistetyistä ajattelu- ja toimintamalleista. Nämä mallit ilmenevät eri tavoin organisaatiossa, esimerkiksi rituaaleina, arvoina, vuorovaikutustyylinä tai jopa pukeutumistyylinä. Ne ohjaavat organisaation toimintaa, ajattelua, jäsenten käyttäytymistä ja tavoitteita. Ne on mahdollista oppia vain organisaation jäsenyyden kautta. Organisaatiokulttuurissa on

kyse sosiaalisesta ja kollektiivisesta ilmiöstä, joka rakentuu monimuotoisten organisatorisen oppimisprosessin avulla. Prosessi alkaa työntekijän tullessa organisaation jäseneksi ja päättyy hänen sieltä lähtiessään. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 144.)

Scheinin (1991) mukaan organisaatiokulttuuri on sellaisten perusolettamusten malli, jonka jokin ryhmä on ottanut käyttöönsä käsitellessään ulkoa tulevia vaatimuksia tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Malli on yhteisesti havaittu toimivaksi ja se opetetaan ryhmän uusille jäsenille tapana toimia ongelman ratkaisutilanteissa. Lisäksi tässä täytyy huomata se seikka, että toimintoja pidetään itsestänselvyyksinä ja ne ovat siirtyneet tiedostamattomalle tasolle. Ryhmän sisäinen kulttuuri koostuu jäsentensä arvoista, ajatuksista, tavoista, uskomuksista ja yhteisistä kokemuksista. Johtajan asema on tässä korostunut, koska he sekä luovat kulttuuria että ylläpitävät ja johtavat sitä. (Schein 1991, 23-26, 66.)

Kulttuurin tasot on jaettu kolmen osaan: artefaktit ja luomukset, arvot sekä perusolettamukset. Artefaktit, kuten ihmisten rakentama sosiaalinen ja fyysinen ympäristö, sijoittuvat näkyvämmälle tasolle. Tähän kuuluvat teknologia, taide, näkyvä ja kuuluva käyttäytyminen. Arvot taas puolestaan sisältävät käsityksen siitä, miten asioiden tulisi olla. Arvot ovat tiedostettavissa olevia ja niillä on moraalinen sekä normatiivinen tehtävä ohjatessaan ryhmää. Kun arvot muuttuvat jokapäiväisiksi, niistä muodostuu oletuksia ja uskomuksia ja ne siirtyvät tiedostamattomalle tasolle muuttuen automaattisiksi tavoiksi. Perusolettamukset taas ovat niitä tiedostamattomalla tasolla olevia uskomuksia ja arvoja, jotka ohjaavat ryhmän toimintaa. Ryhmän jäsenet pitävät muunlaista käyttäytymistä käsittämättömänä. Perusolettamuksiin kuuluu esimerkiksi suhde ympäristöön ja todellisuuteen sekä ihmisen toiminnan luonne ja ihmissuhteiden luonne. (Schein 1991, 311-316.)

Nykyisessä, nopean muutoksen ajassa organisaatioiden on täytynyt sopeutua yhä lisääntyvään teknistymiseen, taloudelliseen epävarmuuteen ja jopa ihmisten arvojen muutokseen. Organisaatiot ovat onnistuneet kehittämään toimintansa laatua lisäämällä innovatiivisuuttaan ja huolehtimalla inhimillisistä voimavaroistaan entistä paremmin. Keinoina ovat olleet kevyet ja matalat organisaatiot, tiimityöskentely ja toimintavapautta

korostava kulttuuri sekä valtuuttamista suosiva toimintatapa. Näin organisaatiot löytävät erilaisia toimintatapoja ja ajattelumalleja kuin perinteisesti. Joudumme käyttämään sekä tunteitamme että järkeämme pyrkiessämme vastaamaan aina uusiin haasteisiin. Tällainen aikuismainen toimintatapa on omien ihanteiden ja kykyjen hyväksymistä viisaalla, itseä ja muita kunnioittavalla tavalla. Samalla se on kypsyyttä yhdistää alitajunnan voimavarat järjen tietoon, mikä taas vaatii itsensä hyväksymistä ja omien sekä muiden tunteiden ymmärtämistä. Näin ollen johtajalla on hyvin keskeinen asema kulttuurin ja ihmiskäsityksemme uudistamisessa. (Juuti 1995, 159; 201-202.)

Tutkimusten perusteella (Kinnunen ym. 2005) näyttäisi siltä, että niissä kulttuureissa, joissa korostuvat humanistiset, työntekijöiden inhimillisiä tarpeita ja näkemyksiä kunnioittavat arvot ja käytännöt, työntekijät voivat hyvin ja heillä on myönteisiä asenteita suhteessa työhön ja organisaatioon. Tavoitteellisella ja vahvalla johtamisella on samansuuntaisia vaikutuksia. Jos taas kulttuurissa painotetaan sääntökeskeisyyttä ja byrokraattisuutta, ne latistavat työhyvinvointia. Organisaatioiden tulisikin pohtia, miten kehittää arvomaailmaansa ja kulttuuriaan inhimillisempään suuntaan ja huolehtia siitä, että johtaminen tyydyttää henkilöstöä. Organisaation tulisi tarjota jäsenilleen viitekehys, jonka kautta asiat selittyvät ja tulevat ymmärrettäviksi. (Kinnunen ym. 2005, 162; Mattila 2007, 35.)

Kulttuurisilla tekijöillä on ratkaiseva merkitys siihen, miten henkilöstö saadaan sitoutettua organisaation kehityspyrkimyksiin. Lisäksi niiden merkitys tulee nähdä voimavarana. Jos onnistutaan henkilökohtaisen merkityksen luomisessa mahdollisimman monelle organisaation jäsenelle, tämä vuorostaan synnyttää itseohjautuvuutta. Näin organisaatio kykenee luomaan itsensä jatkuvasti uudelleen. Johtajuus kulttuurissa nähdään tällöin eräänlaisena alaisena olon täydentäjänä. (Mattila 2007, 62; Hofstede 1992, 48.)

Tärkeää on myös huomioida organisaation historia ja sen kehityskaari eli ne seikat, jotka olennaisesti luonnehtivat organisaation kulttuuria. Yleensä mitä vanhempi organisaatio, sitä vanhempi on myös sen kulttuuri, ja tämä taas merkitsee usein vaikeuksia organisaatiomuutosten läpiviennissä. (Kinnunen ym., 2005, 196). Kulttuuri on valtava kokonaisuus erilaisia asenteita, arvoja, olettamuksia, uskomuksia, normeja ja

traditioita, jotka ovat kaikki yhteisinä, vaikeasti ilmaistavina organisaation sisällä ja joilla on vaikutusta organisaation elämään. Yleensä kulttuuri kunnolla tiedostetaan vasta kun kohdataan uusi tilanne, esimerkiksi organisaation muutos. Vallitseva kulttuuri joko kumoaa muutoksen tai tukee sitä. (Valpola 2000, 17.)

2.3 Organisaation muuttuminen

Työyhteisön jäsenten kokemuksen tasolla muutos on aina epävarmuuden aihe tai jopa kriisi, vaikka muutos lähtökohtaisesti tavoittelisikin parempaa ja tavoiteltavampaa tilaa. Muutos on aina myös riski sekä yksilöille että organisaatioille. (Syväjärvi, Stenvall, Perttula, Majoinen & Vakkala 2007, 9-10.)

Perkka-Jortikka (2005, 116-117) on todennut, että nykyajan jatkuvassa muutoksessa muutosta ei voi mitenkään välttää eikä meillä ole enää mahdollisuutta valita haluammeko sitä vai emme. Sen voimme päättää, miten suhtaudumme muutokseen. Ihmisille on luonteenomaista liittää turvallisuus pysyvyyteen ja turvattomuus ja uhka muutostilanteisiin. Työyhteisöissä työn organisointiin ja sisältöihin liittyvät muutokset koetaan usein poikkeustiloina ja muutoksia saatetaan vastustaa kaikin mahdollisin tavoin. Joissakin yrityksissä onkin ryhdytty muokkaamaan asenteista, jotta muutos hyväksyttäisiin osaksi normaalia työtä. Jos muutokset hyväksytään osana normaalia työnkuvaa, siitä on lyhyt askel jatkuvien myönteisten muutosmahdollisuuksien etsintään. (Viitala 2004, 88.)

Uusimman organisaatiotutkimuksen ydinsanoma kertoo, että vaikka muutoksia suunniteltaisiin kuinka rationaalisesti tahansa, käytännöt ja tulkinnat eivät mene odotetusti. Organisaatiota voi kyllä ohjata, mutta ihan kaikkea ei voi tietää eikä aavistaa, ei myöskään pakottaa. Ihminen reagoi aina muutokseen, joka on hänelle henkilökohtainen ja merkityksellinen eikä sitä prosessia voi estää eikä nopeuttaa. (Aro 2002, 54-59; Juuti, Rannikko & Saarikoski, 2004, 133; Fullan 2005). Lisäksi Fullan (2005) korostaa voimakkaasti toiminnassa oppimista (reflection on action /in action).

Miten organisaatiot kykenevät kohtamaan muutoksia ja miten siirretään älykkäällä tavalla osaamista eri sukupolvien välillä? Ne ketkä keksivät tähän ratkaisun, ovat edelläkävijöitä. Yksilöllisissä valmiuksissa on eroja, omat rajat pitää tuntea. Ammattitaito ja sen ylläpitäminen on tärkeää. Myös sisäinen verkottuminen ja vuorovaikutus on äärimmäisen tärkeää. (Wilenius & Aaltonen 2002, 840-841.) Roddin (2006) mukaan muutos varhaiskasvatuksessa on vääjäämätöntä ja tarpeellista. Se on prosessi, joka tapahtuu sekä henkilöille, organisaatioille että yhteiskunnalle. Muutos on usein myös hyvin emotionaalinen prosessi, joka saattaa aiheuttaa jännitteitä, stressiä ja erilaisia pulmatilanteita ja siksi monet vastustavat sitä. (Rodd 2006, 127.)

Muutos on aina innovaatio, jonka lopputulosta on vaikea suunnitella tarkasti eikä sitä voi suoraan kopioida organisaatiosta toiseen. Hyvät asiat, toimintamallit ja oman organisaation uusiutumisen lähde tulee löytää oman organisaation sisältä. (Virtanen & Wennberg 2005, 50-51.) Muutos antaa myös mahdollisuuden uudistaa organisaatiota kokonaisvaltaisesti aina perusarvoista yksityiskohtaisiin työkäytäntöihin saakka ja muutoksessa pitäisi lähteä liikkeelle perustehtävän määrittelystä ja sen ympärille organisoitumisesta. Itse prosessi tulisi toteuttaa aina asianosaisia osallistaen. (Kinnunen ym. 2005, 139; Nivala 2006, 129-140.)

2.4 Muutos prosessina

Muutoksella käsitteenä tarkoitetaan ilmiön rakenteen, piirteen tai olemuksen siirtymistä määrällisesti ja/tai laadullisesti jonain tiettyinä hetkenä määritellystä tilasta toiseen (Stenvall ym. 2007, 24). Organisaation kohdalla se tarkoittaa tiettyinä aikana tapahtuvaa organisaatioon kuuluvan osan muuttumista (Vartola 2004, 140). Henkilöstönäkökulmasta muutosta voidaan pitää kokemuksellisena, tajunnallisena ja erilaisten tilanteiden sävyttämänä prosessina, joka onnistuakseen vaatii eri osapuolten aitoa dialogia. Sen voidaan myös sanoa olevan kompleksinen kokonaisuus, jolla on heijasteensa ihmisiin ja heidän johtamiseensa. (Syväjärvi ym. 2007, 1.) Juuti (2001,

359) on kuvannut organisaation muutosprosessia surutyöksi. Siihen liittyy paljon tunteita ja aina se kohtaa myös vastustusta. Vain muuttamalla ja mukautumalla organisaatio selviää, tiivistää Roukala (1998, 67). Ylimmän johdon tehtävänä olisi integroida tavoiteltava visio sekä muodostaa tukijoista koalitio. Keskijohtoa ja esimiehiä tulisi nimenomaan tukea muokkaamaan yksilöitään omaehtoisesti vision ja strategian mukaisesti. (Yulk 2005, 292-293.)

Muutosprosessin etenemistä on mallinnettu eri teorioin. Ihmiset reagoivat erilaisuutensa vuoksi muutoksiin eri tavoin. Muutosprosesseista löytyvät kuitenkin aina seuraavat vaiheet: kieltäminen, puolustautuminen, hyväksyminen, omaksuminen ja laajentaminen. Aluksi muutos usein torjutaan, sillä siihen sisältyy muutos johonkin vieraaseen ja tuntemattomaan. Kieltämistä seuraa puolustautuminen perustelemalla. Itsetunto ja toiminnan tehokkuus laskee pelon ja negatiivisen asenteen vuoksi. Samanaikaisesti kuitenkin käynnistyy uuden toimintatavan sisäistäminen ja omaksuminen. Vasta kun muutos on hyväksytty, itsetunto ja tehokkuus palaavat. Omaksuminen on jonkinlaista alkuhankaluuksien voittamista. Lopulta, kun uudet muutoksessa halutut asiat tapahtuvat ja niitä aletaan soveltaa, päästään laajentamisen asteelle. (Roukala 1998, 32, 34.)

Muutosvastarinta on yleinen tapa suhtautua muutoksiin. Muutosvastarinta on muutoksen vastustamista ja sen käsitteleminen ja ylipäänsä tunnistaminen on osa muutoksen läpivientä. Yksilölliset erot voivat olla suuriakin, sillä muutoksen kokemiseen vaikuttavat yksilön aiemmat kokemukset, ammatillinen ja yleinen itsetunto sekä tapa toimia uusissa tilanteissa. (Keskinen & Turtiainen 1992, 173, 177.) Muutosvastarintaa ei pitäisi ajatella pelkästään negatiivisena asiana, sillä se on yksilön tapa käsitellä itselleen merkityksellisiä asioita. Johtajan tehtävä on kuitenkin voittaa vastustus esittelemällä muutos tavalla, joka sallii henkilöstön nähdä se uutena mahdollisuutena. Tämän mahdollisuuden tulee lisäksi sopia yhteen henkilöstön käsitysten kanssa heistä itsestään. Se ei saa liikaa uhata tuttuja rutiineja tai asettaa kyseenalaiseksi työn olemassaoloa. (Rodd 2006, 187.) Organisaation muospaineissa johdon kyvyt ovat todella koetuksella. Muutosvastarinta tulisi kyetä murtamaan lannistamatta työntekijöitä ja toisaalta muutos tulisi kyetä perustelemaan siten, että yksilöt haluavat ponnistella sen eteen ja haluavat sitoutua muutokseen. (Viitala 2004, 89.)

Tieto prosessiin ja muutoksiin liittyvistä lainalaisuuksista on tarpeellista. Muutoksen onnistumisen takaamiseksi osallistujien tietoisuus muutosprosessiin liittyvistä tekijöistä on tärkeää, tiivistää Klein (1989, 5). Koko organisaation on saatava riittävästi tietoa sekä kehitettävä muutosmotivaatiota, ennen kuin mitään muutosta voi syntyä. Jotta muutos lähtee aidosti liikkeelle, tarvitaan joku järjestelmän sisä- ja ulkopuolelta, jolla on motiivi saada muutos tapahtumaan. Muutosta voidaan pitää yleisenä kehityskulkuna, valtataisteluun liittyvänä, mutta myös johdettuna ja hyvin suunniteltuna prosessina. (Schein 1991, 311-316.) Muutosprosessin läpivienti vaatii osaavaa johtamista ja suunnitelmallista muutosta, joka on luonteeltaan tavoitteellista ja projektinomaista (Juppo 2005, 102).

2.5 Organisaatiomuutoksen tyyppejä

Organisaatiomuutoksia voidaan tyypitellä aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla seuraavasti. Muutos voi olla ensinnäkin sisällöllisesti inkrementaalinen, vähittäinen, mutta se toteutetaan radikaalisti, nopeassa aikataulussa. Riskit ovat tällöin realistisia ja niihin tulee kiinnittää huomiota, muutoksen toteuttamisella tähdätään laaja-alaiseen muutokseen ja muutosten johtamiseen kohdistuu paineita. Toista tyyppiä voidaan kutsua pelkästään inkrementaaliseksi muutokseksi, sillä siinä muutos toteutetaan pitkällä aikajänteellä ja se kohdistuu vain osaan organisaation toiminnasta. Muutoksella tavoitellaan toimintatapoihin liittyviä muutoksia eikä malli edellytä erityisiä muutosjohtamisen taitoja. Esimerkkeinä voisivat olla vaikkapa strateginen suunnittelu, henkilöstöpolitiikka tai johtajuus. (Stenvall & Virtanen 2007, 26-27.)

Kolmatta tyyppiä voidaan kutsua radikaaliksi korkean riskin ja erityistä muutosjohtajuutta edellyttäväksi muutokseksi. Muutoksen ala on tuolloin laaja, koko organisaation toimintaan liittyvä. Lisäksi muutoksen toimeenpano tapahtuu lyhyellä aikajänteellä, jolloin myös riskit ovat korkeat. Tämän muutostyyppin ymmärtäminen edellyttää laaja-alaista muutosjohtajuuden kokemusta ja siihen kiinteästi liittyvää

teoreettista ymmärrystä. Neljäs muutostyyppi eroaa edellisestä aikajänteeltään, koska se toteutetaan hitaammin, siksi sitä kutsutaan radikaaliksi pitkän aikajänteen muutokseksi. Tässä riskien tunnistaminen on oleellista, koska muutoksilla tähdätään laaja-alaisiin toiminnallisiin muutoksiin ja jopa koko organisaatiokulttuurin muuttamiseen. Toimeenpanovaiheessa riskienhallinnalla on keskeinen asema ja muutosjohtamisen keskeiset käsitteet ovat riskien tunnistaminen ja hallinta. (Stenvall & Virtanen 2007, 26-27.) Tutkimuksessani varhaiskasvatuksen siirto organisaatiosta toiseen toteutettiin suhteellisen nopealla aikataululla, joten ennakkovalmisteluille jäi vain vähän aikaa.

Organisaatiomuutoksia arvioitaessa huomiota tulee kiinnittää siihen, miten laaja-alaisesta ja kuinka syvästä muutoksesta on kysymys. Täytyy kiinnittää huomio myös siihen, kuinka innovatiivinen organisaatiomuutos on sisällöltään ja toimintatavaltaan. Tärkeää on myös havaita millaisia johtopäätöksiä muutoksen toteutuksesta voidaan tehdä eli kuinka yleistettäviä tai kontekstisidonnaisia muutokset ovat olleet, lisäksi muutoksen läpivientiaikaa on syytä seurata. Hyvä on niin ikään pohtia, millaiselta muutoksen toimeenpano on näyttänyt sekä organisaation sisältä että ulkoa tarkastellen. (Stenvall & Virtanen 2007, 26-27.)

3 JOHTAMINEN MUUTOKSESSA

Nopea muutostahti asettaa organisaatioiden johtamisen ja toimintakyvyn ylläpitämisen jatkuvasti koetukselle. Esimiestyö on vaativaa ihmisten johtamista, jossa tulee ottaa huomioon ihmisten yksilöllisyys ja tunteet. Hyvä työilmapiiri, selkeä johtaminen ja ryhmän yhteiset tiedossa olevat tavoitteet tukevat organisaatiota muutoksissa. (Kinnunen ym. 2005, 119, 138.)

3.1 Näkökulmia johtajuuteen

Johtajuuden määrittelyssä sekä Northouse (2007) että Viitala (2005) näkevät johtajuuden lähinnä oppimisprosessin johtajuutena, jossa johtaja tukee ryhmän jäseniä niin, että yhdessä sovitut tavoitteet voidaan saavuttaa. Viitala (2005, 297) toteaa lisäksi, että se osa johtajuuden alueesta, joka toteutuu johtajan ja johdettavien välisessä vuorovaikutuksessa organisaation kaikilla tasoilla on esimiestyötä ja -toimintaa. Esimiestyö on yhä selvemmin tiedostettu osaksi julkisen sektorin yleistä johtamista.

Esimiestyön kehittämistä voidaan nyky-yhteiskunnassa pitää merkittävänä haasteena julkista toimintaa kehitettäessä. Asema ei automaattisesti tuo johtajalle vaikuttavuutta,

vaan tarvitaan vahvaa panostusta johtamiskulttuurin muuttamiseksi. Ajattelutapa, jossa ihmisten johtaminen (leadership) erotetaan asioiden johtamisesta (management) tekee esimiestyöstä irrallisen, ihmisiin kohdistuvan suoritteen. Asioita johdetaan aina ihmisten kautta ja näin ollen esimiestyötä ei voi irrottaa tulosjohtamisesta. Huomio on kiinnitettävä siihen tapaan ja tyyliin, jolla johtajat tulosjohtamistaan toteuttavat. Eikä kyseessä ole pelkästään johtamiskäyttäytymisestä, vaan siitä tavasta, jolla johtamisen prosessi toteutetaan. Näin toimiessaan julkishallinnon johtajat konkreettisen johtamisen (management) avulla saavuttavat johtajuutta (leadership). (Nivala 2006, 134.)

Scheinin (1991, 311-316) mielestä mitään muutosta ei synny ilman johtajuutta. Työyhteisöjen ja työntekijöiden muutosvastarinta on keskeinen johtamisen haaste jatkuvien muutosten aikakaudella. Johtajien onkin syytä tiedostaa muutosvastaisuutta ja muutoshyväksyntää vahvistavia tekijöitä osatakseen johtaa muutostilanteita paremmin. Muutosvastarintaa vahvistavia tekijöitä ovat muun muassa työsuhteen menettämisen uhka, paikkakunnan tai yksikön vaihtamisen pakko, hyvän esimiehen menettämisen pelko, oman asemansa heikentymisen pelko, työntekijöiden vähäiset vaikutusmahdollisuudet muutosten suunnittelussa ja toteuttamisessa. Johtajan täytyy myös huomata ihmisten erilaiset motivaatiot muutosten hyväksymisessä ja toteuttamisessa sekä sopeuttaa muutosten johtaminen motivaatiotasojen mukaisesti esimerkiksi väljentämällä muutoksen toteuttamisen aikajännettä. (Perkka-Jortikka 2005, 117-124; Viitala 2004, 96.)

3.2 Johtajuus varhaiskasvatuksessa

Organisaatiokulttuuri on varhaiskasvatuksessakin vieläkin melko staattinen. Nykyisessä, nopean muutoksen ajassa eläminen kuitenkin edellyttää organisaatioilta nopeaa sopeutumista teknistymiseen, taloudelliseen epävarmuuteen ja ihmisten arvojen muutokseen. Organisaatioiden on löydettävä erilaisia toiminta- ja ajattelutapoja kuin perinteisesti. Johtajalla on keskeinen asema kulttuurin ja ihmiskäsityksen uudistamisessa. Tällöin vaaditaan aikuismaista, muita kunnioittavaa ja valtuuttamista

suosivaa työskentely- ja johtamistapaa. (Juuti 1995, 159.) Morganin (1997, 13) mielestä varhaiskasvatuksessa johtajuuden perusideana johtajuus tulisi nähdä enemmänkin vastavuoroisena suhteena, ei pysyvänä olotilana. Laaja tietopohja ja teoreettinen rooleihin, pätevyyksiin ja tiimityöhön perustuva rakenne antaa puitteet johtamiselle. Kokonaisvaltaista ajattelua hahmotetaan perehtymällä siihen, miten koko systeemi toimii. Tärkeää on myös hyväksyä johtajan arvovalta sekä asema suhteessa työntekijöihin, lapsiin, vanhempiin ja muihin johtajiin. (Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski & Nivala 1998, 147-148.)

Varhaiskasvatuksessa johtajuus nähdään päivähoiton toimijoiden sitouttamisena varhaiskasvatustyön kehittämiseen ja vastuun ottamiseen laadunhallinnan toteuttamisesta (Hujala ym. 1998, 118.) Roddin mielestä varhaiskasvatusjohtajan tulee olla tehokas kommunikoija, dialogiin kykenevä ja tiimin rakentaja, joka osaa luoda palkitsevan ja motivoivan työympäristön. Näin henkilöstön kannustava ja ammatillisesti kehittyvä työtapo mahdollistuu. Tällainen yhteisöllisyyttä korostava toimintatapa tekee johtajuudesta prosessin, jota johtaja ja alaiset toteuttavat yhdessä. Johtaja saa työntekijöistä esille heidän parhaat puolensa kunnioittamalla ja arvostamalla heidän persoonallisia taitoja, tietoja ja kokemusta. Hän osaa sitouttaa henkilöstön toteuttamaan organisaation vision ja tavoitteet antamalla työntekijöille merkityksellisiä tehtäviä, jotka lisäävät itseluottamusta ja omanarvontuntoa henkilöstössä. (Harris 2004, 14; Pearce, & Manz 2005, 133-134; Rodd 2004, 22-23; Sydänmaanlakka 2003, 11, 64.)

Johtamista kuvaavia käsitteitä *administration*, *leadership* ja *management* käytetään vaihtelevasti. *Administration* tarkoittaa johtoa tai hallintoa, jolloin johtamistoiminta kohdistuu koko organisaation toiminnan toteuttamiseen. Päivähoidon johtajat toimivat julkishallinnossa ja vastaavat varhaiskasvatuksen esimiestehtävistä. He tekevät päivittäin hallintotyötä, joita ovat esimerkiksi päätökset organisaation toiminnan järjestämisestä, sen resurssoinnista ja seurannasta. Lisäksi tilastointi, toiminnan dokumentointi ja erilaiset vertailulukujen laskemiset ovat arkipäivän hallintotyötä. (Nivala 1999, 13.)

Yhteiskunnassa muutokset ovat tarvitsevat onnistuakseen johtajia, jotka osaavat hoitaa muuttuvia tilanteita. *Leadership* -johtajat ovat arvojen ja visioiden luoja ja kehittäjiä

omassa kunnassaan; lisäksi he vievät visionsa käytännön arkeen työntekijöidensä kautta. Tällöin keskeinen tekijä on ihmisiin vaikuttaminen, heidän toimintansa motivoiminen ja ohjaaminen haluttuun suuntaan tai heidän tukemisensa ongelmissa. Myös ihmisten tarpeisiin, tunteisiin ja arvoihin vetoaminen on sallittua. (Kotter 1990, 5.) *Management* -johtaminen on taas enemmän päivittäisjohtamista. Varhaiskasvatuksessa se tarkoittaa konkreettien toimenpiteiden suorittamista, joita ovat vaikkapa suunnittelukokoukset, palaverit, henkilöstöneuvottelut tai työvuorojärjestelyt. (Nivala 2002, 191-192.)

Johtaminen on aina kontekstisidonnaista, jolloin johtaminen kytetään johdettavan organisaation perustehtävään. Johtamisen kontekstuaalisuus tarkoittaa sitä, että sisällöt, laatu ja johtamistavat ovat kytkeytyneinä siihen toimintaympäristöön ja -kulttuuriin, jossa johtaminen tapahtuu. Tärkeää on myös ymmärtää, että tämä sidos toimii vuorovaikutteisesti: johtaja vaikuttaa toimintaympäristönsä muotoutumiseen ja toimintaympäristö määrittää johtamisen onnistuneisuutta. Johtamisella edesautetaan organisaation perustehtävän toteutumista, mutta myös sen kehittymistä. Kontekstisidonnaisuuden hyväksymisen myötä johtaja vapautuu kaikkivoipaisuuden taakasta ja näin kaikki organisaatiossa työskentelevät ottavat vastuuta toiminnasta ja tuloksellisuudesta. (Nivala 2006, 129.)

Kunnan organisaatiossa varhaiskasvatuksen johtajat toimivat useinkin kunnan keskijohdossa. Keskijohdolla tarkoitetaan johtajia, jotka toimivat strategisen johdon ja varsinaisen käytännön työn tekijöiden välisenä linkkinä. Keskijohdon tärkeä rooli korostuu johdon visioiden muuntamisessa toteuttamiskelpoiseen muotoon sekä tiedon välittämiseen omalta sektoriltaan ylemmäksi tavoitteiden laatimista varten. Strategisen johdon ja keskijohdon välillä nähdään usein olevan kuilu, mistä johtuen keskijohdolla ei välttämättä ole riittäviä resursseja toimia välittäjänä. Tällöin esimerkiksi ilman kunnollista johtamista ilmenevä muutosvastarinta henkilöstön taholta ei olekaan keskijohdon toimien ja toimimattomuuden syy, vaan pikemminkin seurausta resurssien ja mahdollisuuksien puutteesta. (Sundquist, Laamanen, Liivala, Lipponen & Jyrä 2005, 62-63.) Johdon asettaman muutos luo paineita keskijohdolle, sillä usein se jättää avonaisiksi käytäntöön liittyvät seikat ja olettaa, että keskijohto löytää näille yksityiskodille sopivat ratkaisut. (Juuti ym. 2004, 185.) Yukl (2005, 292-293) kehottaa

ylempiä virkamiehiä tukemaan keskijohtoa ja esimiehiä, jotta nämä pystyvät muokkaamaan yksiköistään strategian mukaisia toimijoita.

Johdon käynnistämä muutos edellyttää lisäksi keskijohdolta lukuisiin palaveriin osallistumista ja saattaa hänet työkiireisiin. Nyt tämä esimies joutuu pohtimaan sekä esimiesasemaansa että ammatillista asemaansa, ja hän joutuu elämään sen syyllisyyden kanssa, että hän ikään kuin laiminlyö esimiestehtävänsä, kun istuu palaverissa ja hänen edustamansa ammatillinen osaaminen on poissa työpaikalta. (Juuti ym. 2004, 185.)

3.3 Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtaminen on noussut yhdeksi johtamisen keskeisimmistä kysymyksistä. Ilmiötä on kutsuttu nimellä transformatiivinen johtaminen (Bass & Avolia 1994; Viitala 2004; Sydänmaalakka 2004.) Nykyään yhä useammat esimiehet tekevät tavanomaisen toiminnan suunnittelun, ohjaamisen ja seurannan lisäksi vielä toisen työpäivän erilaisia kehityshankkeita ja uudistuksia valmistellen. Muutoksen ja uudistumisen johtaminen pitäisi kuitenkin mieltää entistä enemmän normaaliin päivätyöhön kuuluvaksi eikä tehdä siitä erillistä projektia, toteaa Mattila (2007, 10). Eivätkä ne johtajat, jotka asettavat tavoitteekseen nykyhetkestä selviämisen, paneudu lainkaan strategiseen johtamiseen tulevaisuuden kohtaamiseksi, hahmottelee nykypäivän johtamista Tukiainen (1999, 174). Muutoksen johtaminen on koettu niin merkittäväksi nyky-yhteiskunnassa, että se on nostettu yhdeksi julkisen sektorin johtajan keskeiseksi pätevyysalueeksi OECD:n (2001) raportissa. Muita pätevyysalueita ovat ihmisten johtaminen, päämääräsuuntautuneisuus, liikkeenjohdollinen taito ja verkostojen ja suhteiden rakentaminen. (OECD 2001, 97-99.)

Bass ja Avolia (1994) kiteyttävät transformatiivisen eli uudistavan johtajuuden peruselementit neljään peruspilariin. Idealisoivassa merkityksessä johtaja toimii esimerkkinä muille, toisessa inspiroivassa merkityksessä johtaja luo mahdollisuuksia ja virittää innostusta muille. Kolmantena on eräänlainen intellektuaali viritys, jossa johtaja

etsii uusia näkökulmia ja tuo keskusteluihin analyttisyyttä. Neljäntenä peruselementtinä johtaja tukee yksilöllisiä kehityspyrkimyksiä ja tarpeita, tätä kutsutaan individualistiseksi painotukseksi. Toimissaan transformationaalinen johtaja tähtää muutokseen organisaation jäsenten perusasenteissa, arvoissa ja uskomuksissa. Tällöin halutaan itse organisaatiokulttuurin ja ihmisten käyttäytymisen perustavanlaatuista muutosta eikä johtaja tavoittele alustensa hallintaa tai pakottamista, vaan kyse on ennen kaikkea vuorovaikutusprosessista. (Bass & Avolia 1994.) Tämä vuorovaikutus muuttaa ja muokkaa sekä alaisia että johtajaa (Northouse 2007, 175).

Tulevaisuuden johtajilta vaadittavan yhä enemmän sopeutumista ja viestinnän hallintaa. Muutosta suunniteltaessa ja toteuttaessa asiasta tulisi aina neuvotella kaikkien sitä koskevien ihmisten kanssa, tähdentää Murto (1992, 85-87). Lisäksi visionäärisuus, tavoitteellisuus, innostavuus, itsenäisyys ja kyky tuen antamiseen liitetään tulevaisuuden johtamiseen. Muutosvaatimusten ja muutosten keskellä johtaminen on avaintekijä, jolla valmistetaan uusia uomia kehitykselle ja vähennetään ihmisten epävarmuuden tunnetta, toteaa Arvonon (1991, 13-15). Tällöin johtamiselta myös edellytetään strategista otetta ja visiointikykyä, joiden kautta voidaan luoda yhteistä tulevaisuutta ja päämäärää. Sydänmaanlakka (2000) näkee muutosprosessien johtamisen yhtenä suurimmista tulevaisuuden haasteista. Lisäksi hän painottaa sitä, että tulee kyetä saamaan aikaan todellisia muutosprosesseja, joilla vaikutetaan koko organisaation toimintakykyyn ja -kulttuuriin. Julkisen sektorin johtajan tulisi olla responsiivinen erilaisten kansalaisten tarpeiden, mikä taas edellyttää jatkuvaa toimintaympäristön haasteiden tunnistamista ja analysointia. (OECD 2001, 17-19.)

Viitalan mukaan muutosjohtamisessa on kyse monen eritasoisen muutoksen aikaansaamisesta ja tukemisesta. Helpoin taso on tiedon muutos. Vanhan tiedon korvaaminen uudella edellyttää selkeää ja laajaa perustelua sekä toistamista. Seuraavana on asennemuutos, joka on mahdollinen, jos yksilöt hyväksyvät muuttuneet tiedot ja pitävät niitä merkityksellisinä. Kolmas muutoksen taso, yksilön käyttäytyminen, on jo edellisiä haastavampi. Ihmisten muutosvalmiudessa on eroja. On yksilöitä, jotka hakevat jatkuvasti mahdollisuutta löytää uusia ja parempia toimintamalleja työhönsä, mutta on myös niitä, jotka kokevat paljon turvattomuutta joutuessaan luopumaan totutuista menettelytavoistaan. Niinpä muutos tapahtuukin ensin oppimishaluisempien

keskuudessa ja vasta paljon myöhemmin päästään neljännelle tasolle eli kokonaisen tiimin tai ryhmän käyttäytymisen muuttumiseen. (Viitala 2004, 90.)

Pelkkä muutos ja uudistuminen eivät yksistään riitä, vaan muutostarpeet olisi tunnistettava ajoissa, muutokset on kohdistettava organisaation menestykselle tärkeisiin asioihin ja muutokset on toteutettava hyvin. Näiden vaatimusten täyttäminen edellyttää johtavalta henkilöltä hyviä johtamistaitoja. Muutosjohtajalla on oltava herkkyyttä tunnistaa kunkin muutostilanteen vaatimat johtamistavat. Suuria muutoksia johdetaan eri tavalla kuin jatkuvaa kehittämistä. Joskus taas tarvitaan pikemminkin lujaa ja määrätietoista ohjausta kuin aikaa vaativaa ja kompromisseja hakevaa ristiriitojen ratkaisua. Tarvittavia taitoja oppii parhaiten työtä tekemällä, muutoksia johtamalla ja muutosprosesseja arvioimalla. Myös muiden kokemuksista voi oppia. (Tuominen 2001, 11, 20; Viitala 2004, 95.)

3.4 Muutosjohtajan kompetenssit

Kompetenssi tarkoittaa kyvykkyyttä ja pätevyyttä jossain tietyssä tilanteessa. Kysymys on siitä, että toimijalla on kyky toimia ja käyttäytyä tiettyjen kriteerien mukaan työtehtävässään. Muutosjohtaminen kompetenssin näkökulmasta korostaa voimakkaasti oppimista. Ensiksikin hyvä muutosjohtaja on vastuuta kantava yleisjohtaja, joka viestittää visioista ja organisaation tavoitteista sekä asettaa muutoksille realistisia tavoitteita. Muutosjohtajan tulee kyetä itsehillintään ja – hallintaan, hänellä on siis edellytyksiä suhtautua esiin nouseviin asioihin realistisesti ja objektiivisesti. Tunteita saa ja pitääkin kokea, mutta reagoititapa niihin tulisi hallita. Muutosjohtajan on oltava läsnä oleva johtaja, joka on kiinnostunut tavoitteista ja niiden toteutumisesta. Hänen täytyy olla käytettävissä, jos joku haluaa keskustella; vuorovaikutus on keskeinen läsnäolon tunnusmerkki. Muutosjohtaja on henkilö, jonka tehtäväksi on annettu jonkin tietyn organisaatiossa tapahtuvan muutoksen läpivieminen. (Stenvall & Virtanen 2007, 16, 147-149.)

Muutosjohtaja uskaltaa laittaa itsensä likoon, kykenee sitoutumaan toteutettavaan hankkeeseen ja luo näin ympärilleen luottamusta. Omalla esimerkillään hän luo mallin, johon muut voivat luottaa ja jonka mukaisesti toimia. Muutosjohtajan ei tule myöskään pelätä itseensä kohdistuvaa arvostelua. (Stenvall & Virtanen 2007, 105-106; Murto 1992, 131-135.) Viitala (2005) puhuu valmentajista ja tarkoittaa sillä johtajia, jotka edistävät oppimista omalla esimerkillään, selkiyttävät suuntaa luomalla oppimista tukevaa ilmapiiriä ja lisäksi tukevat oppimisprosesseja. Tätä johtamistapaa kuvaa englanninkielinen termi ”knowledge leadership”. He ovat innostuneita työstään ja pystyvät sitoutumaan muutoksiin, joita viedään yhdessä eteenpäin. (Viitala 2005, 326-327.) Johtaja, joka sietää keskeneräisyyttä ja muutosvastarintaa, on rohkea ja tavoitteellinen, uskaltautuu dialogiin omaa erittäin hyvät mahdollisuudet onnistua tehtävässään. (Stenvall & Virtanen 2007, 149.)

Haapalaisen (2005) mielestä muutosjohtamisen tärkein tarkoitus on etsiä ja hallita muutostapahtumat siten, että epävarmuudesta päästään eroon. Koska muutos luo aina epävarmuutta, halu muutokseen syntyy vain ymmärryksen ja luottamuksen kautta. Jotta henkilöstössä syntyisi halua muutokseen, johdon on oltava läsnä, kannustettava, innostettava ja osallistuttava. Muutos vaatii keulakuvia, muutosagenteja ja nimenomaan johtajia, jotka uskaltavat panna itsensäkin peliin. (Haapalainen 2005, 24.) Esimiehet taas ovat muutoksen etulinjassa ja heitä voidaan tukea valmennuksella. Lisäksi ylemmän johdon tuki esimiehille on äärimmäisen tärkeää. (Erämetsä 2003, 220-226.)

Drucker (2000) näkee muutosjohtajan henkilönä, joka suhtautuu muutokseen mahdollisuutena. Hän löytää oikeita vaihtoehtoja ja etsii uusia muutoksia. Tällainen johtaja myös saa muutokset toimimaan sekä organisaation sisä- että ulkopuolella. Mahdollisuuksien miettiminen ongelmissa piehtaroinnin sijaan tuottaa parempia tuloksia. (Drucker 2000, 89-100.) Cialdini on nostanut esille suostuttelutaidon yhtenä menestyvän muutosjohtajan työkaluna. Suostuttelu toimii vetoamalla muutamaan inhimilliseen viettiin ja tarpeeseen, jotka ovat ennustettavissa. Se, miten johtaja kohtelee henkilöstöä, vaikuttaa suoraan siihen miten henkilöstö kohtelee johtajaa. (Cialdini 2001, 34-42.)

3.4.1 Viestintä

Aiemmin hierarkisina toimineet organisaatiot muuttuvat nykyajan joustaviksi organisaatioiksi, ja merkittävä organisaatioita yhdistävä kyvykkyyden osa-alue on vuorovaikutus. Vuorovaikutuksen merkitys nyky-yhteiskunnassa tulee korostumaan entisestään. (Leman 2007, 379; Helakorpi 2001,164.) Muutosviestinnän pitää olla sisällöltään selkeää, informatiivista ja totuudenmukaista. Muutostilanteissa viestintään ja johtamiseen kohdistuu kovasti odotuksia. Näihin odotuksiin esimiesten pitää pystyä vastaamaan, mikäli muutoshankkeissa halutaan edetä onnistuneesti. Jos taas odotuksiin ei pystytä vastaamaan, on seurauksena hankaluuksia muutoshankkeen toteuttamiselle. Usein huomataan myös, että vaikka tietoa on saatavilla, ei tietoa silti koetan olevan riittävästi. Toisaalta kyse voi olla siitä, ettei tietoa osata tai haluta käyttää. (Stenvall & Virtanen 2007, 72-73.)

Vuorovaikutustaidoissa ylipäänsä nähdään runsaasti parantamisen varaa. Tiedonkulku ontuu, kokouskulttuuri on tehotonta ja aikaa vievää. Esimiesten leadership – ominaisuuksia tulisi siis vahvasti kehittää. Toisaalta työntekijöiden valtauttaminen, ”empowerment”, nähdään myös keskeisenä haasteena. Työntekijöitä tulisi kuunnella vakavasti ennen uudistusten toimeenpanoa; näin vältyttäisiin virheiltiltä. Esimiesten tulisi myös riittävästi jalkautua kentälle. (Wilenius & Aaltonen 2002, 836.)

Viestinnästä on tullut ikään kuin oma strateginen toiminto organisaation ytimessä ja se kuuluu jokaiselle organisaation jäsenelle. Viestintä on myös kiinteästi yhteydessä organisaation johtamiseen. Se mihin organisaatio milloinkin tähtää, miten ja miksi, on viestittävä kaikille ja heidän kanssaan. (Juholin 2006, 27.) Kamenskyn (2000, 35) mukaan strateginen johtaminen tulee kehittymään 2000 –luvulla voimakkaasti vuorovaikutusjohtamisen suuntaan. Tämä tarkoittaa sitä, että koko organisaation on mietittävä, miten yhä monimutkaisempia riippuvuussuhteita ymmärretään ja hallitaan sekä käännetään ne omaksi eduksi hyvinä vuorovaikutussuhteina. Taipaleen (2008, 53) mukaan yhteiset palaveri, suunnittelu ja arviointi ovat tärkeitä: jos yhteinen kieli puuttuu, tulokset jäävät laihoiksi ja aikaa kuluu turhiin yrityksiin saada yhteisymmärrystä tavoitteista, vastuusta ja rooleista.

Työyhteisöviestintä voidaan Juholinin (2006) mukaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen. *Rationaalinen* työyhteisöviestintä pohjautuu ajatukseen organisaatiosta hierarkisena ja mekaanisena koneena, joka suorittaa sille annettuja tehtäviä sovittun tehtäväjajon mukaisesti. Tällöin viestintä toteutuu ylhäältä alas, on yksisuuntaista ja yksiäänistä. Todennäköisesti tämä ei ole hyvää viestintää muutostilanteissa eikä se tuota reflektiivistä oppimista.

Toisena viestintätyyppinä Juholinin kuvailee *dissipatiivista* työyhteisöviestintää, joka perustuu hajaannustilassa olevaan organisaatioon, ja jolle on luonteenomaista tietynlainen kaottisuus. Organisaatio on tuolloin jatkuvassa muutoksen tilassa, viestinnän tavoitteita tai suunnitelmallisuutta ei ole juuri pohdittu. Viestintä on yksilöiden välistä, satunnaista, impulsiivista ja tilannelähtöistä. Virallinen viestintä on lähes olematonta. (Juholin 2006.)

Kolmas, *dialoginen* työyhteisöviestintä pohjautuu nykyaikaiseen organisaatioteoriaan, jossa keskeinen organisoitumisen tapa perustuu ajatukseen verkostomaisesta sidosryhmätoimijasta (Juholin 2006). Tällöin koko organisaation johtaminen korostaa näkemyksellistä johtajuutta (leadership) ja johtajan menestys perustuu oman esimerkin näyttämiseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 62.) Johtajan aktiivisuutta, rohkeutta ja oman esimerkin näyttämistä peräänkuuluttaa myös Murto (1992, 131).

Dialoginen työyhteisöviestintä on kaksisuuntaista. Sen tehtävänä on tukea organisaatiota ja sen yksilöitä heidän tavoitteidensa saavuttamisessa. Lisäksi sen tehtävänä on vahvistaa sidosryhmäsuhteita ja yhteisön aineetonta pääomaa. Viestinnän luonne on kahdenvälistä, moniäänistä ja keskusteluun tähtäävää. (Stenvall & Virtanen 2007, 62.) Viestinnän lähtökohtana ovat organisaation strategiset valinnat. Dialogin koetaan olevan keskeinen kriittisen reflektiivisyyden edellytys. Se taas tarkoittaa kykyä yhdistää vuorovaikutuksessa luovasti ja ennakkoluulottomasti asioita. Dialogi edellyttää kuuntelemista ja pyrkimystä ymmärtää myös muiden ajatuksia ja intressejä. Basaran (2002, 18) viestittää lisäksi, ettei kuuntelu saa rajoittua pelkkään sanojen kuunteluun, vaan pitää tarkkailla kehon kieltä, äänen painoja, ilmeitä, eleitä puheen lisäksi. Tärkeää on se, että opitaan toisten esittämistä näkemyksistä sen sijaan, että pyrkisimme vain puolustamaan omia näkemyksiämme tai vakuuttamaan toiset omien näkemystemme

paremmuudesta. Dialogi auttaa sekä kehittämään omaa ajattelua että luomaan uutta tietoa. (Stenvall & Virtanen 2007, 62-63.)

Nykyinen oppimisteoreettinen ymmärrys oppimisesta ja ylipäänsä älykkyydestä perustuu ajatukseen, että tietoa pystytään tuottamaan, ei vain siirtämään paikasta toiseen. Vuorovaikutus, dialogi, on näin ennen muuta uuden tiedon luomista. Näin ollen muutosjohtajien tulisi huomata, ettei pelkkä muutosta koskevan tiedon siirtäminen riitä, vaan muutosta pitää muokata, jäsentää ja tuottaa. Näin tieto muutoksen syistä, toteutustavoista ja oletetuista vaikutuksista olisi ymmärrettävää. Viestintää pohditaan myös yhä enemmän lopputuloksen kannalta. Keskeistä muutoksissa on se, minkälaisia vaikutuksia viestinnällä on identiteettiin ja maineeseen. Näin viestinnällä rakennetaan ja luodaan uutta kulttuuria, viestintä on siis oleellinen osa muutoksen toteuttamista. Tämä johtajien tulisi ottaa huomioon ja paneutua riittävän laaja-alaisesti ja perusteellisesti viestintään. (Stenvall & Virtanen 2007, 63-65.)

3.4.2 Luottamus

Kunta-alallakin on syytä tiedostaa se seikka, että luottamus virkamiesten ja poliitikkojen välillä syntyy vuorovaikutuksessa. Päättäjät ja käytännön työn tekijät olisi saatava samaan pöytään puhumaan samaa kieltä. Nykyisessä järjestelmässä lanka päätöksistä käytäntöön on usein ohut. Kuntapäättäjänä toimiminen ei ole nyky-yhteiskunnassa vähäpätöinen toimi ja järjestelmää olisi syytä tarkastella kriittisesti. Yhteistyötä tulisi tehdä enemmän ja päiväsaikaan, jolloin työntekijät ja päättäjät ovat virkeimmillään pohtimaan yhteistä tulevaisuutta. Luottamuksen maaperä syntyy toisen ihmisen ja hänen työnsä tuntemisesta. (Laine 2008.)

Luottamus on inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntynyttä vakaumusta, joka vaikuttaa vuorovaikutukseen sekä yhteistyön todennäköisyyteen ja laatuun. Muutostilanteessa luottamus on mahdollistaja ja toiminnan edellytys. Jos toimijoilla on yhteinen käsitys siitä, että he voivat luottaa toisiinsa se vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä, keskinäisiin odotuksiin ja vuorovaikutukseen. (Harisalo & Stenvall 2004.)

Hyvin yleinen käsitys on, että luottamuksen rakentaminen vie aikaa, mutta sen menettäminen tapahtuu silmänräpäyksessä (Murto 1992, 90; Stenvall & Virtanen 2007, 87). Tämä on ainakin osittain totta, mutta toisaalta luottamukseen perustuvat suhteet kuitenkin kestävät pettymyksiä, sillä lähtökohtana ei ole epäily. Luottamus itsessään rakentuu kokemuksista ja onnistumisista. Erityisen kriittinen on muutoksen alkuvaihe ja siinä muutosjohtajan olisi kyettävä panostamaan luottamuksen muodostumiseen. Alkuvaiheessa syntyvää epäluottamusta taas on vaikea korjata prosessin myöhemmässä vaiheessa. Luottamus vahvistuu esimerkiksi, joten johtajan on hyvä miettiä, millä tavoin hän toiminnallaan vaikuttaa luottamusta herättävästi tai vähentävästi. (Stenvall & Virtanen 2007, 77-88.)

Luottamuksen keskiössä ovat ennen kaikkea muutostoimijat, heidän väliset suhteensa ja vuorovaikutus. Luottamus on myös välttämätöntä tiellä reflektiiviseen oppimiseen. Suomalaista julkishallintoa koskevat tutkimukset viestittävät, että esimiesasemassa oleviin kohdistuu verrattain suurta luottamusta. Mahdollisesti he ovat oppineet luottamuksen käytännön tilanteiden kautta, sillä ilman luottamusta johtaminen on hyvin haasteellista. Suostutteleva johtaminen edellyttää luottamusta ja johtaminen muutostilanteissa on usein suostuttelevaa. Henkilöstö on usein esimerkiksi virkasuhteidensa vuoksi sangen itsenäistä ja eivätkä asiat pakottamalla useinkaan onnistu, tarvitaan siis suostuttelua. (Stenvall & Virtanen 2007, 89.) Johtajalta edellytetään tarkkuutta suhteessa työntekijöihinsä. Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus ovat kulmakiviä hänen toiminnassaan ja johtajan tulee olla tietoinen omasta käyttäytymisestään ja toiminnastaan. Esimies voi lisätä luottamusta delegoimalla ja ottamalla henkilöstön mukaan päätöksentekoon. Näin hän tarjoaa mahdollisuuden kontrolloida päätöksiä, mikä myös lisää henkilöstön vastuuta päätösten toteuttamisessa. Delegointi ja yhteinen vastuu kertovat työntekijöille luottamuksesta heidän ja esimiehen välillä. (Keskinen 2005, 49; Lord & Smith 1999, 225-226; Mascall, Leithwood, Straus & Sacs 2008, 217.)

Laineen (2008) tutkimus esimiehen ja alaisen suhteista pohtii luottamuksen olemusta kolmen asian kautta: 1) luottamukseen sisältyy aina riski, 2) luotetulla henkilöllä tulee olla hyvät aikeet ja 3) luotetulla henkilöllä tulee olla tehtäväkohtaista osaamista eli

kompetenssia. Luottamukseen sisältyvä riski tulee näkyviin siten, että luottamus ja yhteinen arviomme tulevasta liittyvät hyvin kiinteästi yhteen. Tulevaisuus tuo kuitenkin mukanaan sen riskin, että asiat eivät etenekään suunnitellusti. Tätä riskiä pyritään vähentämään sillä, että arvioidaan etukäteen toisen luottamusta. Luotamme ihmisiin, joiden ennakoimme toimivan sovitusti yhteisten tavoitteiden hyväksi. Luottamuksen olemukseen kuuluu aina myös vapaaehtoisuus. Lisäksi luottavan ihmisen on uskottava, että luottamuksen kohde haluaa hänelle hyvää. Luottamuksen olemukseen kuuluu myös olettaus siitä, että luotetulla henkilöllä on tehtävään vaadittavaa osaamista. Pidämme osaamista usein itsestäänselvyytenä, mutta jos vaikkapa paljastuu jotain tavallisuudesta poikkeavaa, esimerkiksi hammaslääkäri vetää pois terveen hampaan, luottamuksemme kärsii. (Laine 2008, 55-56.)

Käytännön arjessa luottamus on pohja kaikelle yhteiselle toiminnalle ja se on mahdollista vain tutussa ympäristössä. Arjessa luottamus todentuu vasta, kun on mahdollista huomata, että toinen on ollut luottamuksen arvoinen. Kuntademokratia asettaa omat haasteensa luottamukselle ja aivan samoin kuin esimiesten ja alaisten välillä tarvitaan luottamusta, myös valtuutettujen ja virkamiesten välillä tarvitaan luottamusta. Myönteinen luottamus tarttuu aivan samoin kuin epäluottamuksen ilmapiiri näivettää yhteistyön. Jos poliitikkojen ja virkamiesten välillä on luottamuspula, epäluottamuksen ilmapiiri nakertaa kuntaorganisaatiossa myös esimiesten ja työntekijöiden suhteita. Johtaminen on raskasta, jos kokee, ettei saa työhönsä tarvitsemaansa tukea ja luottamusta valtuutetuilta. Silloin esimies kokee olevansa puun ja kuoren välissä. Samanaikaisesti on hyväksyttävä valtuutettujen päätökset, ajettava kuntalaisten etua, mutta samalla on oltava oman joukkonsa osaava johtaja. (Laine 2008, 119- 121.)

3.4.3 Visionäärisuus, arvot ja strategiatyöskentely

Monet tutkijat korostavat visioinnin merkitystä johtajuudessa (Northouse 2007; Fernandez & Rainey 2006; Rodd 2006). Johtamisen kannalta visiointi on vaativaa, tärkeää ja tarpeellista. Visioinnilla otetaan kantaa asiakkaan tuleviin tarpeisiin. Johtajan tehtävä on edustaa organisaation visioita symbolisesti kaikissa edustuksellisissa

tilanteissa. Johtaja on symbolien ja visioiden luoja, joka tuottaa metaforia, jotka inspiroivat ja lisäävät energiaa. (Clemons 1995, 64; Morgan 1998, 48-53.)

Ulrich (1996, 209-219) näkee tulevaisuuden johtajuuden rakentuvan luotettavuuden (credibility) ja kyvykkyyden (capability) varaan. Se miten johtajaa arvostetaan ja kunnioitetaan vaikuttaa myös siihen, voiko hänen kanssaan luoda persoonallisen ja emotionaalisen suhteen. Luotettavuudessa tarkastellaan näin johtajan suhdetta muihin toimijoihin. Kyvykkyys taas ilmenee taidoissa saada organisaatio menestymään. Kyvykäs johtaja luo visioita, joihin henkilöstö on valmis sitoutumaan. Esimiehellä on kyky kehittää muiden taitoja ja saada ihmiset toimimaan vastuullisesti halutun tavoitteen saavuttamiseksi. Menestyäkseen näillä kahdella osa-alueella, johtajan täytyy ponnistella kehittämisen hyväksi sekä persoonallisella että organisatorisella tasolla. Visioiden esiin tuominen, tavoitteiden ja päämäärien selkeyttäminen ohjaavat organisaatiota toivottuun suuntaan. Huomio täytyy keskittää olennaiseen ja jakaa resurssit oikein. (Ulrich 1996, 209-219.)

Yhteiset arvot ovat organisaatiolle välttämättömiä ja arvoilla on merkitystä yksilön ja organisaation käyttäytymisen suuntaamisessa. Yhdessä sisäistetyt arvot ohjaavat yksilöitä itseohjautuvuuteen sekä henkilökohtaisen merkityksen löytämiseen työssä. Ne myös tehostavat organisaation tuotantoprosessia. (Määttä 1996, 107; Kirveskari 2003, 176.) Kaikki ihmisen toiminta heijastelee tiettyjä arvoja ja arvot ovat sekä yksilön että yhteisön ominaisuuksia, toteaa Juuti (1991, 365). Johtajat vaikuttavat organisaatioon arvojen muodostamisessa. He muuttavat ja kontrolloivat arvojen toteutumista sekä kantavat itse koko organisaation arvojen ilmentäjän roolia. Erityisesti muutosprosesseissa johtajan on hyvä tiedostaa olevansa yhteisön arvojen kantaja, koska tällöin johtajan asema ja merkitys vahvistuu ja korostuu. (Mc Dougal 1999, 113-117, 431.)

Muuttuvassa yhteiskunnassa tulevaisuuteen valmistautuminen voi olla menestymisen edellytys. Tulevaisuutta hahmotetaan strategiatyöskentelyn avulla. Strategia tarkoittaa tulevan ajan ja tilan hahmottelua ja se tarjoaa mahdollisuuden kuvitella tulevaisuutta. (Kirveskari 2003, 68.) Strateginen ajattelu on abstraktia tulevaisuuden tahtotilan ajattelua, tiivistää Hansen (1991, 123). Strategisesta osaamisesta puhuttaessa

tarkoitetaan ennen kaikkea menestyksekkään toiminnan rakentamista pitkällä aikavälillä. Tätä kautta se liittyy kiinteästi visionääriseen johtamiseen, jolloin pääpaino on osaamisen ennakoinnissa ja sen kehittämisessä. (Kirveskari 2003, 69.)

Strategiseen osaamiseen liittyvät vahvasti yhteisön sisäisen hengen ja leadership luominen, verkostoituminen ja strategiset kumppanuudet, oman tehtäväkenttäänsä terävöittäminen ja palveluiden laadun kehittäminen. Toimintojen kehittäminen ja tehostaminen ovat avainasioita, kun tiedämme nykyiset julkisen sektorin haasteet väestön ikääntyessä ja valtion budjetin kiristyessä. Osaamisen systemaattinen kehittäminen kokonaisvaltaisella tavalla tulee nähdä mahdollisuutena turvata kansalaisten palvelut tulevaisuudessa. (Wilenius & Aaltonen 2002, 824-841.)

4 AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA MUUTOKSISSA JOHTAMISESTA

Tämän tutkimuksen aihealueen aiempien tutkimusten teemoja ovat olleet henkilöstön odotukset ja tarpeet muutostilanteissa kuntien yhdistyessä, toimialamuutosten haasteet muutosjohtajuudessa, esimiehen ja alaisen välit ja luottamuksen haasteet kunnan organisaatiossa, kuntaorganisaation työntekijöiden näkemyksiä alaistaidoista, oppilaitoksen uusiutuminen syklisen muutosprosessin tukemana. Lisäksi on tutkittu, muutosvastarinnan ilmenemistä päivähoitotyötä projektin avulla kehitettäessä, opettajien tunteiden merkitystä muutoksessa, esimiestyön haasteita muuttuvassa kuntaorganisaatiossa, jatkuvan kehityksen vaateissa toimivan oppilaitoksen johtamisjärjestelmän sekä henkilöstön välistä suhdetta ja oppilaitoksen johtamista visioinnin näkökulmasta. Tutkimuksen kohteensa ovat olleet myös päiväkodin johtajien toimet muutoksen johtamiseen suuntautuneista tehtävistä kuntafuusiossa sekä rehtorien kokemukset ja käsitykset peruskoulun johtamisesta ja sen haasteista.

Stenvallin ym. (2007) tutkimus henkilöstön odotuksista ja tarpeista muutosjohtamiselle kuntien yhdistyessä osoittaa, että henkilöstö odottaa muutostilanteissa muutosjohtajalta ennen kaikkea tukea. Dialogi, luottamus ja oppimisen tukeminen ovat keinoja, joilla henkilöstön kokemaa tukea voidaan vahvistaa. Tutkimuksessa todetaan myös se, että lähiesimiehet ovat tärkeimpiä muutosjohtajia ja että esimies joutuu johtamaan muutosta epävarmuudessa etenkin sen alkuvaiheessa johtuen muun muassa toimintaympäristön yleisistä muutostekijöistä. (Stenvall ym. 2007, 65-66.) Kuusamon kaupungin perusturvan toimialamuutoksia tutkinut Kallunki (2008) toteaa muutosjohtamisen

keskeisimpinä piirteinä näyttäytyvän oppimisen, tietoon pohjautuvan muutosjohtamisen ja luottamusta vahvistavan toimintatavan. Tiedon avoin saatavuus ja siirtäminen taas synnyttävät dialogia. Kallungin (2008) tutkimuksessa aineistona käytettiin Kuusamon kaupungin keskeisten raportointi- ja suunnitteluasiakirjojen välittämää informaatiota ja menetelmänä hermeneuttista metodia. Organisaation kehittämisessä ja muutosjohtamisessa näkyi pyrkimys laaja-alaiseen osallistamiseen ja vuorovaikutukselliseen työskentelyyn. Laineen (2008) tuore väitöskirja esimiehen ja alaisen väleistä sekä luottamuksen haasteista kuntaorganisaatiossa nostaa esiin tiedon, tunteen, moraalien ja oppimisen. Aineistona Laineella (2008) oli suomalaisilta esimiehiltä kerätyt syvähaastattelut ja kirjoitukset.

Keskinen (2005) tutkimuksessa, joka käsitteli kuntaorganisaation työntekijöiden näkemyksiä alaistaidoista todetaan, että muutostilanteissa kaikilla on vastuu onnistumisesta, niin henkilöstöllä kuin johdolla. Keskinen (2005) toteaa varhaiskasvatuksen siirron opetustoimeen olevan suuri hallinnollinen muutos, jossa esimiesten valveutuneisuus ja taito informoida henkilöstöä sekä osallistaa heitä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa tulevien muutosten työstämiseen on koetuksella. Myös hallintokulttuurin muutos, erilaiset rahanjakomallit ja johtamiskäytännöt tulevat aiheuttamaan pulmatilanteita. Lastentarhanopettajan roolin muutos vanhemmuuden ja lapsen kokonaispersoonallisen kehittymisen tukijasta enemmän opettajuutta korostavaksi aiheuttaa muutoksia myös ammatti-identiteettiin. Entä löytääkö lastenhoitaja oman roolinsa opetustoimessa hoivan, lasten terveydentilan ja varhaisen kasvattamisen tukijana vai joutuuko hän kokemaan oman työnsä merkityksen häviämisen tunteita hallinnollisen muutoksen myötä? Viisas ja ennakoiva esimies osaa varautua näihin muutoksiin ja avustaa henkilöstöään käsittelemään muutosten seurauksia niin toimenkuvissa, päivittäisissä työrutiineissa kuin myös oman työn merkityksen uudelleen rakentamisessa. (Keskinen 2005, 10-11.)

Määttä (1996) toimintatutkimus oppilaitoksen uusiutumisesta syklisen muutosprosessin tukemana antaa tietoa siitä, että jäsenille yhteisten arvojen ja asenteiden muovaaminen tulevaisuuden ympäristön ja uuden strategian edellyttämällä tavalla vie aikaa. Tämän prosessin aikana sekä johto että henkilöstö oppivat elämään jatkuvan epätasapainon vallassa. Lisäksi Määttä (1996) korostaa arvopohjan merkitystä tutkiessaan johtajuutta

muuttuvissa olosuhteissa. Kulttuurin syntymiseen ja ylläpitämiseen vaikuttavat keskeisesti yhteisesti sovitut arvot. Arvoilla tulee olla työyhteisön yhteinen hyväksyntä ja ne muokkaavat päämäärien, toimintajärjestelmien ja roolien merkitystä ryhmäidentiteetin syntymisessä. (Määttä 1996, 7, 163-168, 173.)

Keskisen ja Turtisen (1992) tutkimus muutosvastarinnan ilmenemisestä päivähoitotyön kehittämisessä projektin avulla toi esille hieman yllättäen myös melko suuren muutosvastarinnan päiväkodin johtajien taholta. Syynä tähän saattoi olla se, että johtajat kokivat muutospöytäkirjan uhkana omalle asemalleen ja myös resurssipula vaikutti negatiivisesti. Uudet projektit eivät innosta, koska ne syövät ennestäänkin niukkoja resursseja. Päiväkodeissa oltiin kuitenkin halukkaita ja kyvykkäitä muutoksiin, kunhan henkilökunnalle annetaan mahdollisuus vaikuttaa muutoksen sisältöön, määrään ja aikatauluun ja lisäksi heille tarjotaan työnohjausta ja koulutusta. (Keskinen & Turtinen 1992, 185-186.) Työyhteisön sisällä keskinäinen arvostus, tuki ja rohkaisu vaikuttivat muutosvastarinnan vähenemiseen. Keskisen ja Turtisen (1992) tuloksissa keskeistä muutosten onnistumisessa oli kuitenkin tiedonkulun ja kommunikoinnin merkitys.

Van Veen ja Slegersin (2006, 85-111) tutkimus opettajien tunteiden merkityksestä muutoksessa toteutettiin haastattelemalla kuutta opettajaa. Kielteiseksi muutokset teki niihin liittyvä valtava työmäärä, joka tehtiin päivittäisen työn lisäksi. Suuri työmäärä vaikutti opettajien elämään ja sitä kautta tunteisiin. Tuloksissa nousi esille myös se seikka, että opettajat halusivat olla mukana jo muutosten suunnitteluvaiheessa, eivätkä pelkästään toteutuksessa ja täytäntöönpanossa. Jos opettaja koki, että ajankohtaiset muutokset olivat tasapainossa oman työn ja henkilökohtaisen tilanteen kanssa, he toimivat positiivisemmin ja heidän myönteiset kokemuksensa lisääntyivät. Huomattavaa on myös, että positiiviset tunnekokemukset edistivät yksilön olemassa olevia voimavaroja antaen käyttöön uutta luovia ajatuksia ja innovaatioita. Kielteiset tunteet taas voivat johtaa loppuun palamiseen, sairastamiseen ja jopa varhaiseläkkeelle.

Antikaisen (2005) tutkimuksessa paneuduttiin jatkuvan kehittymisen, muutoksen ja oppimisen vaateissa toimivan ammattikorkeakoulun johtamisjärjestelmän ja henkilöstön välisiin suhteisiin. Organisaation johtamis- ja esimiestoiminnan haasteellisuutta kuvattiin käyttämällä käsitettä uudistava johtaminen. Tämä käsite sisältää organisaation

muutoksen ja oppimisen sekä henkilöstön kriittiseen reflektioon perustuvan uudistavan oppimisen ja psykologisen voimaantumisen mahdollistavan johtamisen, jonka avulla voidaan vahvistaa henkilöstön kasvua tukeva ilmapiiri. Henkilöstön osaamisen varmistaminen ja työpanoksen arvostaminen ovat arvokkaita asioita arjessa. Tutkimuksen mukaan johtaviksi elementeiksi muodostuivat kuitenkin vuorovaikutus ja viestintä, aito dialogi. (Antikainen, 2005, 238.)

Kirveskarin (2003) tekemä tutkimus tarkastelee oppilaitosjohdon kielenkäyttöä brittiläisen diskurssianalyysimenetelmän avulla. Menetelmä keskittyy kuvaamaan ihmisten vuorovaikutuksessa syntyvää kieltä ja siihen liittyviä merkityksiä. Tutkimukseen osallistui 29 johtajaa erilaisista oppilaitoksista. Tutkimuksessa tarkastellaan oppilaitoksen johtamista visioinnin näkökulmasta ja johtajien työn todetaan muuttuneen yhä enemmän vaativaksi muutosten johtamiseksi. Strateginen ajattelu ja johtaminen ovat keskeisesti johtajan vastuulla olevia toiminnallisia kokonaisuuksia. Tulokset oppilaitoksen johtamisesta kertovat todellisten visionäärien kantavan keskimääräistä enemmän sosiaalista vastuuta myös organisaatiostaan ja sitä ympäröivästä yhteiskunnasta. Sosiaalinen todellisuus nojautuu arvoihin, jotka ilmenevät käytännön toiminnassa. Kirveskari (2003) toteaa arvojen olevan merkityksellisiä toiminnan suuntaajia. (Kirveskari 2003, 3, 6, 133,176.)

Anttilan (2008) tutkimus päiväkodin johtajien muutoksen johtamiseen suuntautuneista toimista kuntafuusioissa tuo esille, että oikeanlaisilla taidoilla johtajat selviytyivät parhaiten muuttuvissa olosuhteissa. Aineiston keräämisessä käytettiin johtajien teemahaastattelua ja tulokset analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Organisaatiotason muutoksessa käytäntöjen yhtenäistäminen vei paljon aikaa ja organisaatiomuutoksessa toimiminen oli haastavaa. Uuden hyväksyminen ja vanhasta luopuminen ei aina sujunut kivuttomasti. Oma asenne, taidot ja asioiden pohdinta auttavat kuitenkin muutoksissa eteenpäin. Tietynlainen herkkyys aistia alaistensa reaktioita osoittautui tärkeäksi läpi koko muutosprosessin ja yhteistyön tekeminen työyhteisön sisällä oli keskeinen onnistumisen edellytys. Hännisen (2008) pro gradu –tutkielma esimiestyön haasteista muuttuvassa kuntaorganisaatiossa tuo esiin kyvyn toimia rakentavalla tavalla epävarmassa tilanteessa sekä korostaa esimiehen kykyä tunteiden hallintaan,

vuorovaikutustaitoihin ja luottamuksen rakentamiseen. Vertaistuki muiden vastaavassa asemassa olevien kanssa nousee keskiöön. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna.

Pesosen (2009) tutkimus, jossa selvitettiin rehtorien kokemuksia ja käsityksiä peruskoulun johtamisesta ja sen haasteista paljastaa johtamisen muuttuneen ulospäin laajenevaksi kollegiaaliseksi verkostoyhteistyöksi. Tutkimuksessa haastateltiin 12 rehtoria sekä yksilö- että teemahaastattelun keinoin ja tutkimus analysoitiin aineistolähtöisesti sisällönanalyysin avulla. Rehtorien käsitysten mukaan yhteistyö eri koulujen rehtorien välillä tulee lisääntymään sekä laajenemaan koulujen sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa tapahtuvaksi. Rehtorin tulisi pystyä visioimaan koulun tulevaisuutta näkökulmanaan tulevaisuuden yhteiskunnassa tarvittavat taidot. Tämä asettaa haasteita johtamiselle. Pesonen (2009) toteaaakin johtamisen olevan koko ajan liikkeessä ja hakevan muotoaan, eikä johtaminen saisi koskaan pysähtyä paikoilleen. (Pesonen 2009, 3,166).

Oma tutkimukseni varhaiskasvatuksen kentällä lähtee liikkeelle harkinnanvaraisesti valittujen johtajien focus group –keskustelujen kautta. Aineistolähtöisen sisällönerittelyn avulla pyrin nostamaan esille johtajien kokemuksia organisaatiomuutoksista, muutosjohtamisesta ja tulevaisuuden haasteista.

5 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Muutosten hyväksyminen osaksi normaalia arkipäivää ja tulevaisuuden haasteiden ennakoiva kohtaaminen ovat nykyajan johtajuuden keskeisiä teemoja. Varhaiskasvatusorganisaatio niin kuin muutkin kuntien organisaatiot kohtaa muutoksia yhä kiihtyvällä vauhdilla. Osa muutoksista tapahtuu kehittämisprosessien avulla työyhteisön sisältä päin, osa muutoksista tulee ulkoapäin ohjattuna. Uudistuksia, muutoksia ja niiden läpivientiä varhaiskasvatusorganisaatiossa on tutkittu jonkun verran, johtamisen haasteita organisaatiosta toiseen siirryttäessä on varhaiskasvatuksessa tutkittu hyvin vähän, johtajien ajatuksia tulevaisuuden haasteista ei ole juurikaan selvitetty.

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida päiväkodin johtajien kokemuksia organisaatiomuutoksista sekä muutosten johtamisesta itsestään. Organisaatiomuutoksissa tarkastelen sekä organisaation sisällä tapahtuneita muutoksia että varhaiskasvatuksen siirtoa sosiaalitoimesta sivistystoimeen, jota voidaan pitää ulkopäin ohjattuna, pakotettuna muutoksena.

Muutosjohtamista tarkastelen johtajien näkökulmasta kahdella eri tavalla. Toisaalta toteuttamassa työyhteisön sisältä nousseita muutosehdotuksia, toisaalta ylemmän johdon tai poliittisten päättäjien muutosesityksiä toteuttamassa. Pyrin saamaan selville keskeisiä muutosten onnistumiseen vaikuttaneita tekijöitä ja muutoksissa esille nousseita haasteita. Yritän myös hahmottaa sitä, millaisia transformatiivisen johtamisen piirteitä on havaittavissa varhaiskasvatuksen kentällä. Lisäksi olen kiinnostunut siitä, miten johtajat hahmottavat tulevaisuuden näkymiä. Tutkimuksessani aion käyttää päiväkodin

johtajien keskusteluja materiaalina ja ymmärrysvälineinä kuvatessani, tutkiessani ja analysoidessani heidän kokemuksiaan ja visioitaan.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia kokemuksia muutoksista ja uudistuksista organisaation sisällä ja sosiaalitoimesta sivistystoimeen siirryttäessä päivähoiton johtajien työuraan liittyy?
2. Miten päivähoiton johtajat kuvaavat kokemuksiaan muutosjohtamisesta, sen keskeisistä haasteista ja johtajan kyvykkyyden osa-alueista ?
3. Millaisia ajatuksia päivähoiton johtajilla on lähitulevaisuuden haasteista varhaiskasvatuksen kentällä?

6 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

6.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja aikataulu

Tutkimukseeni osallistui viisi varhaiskasvatuksen esimiestehtävissä toimivaa tai toiminutta henkilöä, joista kunkin tehtävänimike oli hieman erilainen. Tehtävänimikkeet olivat seuraavat: päivähoiton ohjaaja, varhaiskasvatuksen ohjaaja, päivähoiton johtaja, päivähoiton aluejohtaja, hallinnollinen johtaja. Myös johtajien edustamat kunnat poikkesivat toisistaan kooltaan. Kaksi kuntaa oli melko pieniä 1600 asukkaan kuntia, yksi oli noin 5000 asukkaan kunta ja yksi 10 000 asukkaan kunta. Lisäksi yhdellä informantilla oli kokemusta sekä pienen 1600 asukkaan kunnan varhaiskasvatuksen johtamisesta että 7000 asukkaan kunnan varhaiskasvatuksen johtamisesta. Pienissä kunnissa johtajilla oli myös ryhmävastuu. Johtajien alaisuudessa oli perhepäivähoitoa, päiväkotihoidoa, vuorohoitoa, ryhmäperhepäivähoitoa, lasten kotona tapahtuvaa perhepäivähoitoa sekä koululaisten aamu- ja iltapäivähoitoa.

Johtajien työkokemus varhaiskasvatuksen kentällä vaihteli informanteillani kolmestatoista kolmeenkymmeneen vuoteen. Esimiestehtävissä työkokemus vaihteli viidestä kahteenkymmeneen neljään vuoteen. Keskimäärin viidellä informantillani oli työkokemusta varhaiskasvatuksen kentällä 24 vuotta ja johtamiskokemusta 10 vuotta, mitä on pidettävä varsin kunnioitettavana määränä.

Toteutin tutkimukseni empiirisen osan vuoden 2009 helmi–maaliskuussa. Otin informantteihini yhteyttä sähköpostitse, kerroin heille tutkimukseni aiheesta ja metodista pyysin heitä osallistumaan tutkimukseeni. Seitsemästä mahdollisesta neljä antoi suostumuksensa heti ja kolme ei vastannut sähköpostiviestiini. Yksi johtajista oli juuri ehtinyt jäädä virkavapaalle, mutta hän kuitenkin suostui keskustelupyyntööni ja tämä oli tärkeää, koska hänellä oli runsaasti kokemusta esimiestehtävistä ja muutosten kohtaamisesta. Yhdessä kunnassa oli menossa varhaiskasvatuksen kentällä muutosvaihe, jossa organisaation hallintomallia muutettiin ja esimiesten paikkoja järjesteltiin uudelleen, joten kaikki esimiestehtävissä toimivat eivät jaksaneet innostua tutkimukseeni osallistumisesta. Sain vielä yhden kokeneen informantin lisää, kun kutsuin noin puolitoista vuotta sitten toisiin tehtäviin siirtyneen, esimiestehtävissä aiemmin toimineen päiväkodin johtajan mukaan tutkimukseeni tavatessani hänet muussa yhteydessä. Näin olin saanut kokoon viisi keskusteluihin osallistuvaa, runsaasti esimiestyön kokemusta omaavaa varhaiskasvatuksen asiantuntijaa.

Keskusteluajan sopiminen oli seuraava vaihe. Aikataulujen yhteen sovittaminen osoittautui haasteelliseksi, yhteisen ajan löytäminen miltei mahdottomaksi, mutta saimme lopulta sovittua kaksi ajankohtaa kevättälvelle 2009. Molempiin keskusteluihin sain varattua oman, rauhallisen tilan.

Tutkimustyötäni helpotti se seikka, että tunsin kohderyhmän ennakolta. Toisaalta minulla oli kaksoisrooli tutkija – päiväkodin johtaja, ja siis kollega. Tämä seikka kannattaa ottaa huomioon sekä eettiseltä kannalta että luotettavuuskysymyksenä sillä, vaikka olen kiinnostunut omaa alaani koskevasta aiheesta, en kuitenkaan saisi pitää asioita itsestään selvyyksinä. Ongelmia saattaa jatkossa aiheuttaa myös se, että tutkija palaa tutkimuksen tehtyään entiseen työhönsä ja on hänen vastuullaan, miten hän saamiaan tietoja käyttää. (Hitchcock & Hughes 1995, 167). Pysin parhaani mukaan ottamaan nämä seikat huomioon ja toimimaan siten, että yhteistyömme on jatkossa entistäkin parempaa. Käymme yhdessä läpi tutkimukseni ja toivon mukaan voimme oppia siitä ja kehittyä yhdessä yhä paremmiksi johtajiksi. Toisaalta muutoksen tarkastelu kentällä, jossa itekin työskentelee, synnyttää luonnollisesti riskin, että käsiteltävän tiedon tulkinta on liian subjektiivista. Tutkimukseni aikana en ole ollut työelämässä, ja olen pyrkinyt tarkastelemaan asioita enemmän ulkopuolisena. Varto (2001) toteaa, että

tietäminen muuttuu, kun siirrytään ulkopuolisesta tarkastelusta keskelle tapahtumakenttää.

6.2 Aineiston keruu ja käsittely

Aineistoa voidaan hankkia esimerkiksi päiväkirjoista, omaelämäkertoista, kirjeistä tai haastattelujen avulla. Laadullinen aineistohan on pelkistetyimmillään aineistoa, joka on tekstiä (Eskola & Suoranta 1998, 15). Itse käytin focus group -haastattelua, jonka lisäksi kokosin taustatietolomakkeet sähköpostin välityksellä. Focus group on tietty ryhmä tutkijan valitsemia henkilöitä, jotka keskustelevat tutkittavasta aiheesta omien persoonallisten kokemustensa pohjalta. Dialogin tavoitteena on tuottaa havainnollistavia yksityiskohtia monimuotoisista kokemuksista ja perusteluja yksilön käyttäytymisen ja asenteiden pohjalla olevista syistä. Näin saatua informaatiota voidaan käyttää selventämään tutkimuksen keskeisiä näkökohtia. (Powell & Single 1996, 499-500; Hirsjärvi & Hurme 2004, 62.) Keskustelun ohjaajan osuus saattaa hieman vaihdella ryhmästä riippuen, mutta pääsääntöisesti hän huolehtii keskustelun pysymisestä sovitussa teemoissa. Muutoin ryhmä keskustelee melko vapaasti teemoihin sisältyvistä aiheista. (Berger 1991, 95.) Hirsjärvi ja Hurme (2004, 61-63) ovat nimenneet FG-metodin täsmäryhmähaastatteluksi.

Focus group -haastattelussa on tärkeää huomata nimenomaan vuorovaikutuksen ja ryhmän voima sekä se, että osanottajien oma ymmärrys ja kädenjälki tulevat näkymään tutkimuksessa (Tonkiss 2004, 194). Ihminen on arvokas tiedonlähde itsestään ja haastattelussa osanottajat voivat kuvata tunteitaan, uskomuksiaan ja käyttäytymistään täsmällisellä ja rehellisellä tavalla, toteavat Vaughn, Schumm ja Sinagup (1996, 17).

Ennen haastatteluja lähetin sähköpostitse kirjallista informaatiota sekä focus group -keskustelusta että tutkimukseni aihealueesta ja tutkimuskysymyksistä, joten informantit pystyivät jo etukäteen orientoitumaan kyseiseen aiheeseen. Vaikka alun perin olin ajatellut kahta viiden hengen ryhmäkeskustelua, päädyin lopulta tekemään haastattelut

kahdessa eri ryhmässä, koska aikataulujen sopiminen oli hyvin haastavaa kevättalven lomien ja työkiireiden vuoksi. Toisessa focus groupissa oli kolme keskustelijaa ja toisessa kaksi. Haastatteluilmapiirin pyrin saamaan mahdollisimman rentoutuneeksi ja avoimeksi, turvalliseksi. Keskustelimme luottamuksellisuuden merkityksestä ja anonymiteetistä, mutta yritin muistaa, etten lupaa liikoja. Keskustelun tallentamiseen käytin dictation machine – sanelukonetta, joka toimikin loistavasti ja sain kaiken käydyn keskustelun tallennettua vaivattomasti. Ennen keskustelua asetin sanelukoneeni pöydälle, jonka ympärillä keskustelu tapahtui ja kone tallensi kaiken puheen todella tarkasti ja kuuluvasti.

Koska tavoitteenani oli kerätä luotettava aineisto, josta voin tehdä päätelmiä, asetti se vaatimuksia aineiston laadulle. Pyrin ottamaan tämän huomion haastateltavien valinnassa, haastattelu-teemassa sekä varsinaisessa haastattelutilanteessa. Yritin saada tilanteesta leppoisan ja turvallisen vuorovaikutustilanteen, jossa kaikkien osapuolten mielipiteet olivat yhtä tärkeitä eikä tavoitteena suinkaan ollut konsensus, vaan nimenomaan erilaisten mielipiteiden rikkaus. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 58-60, 105, 184; Vaughn ym. 1996, 5.) Fokusoidun ryhmähaastattelun ohella puhutaan myös fokusoidusta ryhmäkeskustelusta, jossa ryhmäkeskustelutilanne on painotetummin vapaata keskustelua. Pyrin saamaan tilanteesta keskustelupainotteisen, ei niinkään haastattelua. Olin tietoinen myös siitä seikasta, että kun tilanne on vähemmän kontrolloitu, joskus asiassa pysyminen on haasteellista ja toisaalta en voi tietää, mitä ihmiset ajattelevat ryhmän ulkopuolella. (Tonkiss 2004, 205-206.) FG-keskustelujen idean takana on ajatus siitä, että kun kootaan yhteen eri näkökulmista asiaa tarkastelevia, syntyy sellaista keskustelua, jota ei syntyisi tutkijan ja yhden haastateltavan välille. Kohtaamistilanteessa syntyy uutta tietoa ja näkemystä. Ryhmäkeskustelussa on mahdollista saada monipuolista tietoa kohteena olevasta aihepiiristä, sekä miksi ja millaisia näkemyksiä ja kokemuksia aiheeseen liittyy. Ryhmän keskinäinen vuoropuhelu on lähempänä arkielämää, jossa ihmiset toimivat sosiaalisissa konteksteissaan (Krueger 1994; Ahola 2002).

Olin jo aiemmin kertonut heille, että heidän pitkä työkokemuksensa ja siitä kumpuava asiantuntijuutensa ovat lähtökohtana sille, että valitsin juuri heidät keskusteluun. Lupasin pitää heidät ajan tasalla työni etenemisestä ja sen, että esittelisin työni

ensimmäisenä heille, kun se valmistuisi. Toivoin myös, että tämän tutkimuksen myötä heidän identiteettinsä vahvistuisi ja tarkentuisi, heidän itseluottamuksensa nousisi ja he kokisivat valtaistumista omassa työssään.

Ensimmäisessä istunnossa keskustelu lähti heti liikkeelle ajankohtaisista muutosaiheista, ja pyysin saada laittaa nauhurin päälle, koska keskustelu alkoi spontaanisti. Jaoin osallistujille vielä keskustelun aiheet (tutkimuskysymykseni) paperilla. Omissa muistiinpanoissani oli vielä tarkennetut kysymykset. Käytössämme oli rauhallinen yhden johtajan toimisto, jossa aloittelimme pullakahvilla. Pyysin sulkemaan puhelimet eikä meitä häiritty keskustelumme aikana. Toinen keskustelupaikka oli, jos mahdollista, vieläkin rauhallisempi kokoushuone, jossa myös nautimme alkajaisiksi kahvia. Kyselimme kuulumiset ja katselimme vielä keskustelun teemat yhdessä ennen varsinaista aloitusta. Pyysin taas laittamaan puhelimet hiljaiseksi, etteivät ajatuksemme karkaisi muihin asioihin ja saimmekin olla rauhassa koko keskustelun ajan.

Kehotin osallistujia melko vapaasti kertomaan omia kokemuksiaan käsillä olevasta aiheesta. Pyysin heitä myös kuvaamaan sellaisia arkipäivän tilanteita, joita he liittivät aiheeseen. Kynnys kertomiseen tulee olla matala, jokainen kertomus on kuulemisen arvoinen, tiivistää Kujala (2006, 165.) Ilmapiiri oli mielestäni vapautunut ja turvallinen. Informantit keskustelivat paljon ja aineistoa tulikin runsaasti, sillä molemmat keskustelut kestivät lähes kaksi tuntia. Keskustelun vapautuneisuutta kuvaa ensimmäisen istunnon jälkeen saamani sähköpostiviesti yhdeltä informantilta, joka totesi keskustelumme olleen aivan kuin terapiaa, jossa sai purkaa ajatuksiaan.

Focusryhmämetodia kehitelleet ja sitä laajalti käyttäneet Krueger (1994), Morgan (1998, 1995) ja Vaughn ym. (1996) suosittelevat keskustelutilanteeseen kahta vetäjää. Oma pulmani tilanteessa liittyi siihen, että olin vetämässä keskustelua yksin. Toisaalta ryhmänikin olivat pienet ja nauhoitteeni toimi moitteettomasti. Suurin vaikeus itselläni oli olla osallistumatta keskusteluun. Pari kertaa lipesin tästä ohjeesta. Taito tehdä kysymyksiä ja ottaa tilanteesta kaikki hyöty irti osoittautui tärkeäksi asiaksi.

Aineiston hankinnan jälkeen litteroin haastattelut. Ensimmäinen keskustelu kesti 111 minuuttia ja toinen 104 minuuttia ja yhteensä litteroitavaa kertyi 215 minuuttia

nauhoitteena. Tein kirjoitustyön kahdessa jaksossa, ensimmäisen ja toisen keskustelun väliä oli kolme viikkoa. Aloitin litteroinnin heti keskustelujen jälkeisenä päivänä, jolloin puhutut asiat olivat itsellenikin tuoreessa muistissa. Työ oli toisaalta pitkäväteistä, mutta myös hauskaa, koska keskusteluissa oli niin hyvä tunnelma. En kirjoittanut keskusteluja sanatarkasti, sillä jätin pois esimerkiksi turhat toistot, fraasit ja naurukohtaukset. En halunnutkaan tunnistaa litteroidussa keskustelussa yksittäisiä keskustelijoita, vaan kirjoitettu teksti oli koko ryhmän yhteinen tuotos. Litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 56 sivua.

Taustatietolomakkeet keräsin myöhemmin sähköpostin välityksellä. Taustatiedoissa selvitin informanttien tehtävänimikkeet, työvuosien määrän sekä varhaiskasvatuksessa että johtajana. Lisäksi kysyin alaisten määrän ja millaisia eri päivähoitomuotoja johtajan alaisuuteen kuului. Lopuksi oli vielä mahdollisuus lyhyesti sanoa jotain tärkeää, jos halusi.

6.3 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysitapoja on monia erilaisia. Soveltamismahdollisuuksia on siis useita, jos yhdellä tavalla ratkaisua ei löydy. Käytännössä eri analyysitavat kuitenkin kietoutuvat toisiinsa eivätkä aina ole mitenkään selvärajaisia. (Eskola ja Suoranta 1998.) Ohjenuoranani on myös Pattonin (2002) lausuma, jonka mukaan analyysi muuntaa aineiston löydöiksi.

Laadullisen aineiston käsittelyssä on monia eri vaiheita. Analyysissä kokonaisuus eritellään osiin ja luokitellaan ryhmiin, jonka jälkeen synteessissä pyritään luomaan uudelleen kokonaiskuva, jossa tutkittava ilmiö hahmotetaan uudessa teoreettisessa perspektiivissä. Pelkistetysti haastatteluaineiston analyysin vaiheet voidaan kuitenkin jakaa aineiston lukemiseen, luokitteluun ja koodaukseen, yhteyksien löytymiseen ja tulosten raportointiin. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 143-144.) Luin litteroimaani aineistoa useita kertoja läpi ja joitakin asioita nousi heti esille. Huomasin, että litterointivaihe oli

ollut erittäin hyödyllinen, vaikkakin työläs. Olin kelannut nauhaa useaan kertaan edestakaisin ja muistin lähes ulkoa monet kuulemani ja kirjoittamani asiat sieltä. Pyrin aikataulullisesti mahdollisimman pian myös analysoimaan aineistoani, kun kaikki vaiheet ja ajatukset olivat vielä hyvin mielessäni.

Teemoittelu on usein yksi lähestymistapa ja sen avulla aineistosta nostetaan esille tutkimusongelmaa valaisevia keskeisiä aiheita eli teemoja. Kvale (1996) käyttää käsitettä *thematizing*. Lukiessani kirjasin aineistostani esille tulevia asioita ja merkitsen asiat eri värillä, kun sama asia esiintyy useamman kerran. Luokittelemalla näin, mitä teemoja aineistosta löytyi.

Teemoittelun jälkeen palasin taas tutkimuskysymyksiini ja aloin luokitella asioita tutkimuskysymysten mukaan, käyttäen luokittelurunkona tutkimuskysymyksiä. Ensimmäinen kysymykseni koski kokemuksia muutoksista organisaatiossa. Poimin aineistosta organisaatioiden sisällä toteutetuista muutoksista ja toisaalta kaikki informantit olivat kokeneet siirron organisaatiosta toiseen, joten otin nämä asiat omiksi ryhmikseen. Aloin kerätä asioita muutosjohtamisen haasteellisuuden alaotsikon alle ja asioita, jotka sopivat muutosjohtajan kyvykkyys -alaotsikon alle. Halusin myös nähdä löytyisikö transformatiivisen johtamisen piirteitä ja poimin niitä omaksi ryhmäkseen. Selkeästi erottui vielä omana ryhmänään asiat, joita varhaiskasvatusjohtajat miettivät tulevaisuudesta, ja sehän oli myös yksi tutkimuskysymyksistäni.

Pyrin aineistolähtöiseen analyysiin siten, että vaikka minulla on omia olettamuksia kyseisistä teemoista, pyrin siirtämään ne pois mielestäni. Toisaalta tutkijan oma lukeneisuus, aikaisemmat teoriat ja ennakkoluulot ovat aina jollain lailla mukana aineiston tulkinnassa, toteavat Eskola ja Suoranta (1998, 157). Tutkijana kuitenkin viime kädessä valikoin aineistosta tärkeitä asioita, ja pyrinkin nostamaan esille juuri niitä kokemuksia, joita tutkimukseen osallistujat halusivat korostaa. Seuraava kuvio tiivistää sen, miten aineiston analyysi eteni.

Teemat

I Organisaatiomuutokset

1. Organisaation sisällä
 - hallinnolliseksi johtajaksi
 - aluejohtajaksi
 - uusien yksiköiden perustaminen
 - projektin hyödyntäminen
2. Siirto sivistystoimeen
 - viestintä
 - nopea aikataulu
 - henkilöstön tukeminen
 - kulttuuriero
 - uusi mahdollisuus(uhka)
 - surutyö/muutosvastarinta
 - arvot

II Muutosjohtaminen

1. Haasteellisuus
 - jatkuva tukeminen
 - joustaminen
 - kompromissit
 - ratkaisut
 - henkilöityminen
 - kekseliäisyys
 - valtauttaminen
2. Kyvykkyys
 - dialogi
 - luottamus
 - persoonallinen taso
 - luottamus
 - tasavertaisuus
3. Visionäarisyyttä
 - yhteistyö
 - ajan puute
 - ketkä pohtii
 - arvot pohjana
4. Transformatiivinen johtaminen
 - johda omalla esimerkillä
 - perustelee, toista, keskustele
 - uusi mahdollisuus
 - hyödynnä hanke

III Ajatuksia tulevaisuudesta

1. Huolenaiheet
 - arvot
 - vanhemmuus
 - laatu
2. Kuntatyö
 - vuorovaikutus
 - luottamus
 - jalkautuminen
 - asiantuntijuus, tieto
3. Jatkuva muutos
 - laki ajan tasalle
 - yhteistyötä lisää
 - arvokeskustelua yhteiskuntaan
 - kasvava vastuu ja työmäärä
 - johtaminen kokopäivätyötä

KUVIO 1 Tekstistä analyysiksi

Seuraavassa luvussa 7 tarkastelen analyysini tuloksia ensin päivähoiton organisaation sisällä tapahtuneiden muutosten kautta, sitten organisaatiosta toiseen siirryttäessä. Muutosjohtamisen haasteellisuutta ja muutosjohtajan kyvykkyyttä esittelen luvussa 8, jossa nostan esille myös transformatiivisen johtamisen piirteitä. Luvussa 9 valotan johtajien ajatuksia varhaiskasvatuksen kentän tulevaisuudesta ja luvussa kymmenen tarkastelen tuloksia, tutkimukseni luotettavuutta ja esitän ehdotuksia jatkotutkimusten aiheiksi.

7 PÄIVÄHOIDON ORGANISAATIOMUUTOKSET

Organisaatioissa oli tapahtunut pienempiä muutoksia organisaation sisällä, mutta myös isompi muutos eli siirto organisaatiosta toiseen. Kahdella johtajalla oli kokemus hallinnolliseksi johtajaksi siirtymisestä ja yhdellä johtajalla kokemus aluejohtajaksi siirrosta. Uusien yksiköiden perustaminen tai uusien hoitopaikkojen luominen eri muodoissaan oli tuttua kaikille viidelle johtajalle. Organisaation sisältä kumpuavat muutos- ja kehittämisideat oli otettu pääosin myönteisesti vastaan sekä esimiesten että luottamusmiesten taholta. Johtajat kokivat, että muutostilanteessa toimintaa joutui kuitenkin perustelemaan paljonkin sekä esimiehille että päättäjille. Johtajan asema muutosten eteen päin viejänä on siis tärkeä. Ongelmia tuotti se, että varhaiskasvatuksen laki ja asetus eivät ole ajan tasalla, eivätkä anna riittävän selkeää ohjeistusta nyky-yhteiskunnassa toimimiseksi. Tähän kaivattiin muutosta ripeästi, koska esimerkiksi vuorohoidon järjestämiseksi ei ole selkeitä ohjeita.

”Pitäs ehottomasti saaha mahdollisimman pian uus laki, nimenomaan varhaiskasvatuslaki, joka ois riittävän yksiselitteinen ja ymmärrettävä, ettei sitä tarteis selitellä.”

Kaikki informantit olivat kokeneet siirron organisaatiosta toiseen eli sosiaalitoimesta sivistystoimeen. Tämä muutos voidaan nähdä ulkoapäin tulevana muutoksena, jolloin varhaiskasvatuksen esimiehet toimivat varhaiskasvatuksen ja ylemmän johdon sekä päivähoidon työntekijöiden välissä. Virkanimikkeen muutos organisaatiosta toiseen siirron yhteydessä tapahtui kahdelle johtajalle, työnkuvia myös tarkistettiin.

Siirtymävaiheen aikana esille nousseita teemoja olivat viestinnän onnistuminen, johtajan toiminta henkilöstön tukijana, kulttuurieron vaikutusten pohdinta ja siirron näkeminen uutena mahdollisuutena.

7.1 Muutokset organisaation sisällä

Hallinnolliseksi johtajaksi

Muutoksia organisaation sisällä olivat ryhmässä toimivasta päiväkodin johtajasta hallinnolliseksi johtajaksi siirtyminen. Tästä oli kaksi erilaista tapausta. Ensimmäisessä tapauksessa muutos ei suinkaan ollut harkittu tai suunniteltu, se vain tapahtui, mutta osoittautui jatkossa toimivaksi.

” 90-luvun lopulla meillä tapahtu se, että mentii yhen pomon systeemiin. Ei sitä ollu suunniteltu sen kummempi, se tapahtu niin, että työkaveri sairastu vakavasti kesken työpäivän ja minä lähin kesken päivän siltä jääneitä asioita hoitamaan ja siitä alko mun hallinnollinen johto – päätökset tuli myöhemmin eikä se työkaveri palannu enää koskaan töihin.”

Siirto tapahtui nopeasti ja muuttuvista olosuhteista johtuen, mutta tässä tilannetaju ja uusi toimintamalli lähti käyntiin melko kivuttomasti. Stenvall ja Virtanen (2007, 48) toteavatkin, että muutokseen ei aina tarvita pitkää toteutusaikaa, eikä siitä tarvitse tehdä turhan monimutkaista. Tässä olosuhteiden muutokset toimivat uuden mallin käynnistäjänä ja kunnallisesta byrokratiasta huolimatta siirto nopealla aikataululla oli mahdollinen.

Toisessa tapauksessa myös aiemmin ryhmässä toimineen johtajan siirto hallinnolliseksi johtajaksi tapahtui niin ikään erinäisten muutosten pakottamana. Kuntaan oli päätetty rakentaa uusi päiväkotitoiminta. Vanhojen, lähes 50 vuotta toimineiden päiväkotien toiminta lakkasi. Uuteen, isoon päiväkotitoimintaan siirtyivät vanhat työntekijät entisistä päiväkodeista ja lisäksi palkattiin puolet uusia työntekijöitä. Johtaja toimi alkuvaiheessa myös ryhmässä lastentarhanopettajana. Kaikki odottivat innolla uutta alkua, koulutuksia järjestettiin ja henkilökunta pääsikin yhteisille linjoille. Suurin ongelmakohta oli kuitenkin se, että aiemmin toimineet yksiköt olivat valtavan erilaisia toimintatavoiltaan ja -kulttuuriltaan.

Oli laadukkaita yksiköitä, mutta myös puutteita ilmeni. Nämä nyt yhteen saatetut yksiköt toimivat aiemmin melko itsenäisinä, yksiköiden johtajia ei enää ollut. Kun johtaja ei ollut läsnä, yksiköiden itseohjautuvuus lisääntyi, kontrolli väheni ja aina se ei tuottanut toivottua lopputulosta. Yksiköiden laatu vaihteli siis melko paljon samallakin paikkakunnalla.

”Jossain oli villiä menoa ja tehtiin se, mikä mukavalta tuntui.”

Toiminta uudessa päiväkodissa kesti noin kaksi vuotta, kun siellä ilmeni kosteusvaurio, jonka seurauksena henkilöstö ja lapset alkoivat oireilla. Korjauksen ajaksi ryhmät hajotettiin ympäri kaupunkia. Tänä suuren myllerryksen aikana ryhmässä toimiva johtaja siirrettiin hallinnolliseksi johtajaksi. Muutos tuli kuitenkin toteutettua vasta kun olosuhteet ja toiminta olivat suurten muutosten kourissa ja työskentely ryhmässä osoittautui mahdottomaksi.

”Kun mää oli ryhmässä, mää hypin ja pompin kaiken aikaa ja sitten tehtiin se päätös, että mun vastuulle annettiin lisää yksiköitä ja mut siirrettiin hallinnolliseksi johtajaksi.”

Kun myllerrystä ja muutosta oli näinkin paljon, johtaja koki valtavan tärkeänä sen, että hänellä oli hyvä esimies. Hän kuvaili esimiestään sanalla ”pelastusrengas”.

”Tiesin, että on joku, joka tukee mua, eikä vedä välistä.”

Luottamus esimiehen ja johtajan välillä oli voimavara, jolla johtaja jaksoi jatkuvissa muutoksissa eteenpäin. Luottamus oli inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntynyttä vakaumusta, joka vaikuttaa vuorovaikutukseen sekä yhteistyön todennäköisyyteen ja laatuun. Muutostilanteessa luottamus toimi mahdollistajana ja toiminnan edellytyksenä. Johtajalla ja hänen esimiehellään oli yhteinen käsitys siitä, että he voivat luottaa toisiinsa ja se vaikutti heidän käyttäytymiseensä, keskinäisiin odotuksiinsa ja vuorovaikutukseensa. (Harisalo & Stenvall 2004.) Sekä Yukl (2005, 292) että Erämetsä (2003, 220-226) tähdentävät ylemmän johdon tuen olevan esimiehelle äärimmäisen tärkeä.

Aluejohtajamalliin siirtyminen

Yhdessä kunnassa oli kokeiluluontoisesti usean vuoden ajan toteutettu aluejohtajamalli, jossa kunta oli jaettu eri alueisiin, ja alueilla oli omat päivähoiton vastuuesimiehet. Nämä aluejohtajat toimivat aiemmin perhepäivähoidon ohjaajina, mutta saivat nyt vastuulleen myös päiväkotia ja ryhmäperhepäiväkoteja. Aluejohtajamallissa päiväkotien johtajat poistuivat ja uudet aluejohtajat sijoitettiin alueen päiväkoteihin. Tässä haettiin selkeästi uuden julkisjohtamisen konseptin kautta sujuvuutta ja tuottavuutta hallintoon lisäinvestointeja välttämällä (Nivala 2006, 136-137). Nämä muutokset toteutettiin pääsääntöisesti yhteisymmärryksessä esimiehen ja sosiaalilautakunnan kanssa toiminnan tehostamiseksi ja järkevöittämiseksi. Toisaalta olosuhteiden muutokset, esimerkiksi entisten johtajien eläköityminen olivat johtaneet asioiden uudelleen järjestelyyn. Päänvaivaa aiheutti se, että kokeilua oli jo monta kertaa jatkettu vähän kerrallaan, ja lopullista ratkaisua henkilövalinnoissa odoteltiin vieläkin. Myös esimiehen ja lautakunnan jäsenten näkemysten poikkeaminen toisistaan pitkitti ja monimutkaisti lopullista päätöksentekoa. Päätäjiltä ja esimiehiltä toivottiin jämäköitä päätöksiä, joissa pysytään. Se helpottaisi ja selkiyttäisi työn tekemistä.

”Meidän tilanne on niin sekava ja kyllä se vaikuttaa sinne kentällekin väijäämättä. Koko se viis vuotta kun tää kokeilu on ollu, niin ja sitäki on jatkettu aina pätkissä, niin on ootettu sitä, että millä mallilla mennään eteen päin ja aina niitä asioita vaan siirretään.”

Tilanne vaikutti myös alaisiin siten, että työntekijät kyselivät paljon ja elivät jatkuvassa epävarmuudessa, jatkaako sama esimies vai tuleeko uusia järjestelyjä. Asioiden keskeneräisyyksien sietäminen ja pitkittyneen epävarman tilanteen keskellä eläminen ja henkilöstön rauhoittelu oli arkipäivää. Muutosvaatimusten keskellä johtaminen onkin avaintekijä, jolla pyritään vähentämään henkilöstön epävarmuudentunnetta (Arvonen (1991, 13-15).

Uusien yksiköiden perustaminen

Ryhmäperhepäiväkotien perustaminen oli tullut viime vuosina hyvin suosituksi ja oli tuttua kaikille johtajille. Ryhmäperhepäiväkotien lisääntyminen saattoi johtua myös

siitä, että niiden perustaminen oli suhteellisen edullista ja yksinkertaista. Johtajat näkivät ryhmäperhepäiväkotien perustamisen mahdollistavan haja-asutusalueiden lapsille hoitopaikan lähelle heidän omaa kotiaan. Ryhmäperhepäiväkoteihin löytyi työntekijöitäkin paremmin, perhepäivähoitajien palkkaaminen oli haasteellisempaa. Lähdesmäki (2000, 31-33) toteaaakin organisaation itsessään olevan uusiutumisen lähde ja hyvät toimintamallit kumpuavat organisaation sisältä.

”Toisaalta on saanu aika vapaastiki toimia, oon ollu perustamassa uusia ryhmiksiä ja se ollukin ihan mukavaa laittaa niitä pystyyn.”

” Se on ollu mukavaa, että on luotettu ja oon vapaasti saanu toimia.”

Toisaalta yksi johtajista kertoi, että vaikka selkeästi oli ollut tarve muuttaa vuorohoitoa tarjoava ryhmäperhepäiväkoti päiväkodiksi, sitä asiaa ei oltu hyväksymässä lähinnä taloudellisiin seikkoihin vedoten.

”Me tehtiin siitä pitkät selvitykset ja perustelut, mutta enemmän raha puhuu nykyään.”

Toinen johtaja oli saanut projektin turvin muutoksen aikaan ja näin laadukkaampi toiminta mahdollistui.

Projektin hyödyntäminen

Yksi johtaja oli kuntaan töihin tullessaan havainnut varhaiskasvatuksen olevan melko sekavassa tilassa. Toiminta oli suunnittelematonta, tilat asiattomat, toimintaohjeet ja työnkuvat puuttuivat, koko systeemi oli sekava, henkilökunta oireili. Johtaja oli saanut tässä tilanteessa apua *Pelastetaan perhepäivähoito* –projektista, johon kunta kuului. Johtajalta kului valtavasti energiaa ja aikaa kaiken saamiseksi järjestykseen ja toiminnan järkevöittämiseksi, mutta se kannatti, nyt systeemi toimi paljon paremmin. On selkeät ohjeet ja työrauha, vastuut on jaettu, kukin tietää mitä tekee. Ja tässä muutoksessa kävi päinvastoin kuin yleensä, muutos tapahtui laadukkaampaan suuntaan eli ryhmäperhepäiväkodit muutettiin vuoropäiväkodiksi. Myös perhepäivähoidon tilanne selkiytyi ja hoitajat pääsivät ylipitkistä työpäivistään ja heidän jaksamisensa parani kun vuorohoito siirrettiin yhteen paikkaan.

”Se projektin vetäjä autto mua tän kaiken sotkun selvittämisessä, se tyyppi tuli ihan tänne paikan päälle ja autto mua sen hankkeen kautta.”

Tässä on hyvä esimerkki siitä, miten hankkeet tai projektit voivat tukea vaikeissa tilanteissa ja että niiden hyödyntäminen on osa tämän päivän johtamista (Mattila 2007; Sydänmaanlakka 2004; Viitala 2004).

7.2 Varhaiskasvatuksen siirto organisaatiosta toiseen

Neljässä kunnassa oli noin puolentoista vuoden sisällä toteutettu organisaatiomuutos sosiaalitoimesta sivistystoimeen, yksi informanteistani oli kokenut saman muutoksen jo aikaisemmin. Aikataulu oli nopea, suunnitelmallisuuden osuus muutoksessa tuntui melko vähäiselle. Jopa tiedotus asiasta oli niukkaa, vain yhdessä kunnassa oli henkilöstöpalaveri ennen siirron toteuttamista. Tosin nekään suunnitelmat eivät toteutuneet odotetusti. Aiemmin keskustelua siirrosta oli kyllä käyty seutukunnalla, kun suunniteltiin sosiaali- ja terveystoimen yhdistämistä, joka nyt on jo tapahtunutkin. Jotkut johtajat olivat olleet mukana näissä neuvotteluissa pari vuotta aiemmin. Kaikissa tapauksissa uudeksi esimieheksi tuli nyt sivistystoimen johtaja. Seuraavassa käyn läpi organisaatiomuutoksen yhteydessä esille nousseita asioita kuten viestintää, henkilöstön tuntoja, kulttuurieroa ja sitä koettiin uusi uhkana vai mahdollisuutena.

Viestinnän ongelmat

Focus group -keskustelussa pohdittiin siirron sosiaalitoimesta sivistystoimeen olleen päättäjien taholta poliittinen päätös, jossa sosiaali- ja terveystoimen yhdistyessä haluttiin säilyttää varhaiskasvatuspalvelut omassa kunnassa. Se tuli mahdolliseksi siirtämällä varhaiskasvatus sivistystoimeen. Keskusteluissa mietittiin sitä, olisiko ollut tavoitteellisempaa, jos siirron syynä olisi ollut enemmänkin asian tarkastelu lapsen opinpolun yhtenäisyyden näkökulmasta. Muutosten perustelujen tärkeyttä korostavat sekä Mälkiä (2007, 13-15) että Järvinen, Koivisto ja Poikela (2000, 70). He viestittävät, että elleivät työntekijät koe informaatiota itselleen millään lailla merkitykselliseksi, he

saattavat jopa torjua sen kokonaan. Joka tapauksessa siirrosta tiedotettiin niukasti ja kahden johtajan kokemus oli melko negatiivinen.

”Minullekaan ei asiasta tiedotettu mitenkään, kuulin kyllä huhuja, mutta mitään virallista ei kukaa sanonu. Kävin sitten ite kysymässä kunnanjohtajalta, että ollaanko siirretty ja se sano, että on.”

”Tää organisaatiomuutos tuli vähän niin kun yllätyksenä.”

Myöskään siirron jälkeen vuorovaikutus uuden esimiehen kanssa ei lähtenyt rullaamaan, ei ollut yhteisiä palavereja tai tapaamisia.

”Mää tapasin mun esimiehen kaks kertaa viime vuonna.”

Toisaalta liian monimutkaisten kuvioiden rakentaminen uudessa organisaatiossa osoittautui haastavaksi ja turhauttavaksi. Jos lautakunnassa varhaiskasvatuksen asioiden esittelijänä on eri henkilö kuin esimiehenä, tuli yhteistyökuvioista ja vuorovaikutuksesta liian monimutkainen yhtälö. Yhdessä kunnassa näin tapahtui:

”Ja mun nimike muutettiin mun sairasloman aikana multa kysymättä ja samalla mun työnkuvaa laajennettiin. Ja sitten tuli tää kolmio, mitä mä kierrin, kun mun esimies oli eri henkilö kun asioiden esittelijä siellä lautakunnassa ja sitten yks yhteistyötaho oli vielä tää sivistystoimen päällikkö.”

Henkilöstön mukaan ottaminen jo valmisteluun ja suunnitteluun olisi tärkeää, osallistamista ja kuuntelemista ei pitäisi unohtaa (Van Veen ja Slegers, 2006). Murron (1992, 85-87) toteamus siitä, että muutosta suunniteltaessa ja toteutettaessa asiasta tulisi aina neuvotella kaikkien sitä koskevien ihmisten kanssa olisi ollut tässäkin tapauksessa ensiarvoisen tärkeää.

Kahden johtajan positiivisemmat kokemukset tulivat esiin siten, että toinen johtajista totesi siirron sujuneen kivuttomasti, vaikkakin lähes huomaamatta ja suunnittelematta, esimies vaihtui ja palaverikäytännöt paranivat ja muuttuivat säännöllisiksi. Aiemmin hän koki ettei saanut riittävästi tukea esimieheltään, he eivät pohtineet asioita yhdessä, vaan

esimies odotti hänen ratkaisevan asiat yksinään. Nyt sen sijaan oli tunne siitä, että asioita mietittiin yhdessä ja sitten lähdettiin viemään eteenpäin yhteistä näkemystä.

”Se yhteine pohtiminen on tosi tärkeää, kun saa jonkun toisenkin mielipiteen siihen asiaan.”

Kolmannen johtajan kokemus oli positiivinen sikäli, että siirron yhteydessä kunnassa järjestettiin henkilöstöpalaveri, jossa asiasta tiedotettiin. Palaveri oli siis lähinnä informatiivinen, rationaalista viestintää muistuttava tiedonanto asiasta.

”Meillä kyllä oli oikein henkilöstöpalaveri joo-o”

Neljäs johtajista totesi siirron tapahtuneen nopeasti ja huomaamattomasti. Stenvall ja Virtanen (2007, 26-27) toteavat muutoksen näyttävän ulkoa tarkastellen erilaiselta kuin sisältä päin tarkasteltuna.

”Ei sitä ainakaan asiakkaat huomannu mitenkään ”

Henkilöstön tukeminen, muutosvastarinta ja ”surutyö”

Tiedotuksen ja valmistelun vähäisyydestä johtuen johtajat kokivat, että heillä meni paljon työaikaakin henkilöstön rauhoitteluun uudessa tilanteessa. Tämä täytyi tehdä, vaikka itselläkään ei välttämättä ollut kovin rauhallinen olo, koska itsekään ei tiennyt sen enempää. Johtajat kokivat kuitenkin tottuneensa työskentelemään niin monenlaisissa ja muuttuvissa, turbulenteissa olosuhteissa, etteivät uudet muutokset enää hätkäyttäneet.

”On semmosissa keitoksissa keitetty, että tuntuu kyllä että selviää mistä vaan, mitä eteen tulee.”

Vaikka itse siirto olisikin sujunut kivuttomasti ja lähes huomaamatta, pelkojakin ilmeni. Henkilökunnan järkevää ja yhteistä käyttöä pohdittaessa esille nousi esimerkiksi pelko siitä, että joutuu tehtävään, josta ei selviydy. Ihmiset liittävät mielellään turvallisuuden pysyvyyteen ja muutostilanteet sisältävät aina uhkaa ja turvattomuutta (Viitala 2004, 88). Henkilöstö on melko turvallisuushakuista ja nimenomaan oma turvallisuuden tunne on aina etusijalla.

” Meijän väki pelkäs sitä, että joutuuko ne koululle opettaan vaikka matematiikkaa, jos tarve niin vaatii”

Johtajan vaikea tehtävä on kohdata muutosvastarinta ja suhtautua vastustukseen oikein. Henkilöstön kuunteleminen ja tuntojen jakaminen, yhdessä pohtiminen oli arkipäivää. Muutosvastarintahan ilmenee alkuvaiheessa juuri kieltämisenä ja puolustautumisena. Vasta kun muutos on todella hyväksytty, itsetunto ja työn tehokkuus palaavat ja päästään näkemään asia uutena mahdollisuutena. (Keskinen & Turtiainen 1992, 172-177; Roukala 1998, 32-34.)

Kolmen johtajien puheet kuulostivat siltä, kuin asiantuntijuus ja osaaminen olisi jäänyt aiempaan organisaatioon. Asiat olivat selviä puhelinsoitolla tai yhdellä käynnillä, ei tarvinnut ryhtyä tekemään kirjallisia selvityksiä. Sosiaalitoimessa varhaiskasvatus oli ollut se aurinkoinen ja myönteinen kenttä, toisella puolella olivat toimeentulotuet ja kaikki ikävämmät asiat.

”Kyllä sosiaalihoitajalla oli se asiantuntemus ja inhimillisuus, se osas aatella asiat lapsiperheen kannalta.”

Toisaalta tämäkään ei ollut kaikilla samanlaista, yksi johtajista vaikutti tyytyväiseltä molempiin järjestelyihin, yhden johtajan aiempi esimies oli ollut niin kiireinen ja ylytyöllistetty, että hänellä ei ollut aikaa perehtyä varhaiskasvatukseen kenttään. Hänelle riitti se, että asiat toimivat, mutta hänestä ei saanut keskustelukumppania, eikä aikaa yhteiselle pohdinnalle ollut.

”Se sano vaan, että no mieti sää.”

Juutin (2001) kuvaus organisaation muutosprosessista jonkinlaisena surutyönä näyttäytyi tässäkin tutkimuksessa. Muutokseen liittyi paljon tunteita. Ihminen reagoi aina muutokseen, joka on jokaiselle henkilökohtainen ja merkityksellinen. Lisäksi Rodd (2006) toteaa muutoksen olevan hyvin emotionaalinen prosessi, johon liittyy jännitteitä ja stressiä.

Varhaiskasvatuksen ja opetustoimen kulttuuriero

Siirryttäessä toiseen organisaatioon arvopohjan ja kulttuurierojen merkitys nousi esille. Arvot toimivat myös tietynlaisina toiminnan suuntaajina. Uudistava johtajuus pyrkii muutokseen nimenomaan organisaation jäsenten perusasenteissa, arvoissa ja uskomuksissa (Bass & Avolia 1994) ja jollei järjestetä tilaisuuksia keskustella näistä asioista, mitään todellista muutosta ja yhdentymistä ei voi tapahtua. Tuli tunne, ettei oikein tiennyt, mihin kuului. Johtajat puhuivat meistä ja ”niistä”.

”Eihä me oikein tiijetä niitten arjesta”

Organisaatiokulttuuri koostuu jäsenten arvoista, ajatuksista, tavoista ja kokemuksista. Ryhmän toimintoja pidetään ryhmän sisällä itsestäänselvyyksinä ja ne ovat automatisoituneet, muuttuneet tiedostamattomiksi. (Schein 1991, 23-26.) Eri organisaatiolla on erilainen kulttuuri. Varhaiskasvatuksessa tiimityöskentely oli arkipäivää ja hoito – kasvatus – opetus –ketju sisäistetty, lisäksi vanhempien ja varhaiskasvatuksen henkilöstön yhteistyö oli kasvatuskumppanuuden avulla nostettu esille. Koulun kulttuurin ajateltiin liittyvän enemmän oppimisen painottamiseen ja opettajien melko itsenäiseen työskentelyyn. Nyt näkyi se, ettei organisaation yhdistyessä oikein tiedetty toistemme tavasta toimia.

”Kasvatuskumppanuus – onkohan niillä koulussa sitä?”

Varhaiskasvatus poikkesi koulun kulttuurista jo siinäkin mielessä, että koulussa syksyllä lasten ryhmäjaot olivat selviä ja ryhmät säilyvät lähes muuttumattomina koko lukukauden. Tämä toimintamalli oli aiemmin yleinen myös varhaiskasvatuksessa. Nykyään perheiden hoitopaikan tarve tuli täyttää subjektiivisen oikeuden perusteella jopa kahden viikon varoitusajalla ja mihin aikaan vuodesta tahansa, myös kesäaikaan. Uusia lapsia sijoitettiin ryhmiin paikkojen vapautuessa tai pyrittiin etsimään joku muu ratkaisu, esimerkiksi palkattiin uusi perhepäivähoitaja tai perustettiin uusi ryhmäperhepäiväkoti. Varhaiskasvatuksen koettiin näin olevan jatkuvassa muutostilassa, ryhmistä lähti ja tuli koko ajan lapsia.

”Meillä ryhmät elää koko ajan”

Kasvatus- ja opetustehtävä tulisi hoitaa rauhallisella ja johdonmukaisella tavalla muuttuvissa olosuhteissa. Johtajan haasteena oli pitää kokonaisuus hallinnassa, jakaa resurssit oikein, huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista ja omasta jaksamisestaan kaikista muutoksista huolimatta. Uuden organisaation ylemmällä esimiehellä ei välttämättä ollut vielä kaikkea tarvittavaa tietoa ja näin varhaiskasvatuksen johtaja huomasi olevansa se varsinainen asiantuntija.

”Kuulin semmosen jutun vähän kauempaa, että yks sivistystoimen johtaja oli kysynyt, että pitääkö sitä päivähoitoa järjestää myös kesäaikaan.”

Vallitsevalla kulttuurilla on taipumus joko kumota muutos tai tukea sitä (Valpola 2000, 17). Tässä tapauksessa kahden eri kulttuurin asioiden yhteinen pohtiminen olisi ollut tärkeää.

Uusi mahdollisuus vai uhka

Aluejohtaja-mallin kunnassa organisaatiosta toiseen siirron yhteydessä perustettiin uusi varhaiskasvatuspäällikön virka, varhaiskasvatuspäälliköstä tulisi aluejohtajien esimies ja asioiden esittelijä lautakunnassa. Paikka laitettiin hakuun, mutta hakumenettely pitkittyi ja uusi organisaatiomalli ei ollutkaan käytössä sivistystoimeen siirryttäessä.

”Sitten kun nää kuviot ei mennykään muotovirheiden ja muiden viivytysten ja valitusten takia niin kun piti, niin ei meillä ollukaan sitä vastualueen esimiestä, joka ois tienny meidän asioista.”

” Meidän on pitänyt omien töiden lisäksi tehdä sitten nekin asiat, jotka ois kuulunu sille esimiehelle.”

Organisaatiotutkimukset osoittavat, että vaikka muutoksia suunniteltaisiin kuinka huolellisesti tahansa, käytäntö ei mene odotetusti (Aro 2002; Fullan 2005; Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004). Usein muutokset myös näyttäytyvät negatiivisina niihin liittyvän työmäärän lisääntymisen myötä (Van Veen & Slegers 2006, 5-111). Tässäkkin

tapauksessa työmäärä lisääntyi. Ruohotie (2000, 17) puolestaan kehottaa organisaatioita ja niiden jäseniä joustamaan tilanteiden vaatimalla tavalla.

Informanttini näkivät uuden selvästi myös mahdollisuutena (Drucker 2000, 89-100). Ongelmissa piehtaroinen mahdollisuuksien miettimisen sijaan on ajanhukkaa. Uusi esimies oli myös positiivinen kokemus. Hän luotti johtajaan, piti tätä asiantuntijana, kun ei itse tiennyt. Toivottiin, että varhaiskasvatuksen ja lapsuuden arvostus olisi nyt nousussa ja nähtiin, että sivistystoimessa varhaiskasvatus enemmän miellettiin oppimiseen ja opinpolun alkuun liittyväksi.

”Toisaalta tää uus lautakunta ja esimies on ollu hirveän kiinnostunu mejän asioista ja tuntuu, että ne on tosissaan kuunnellu niitä mun selostuksia ja perusteluja ja asiat on kyllä edenny.”

Vaikka aika oli ollut monelle raskasta ja ylityöllistettyä, johtajat katsoivat kuitenkin myönteisesti tulevaisuuteen ja jaksoivat uskoa parempaan. Roukalan (1998, 67) mukaan vain mukautumalla uuteen organisaatio pärjää.

”Mulla on aika paljon lomia rästissä, viime kesältäki, mutta kun tää tilanne on ollu niin sekava ja ainahan me paikataan kollegojenkin poissaolot niin sitten ei oo pystyny pitämän lomia.”

”Nythän se päätös on onneks jo tehty, että saadaan se esimies, kait se sitten helpottaa.”

Lautakunnan vaihdoksen myötä kaikki olivat huomanneet joutuvansa nykyään perustelemaan ja selvittämään yksityiskohtaisesti kaikki asiat paljon paremmin kuin aikaisemmin. Sen arveltiin johtuvan yksinkertaisesti siitä, ettei uusi esimies vielä hallinnut varhaiskasvatuksen lainsäädäntöä ja käytäntöjä. Myös uuden lautakunnan jäsenille varhaiskasvatus oli uusi asia. Tähän selvitysten ja perustelujen laatimiseen meni paljon työaika ja toisaalta se turhautti. Toisaalta se koettiin hyväksi, kun joutui itsekin taas perusteellisesti pohtimaan asioita.

”Siihen menee hirveästi nykyään työaika, kun joutuu perustelemaan kaikki asiat niin juurta jaksen ja aina kun meet kysymään jotain niin sulle sanotaan, että no tee selvitys.”

Toisaalta harmiteltiin sitä, että kaikki julkisen sektorin päättäjät eivät olleet riittävän kiinnostuneita siitä alasta, jonka päättäjiä olivat. Yhdessä kunnassa oli aiemmin sovittu menettelystä, jossa lautakunnasta yksi henkilö perehtyisi erityisesti varhaiskasvatukseen, mutta ko. henkilö ei ollut yhtään kertaa edes käynyt tai soittanut. Se ei tuntunut kovin kannustavalta. Laineen (2008) toteamus siitä, että kuntakentällä vuorovaikutuksen täytyy lisääntyä ja yhteistyötä on tehtävä yhä enemmän päiväsaikaan, tuntuu oikealle. Nyt myös toisessa kunnassa oli päätetty, että kunnanhallituksen jäsenet perehtyisivät kukin omaan alueeseensa. Nähtäväksi jää, miten tämä toteutuu.

”Sitten me pompitaan siinä välissä, päättäjät päättää, välillä ne päättäjät vaihtuu ja taas me pompitaan ja koetetaan selittää asioita parhain päin henkilöstölle.”

Pienimmissä kunnissa johtajan työ oli selvästi yksinäisempää kuin suuremmassa kunnassa, jossa oli kollegoja tukena. Organisaatiot olivat myös pienempiä ja toisaalta kaikki virkamiehet ennestään ainakin puolittuja. Yhteistyön hyödyntäminen oman kunnan sisällä ja toisaalta naapurikuntien kesken olisi varmasti hyödyllistä ja uudessa tilanteessa kaikkia tukevaa, sisäisen verkottumisen tärkeyttä ja vuorovaikutusta korostavat myös Wilenius ja Altonen (2002, 840-841). Pesosen (2008) toteamus rehtorin työn muuttumisesta ulospäin laajenevaksi kollegiaaliseksi verkostoyhteistyöksi antaisi pohjaa naapurikuntien väliselle yhä paremmalle yhteistyölle.

7.3 Organisaatiomuutosten toteutumisen yhteenvetoa

Organisaation sisällä tapahtuneita muutoksia olivat siirrot hallinnollisiksi johtajiksi, aluejohtajamallin rakentuminen ja uusien yksiköiden perustaminen tai hoitopaikkojen luominen. Myös projektin hyödyntäminen organisaatiota sisäisesti uudistettaessa oli merkille pantavaa ja kuvaa nykyajan muutosten toteutusta parhaimmillaan (Mattila 2007; Sydänmaanlakka 2000; Viitala 2004). Kahden johtajan siirrot hallinnollisiksi johtajiksi tapahtuivat melko äkillisesti olosuhteiden pakosta. Vaikka muutokset sisällöllisesti eivät olleet kovin merkittäviä, olivathan johtajat tehneet aiemminkin jo

puolipäiväisesti esimiestyötä, muutos toteutettiin melko radikaalisti, nopeassa aikataulussa. Muutos koettiin kuitenkin myönteisenä ja työtä selkeyttävänä. Eikä muutos aina vaadi pitkää valmistelua, muutoksella saatiin parannus organisaation johtamisen tapaan ja se tyydytti kaikkia osapuolia. Aluejohtajamalli lähti liikkeelle aluksi kokeiluluontoisena kolmen vuoden projektina, mutta sen jälkeen lopullista päätöstä haettiin yli kahden vuoden ajan, tämä aika tuntui jatkuvana epävarmuudessa elämisenä. Stenvall ja Virtanen (2007) painottavat muutosjohtajan sietävän hyvin epävarmuutta ja keskeneräisyyttä, Hänninen (2008) puolestaan korostaa kykyä toimia rakentavasti epävarmassa tilanteessa.

Siirto organisaatiosta toiseen oli joka kunnassa hieman erilaista, mutta kaikilla oli omat hankaluutensa asian suhteen. Yhteistä oli kuitenkin viestinnän, dialogin ja valmistelun vähäisyys. Muutos antaa myös mahdollisuuden uudistaa organisaatiota kokonaisvaltaisesti aina perusarvoista yksityiskohtaisiin työkäytäntöihin saakka ja muutoksessa pitäisi lähteä liikkeelle perustehtävän määrittelystä ja sen ympärille organisoitumisesta. Itse prosessi tulisi toteuttaa aina asianosaisia osallistaen. (Kinnunen ym. 2005, 139; Nivala 2006, 129-140.) Tähän seikkaan olisi voitu kiinnittää enemmän huomiota.

Henkilöstön tukeminen oli kaikille johtajille arkipäivää, muutosvastarinta oli yhdessä kunnassa kovempaa kuin muissa, kulttuurieron huomioiminen jäi kaikissa tapauksissa taka-alalle. Jotkut johtajista näkivät uuteen organisaatioon siirron selvästi uutena mahdollisuutena, jotkut eivät olleet ajatuksissaan vielä kiinnittyneet uuteen organisaatioon. Tulkintani mukaan he olivat kuitenkin jo hyväksymisvaiheessa ja siirtymässä omaksumisen ja laajentamisen vaiheeseen. Muutos etenee prosessin tavoin ja siihen liittyvät eri vaiheet käydään aina läpi (Roukala 1998). Julkisten kuntapäätäjien aseman ja tehtävien pohdinta olisi syytä pohtia yhteiskunnassa laajemminkin, ettei lanka päätöksenteosta käytäntöön jää liian ohueksi (Laine 2008). Johtajan oman jaksamisen kannalta verkottuminen sekä oman kunnan sisällä että seudullisesti tulisi nähdä voimavarana. Erityisesti omassa kunnassaan yksin työskentelevät johtajat kaipaivat vertaistukea. Hujalan ym. (1998) ja Hännisen (2008) mukaan johtajan paras tukija on toinen johtaja.

8 MUUTOSJOHTAMINEN

Tässä luvussa keskityn muutosjohtamisen haasteellisuuteen ja toisaalta pyrin nostamaan esille niitä asioita, joista muutosjohtajan kyvykkyys muodostuu. Ylemmän johdon delegoimien hallinnollisten muutosten toimeenpano ei aina suju odotetusti. Muutosideoita nousee työyhteisöstä ja johtajien omista ajatuksista ja niiden jalkauttaminen vaatii osaamista. Haasteita tarjoaa niin alati muuttuva tietoyhteiskunta kuin oma jaksaminen, jatkuva henkilöstön rauhoittelu ja ratkaisujen etsintä, kompromissien teko. Pienissä kunnissa palvelusektori myös henkilöityy. Johtajan yhtenä tehtävänä on joskus osata ulkoistaa itsensä asioista ja antaa henkilöstölle tilaa ja mahdollisuuksia toimia. Kaikkeen ei tarvitse eikä saakaan puuttua. Lopuksi etsin merkkejä visioista, arvoista ja strategiatyöskentelystä ja nostan esiin transformatiivisen johtamisen piirteitä.

8.1 Muutosjohtamisen haasteellisuus

Tiedottamiseen ja pieniinkin muutoksiin liittyi paljon arjen pulmatilanteita. Asiat eivät ole niin yksinkertaisia, kuin mitä ne esimerkiksi kunnan hallintojohtajan näkökulmasta saattoivat tuntua. Ylemmillä virkamiehillä ei välttämättä ole tarpeeksi tietoa kentällä vallitsevasta arjesta. Esimerkkinä tietotekniikan hyödyntäminen ja siitä aiheutuvat

haasteet. Pienestä muutosasiasta tuli tiedote, mutta sen toteuttaminen ei osoittautunut aivan yksinkertaiseksi.

”Lomat haetaan webin kautta, tuli ilimotus. Heleppo homma, verkossa toimiva ohjelma ja meillä on 3 konetta siinä verkossa, 35 työntekijää, osa niistä ympäri kuntaa - ryhmikset, perhepäivähoitajat ja kuinka moni niistä ees osaa käyttää tietokonetta.”

Aikaa meni paljon henkilöstön *rauhotteluun*. Johtajat kokivat toimivansa jonkinlaisina suodattimina henkilöstöön päin ja heidän tehtävänsä oli puhua auki asioita ja selittää niitä henkilöstölle. Samalla he myös pohtivat, kuinka asiat järjestetään niin, että sekä ylempi johto että henkilöstö olisivat tyytyväisiä. Esimies saa johdolta hoidettavakseen asioita, joihin ei ole riittäviä resursseja, mutta esimiehen vaativa tehtävä on keksiä ratkaisut asioihin (Sundquist ym. 2005, 62-63; Juuti ym. 2004, 185).

”No nehän säikähti hirveästi aluks, että miten tästä nyt selvittää, mutta sitten siinä puhuttiin ja päätettiin, että miten siinä menetellään.”

Palvelusektorin nähtiin myös *henkilöityvän* pienissä kunnissa, jos sama ihminen työskenteli pitkään samassa työssä. Hyviä ja huonoja asioita tuli vastaan. Sen vuoksi täytyi olla hyvä itseluottamus ja vähän kovempi kuori, ettei heti säikähdä. Tarvittiin jämäkkää otetta ja varmuutta asioiden hoidossa. Muutosjohtajan ei tule myöskään pelätä itseensä kohdistuvaa arvostelua (Stenvall & Virtanen 2007, 147-149).

”Ei siinä lautakuntaa osotella, jos vanhempien mielestä homma ei toimi niin kun ne haluaa – kyllä se on Koistinen, jota osotellaan.”

Joustaminen ja kompromissien teko koettiin tärkeiksi taidoiksi. Oma esimiesasema oli opettanut sen, että joustamalla ja neuvottelemalla mennään eteen päin. Vaatimuksia ja uusia ohjeita tuli ylemmiltä esimiehiltä ja johtajien tehtävä oli jalkauttaa uudet asiat kentälle. Pitää aina keksiä se keino, miten uutta asiaa viedään kentälle, vaikka henkilöstö usein vastustaa uutta asiaa. Toisaalta tässä koettiin, että ollaan koko ajan puun ja kuoren välissä. Pitäisi osata perustella niitä tarpeita, mitä kentällä on, jos halusi saada taloudellisia resursseja. Toisaalta henkilöstölle piti osata perustella ja selittää

tehtyjä päätöksiä ja kompromisseja. Varhaiskasvatuksen johtaja toimi eräänlaisena osapuolten yhdistävänä neuvottelijana. Keskeneräisyyden sietäminen, asioiden eteenpäin vieminen ja rohkeus aitoon dialogiin johtaa kuitenkin tuloksiin (Stenvall & Virtanen 2007; Viitala 2005). Johtaja pyrkii parhaansa mukaan nivomaan yhteen ajatuksia, jotta niistä saataisiin hyvä kokonaisuus. Johtajalla oli toisaalta hallinnollisia vaateita ja toisaalta hän peilasi päättäjien näkemyksiä käytännön tasolle.

”Sitten mä yritin taas selittää niille, että nyt on tullu tämmönen päätös siitä asiasta, ettei se nyt menny ihan niin kun haluttiin, mutta tän kansa on nyt elettävä.”

Jatkuvasti muuttuvan yhteiskunnan ja perheiden yksilöllisten tarpeiden huomioiminen asettavat uusia vaatimuksia varhaiskasvatukselle. Samalla johtajien piti kuitenkin pysytää pysymään *taloudellisten reunaehtojen* sisällä unohtamatta tärkeintä eli lapsen tarpeita. Uuden julkisjohtamisen konseptin mukaisesti virkamiehet tulevat oikeasti tulosvastuullisiksi oman organisaationsa suhteen (Lähdesmäki 2000, 31-33).

”Mää selitin niille, että ei oota ei saa myydä ja nää vuorohoitoa tarvitsevatkin on hoidettava ja tähän täytyy saaha resurssseja, entisillä ei pärjätä. Kyllä ne sitten ymmärti sen.”

Muutosjohtajan täytyi myös ymmärtää, ettei hänen tarvitse puuttua joka asiaan. Oli annettava työntekijöille vapaus hoitaa asia sen jälkeen, kun uudistuksesta on sovittu. Liian yksityiskohtaisten ohjeiden antaminen oli turhaa. Joskus työntekijät sitä kuitenkin suorastaan haluaisivat, silloin oli myös osattava sanoa ei. Kun työntekijät selviytyvät heille annetuista tehtävistä, se myös lisää heidän itseluottamustaan, omanarvontuntoaan ja sitoutumistaan (Rodd 2004, 22-23). Työntekijöiden valtauttaminen on myös keskeinen haaste (Wilenius ja Aaltonen 2002).

”Pikkunippeleihin ei johtajan tarvi puuttua ja siinäkin on ollu opettelemista ja opettamista työntekijöillekin, että mä nyt puutu siihen asiaan enempiä.”

Hoitopaikkojen luomisessa vaadittiin *kekseliäisyyttä*. Piti osata ottaa huomioon vallitsevat olosuhteet, asuinpaikka, perheiden tarpeet ja käytössä olevat voimavarat. Se ei perustunut kirjatietoon, vaan pikemminkin paikallistuntemukseen, jatkuvaan

pohdintaan ja asian tarkastelemiseen lapsen sekä perheiden näkökulmasta. Vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien etsiminen on tärkeää, ja johtaja joka löytää vaihtoehtoja, saa ne myös yleensä toimimaan sekä organisaation sisä- että ulkopuolella (Drucker 2000, 89-100). Uudistuneelta johtajalta edellytetään yrittäjähenkistä ajattelua, uusien ideoiden kehittelyä ja toimintamahdollisuuksien etsimistä (Lähdesmäki 2000, 31).

”Kekseliäs pitää olla – ja oon kyllä olluki, että oon saanu kaiken päivähoidon toteutettua.”

Kaikenlaisista muutoksista ja jatkuvista epäselvyyksistä huolimatta johtajat vaikuttivat ja näyttivät selvinneensä muuttuvissa olosuhteissa hyvin. Toivo paremmasta ja selkeämmästä huomisesta oli silti johtajien mielessä.

”Jos tää mejän tilanne joskus vakiintuis, ja ois semmosta seesteisempää niin oishan se mukavaa, varmaa ihan omituista.”

8.2 Muutosjohtajan kyvykkyys

Kyvykkyys dialogiin

Muutosjohtajan kompetenssin ykkösasiana nähtiin kyvykkyys *aitoon dialogiin*. Vuorovaikutus oli avaintekijänä arjessa. Jotta asiat saatiin sujumaan, ihmisten väliseen keskusteluun täytyi olla aikaa. Asiat selvitettiin puhumalla. Yhtä tärkeää kuin puhuminen, oli myös aito kuunteleminen. Tilannetajua ja herkkyyttä toimia erilaisten ihmisten kanssa tarvittiin runsaasti. Eri asioita hoidettiin eri tavalla; piti pohtia, miten kulloinenkin asia parhaiten hoidetaan. Myös ihmisten kohtaaminen yksilöinä oli tärkeää.

”Kynnys tulla puhumaan mulle on matala, pienetkin asiat kannattaa puhua auki ja vaikka aikaa ei oo, sitä järjestetään. Kenenkään asia ei oo vähäpätönen.”

”Pitää olla matala kynnyks lähestyä mua. Jos on hätä niin pitää ottaa yhteyttä.”

”Sosiaaliset taidot, myötäeläminen, läsnäolo – ne on kaikkein tärkeintä.”

Vuorovaikutustaidot olivat myös pohdituttaneet johtajia. He olivat selvästi tietoisia siitä, mikä merkitys asialla oli ja mitä osaa se työssä näytteli. Sen kautta asiat joko sujuivat tai eivät sujuneet.

”Moni ei ymmärrä eikä tuu varmaan ajatelleeks tätä valtavaa ihmisverkostoa mikä tähän työhön liittyy, ja kaikkien kans pitää tulla toimeen, muuten tää homma ei toimi.”

Kun ollaan toteuttamassa muutosta ja keskustellaan siitä henkilöstön kanssa, on tärkeää, että kuuntelemiseen paneudutaan aidosti. Viestinnän luonteen tulee olla moniäänistä, keskusteluun tähtäävää (Stenvall & Virtanen 2007, 62).

”Jos ja kun henkilöstöä kerran kuunnellaan, pitää miettiä myös sitä miten mielipiteet otetaan huomioon. Muuten se kuuntelu on näennäistä.”

Pelkkä kuunteleminen ei vielä riitä, vaan täytyisi puntaroida, miten mielipiteet otetaan huomioon. Jos henkilöstö kokee, ettei heidän mielipiteillään ole käytännön vaikutusta, se vaikeuttaa muutosta. Muutosten keskellä tuen antaminen liitetään tulevaisuuden johtamiseen, sillä myös vähennetään ihmisten epävarmuuden tunnetta. Aito dialogi edellyttää kuuntelemista ja pyrkimystä ymmärtää myös muiden ajatuksia. Toisten puheenvuoroista pitäisi oppia, ja aito dialogi auttaa myös kehittämään omaa ajattelua sekä luomaan uutta tietoa. (Stenvall & Virtanen 2007, 62-63.) Myös tiedon jäsentäminen ja annostelevminen, ja sitä kautta uuden tiedon ja kulttuurin löytäminen edesauttoivat muutoksissa. Lisäksi tuli kiinnittää siihen huomiota, että kaikki työntekijät saivat saman tiedon. Stenvall ja Virtanen (2007) rakentavat muutostilanteissa luottamuksen keskeisemmäksi tekijäksi tiedon, jolloin tiedon avoin saatavuus ja siirtäminen organisaation sisällä lopulta synnyttää aitoa dialogia.

”Ku kaikilla on se tieto, niin sitten siitä voi keskustella ja nähdä miten se tieto on ymmärretty, ja seki on ihmellistä miten sama tieto voi olla kuitenkin ymmärretty iha eri lailla.”

Henkilöstön ottaminen mukaan muutokseen valmisteluun ja pohdintaan ja siihen mikä tulee muuttumaan olisi välttämätöntä. Kun henkilöstö olisi mukana sanomassa mielipiteensä riittävän ajoissa ja ylipäänsä käymässä dialogia, monet käytännön asiat nousisivat esille ja niihin osattaisiin kiinnittää huomiota. Nimenomaan tähdennettiin sitä, että muutoksia tehtäessä *koko* henkilöstöä pitäisi kuunnella ja järjestää keskustelutilaisuuksia, johon *kaikilla* olisi mahdollisuus osallistua. (Antikainen 2005; Murto 1992; Stenvall ym. 2007; Van Veen & Slegers 2006.)

”Muutosten mutusteleminen olis tärkeää, se, että saa sanoa oman mielipiteensä, vaikka se asia sitte meniski eri tavalla.”

Luottamus

Luottamus esimiesten, luottamusmiesten ja henkilöstön taholta oli selkeä positiivinen viesti johtajille. Se, että esimies tai lautakunta luotti heihin, antoi innostavan signaalin työhön. Myös henkilöstön luottamus johtajia kohtaan oli keskiössä. Luottamus piti ansaittava kunnioittamalla ja arvostamalla henkilöstöä, eikä se perustunut asemaan, vaan panostamalla tiettyihin asioihin johtamiskulttuurissa (vrt. Nivala 2006, 134). Tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus ja tarkkuus suhteessa työntekijöihin ovat hyvän muutosjohtajan käyttämiä kulmakiviä, näitä elementtejä oli havaittavissa tutkimukseeni osallistuneilla johtajilla. Myös delegointi ja yhteinen vastuu synnytti luottamusta. (Keskinen 2005; Lord & Smith 1999).

Mulle ammattinimike on ihan sama, pyrin aina hoitamaan asiat tasavertaisesti ja tasa-arvoisesti”

Arjessa, tutussa varhaiskasvatuksen kontekstissa luottamus osapuolten välillä mahdollisti hyvän ja avoimen työympäristön. Laineen (2008, 55-56) mukaan luottamus on käytännön arjessa mahdollista vain tutussa ympäristössä. Oma asiantuntemus ja sen arvostaminen koettiin henkilöstön taholta tärkeäksi, samoin se, että esimies osoitti juuri heidän olevan varhaiskasvatuksen asiantuntijoita nosti työmotivaatiota. Yukl (2005, 292) kehottaakin ylempiä virkamiehiä tukemaan keskijohtoa.

”Esimies luotti muhun ja lautakunnassa päätöksenteko oli lupsakkaa.”

Stenvall ja Virtanen (2007, 89) toteavat, että suomalaista julkishallintoa koskevat tutkimukset viestittävät esimiesasemassa oleviin kohdistuvan verrattain suurta luottamusta. He arvelevat luottamuksen ilmapiirin syntyneen juuri käytännön kokemusten kautta, sillä ilman luottamusta johtaminen on haasteellista. Myös toisenlaista ilmapiiriä oli havaittavissa, luottamusmiesten ja johtajan välit eivät aina olleet kitkattomat. Laine (2008) toteaa johtamisen olevan raskasta, jos ei saa työhönsä tarvitsemaansa tukea, silloin työskentely ei ole avointa ja sitä on vaikea johtaa.

”Mulle tuli aika jännä olo viime kokouksessa, vähä semmonen pelko.”

Persoonallinen taso

Johtajan täytyy ponnistella myös persoonallisella tasolla kehittyäkseen hyväksi johtajaksi (Ulrich 1996), ja tuolloin tulevaisuuden johtajuus rakentuu luotettavuuden ja kyvykkyyden varaan. Oma *inhimillisuus ja erehtyväisyys* nähtiin inhimilliseen elämään kuuluvaksi. Itsekin joskus erehtyy ja se kannatti tunnustaa heti. Nykyään johtajat olivat oppineetkin jo sietämään omat virheensä eikä ollut tarvetta nähdä itseään täydellisenä. Ei tule pelätä itseensä kohdistuvaa arvostelua, vaan hyväksyä se (Murto 1992, Stenvall & Virtanen 2007).

”Omat virheet kannattaa tunnustaa, ettei oo aina oikeassa itekään.”

Itsehillintä koettiin vakautta ja rauhallisuutta kohtaamisiin tuovana tekijänä. Vaikka sisällä kuohui, ulospäin piti silti pystyä näyttämään rauhalliselta ja käyttäytymään korrektisti. Tunteita saa olla, mutta reagoititapa niihin tulee hallita (Stenvall & Virtanen 2007, 147-149). Oman *esimerkin näyttäminen*, tilanteiden ja tunteiden hallinta rauhallisella tavalla loi turvallisuutta ja vakautta muuttuvissa tilanteissa. Tunteiden hallintaa muutoksissa korostaa myös Hänninen (2008). Oma purkautuminen täytyi pystyä siirtämään myöhemmäksi ja purkaa sitä vaikka lenkkipolulla.

”Maltin säilyttäminen, se on tärkeää, ettei lähde mukaan siihen huutamiseen.”

Omaa jaksamista ei saa unohtaa. Jääkiekko, aika oman perheen kanssa tai koiran ulkoiluttaminen saattoi olla päivän tärkeä rutiini, jolla jaksoi taas huomiseen.

”Pitää saaha tehdä jotain ihan muuta”

Epävarmuudessa eläminen ja jatkuvan keskeneräisyyden sietäminen kuuluu myös muutosjohtajan kompetenssialueeseen (Stenvall & Virtanen 2007, 149). Sen lisäksi piti vielä pystyä rauhoitteluun ja tukemaan henkilöstöä. Hännisen (2008) saamat tulokset esimiestyön haasteista muuttuvassa kuntaorganisaatiossa toivat esiin kyvyn toimia rakentavasti epävarmassa tilanteessa.

”Sen epävarmuuden kans oppii elämään, ei tässä mikään ihan varmaa oo.”

Jatkuvien muutosten keskellä työn tekeminen oli melkoista vuoristorataa. Täytyi olla todella monitaitoinen ammattilainen, että selviytyi arjessa.

”Tuntuu, että pitäis olla niin ku joku jonglööri, että sais kaiken järjestettyä.”

Johtajan tuli myös pystyä itsenäisiin päätöksiin ja osoittaa asiantuntijuutensa. Laaja tietopohja antaa hyvät puitteet johtamiselle (Hujala ym. 1998, 147).

”Tietoa pitää olla päässä jumalattomasti.”

Johtajalla koettiin olevan eräänlainen ”säiliötehtävä”. Hän säilöö asioita sisälleen ja antaa sopivasti tietoa ja tukea kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla. Esimiehen tehtävä työyhteisössä on jollain lailla myös yksinäinen. Kunnassa hän toimii siltana luottamusmiesorganisaation, ylemmän johdon ja oman työyhteisönsä välissä.

”Se yksinäisyys kuuluu siihen esimiehenä olemiseen.”

Nivala toteaakin päiväkodin johtajien työtä leimaavan tietynlainen eristyneisyys ja yksinäisyys; johtajan paras tukija on toinen johtaja tai johtajien ryhmä (Hujala ym. 1999, 118-121). Hännisen (2008) tutkimuksessa vertaistuki muiden samassa asemassa olevien kanssa nousi keskiöön ja Pesonen (2008) puolestaan tähdensi yhteyttä eri koulujen rehtorien välillä.

Visionäärisyys, arvot ja strategiatyöskentely

Arvokeskustelu uuteen organisaatioon siirryttäessä oli käymättä kaikissa kunnissa. Arvot ovat kuitenkin kaiken toiminnan perusta ja niiden pohtiminen yhdessä nivoisi koko kenttää yhtenäisemmäksi. Yhteiset arvot ohjaavat yksilön ja organisaation käyttäytymisen suuntaamista, ne myös auttavat henkilökohtaisen merkityksen löytymisessä työssä (Kirveskari 2003 176; Määttä 1996, 107). Erityisesti muutosprosesseissa johtajan on hyvä tiedostaa olevansa itse yhteisönsä arvojen kantaja, koska näissä tilanteissa johtajan merkitys ja asema korostuu (McDougal 1999, 113-117).

”Ei niistä arvoista oo kyllä nyt puhetta ollu”

Arjessa selviäminen jatkuvien muutosten ja yhä huononevien taloudellisten resurssien paineissa oli vaativaa. Visioiden pohtimiseen ja strategiatyöskentelyyn ei tuntunut oikein löytyvän yhteistä aikaa. Pienten kuntien yhteistyön tiivistäminen ja asioiden pohtiminen ja suunnitteleminen seudullisesti oli jo käynnissä, mutta sen hyödyntämistä paremmin ja kattavammin tulisi pohtia. Muuttuvassa yhteiskunnassa tulevaisuuteen valmistautuminen voi olla menestymisen edellytys, ja tulevaisuutta hahmotellaan nimenomaan strategiatyöskentelyn avulla (Kirveskari 2003, 68).

”Seutuyhteistyön tiivistäminen, ne palaverit on tärkeitä, pitäis voida yhdessä jutella ja pohtia, miten asioita järjestetään.”

Johtajat pohtivat sitä, olivatko linjaukset ja strategiat aidosti yhdessä luottamusmiesorganisaation kanssa tehtyjä. Tässä yhteistyössä olisi varmasti kehitettävää, pitäisi käydä dialogia yhteisistä näkemyksistä enemmän ja niiden, jotka voivat toimenpiteitä arjen työhön, pitäisi olla mukana suunnittelemassa ja osallistumassa. Kaiken kaikkiaan visionäärisyyteen ja strategian esiin tuomiseen olisi

panostettava enemmän. Kehittämissuunnitelmat ja uudistuslinjaukset kannattaisi tehdä entistä enemmän yhteistyössä ja ajoissa aidosti keskustellen, koska niiden avulla työskentely tulevaisuuden tekemiseksi olisi selkeämpää. Toimintojen kehittäminen ja tehostaminen ovat avainasioita nyky-yhteiskunnassa, ja visioinnilla sekä strategisilla linjauksilla otetaan kantaa asiakkaan tuleviin tarpeisiin. (Clemons 1995, 64; Morgan 1998, 48-53; Wilenius & Aaltonen 2002, 824-841).

”Kun pitäs kehittää ja uudistaa, sanotaan: tee se. Yksinkö?”

8.3 Transformatiivinen johtaminen

Muutosvalmis, uudistava johtajuus perustuu siihen, että vaikka ihmisten välineelliset päämäärät eroavat toisistaan, ihmiset yhdistyvät pyrkiessään saavuttamaan korkeampia ihanteita (Juuti 2001, 286-288). Transformatiivisen johtamisen piirteinä tutkimuksessani näyttäytyi johtajan idealisoiva merkitys. Hän toimi esimerkkinä muulle henkilöstölle. Sosiaalitoimesta sivistystoimeen siirryttäessä rakenteiden hakiessa vielä muotoaan johtaja pyrki omalla esimerkillään rauhoittamaan ilmapiiriä, vaikka ei itsekään ollut välttämättä tietoinen kaikesta mitä on odotettavissa. Tähän todettiin menneen valtavasti aikaa. Johtajat kuitenkin ymmärsivät tämän olevan ainoa mahdollinen tie edetä asioissa. Pitää olla aikaa keskustella ja selittää samat asiat moneen kertaan. Viitala (2004, 90) painottaakin toistamista ja perusteluja muutosjohtamisen ehtymättömänä työkaluna. Myös johtajat olivat saaneet tämän kokea.

”Se idean myyminen sinne työyhteisöön onkin taitolaji.”

Toisena tuli esille inspiroiva merkitys; johtaja näki uuden organisaation mahdollisuutena eikä pyrkinyt vastustamaan muutosta. Hän pyrki virittämään innostusta ja etsimään positiivisia puolia asioissa, kuten yhteistyön lisääminen koulun kanssa, auttaminen puolin ja toisin.

”Me mietittiin sitä, että yhteistyö on myös mahdollisuus.”

Toisaalta tämä saattoi kääntyä myös negatiiviseksi, kun pelko omasta osaamisesta ja kyvyttömyydestä sai aikaan vastustusta. Muutoksesta oli niin vähän aikaa, että menossa oli myös muutosvastarinnan alkuvaihe, jossa kieltäminen ja puolustautuminen oli pinnalla. Myös osaamisen varmistaminen uudessa tilanteessa olisi paikallaan. Viitalan (2004) toteamus siitä, että helpoin muutos on tiedon muutos, mutta asenne on jo vaikeampi, näkyi yhden johtajan puheissa.

”Meidän väki ei lähde sinne, se ei toimi mitenkään päin, sitä asennelaivaa on kyllä tosi vaikee kääntää.”

”Välillä oon aatellu, että lyön hanskat tiskiinkin.”

Kolmantena nähtävissä oli intellektuaalia viritystä, jossa johtaja luo uusia näkökulmia henkilöstöön päin. Siirto toiseen organisaatioon avasi uusia mahdollisuuksia lapsen opinpolun parempaan ja yhtenäisempään jatkumoon. Uusille ajatuksille uudessa tilanteessa piti vain antaa riittävästi aikaa, usein odotamme nopeampaa sopeutumista.

”Hieno jatkumo lapselle kun tää jatkuu kouluun ja olis se yhtenäinen linja.”

Transformatiivisen johtamiseen olennaisena osana kuuluva toimintakulttuurin jatkuva kehittäminen ja uusien toimintamallien etsiminen (Bass 1990) näyttäytyi varhaiskasvatuksen johtamisessa esimerkiksi varhaiskasvatuspalvelujen laadun paranemisena. Kun pienemmät yksiköt koottiin yhteen isompaan päiväkotiin pidettiin yhteisiä palavereja ja puhuttiin yhteisistä toimintamalleista ja arvoista. Tällä tavalla haettiin yhteistä linjaa, mutta se ei suinkaan ollut helppoa, koska toimintakulttuurit olivat olleet niin erilaisia eri yksiköissä. Yksi johtajista puolestaan oli tehnyt uraa uurtavaa työtä uudistaessaan työkulttuuria kaaoksesta suunnitelmalliseen toimintaan. Uudistuksen kohteina olivat olleet tilat, turvallisuus, toimintasuunnitelmat, työnkuvat ja johtaminen. Kun tässä vielä osattiin käyttää hanketta apuna, on se mitä mainioin esimerkki nykypäivän muutosten johtamisesta.

”Siinä on hirveesti joutunu tekemään työtä, että on saanu jonkulaista tolkkua.”

Keski-Suomen varhaiskasvatuksen kehittämissyksikön kautta kuntien johtajat olivat myös yhdessä hyödyntäneet uusien toimintamallien jalkauttamista kentälle ja tämä koettiin hyvin myönteisenä asiana. Ulkopuolinen tuki oli tarpeen arjen pyörytyksessä ja Keski-Suomen varhaiskasvatuksen kehittämissyksikön (VARKE) toiminnan avulla oli saatu konkreettista apua kentälle.

”Siitä Varkesta on kyllä ollu ihan käytännön hyötyä, saatiin se keltoki sitä kautta.”

Individualistista painotusta, yksilöllisten kehityspyrkimysten tukemista tuli yllättävän vähän esille. Johtajat olivat kyllä huomioineet yksilölliset erot esim. perhepäivähoitajissa, mutta hoitajan kyvykkyyden kehittäminen tai kouluttaminen ei noussut esille. Transformatiivisen johtamisen suhde alaisiinsa on valmentajamainen (Bass 1990, Viitala 2004) ja tämä näyttäytyi tutkimuksessani siten, että johtajat kohtasivat alaisensa yksilöinä. He tiesivät, ketkä pystyvät kohtaamaan muutoksia paremmin ja ensimmäisten joukossa ja kenen toimesta muutosvastarinta oli vahvempaa. Johtajat antoivat alaisilleen vaikutusmahdollisuuksia, mutta osasivat myös puuttua napakasti tilanteisiin, jos tarve niin vaati. Esimerkiksi perhepäivähoitajille annettavassa lapsiryhmässä pyrittiin miettimään hoitajan kyvykkyyttä hoitaa juuri nämä lapset.

”Jotkut haluais liikaa lapsia, sen kyllä oppii huomaamaan.”

Siirto organisaatiosta toiseen oli peruuttamaton ja yhteinen ajatus lapsen opinpolun yhtenäistämisestä oli kaikkien mielestä hyvä. Asian parempi valmistelu kaikissa kunnissa olisi kuitenkin ollut paikallaan. Johtajat pyrkivät oman organisaationsa kanssa keskustellen saamaan aikaan muutoksin perusasenteissa kuten esimerkiksi hyväksymään uuden organisaation ja uudet yhteistyökumppanit. Pakolla asennemuutos ei kuitenkaan onnistu, ja jotkut tarvitsivat aikaa enemmän kuin toiset. Myös osa johtajista olisi tarvinnut enemmän aikaa. Asennemuutos seuraa tiedon muutosta, toteaa Viitala (2004).

8.4 Muutosjohtamisen yhteenvetoa

Muutosjohtamisen haasteellisuus näyttäytyi kaikkien johtajien puheissa jatkuvaan dialogiin pohjautuvana kompromissien tekoina ja ratkaisujen hakemisena neuvottelujen kautta. Esimiestyössä kuntakentällä toimiminen on vaativaa (Sundquist ym. 2005, 62-63) ja varhaiskasvatuksen johtajat olivat muutosten toimeenpanijoita arjessa, eikä se aina ollut yksinkertaista. Henkilöstön rauhoittelu ja tukeminen oli jokapäiväistä. Joustavuus, kompromissien teko ja kekseliäisyys auttoivat pääsemään eteen päin. Uuden julkisjohtamisen piirteinä ja muutosjohtajien haasteina näyttäytyivät taloudellisten reunaehtojen sisällä pysyttelevä, henkilökunnan valtauttaminen ja asiakasnäkökulman huomioiminen, kekseliäs toimintatapa. Myös paikallistuntemus auttoi työn tekemisessä, toisaalta varsinkin pienillä paikkakunnilla palvelusektori henkilöityi ja tarvittiin hyvää itsetuntoa, että kesti kritiikkiä.

Muutosjohtajan kyvykkyyden selkeäksi kulmakiveksi muodostui kyky aitoon dialogiin. Johtajat korostivat kaikki sitä, että kynnys lähestyä johtajaa tulee olla matala. Kinnunen ym. (2005) toteaa niiden kulttuurien työntekijöiden voivan hyvin, joissa korostuvat työntekijöiden inhimilliset tarpeet ja näkemykset. Lisäksi oli tärkeää se, että dialogissa aidosti kuunneltiin ja oltiin inhimillisiä, kohdeltiin henkilöstöä yksilöinä, ei massana. Haapalaisen (2005) mielestä johdon on oltava aidosti läsnä muutostilanteissa ja Stenvall ja Virtanen (2007) toteavat aidon dialogin vahvistavan sidosryhmäsuhteita ja dialogin tulee olla nimenomaan keskusteluun tähtäävää.

Luottamus näyttäytyi vuorovaikutustilanteissa ja siihen liittyivät myös inhimilliset tunteet. Luottamusta ei aina voitu saavuttaa ja esimerkiksi poliittinen päätöksenteko aiheutti joskus pulmatilanteita. Johtajat olivat huomioineet sen, että persoonallisellakin tasolla täytyi ponnistella tullakseen hyväksi ja kyvykkääksi tulevaisuuden johtajaksi (vrt. Ullrich 1996). Oman inhimillisyytensä ja erehtyväisyytensä hyväksyminen osaksi kokonaisuutta oli helpottavaa. Itsehillintä kärjistyvissä tilanteissa toi uskottavuutta, epävarmuuden ja keskeneräisyyden sietäminen oli arkipäivää.

Visiota tulevaisuudesta ja entistä parempaa strategista otetta kaivattaisiin lisää, myös aikaa ja vuoropuhelua tähän työhön täytyisi järjestää. Visionäärisyyteen ja strategiatyöskentelyyn olisi kaivattu napakampaa otetta, sillä nämä ovat tärkeitä osa-alueita, jos pohditaan organisaation menestystä pitkällä aikavälillä (Kirveskari 2003). Arvokeskustelu uudessa organisaatiossa oli käymättä joka kunnassa, joten perustavanlaista koko uuden organisaation arvokeskustelua olisi syytä käydä, koska arvot ohjaavat käyttäytymistämme jopa tiedostamattamme. Myös tulevaisuuden strategioita tulisi pohtia yhdessä enemmän luottamusmiesten ja koko organisaation kanssa, se selkiyttäisi tavoitteiden ymmärtämistä ja sisäistämistä osaksi arkea. Strateginen ajattelu tulisi nähdä tulevaisuuden tahtotilan ajatteluna (Hansen 1991, 123).

Transformatiivisen johtamisen piirteet kulminoituivat oman esimerkin näyttämiseen, ja muutoksen näkemiseen mahdollisuutena. Myös pelkoa uutta kohtaan ilmeni, muutos oli uhka joillekin henkilöstön jäsenille. Uhkaa voitaisiin vähentää varmistamalla henkilöstön osaaminen, keskustelemalla yhä uudelleen muutoksesta ja varaamalla uusille ajatuksille tarpeeksi aikaa. Muutos ei saa liikaa uhata tuttuja rutiineja (Rodd 2006, 187) ja muutosten toteuttamiseen sisältyy paljon haasteita (Viitala 2004). Toimintakulttuurin kehittäminen hanketta hyväksi käyttäen oli mainio esimerkki nykyajan uudistavasta johtamisesta. Myös varhaiskasvatuksen kehittämissyksikön tuki oli osattu hyödyntää ja kun tämä oli tehty yhteistyössä kaikkien kuntien kesken, oli se erinomainen näyttö yhteistyön voimasta. Mattilan (2007) toteamus uudistusten johtamisesta normaalina päivätyönä sai vahvistusta. Individualistista painotustakin oli nähtävissä, mutta tähän olisi syytä keskittyä vielä enemmän.

9 JOHTAJIEN AJATUKSIA TULEVAISUUDESTA

Kolmas tutkimuskysymykseni koski sitä, miten johtajat näkevät tulevaisuuden varhaiskasvatuksen kentällä. Sen pohjalta syntyi keskustelua arvoista, vanhemmuudesta ja varhaiskasvatuksen laadusta. Julkisen sektorin työn muuttuneen luonteen vuoksi tulosvastuu ja nopeat muutokset ovat arkipäivää, ja tämä seikka johdatti pohtimaan myös poliittisten päättäjien muuttuvaa roolia. Jatkuvan muutoksen kentällä arjessa toimiminen toi pintaan keskustelua perustehtävästä, yhteistyön tärkeydestä, kasvatuskumppanuudesta, pienten lasten koulusta ja yhä kasvavasta johtajan vastuusta sekä alati lisääntyvästä työmäärästä.

9.1 Huolenaiheet

Arvokeskustelun tarve

Johtajat kaipasivat tämän päivän yhteiskuntaan oikeaa ja rehellistä *arvokeskustelua*. Keskustelua tarvittaisiin lapsuuden ja perheiden arvoista sekä siitä, miten arvot näyttäytyvät arjessa esimerkiksi lasten hoitoaikojen jatkuvana muuttumisena ja lasten elämän pirstaloitumisena. Halutaanko lasten ympärivuorokautisen hoidon todella lisääntyvän, elävätkö perheet markkinatalouden ehdoilla, ja onko ainoa tavoiteltava asia taloudellinen kasvu ja kuluttaminen?

”Tuntuu, että tää meno on välillä aika rankkaa lapsille.”

Tulisiko etusijalle asettaa sellaiset arvot, jotka mahdollistavat mahdollisimman hyvän ja turvatun ihmiselämän, joka alkaa lapsuudesta. Kaivattiin siirtymistä kovista arvoista pehmeisiin ja ympäristön entistä parempaa huomioonottamista.

”Kyllä arvot on koventunu ja niitä ravistellaan kaiken aikaa”

Toisaalta nähtiin sekin, että vanhemmat eivät käytä riittävästi niitä mahdollisuuksia hyväkseen, mitä lapsiperheillä jo on, kuten vaikkapa lyhennettyä työaikaa tai mahdollisuutta hoitaa alle kolmevuotiaat itse kotona. Tähän on tietysti taloudellisiakin syitä, mutta nimenomaan arvot usein ratkaisevat sen, kuinka vanhemmat toimivat.

Organisaation omat arvot nousivat esille muuttuvien tilanteiden valossa. Muuttuvissa tilanteissa johtajan itsensä oli muistettava toiminnan pohjana olevat arvot. Johtaja vaikuttavaa organisaatioon arvojen muodostamisessa, hän myös kontrolloi arvojen toteutumista. Varsinkin muuttuvissa tilanteissa arvot määrittävät toiminnan suuntaamista, ja tällöin johtajan asema ja merkitys sekä vahvistuu että korostuu. Johtaja myös kantaa itse koko organisaation arvojen ilmentäjän roolia. (McDougal 1999, 113-117.) Oli helpompaa viedä asioita eteenpäin ja puhua muuttuvien asioiden puolesta, jos muutosten pohjana olevat arvot on itse hyväksynyt. Siirryttäessä organisaatiosta toiseen, kuten sosiaalitoimesta sivistystoimeen, arvokeskustelu koko uuden henkilöstön kanssa tulisi käydä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Nyt oli huoli siitä, ovatko arvomme yhtenevät, kun asiasta ei ollut lainkaan keskusteltu.

Määttä (1996) toteaa johtajan selviytyvän muutoksista, mikäli hänellä on johtavia arvoja. Tutkiessaan visioiden tärkeyttä Kirveskari (2003) toteaa arvojen olevan merkityksellisiä toiminnan suuntaajia ja Juuti (1991) sanoo ihmisen kaiken toiminnan heijastavan tiettyjä arvoja. Tämä näyttäytyi varhaiskasvatusjohtajien toiminnassa siten, että he pohtivat esimerkiksi lapsen hoitopaikan sijaintia, ryhmän sopivuutta suhteessa lapsen ikään tai pyrkivät järjestämään mahdollisimman sopivan hoitopaikan perheen ja lapsen lähtökohdista käsin. Jos ei tiedostaisi arvopohjan merkitystä, voisi esimerkiksi sijoittaa

lapsen sinne, missä olisi vapaata sen tarkemmin miettimättä, mitä juuri tämä lapsi ja perhe tarvitsee.

Vanhemmuus ja kasvatuskumppanuus

Myös *vanhemmuudesta* kannettiin huolta. Nähtiin, että oli selkeästi ryhmä vanhempia, joilla vanhemmuus on hukassa. Johtajat pitivät kasvatuskumppanuus –mallia hyvänä ja ne vanhemmat, jotka erityisesti tarvitsivat tukea kasvattaakseen lapsiaan, oli huomioitava. Kaikille kuva vanhemmuudesta ei ollut todelliseen elämään pohjautuva, vaan vanhemmat puhuvat ”omasta ajasta” ja ”laatuajasta” – yhteiskunnassa pitäisi puhua enemmän perhe-elämän todellisesta arjesta ja siitä, mitä se vaatii vanhemmilta. Myös se pitäisi tuoda esille, että perhe-elämä on mukavaa ja antoisaa. Lapset nähtiin liian usein taakkana ja vanhemmilta ottavina, kun ajatuksen pitäisi toimia myös nimenomaan toisin päin. Se, että saa olla vanhempi ja kasvattaa lapsensa, on arvokasta jo sinänsä. Vanhemmille pitäisi myös selkeästi viestittää, että pelkkä oleminen pienten lasten kanssa riittää. Ei siihen tarvita kerhoja, muskareita ja pajoja – arjen eläminen yhdessä lapsen lähellä oli arvokasta. Ruoan laittaminen, siivoaminen, ulkoilu, kaikki normaalit arkityöt yhdessä lasten kanssa tehden on riittävää tekemistä pienten lasten kanssa. Isommille lapsille päiväkodit nähtiin hyvinä paikkoina, kunhan ryhmäkoot saadaan pidettyä inhimillisinä ja työntekijöiden koulutustaso riittävänä.

Vanhemmuudessa nähtiin vielä hyvänä asiana jonkinlainen ”isien esiinmarssi”. Isät olivat alkaneet selvästi enemmän huolehtia lastensa päivähoidosta; täyttelivät hakemuksia, soittivat hoitopaikkaa, tulivat käymään ja olivat kiinnostuneita eri hoitomuodoista ja jopa toiminnan sisällöstä. Toisaalta päänvaivaa aiheuttavat ”kadonneet isät”. Lasten hoitopäiviä saatettiin venyttää äidin työaikojen mukaan, vaikka perheessä oli myös isä, ainakin papereiden mukaan. Nämä isät eivät kuitenkaan haluaisi ottaa vastuuta lasten hoidosta tai sitten äidit eivät syystä tai toisesta anna vastuuta isälle, ja tästä kärsivät lapset ylipitkien hoitopäivien sekä ilta- ja viikonloppuhoidon muodossa.

Monet vanhemmat ovat nykyään kiinnostuneempia lapsensa hoidosta kuin aiemmin, jolloin heille riitti se, että he saivat hoitopaikan. He myös osasivat vaatia; keskustelua käydään esimerkiksi siitä, mikä koulutus hoitajalla on, millainen ruokalista

hoitopaikassa on, onko palovaroittimet kunnossa, kosteusmittaukset tehtynä ja otetaanko siellä lapsen yksilöllisyys huomioon. Toisaalta nykyäänkin monelle vanhemmalle riitti se, että lapsen hoitopaikka on tuttu ja turvallinen, eivätkä he paljon kysele päivän toiminnoista. Oma työ uuvuttaa monet vanhemmat. Vanhempien kasvava tietoisuus laadusta ja heidän uteliaisuutensa kuitenkin johtajien mielestä ikään kuin pakottaa laadukkaampaan toimintaan. OECD:n (2001, 12) raportoima kansalaisten vaatimus laadukkaampien palvelujen aikaansaamiseksi ja kansalaisten intressien huomioon ottamiseksi on siis ollut aiheellinen. Tässä uusi julkisjohtaminen varhaiskasvatuksessa näyttää onnistuneen eli johtajat pyrkivät tehokkaaseen ja laadukkaaseen toimintaan käytettävissä olevilla resursseilla kansalaisten hyväksi ja onnistunut palvelutilanne sai aikaan tyytyväisiä asiakkaita (Lähdesmäki 2000, 31-33; Nivala 2006, 136-137; LTOL 2007, 5; Pollit 2003, 27-29).

Yksi johtajista nosti esiin kasvatuskumppanuus- asian siltä näkökannalta, että annetaanko varhaiskasvatuksessa vastuuta oikeasti vanhemmille ja tuleeko tämä vastuu esille esimerkiksi kasvatuskumppanuuskeskusteluissa. Yleisesti oltiin sitä mieltä, että täytyy varoa alkamasta ”täyden palvelun taloksi”, josta ruoatkin saa valmiina mukaansa lasta hakiessaan tai lapsen pyykit pestynä siistissä pinossa. Jotkut vanhemmat myös olettivat, että puheterapeutin harjoitukset tehdään päiväkodissa, kun kotona ei ole aikaa ja lapset ovat iltaisin väsyneitä. Tärkeää tulevaisuudessakin olisi nimenomaan vanhemmuuden tukeminen, ei kaiken vastuun ottaminen.

” Ettekö te voi täällä tehdä niitä tehtäviä?”

Kasvatuskumppanuus-asiaa pitäisi käydä läpi vielä paljon myös varhaiskasvatuksen henkilöstön kanssa ja puhua auki sen sisältöä. Lisäksi pohdittiin kasvatuskumppanuutta maahanmuuttajien kanssa. Kokemuksia oli vielä melko vähän, mutta sen uskottiin tuovan tulevaisuuteen omat haasteensa. Kasvatuskumppanuus oli myös asia, joka tulisi jalkauttaa koulun kulttuuriin. Varhaiskasvatuksessa tehdystä työstä putoaa pohja pois, jos jatkumoa ei ole. Mahdollisimman tiivis yhteistyö sivistystoimen kanssa olisi nyt paikallaan, sillä strategiseen osaamiseen liittyy vahvasti verkostoituminen ja strategiset kumppanuudet (Wilenius & Aaltonen 2002, 824-841).

Alle kolmevuotiaiden tilanne nousi polttavaksi puheenaiheeksi samalla kun vanhemmuuden asemaa pohdittiin. Suuri huolenaihe oli perhepäivähoitajien ammattikunnan väheneminen.

”Perhepäivähoitajissa on semmonen hiljanen voimavara, että ihan pelotta ku se menetetään.”

Mediassa keskustelu pienten lasten hoidosta on vellonut melko kuumana. Haastattelemieni johtajien mielestä alle kolmevuotiaat tarvitsisivat nimenomaan perhepäivähoitopaikan. Perhepäivähoidossa yksi hoitaja hoitaa samat rutiinit samalla tavalla päivittäin ja lapsi kiintyy tähän yhteen hoitajaan, joka on hänelle turvallinen ja sama. Jotta perhepäivähoitajia saataisiin alalle lisää, hoitajan palkkausta ja työn arvostusta tulisi yhteiskunnassamme nostaa ja tämän strategian toteuttaminen tuntui nykypäivänä haastavalle. Johtajan tulee kuitenkin muistaa, että työyhteisössään johtaja on visioiden luoja ja visioinnilla otetaan myös kantaa asiakkaan tuleviin tarpeisiin (Clemons 1995, 64; Morgan 1998, 48-53).

Varhaiskasvatuksen laatu

Varhaiskasvatuksen laatua pohdittiin huolestuneina. Tässä suhteessa todettiin mennyn taakse päin, koska kunnat käyttivät lain suomina mahdollisuuksia ja saattoivat esimerkiksi lakkauttaa päiväkoteja henkilöstömenoissa säästämiseksi.

”On menty taakse päin, 80 –luvulla laatua oli päiväkodeissa enemmän.”

Ryhmäkoko oli säädelty ja lastentarhanopettajia enemmän, joskin toiminta saattoi olla liikaa kaavoihin kangistunutta. Ymmärrystä ei riittänyt nykypäivän päiväkotien henkilöstömuutoksiin, lastentarhanopettajien väheneminen nähtiin väistämättä laatuun vaikuttavana. Toisaalta ryhmäperhepäiväkotien jatkuva lisääntyminen murensi laatua. Ryhmäperhepäivähoito oli joskus paikallaan, mutta ne toimivat parhaiten pieninä kahden hoitajan ja kahdeksan lapsen hoitopaikkoina. Yhdessä kunnassa oli jo muutama vuosi sitten päiväkoti lakkautettu ja nykyään sen nimike oli päivähoitokeskus, jolloin työhön otettavan henkilöstön koulutustaso oli alhaisempi.

Päiväkodit pitäisi ehdottomasti säilyttää ja niiden laatua tulisi nostaa. Tulevaisuudessa kaivattaisiin sekä lastentarhanopettajia että varhaiserityisopettajia yhä enemmän, kun varhainen puuttuminenkin on nostettu suurennuslasin alle. Siirron sosiaalitoimesta sivistystoimeen toivottiin vauhdittavan laatu keskustelua. Tulevaisuuden visiona toivottiin varhaiskasvatukseen ylipäänsä enemmän laatua. Myös uusi julkisjohtamisen konsepti nojaa ennen kaikkea asiakaslähtöiseen laatuajatteluun (Pollitt 2003, 27-29). Hujala ym. (1998, 118) toteaa johtajuuden varhaiskasvatuksessa olevan vastuun ottamista laadunhallinnan toteutumisesta.

”Enemmän raha puhuu nykyään”

Tietoa ja osaamista johtajilta tuntui olevan laadukkaan varhaiskasvatuksen varmistamiseksi, mutta sen toteuttaminen niukkenevien resurssien paineissa tuntui hyvin haastavalta. Nyt lama-aikana puheet olivat jo alkaneet kääntyä ryhmäkokojen suurentamiseen, kun tarve olisi juuri päinvastainen eli ryhmäkokojen pienentäminen. Suomen menestys esimerkiksi PISA -tutkimuksessa perustui väistämättä myös laatuun varhaiskasvatuksessa. Nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa tulevaisuuteen valmistautuminen strategiatyöskentelyn avulla tulisi olla jo arkipäivää, ja se tarkoittaisi ennen kaikkea menestyksekkään toiminnan rakentamista pitkällä aikavälillä (Hansen 1991, 123; Kirveskari 2003, 68).

Varhaiskasvatusjohtajat ihmettelivät nyky-yhteiskunnassa edelleen sitä, ettei varhaiskasvatuksen johtajaksi valmistu mistään koulutuksesta ja johtajilla on monenlaista taustaa.

”Et valmistu mistään varhaiskasvatukse johtajaks”

Kun organisaatiossa selkeä muuttoaalto oli sivistystoimeen päin, tulisi myös johtamiskoulutuksen nopeasti seurata mukana. Kaikki haastatteleman varhaiskasvatusjohtajat olivat kantapään kautta johtajuutta oppineita työelämän kouluttamia ammattilaisia. Täydennyskoulutusta he olivat saaneet. Nimenomaan johtamiskoulutusta kaivattiin, se nostaisi yksiköiden laatua. Pitäisi tietää mitä keinoja

on käytettävissä, että saisi kokonaisuuden toimimaan ja itselle lisää teoriatietoa johtamisesta. Se helpottaisi arkea, varsinkin johtamisuran alkumetreillä. Osaamisen systemaattinen kehittäminen (Viitala 2004; Wilenius & Aaltonen 2002) tulee varhaiskasvatuksessa koskea myös johtajia ja koulutuksen tulee vastata nykypäivän haasteita.

Laineen (2008) mukaan esimiestyön oppiminen tapahtuu usein käytännön työelämässä ja sitä tuetaan esimiesvalmennuksilla. Ensin opitaan yksi ammatti ja sen jälkeen opitaan johtamistaitoja esimiestehtävään siirryttäessä. Tässä siirtymävaiheessa varhaiskasvatuksen maisterikoulutus on varhaiskasvatuksen laatua kohottava tekijä, varsinkin jos valitsee sisältöpintoja johtamisen alueelta. Varhaiskasvatuksen rakenteet pitäisi myös uudistaa vastaamaan tehtävän vaativuutta. Tarvittavia taitoja toki oppii työtä tekemällä, muutoksia johtamalla ja muutosprosesseja arvioimalla, toteavat sekä Viitala (2004) että Tuominen (2001). Hyvä johtamiskoulutus antaisi kuitenkin paremman pohjan, mistä ponnistaa. Nykyään myös talousosaaminen pitäisi hallita. Enää ei riitä pelkkä ”tekninen osaaminen” eli menojen kirjaaminen oikealta momentilta, vaan yksiköt ovat oikeasti tulostavasti vastuullisia ja annetut rahat pitää saada riittämään.

”Oot sä varannu rahaa siihen?”

Pesosen (2009) vastavalmistunut tutkimus peruskoulun johtamisen haasteista kertoo myös talousvastuun laajenemisesta nimenomaan siihen suuntaan, että vastuu taloudesta on yksikön esimiehellä ja hän painottaakin talous- ja hallinto-osaamista tulevaisuuden johtajilta.

9.2 Uusia ideoita kuntatyöhön

Julkishallinnossa johtamis- ja organisaatiokulttuuria pitää yllä päätöksenteon kahtiajako poliittiseen järjestelmään ja virkamieskuntaan (Nivala 2006, 129-139). Järjestelmällä on vahva kontrolloijan leima ja sillä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa.

Tutkimuksessani järjestelmän heikkous näyttäytyi siinä, että päiväkodin johtajien työaika meni varsinkin muutostilanteissa paljon siihen, että he valmistelivat asioita lisätäkseen lautakunnan jäsenten tietämystä päätöksenteon pohjaksi. Työmotivaatiota laski se seikka, ettei koettu lautakunnan jäsenten läheskään aina olleen aidosti kiinnostuneita varhaiskasvatuksen asioista. Budjetoinnin ja monien raporttien tekeminen pitemmällä aikajänteellä tuntuisi luontevammalta ja vapautuvan työajan voisi käyttää omassa organisaatiossa leadership - ja management- työskentelyyn.

”Toivosin, että uuden lautakunnan kanssa menis paremmin –
tää päättäjien luottamus olis musta tosi tärkeä asia.”

Poliittisen kentän olemassaoloa perustellaan vahvasti demokratialla. Vaikka demokratian tarkoituksena on lisätä mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin, Nivala (2006, 139) on todennut poliittisesta kentästä muodostuneen nykymuodossaan jähmeän osan julkista vallankäyttöä. Lääkkeeksi hän ehdottaa esimerkiksi vanhempainoimikuntien voimakkaampaa roolia, tällöin vanhempainoimikunnan jäsenet olisivat myös aidon kiinnostuneita juuri heitä ja heidän lapsiaan koskevista asioista. Kuntalaisten näkökulmasta nykyinen nelivuotinen ”*edustuksellinen demokratia*” ei liene aina paras vaikuttamisen keino tänä nopean muutoksen aikakautena. Myös se, että kunnanhallituksen ja lautakuntien jäsenet ottaisivat vastuualueekseen eri sektoreita, on johtajien mielestä askel oikeaan suuntaan. Johtajat kokivat tärkeänä päättäjien aidon paneutumisen asioihin, ja sen, että he todella tietäisivät myös päätöstensä vaikutukset. Uuden julkisjohtamisen malli perustuukin siihen, että ollaan kiinnostuneita enemmän toiminnan vaikutuksista ei niinkään tuotoksista (LTOL 2007, 5; Pollitt 2003, 27-29).

”Koulutusta ja jalkautumista kentälle enemmän vai tenttiinkö
ne pitäs panna?”

Laine (2008) peräänkuuluttaa tutkimuksessaan luottamusmiesten entistä tärkeämpää ja vastuullisempaa roolia. Luottamusmiestyön nostaminen uuteen kriittiseen tarkasteluun on varmasti aiheellista. Se ei ole enää vähäpätöinen toimi, vaan työ, johon tulee aidosti paneutua ja käyttää aikaa. Johtajien mielestä vuorovaikutuksen luottamusmiesten ja johtavien virkamiesten kesken täytyisi lisääntyä, näin sekä kentällä että luottamusmiesjohdossa tiedettäisiin samat asiat. Voitaisiin pohtia vastuun jakamista

esimerkiksi kunnanhallituksen ja -valtuuston jäsenille entistä enemmän ja lautakuntien olemassaolo ja rooli voitaisiin ottaa uuteen tarkasteluun. Nythän valtuuston jäsenet toimivat usein lopullisina leimasimina päätöksille ja kentällä arjessa tapahtuvat asiat eivät välttämättä tavoita heitä.

”Ne on taas päättäny jottain mistä me kuultii vasta myöhemmi”

Käsillä olevien kuntauudistusten aikakaudella voisi olla paikallaan synnyttää myös uutta johtamiskulttuuria julkishallintoon toteuttamalla uudistuksia uudenlaisin ja nimenomaan osallisuutta korostavin menetelmin. Hierarkian, byrokratian ja hallinnoinnin korostamisen saisimme jo unohtaa ja siirtyä elämänlaadun johtamiseen (Nivala 2006, 131).

9.3 Varhaiskasvatuksen jatkuva muutos

Perustehtävä ja varhaiskasvatustilanne

Johtajilla oli yhtenevä käsitys siitä, että varhaiskasvatuksen perustehtävä ei tule ainakaan suuresti muuttumaan.

”En usko, että mitää radikaalia tulee tapahtuun.”

Kynnystä varhaisen puuttumisen osalta on jo nyt nostettu ja kasvatus-hoito-opetus – akselilla opetuksen osuus tulee enemmän esille sivistystoimeen siirron myötä. Perustehtävän kirkastaminen ja sen nostaminen arjessa keskusteluun olisi tärkeää. Varhaiskasvatustilanteen ajan tasalle saattaminen oli selkeä ykköstavoite. Toisaalta sekin oli arjessa huomattu, ettei mikään laki ole täysin aukoton ja aina keksitään jokin keino, millä lakia voidaan kiertää. On syytä kuitenkin muistaa, että johtamisella autetaan perustehtävän toteutumista, mutta myös sen kehittämistä (Nivala 2006, 129).

Vuorohoito ja ryhmäperhepäiväkodit

Kaikki johtajat kaipasivat vuorohoidolle selkeitä määritelmiä, ohjeita ja laatua. Vuorohoitoa tulisi antaa mieluiten vuoropäiväkodeissa, joissa olisi koulutetumpaa henkilökuntaa. Tähän kunnat eivät ole valmiita satsaamaan, joissakin tapauksissa ratkaisu voisi löytyä myös kuntien yhteistyöstä. Ryhmäperhepäiväkotien jatkuva lisääntyminen puhututti johtajia. Yhteinen mielipide oli selkeä ja se tuli kiteytettynä yhden johtajan sanomana osuvasti:

”Tämän kehityksen on loputtava.”

Kahden hoitajan ryhmäperhepäiväkoti nähtiin parhaimpana mallina, mutta uusien ryhmäperhepäiväkotien jatkuva perustaminen ei saisi jatkua, päivähoiton laatu uhkaa murentua. Tähän johtajien pitäisi pystyä puuttumaan ja vakuuttamaan oman kuntansa päättäjät laadukkaan varhaiskasvatuksen tarpeellisuudesta. Päiväkoteja tarvittaisiin enemmän nyt kun varhainen puuttuminenkin on nostettu entistä enemmän esille. Hujala ym. (1998, 118) toteaa varhaiskasvatuksen johtajuuden olevan vastuun ottamista laadunhallinnan toteutumisesta ja varhaiskasvatustyön kehittämistä.

Yhteistyö

Yhteistyön kuntien välillä nähtiin tiivistyvän entisestään. Yksin työtä tekevät johtajat näkivät kuntien välisen yhteistyön toimivan jopa ainoana henkireikänä, jonka turvin omaa työtä jaksoi tehdä. Yhteisissä tapaamisissa kollegojen kanssa voi purkaa asioita, vaihtaa ajatuksia ja käydä aitoa dialogia. Toiset ymmärtävät nopeasti, kun kaikilla on samantyyppisiä ongelmia ja yhteinen kieli.

”Seutuyhteistyön tiivistäminen ois kyllä tärkeä, ne palaverit on ollu ihan henkireikiä.”

Yhteistyöpalavereita voitaisiinkin alkaa pitää entistä säännöllisemmin ja ne voisivat toimia jonkinlaisina aivoriihinä. Tällöin korostuisi aito dialogi, oman ajattelun kehittäminen ja uuden tiedon luominen (Stenvall & Virtanen 2007, 62-63). Myös Hänninen (2008) ja Pesonen (2008) korostavat vertaistuen ja verkostojen tärkeyttä.

Pienten lasten koulu

Yksi johtajista nosti esille ajatuksen pienten lasten paikasta, jossa saman katon alla olisi varhaiskasvatus ja alkuopetus ja lisäksi harrastukset. Tämä synnyttäisi väistämättä enemmän yhteistyötä ja yhteistä toimintaa niin vanhempien kuin varhaiskasvatuksen henkilöstön ja koulun henkilöstön kanssa. Joten tulevaisuuden rakennushankkeissa varhaiskasvatusjohtajat saisivat antaa äänensä kuulua.

”Asiantuntijuutta on meillä kaikilla – vanhemmilla, meillä, opettajilla, ne voimavarat pitäis saaha paremmin yhteiseen käyttöön.”

Kun oltaisiin fyysisesti samoissa tiloissa, kulttuurien olisi kohdattava toisensa entistä paremmin ja tästä hyötyisivät lapset. Toiminta yhtenäistyisi ja siirtymävaiheet helpottuisivat. Clemons (1995), Morgan (1998) ja Ullrich (1996) toteavat johtajien olevan visioiden luoja, jotka tuottavat metaforia, inspiroivat ja lisäävät energiaa.

Vastuu ja yhä lisääntyvä työmäärä

Vastuu tuli pystyä kantamaan selviytyäkseen johtajan tehtävässään. Normit ja säädökset muuttuvat koko ajan ja vastuu lapsista on todella haastava. Johtajat olivat jopa sitä mieltä, että jos jäi liikaa pohtimaan vastuuta, ei uskaltaisi lainkaan ottaa tätä työtä vastaan. Hoitohenkilökunnan ja lasten suhdelukujen välinen jatkuva tarkkailu vei aikaa ja voimavaroja. Suhdeluku pyrittiin pitämään kuitenkin mahdollisimman tarkkaan lain säätämässä rajoissa, koska vahingon sattuessa johtajalla on suuri vastuu. Henkilöstön ja lasten suhdeluku on suurennuslasin alla ensimmäisenä. Ulrichin (1996, 209-219) näkemys tulevaisuuden johtajuuden rakentumisesta luotettavuuden ja kyvykkyyden varaan viestittää myös sitä, että nämä taidot omaavilla johtajilla on hyvät mahdollisuudet selviytyä tulevaisuudessa. Kyvykkyyden osa-alueella johtajan tulee kehittää myös persoonallisia ominaisuuksiaan, ja vastuun kantaminen kuuluu tähän.

”Vastuu on oikeasti iso painolasti ja sen kans pitää oppia elämään.”

Alati lisääntyvä työmäärä huolestutti johtajia. Uusia velvoitteita, monenlaisia laskennallisia tehtäviä ja erilaisia raportteja pitää laatia yhä enenevässä määrin, strategioita ja suunnitelmia pitäisi tehdä, tarkistaa ja saattaa ajan tasalle

”Kun ei ehi tehdä muuta kun sen pakollisen.”

Johtajien mielestä varhaiskasvatuksen johtaminen oli kokopäivätyötä ja jos joutui tekemään kahta työtä eli olemaan ryhmävastuussa lapsista ja lisäksi hoitamaan johtajan työt, se oli lähes mahdoton tehtävä hoidettavaksi hyvin.

9.4. Yhteenvetoa

Huolenaiheiksi nousivat arvojen muuttuminen ja koveneminen lasten näkökulmasta katsottuna. Vanhemmuudessa nähtiin sekä isien entistä suurempi osallistuminen lasten elämään että isien katoaminen lasten elämästä. Kasvatuskumppanuuden avulla vanhemmuuden tukemisen nähtiin onnistuvan, omassa organisaatiossa tarvitaan kuitenkin vielä kasvatuskumppanuuskäsitteen auki puhumista. Lisäksi jatkumo sivistystoimeen täytyisi varmistaa.

Varhaiskasvatukseen kaivattiin laatua lakia ja asetusta uudistamalla ja selkeyttämällä ohjeistusta. Arvoista keskusteleminen olisi tärkeää, koska ne sisältävät käsityksen siitä, miten asioiden tulisi olla (Schein 1991, 311-316). Johtajien tulisikin rohkeammin nostaa asioita keskusteluun. Uusia ideoita haettiin myös kuntatyöhön ja poliittisilta päättäjiltä toivottiin entistä syvällisempää paneutumista, aikaa ja vastuullisuutta tehtävien hoidossa. Myös vuorovaikutuksen lisääntymistä poliittisten päättäjien ja virkamiesten kesken toivottiin jatkossa enemmän, tätä kautta keskinäinen luottamus rakentuisi paremmaksi, kun yhteistyötä olisi enemmän (Laine 2008).

Varhaiskasvatuksen jatkuvan muutoksen kentällä työskentely tulee vaatimaan tulevaisuudessa entistä enemmän yhteistyötä eri tahojen kanssa. Vastuun kantaminen, oma jaksaminen olivat avainasioita arjessa ja varhaiskasvatuksen johtaminen nähtiin kokopäivätyönä. Ullrich (1996) painottaa, että on tärkeää keskittyä olennaiseen ja jakaa resurssit oikein.

10 POHDINTA

Pohdintaosiossa tarkastelen ensin tutkimustuloksia. Käyn läpi esille nousseita asioita organisaatiomuutosten osalta, muutosjohtamisen alueelta ja tulevaisuuden haasteiden näkökulmasta. Tämän jälkeen tarkennan omasta tutkimuksesta yhteyksiä muihin tutkimuksiin. Lopuksi pohdin tutkimuksen luotettavuutta, tuloksia ja esitän ehdotuksia jatkotutkimusten aiheiksi.

10.1. Tutkimustulosten tarkastelua

Organisaatiomuutokset

Varhaiskasvatuksessa on menossa organisaatiomuutoksia ja johtamistoiminnan uudelleen arviointia niin kuin koko yhteiskunnassa. Kuntatalouden kiristyminen, lama-aika ja samanaikainen lasten varhaiskasvatustarpeiden lisääntyminen ja monipuolistuminen asettavat haasteita palvelujärjestelmälle. Yhteistyö virkamiesten ja päättäjien välillä pitäisi saada entistä sujuvammaksi, tiiviimmäksi ja saumattommaksi. Alati niukkenevat kuntien resurssit huolestuttivat johtajia.

Toiminnan tehostamista New Public Managementin oppien mukaisesti tapahtui sekä hallinnolliseksi johtajaksi siirroissa että aluejohtajamallissa. Kun johtaja toimi lapsiryhmässä, jäi johtamiselle liian vähän aikaa ja siitä kärsi koko organisaatio. Myös laadukkaampien palvelujen tuottaminen mahdollistui (Eräsaari 2006), kun aikaa jäi leadership- työskentelyyn, eikä tarvinnut jakaa itseään liian moneen paikkaan. Johtajan omaa jaksamista uudessa tilanteessa tuki hänen kokemansa vahva luottamus esimiehen taholta. Muutostilanteessa luottamus onkin mahdollistaja ja toiminnan edellytys (Harisalo & Stenvall 2004).

Aluejohtajamalliin siirtymisessä oli näkyvissä byrokratian purkamista ja tehokkuuden lisäämistä, näiden Nivala (2006, 136-137) toteaa olevan uuden julkisjohtamisen perusasioita. Kun johtaja vastasi alueensa varhaiskasvatuspalveluista, hän tunsikin koko alueensa työntekijät, tarpeet ja hoitopaikat parhaiten ja näin asiakaslähtöisyys ja palvelutilanne parani. Kun tulosvastuuta ja tehokkuutta haettiin lisää myös palvelutarjoajan asiantuntemus eli johtajan osaaminen muutostilanteissa korostuu (Lähdesmäki 2000, 31-33). Erityisesti asiantuntijuus ja kyvykkyys korostui tilanteissa, joissa uuden organisaation esimies ei ollut ehtinyt perehtyä varhaiskasvatuksen kenttään ja lainsäädäntöön. Laaja tietopohja ja tiimityöhön perustuva rakenne antaa puitteet varhaiskasvatuksen johtamiselle (Hujala ym. 1998, 147-148).

Uusien yksiköiden luominen tarpeen mukaan onnistui muuten melko vaivattomasti, mutta taloudellisten resurssien niukkuus oli ainainen pulma. Toisaalta hoitopaikkojen määrän ennakoiminen oli todella hankalaa ja tämä tuotti jatkuvasti päänvaivaa, kun budjetissa täytyi pysyä. Kun ryhmäperhepäiväkoteja yritettiin muuttaa vuoropäiväkodiksi, toisessa kunnassa se ei onnistunut nimenomaan taloudellisiin seikkoihin vedoten. Toisella paikkakunnalla se taas onnistui projektin turvin. Sekä Viitala (2004), Sydänmaalakka (2004) että Mattila (2007) toteavat tämän olevan muutosjohtajuutta parhaimmillaan.

Organisaatiosta toiseen siirryttäessä muutokset tapahtuivat nopealla aikataululla ilman riittävää ennakoimista, vuorovaikutusta ja viestintää. Stenvall ja Virtanen (2007, 26-27) toteavat tällöin riskien olevan realistisia ja muutoksen johtamiseen kohdistuvan paineita. Organisaatiomuutoksissa muutosten keskellä työskentelemisen negatiivinen puoli

näyttäytyi lähinnä siinä, ettei uusi organisaatio ollut valmis ottamaan vastaan uutta osaluetta, eikä lähtevä organisaatio välttämättä ollut valmis lähtöön. Ei vielä tunnettu yhteistä tapaa toimia, oltiin vasta prosessin alussa. Asioiden valmisteluun ja henkilöstön ottamiseen mukaan keskusteluun jo hyvissä ajoin etukäteen tulisi ehdottomasti panostaa enemmän (Murto 1992, 85-87; Van Veen & Slegers 2006, 85-111), osallistaminen olisi hyvin tärkeää.

Esimiehenä muutoksessa toimiminen omiin alaisiinsa nähden oli haastavaa, kun ei itsekään oikein tiennyt, missä mennään. Johdon tai päättäjien tekemä muutos luo paineita nimenomaan keskijohdolle, sillä usein käytäntöön liittyvät seikat jäävät avoimiksi ja keskijohdon oletetaan löytävän yksityiskohtiin sopivat ratkaisut (Juuti ym. 2004, 185). Lisäksi johdon käynnistämä muutos kaikkine siihen liittyvine palaverineen tai selvitysten tekemisineen saa johtajan työkiireisiin, samalla kun henkilöstö kaipaa entistä enemmän tukea ja johtajan läsnäoloa (Juuti ym. 2004, 185). Parempi suunnittelu ja selkeät päätökset olisivat mahdollistaneet mallien paremman toteutuksen. Toisaalta täytyy muistaa, että vaikka siirto olisi kuinka suunniteltu tahansa, käytännöt eivät yleensä mene odotetusti (Aro 2002, 54-59; Juuti ym. 2004, 133). Muutos on aina innovaatio, jonka lopputulosta ei voi tietää etukäteen (Virtanen & Wennberg 2005, 50-51).

Yhden kunnan liian vaikea ja monimutkainen hallintomalli vaikeutti arjen työtä. Wilenius ja Aaltonen (2002) toteavat, että työntekijöitä tulisi kuunnella vakavasti ennen uudistusten toimeen panoa virheiden välttämiseksi. Tämäkin tutkimus on osoittanut väitteen oikeaksi. Positiivisena voidaan nähdä se, että palvelujen käyttäjien näkökulmasta muutoksen todettiin sujuneen lähes huomaamatta ja kivuttomasti. Johtajat totesivat, että asiakkaat eivät välttämättä huomanneet juuri mitään muutosta. Positiivista oli myös se, että uuteen suhtauduttiin mahdollisuutena ja oltiin positiivisia tulevaisuuden suhteen. Myös johtajien tapa suostutella työntekijöitään ja nähdä asiat myönteisessä valossa antoi mahdollisuuden nähdä muutos myönteisenä. (Cialdini 2001; Drucker 2000).

Johtajien keskeinen tehtävä organisaatiomuutoksessa oli henkilöstön rauhoittelu ja tukeminen, oman rauhallisen esimerkin näyttäminen ja kuunteleminen (vrt. Viitala 2005;

Stenvall & Virtanen 2007; Anttila 2008). He toimivat jonkinlaisina suodattimina asioille puolin ja toisin. Taito annostella tietoa oikein kokoisina annoksina ja puhua asioita auki oli tarpeellista ja välttämätöntä tilanteesta selviytymistä. Yksi johtajista totesi kuitenkin välillä uupuneensa ja miettineensä lopettaisiko työn tekemisen kokonaan.

Kulttuuriero nähtiin asiana, josta olisi kaivattu yhteistä keskustelufoorumia. Organisaation sisällä jäsenten toiminnot ovat automatisoituneet ja siirtyneet tiedostamattomalle tasolle, toteaa Schein (1991, 23-26,66). Tapa tehdä asioita oli erilainen varhaiskasvatuksessa kuin koulussa, mutta samojen lasten kanssa kuitenkin oltiin tekemisissä. Yhteiset ajattelu- ja toimintamallit ohjaavat toimintaa, ajattelua, jäsenten käyttäytymistä ja tavoitteita. Lisäksi kulttuurisilla tekijöillä on ratkaiseva merkitys siihen, miten henkilöstö saadaan sitoutettua uusiin kehityspyrkimyksiin. Jos lisäksi onnistutaan henkilökohtaisten kehityspyrkimysten luomisessa organisaation jäsenille, tämä synnyttää itseohjautuvuutta ja organisaatio luo itseään jatkuvasti uudelleen. (Hofstede 1992; Kinnunen ym. 2005; Mattila 2007.) Johtajat voisivat toimia tässä uudessa tilanteessa aktiivisemmin ja rohkeammin esimerkiksi pyrkimällä järjestämään tilaisuuksia, joissa kulttuuriero voitaisiin puhua yhdessä auki myös sivistystoimen työntekijöiden kanssa ja kenties sopia jostain uusista toimintatavoista.

”Lapsen kannalta tää jatkumo on hieno; kasvatus-opetus-sama asia meillä molemmilla.”

Juutin (2001, 359) toteamus siitä, että muutosprosessi on surutyötä, näkyi tässä tutkimuksessa. Surutyötä käytiin vielä uuteen organisaatioon siirryttäessä lähinnä osaamisen ja asiantuntijuuden jäämisestä vanhaan organisaatioon. Jotkut johtajista elivät vielä tätä surutyön vaihetta. Toisaalta uusi nähtiin mahdollisuutena ja samalla todettiin, että vanhakin organisaatio on kokenut suuren muutoksen eivätkä varhaiskasvatuksen asiat olisi olleet siellä enää ennallaan.

Yhdessä kunnassa siirto sivistystoimeen aiheutti selkeästi enemmän muutosvastarintaa henkilökunnan taholta kuin muissa kunnissa. Muutosten kokemiseen saattoivat tässäkin tapauksessa vaikuttaa yksilöiden aiemmat kokemukset, itsetunto sekä tapa toimia uusissa tilanteissa (Keskinen & Turtinen 1992, 173, 177). Lisäksi Rodd (2006, 187) kehottaa miettimään sopiko uusi mahdollisuus yhteen henkilöstön käsitysten kanssa heistä

itsestään ja uhkasiko uudistus liikaa tuttuja rutiineja. Keskusteluissa nousi esille se, että johtaja on hyvin haastavassa tilanteessa silloin, kun vastarinta oli kovaa ja ehdotonta. Puhuttiin ”muutosidean myymisestä” omaan työyhteisöön ja siitä, miten kekseliäs pitää olla ja mistä narusta kulloinkin osata vetää, että saa työntekijät mukaansa. Stenvallin ja Virtasen (2007, 149) mukaan muutosvastarintaa ja keskeneräisyyttä sietävä johtaja omaa hyvät mahdollisuudet onnistua tehtävässään. Cialdinin (2001) esiin nostama suostuttelutaito muutosjohtajan työkaluna on niin ikään käyttökelpoinen keino haastavissa muutostilanteissa. Kannattaa myös muistaa, että se miten johtaja kohtelee henkilöstöä, vaikuttaa päinvastoin eli miten henkilöstö kohtelee johtajaa.

Myös muutosten määrän vaikutus työntekoon ja työntekijöihin puhututti. Johtaja arveli muutosten suuren määrän vaikuttaneen siihen, että muutosvastarinta oli nyt melko kovaa. Kun muutoksia on liian lyhyellä aikaa liikaa, henkilöstö väsyä eikä jaksa enää ottaa uusia asioita vastaan. Jollain lailla myös työn teon ”punainen lanka” on vaarassa katketa. Kannattaisi pohtia sitä, voisiko muutosten tahtia hidastaa tällaisissa tilanteissa. Ihmisillä on myös erilainen motivaatio muutosten hyväksymisessä ja Perkka–Jortikka (2005) sekä Viitala (2004) kehottavatkin sopeuttamaan muutosten johtamista motivaatiotasojen mukaisesti esimerkiksi väljentämällä muutoksen toteuttamisen aikajännettä. Tämä oli arjen toimissa nähtävissä. Oli niitä, jotka olivat valmiita muutoksiin ensimmäisinä ja niitä, jotka hyppäsivät mukaan vasta viimeiseen vaunuun. Itse johtajat tuntuivat sopeutuneen muutoksiin hyvin, toiset kuitenkin nopeammin kuin toiset. Kahden johtajan puheissa kuului selvästi heidän oman surutyönsä keskeneräisyys uuteen organisaatioon siirtyessä. Klein (1989, 5) muistuttaa, että tieto prosessiin ja muutoksiin liittyvistä lainalaisuuksista on tärkeää muutoksen onnistumiseksi.

Vuorovaikutuksen merkitystä nyky-yhteiskunnassa peräänkuuluttavat niin Murto (1992) Leman (2007), Helakorpi (2001) kuin Stenvall ja Virtanenkin (2007). Kamenskyn (2000) mielestä strateginen johtaminen 2000-luvulla tulee kehittymään nimenomaan vuorovaikutusjohtamisen suuntaan ja Juholinin (2006) mielestä se mihin organisaatio kulloinkin tähtää, miten ja miksi, on viestittävä kaikille ja heidän kanssaan. Pohdittavaa onkin siinä, miten viestintä ja vuorovaikutus edelleen toimii nyky-yhteiskunnassa niin heikosti. Voisiko syynä olla ylempien virkamiesten valtava työmäärä? Asioista ei ehditä keskustella riittävästi eikä niitä ehditä valmistella henkilökunnan kanssa.

Toisaalta voisi kysyä, toteuttavatko päättäjät uudistuksia niin kiireisellä aikataululla, ettei organisaatio ehdi toimia. Henkilöstön merkitystä muutosten mahdollistajana ja aikaansaajana peräänkuuluttaa myös Preskill ja Torres (1999, 11-13), joten mahdollisuus kannattaisi hyödyntää.

Viestinnän tärkeys tulee ymmärtää monesta näkökulmasta ja viestintää pohditaan nykyään yhä enemmän lopputuloksen kannalta (Stenvall ja Virtanen 2007, 63-65). Tärkeää muutoksissa on se, millaisia vaikutuksia viestinnällä on esimerkiksi identiteettiin ja maineeseen. Viestinnällä rakennetaan usein uuden organisaation kulttuuria, joten se oli lainkaan vähäpätöinen, vaan erittäin oleellinen asia muutosten toteuttamisessa. Vastavuoroinen viestintä, dialogi nähdään myös uutta tietoa luovana, ei vain tietoa siirtävänä asiana. Tässäkin organisaatiomuutoksessa tieto muutoksen syistä, toteutustavoista ja oletetuista vaikutuksista olisi pitänyt tarkemmin puhua auki. Rationaalista, ylhäältä alaspäin toimivaa, yksisuuntaista työyhteisöviestintä (Juholin 2006) oli nähtävissä sosiaalitoimesta sivistystoimeen siirryttäessä. Asiasta informoitiin ja informaatio saattoi olla hyvinkin niukkaa tai jopa olematonta. Dialogista ei voida puhua. Yhdessä kunnassa asiasta järjestettiin henkilöstöpalaveri ennen sivistystoimeen siirtoa.

Muutosjohtaminen

Jatkuva neuvottelujen ja dialogin käyminen henkilöstön kanssa ja tuen antaminen oli arkipäivää. Joustaminen, kekseliäisyys ja kompromissien löytäminen toivat ratkaisuja arjen pulmatilanteisiin. Oman inhimillisyytensä ja erehtyväisyytensä hyväksyminen vähensi stressiä. Johtajat hyväksyivät itsensä puutteellisina, ja omien virheiden tunnustaminen nähtiin vapauttavana. Epävarmuuden sietäminen ja omien tunteiden hillitseminen haastavissa tilanteissa olivat muutosjohtajan tunnusmerkkejä. Hyvä itsetunto oli myös avaintekijä työssä jaksamisessa. Työn monimutkaisuuden oivaltaminen ja yhteensovittaminen on Morganin (1997, 13) mielestä se avaintekijä, jolla työhön saadaan palkkiona henkilökohtainen korkeampi kasvu.

Muutosjohtamisen kyvykkyyden ykkösasiaksi kaikkien johtajien mielestä nousi valmius aitoon dialogiin, ja tässä nimenomaan kuuntelun merkitys tulee huomioida. Täytyi

pyrkii aidosti löytämään ratkaisu yhdessä, eikä kumpikaan saanut pitää kiinni jääräpäisesti omasta näkökannastaan, vuorovaikutus oli avainasia arjessa (Helakorpi 2001; Juholin 2006; Wilenius & Aaltonen 2002). Johtajat olivat oivaltaneet sen, että henkilöstö on organisaation tärkein voimavara ja siitä tulee pitää hyvää huolta. Neuvottelutaitoa tarvittiin päivittäin ja viestintää tuli osata hoitaa eri ihmisten kanssa eri tavoin. Basaranin (2002, 18) toteamus siitä, että tunteiden kuunteleminen on yhtä tärkeää kuin sanojen kuunteleminen näyttäytyi juuri herkkyytenä osata kohdata ihmiset yksilöinä ja aidosti.

Muutosten toteuttamisessa tarvittiin monenlaista toimintatapaa. Joskus oli oltava jämäkkä ja vietävä määrätietoisesti jokin asia läpi, tai olla puuttumatta asiaan liikaa. Joskus taas tarvittiin pidempiä neuvotteluja ja sulatteluaikaa. Tuominen (2001, 11, 20) ja Viitala (2004, 95) toteavatkin, että muutosjohtajalla on oltava herkkyyttä tunnistaa kunkin tilanteen vaatimat johtamistavat. Suuria muutoksia johdetaan eri tavalla kuin jatkuvaa kehittämistä. Monet kokemukset muutoksista, niiden toteuttamisesta ja johtamisesta olivat selvästi nostaneet johtajien itsetuntoa.

Luottamuksella oli tärkeä merkitys työmotivaation kannalta, kuntapäätäjien kiinnostusta ja luottamusta tarvittiin voimavarana, samoin oman esimiehen kanssa luottamus oli tärkeää. Eikä vähäisin ollut luottamus omien alaisten kanssa toimiessa. Varmimmin tähän päästiin kohtelemalla alaisia tasavertaisesti ja tasa-arvoisesti, luottamusta herättävästi ja olemalla itse luotettava ja tasapuolinen. Luottamus tuli siis ansaita. Luottamus syntyy toisen ihmisen ja hänen työnsä tuntemisesta (Laine 2008). Henkilöstön arvostaminen, sen näyttäminen ja ääneen sanominen koettiin arjessa arvokkaaksi. Tilannetaju ja herkkyytys ihmisten kuuntelulle olivat niitä taitoja, joilla asiat saatiin sujumaan. Nämä olivat myös keskeisiä muutosjohtajan kompetenssialueita Stenvallin ja Virtasen (2007, 16, 147-149) tutkimuksessa. Samoin Morganin (1997, 13) näkemys johtajuudesta varhaiskasvatuksen kentällä painottaa johtajuutta vastavuoroisena suhteena, ei niinkään pysyvänä olotilana.

Myös nihkeään strategiatyöskentelyyn ja visioiden pohtimiseen voitaisiin käyttää erilaisten ryhmien voimia; työyhteisön, naapurikuntien kollegojen ja ylempien esimiesten sekä luottamushenkilöiden. On helpompaa viedä asioita yhdessä eteen päin,

kun voi sanoa, että olemme seutukunnalla yhteisesti sopineet tämän käytännön. Samoin yhteisten pelisääntöjen luominen selkiyttää koko kenttää. Pesosen (2009) väitöskirja peruskoulun johtajien työn muuttumisesta ulospäin laajenevaksi verkostoyhteistyöksi vahvistaa johtajien työn muutoksen sivistystoimen organisaatiossa. Asioita ei tulisi eikä saisikaan pohtia enää yksin. Toisaalta arjessa tulee tilanteita, jolloin johtajat joutuvat tekemään itsenäisiä ja nopeitakin päätöksiä. Ajantasaista tietoa tuli olla paljon, kyvykkyys oli koetuksella. Sekä Clemons (1995, 64) että Morgan (1998, 48-53) nostavat tulevaisuuden johtajan kaksi ominaisuutta ylitse muiden; luotettavuus ja kyvykkyys. Seutukunnalla voitaisiin sopia kuka mitäkin asioita seuraa, näin pysyttäisiin paremmin perillä yhteiskunnan muutoksista, niillä kun on usein vaikutusta myös varhaiskasvatuksen kenttään.

Transformatiivinen johtaminen

Muutosjohtamisen nähtiin jo muuttuneen osaksi arkipäivän johtamista. Siitä oltiin myös yhtä mieltä, ettei vanhaan ole paluuta. Yhteiskunta on muuttunut ja muuttuu koko ajan lisää, muutokset heijastuvat myös varhaiskasvatukseen. Näin ollen varhaiskasvatusjohtajat olivat jo hyväksyneet ehkä käytännön pakostakin sen, minkä Mattila (2007) näkee merkityksellisenä, että muutosten johtaminen on osa arkipäivän johtamista. Bassin ja Avolion (1994), Viitalan (2004) ja Sydänmaalakan (2004) käyttämä transformatiivinen eli uudistava johtaminen näyttää jo osittain jalkautuneen varhaiskasvatuksen kenttään. Vielä tarvitaan kuitenkin ymmärrystä siitä, ettei hankkeita ja projekteja koeta ylimääräisenä työnä, vaan niistä opitaan ottamaan irti hyöty omaan organisaatioon. Osittain näin oli jo tapahtunutkin. Varhaiskasvatuksen kehittämissyksikön yhteistyön avulla kentälle oli saatu järjestettyä koulutusta, ja jopa palkattu kuntien yhteinen työntekijä. Yhdessä kunnassa hankkeen avulla muutos laadukkaampaan toimintaan toteutui ryhmäperhepäiväkodin muuttuessa vuoro-
hoitopäiväkodiksi.

Roddin (2004, 22-23) esittämä ajatus varhaiskasvatusjohtajasta tehokkaana kommunikoijana ja tiimin rakentajana sai vahvistusta. Henkilöstön kunnioittaminen ja arvostus kuului kaikkien johtajien puheissa. Yhden johtajan toteamus siitä, että pitäisi myös osata kulkea ajatuksissaan aina askeleen edellä ja oppisi huomaamaan mihin

asiaan kannattaisi kulloinkin panostaa, on tärkeä ja suuntaa katseet tulevaisuuden tekemiseen. Johtajien arvioidessa omaa työtään Määttä (1996) on havainnut menestyksellisen johtamisen kriteereinä muun muassa kyvyn ennustaa tulevaisuutta ja kykyä havainnoida ympäristön muutokset. Myös Tuominen (2001) ja Viitala (2004) toteavat, ettei pelkkä muutos ja uudistuminen enää riitä, vaan muutostarpeet on tunnistettava ajoissa. Sekä Morgan (1986, 39-76) että Kyrö (1997, 148-149) toteavat johtajan vastaavan oman organisaationsa muuttumattomuudesta tai sen uudistumisesta. Johtajat ovat siis avainasemassa oman organisaationsa uudistumisen suhteen ja Schein (1991) on todennut, ettei mitään muutosta synny ilman johtajuutta.

Yhteistyöverkoston rakentaminen ympäröivän yhteiskunnan suuntaan ja niiden hyödyntäminen oli nykyajan johtamista. Yhteistyö toi myös voimaa ja yhtenäisyyttä koko seudun varhaiskasvatustoimintaan. Johtajien tuleekin vielä rohkeammin ottaa asioita esille, nostaa niitä keskusteluun ja tukea oman ryhmänsä jäseniä niin, että yhdessä sovitut tavoitteet voidaan saavuttaa (vrt. Northouse 1997; Viitala 2005). Kun johtajan ymmärrys oman organisaationsa kokonaisvaltaisesta toimimisesta on jäsentynyttä, dialogi henkilöstön kanssa aitoa ja hänen oma arvovaltansa on luottamuksen kautta saavutettu, on hänellä hyvät mahdollisuudet toimia uudistavana johtajana (Hujala ym. 1998; Stenvall & Virtanen 2007). Näitä piirteitä oli havaittavissa tutkimukseen osallistuneilla johtajilla. Muutosjohtamisen nostaminen esille ja keskusteluun varhaiskasvatuksessa on tarpeellista. Sen näkeminen arkipäivän työnä vapauttaa resursseja ja auttaa pohtimaan sitä, mikä arjessa on todella tärkeää.

Tulevaisuuden haasteet

Huolenaiheina tulevaisuudessa johtajien silmissä näyttäytyivät arvojen muuttuminen ja se, ettei niistä keskusteltu nyky-yhteiskunnassa tarpeeksi eikä niiden vaikutuksia lasten elämään nostettu riittävästi keskusteluun. Myös vanhemmuuden merkitystä ja arvostusta tulisi pohtia ja tukea vanhemmuutta kasvatuskumppanuus –mallin avulla. Samoin varhaiskasvatuksen laatu tulisi ottaa tarkastelun alle. Menossa olevan lamakauden ja kuntatyön johtamisen erityispiirteen vuoksi laadun varmistaminen tulee olemaan haastavaa. Tässä tilanteessa johtajat voisivat kuitenkin enemmän tuoda esille omia visioitaan ja strategioitaan ja yrittää nostaa niitä keskusteluun, koska johtaja on visioiden

luoja ja tulevaisuutta hahmotetaan strategiatyöskentelyn avulla (Clemons 1995, 64; Kirveskari 2003, 68; Morgan 1998, 48-53). Myös koko yhteiskunnassa on muutosten yhteydessä aina syytä pohtia toiminnan vaikutuksia laajemminkin, esimerkiksi kauppojen sunnuntai aukiolon vaikutuksia lasten elämään.

Päättäjiin kohdistuu tulevaisuudessa yhä enemmän paineita. Luottamusmiesten kiinnostus asioihin tulee olla aitoa, se kannustaisi työntekijöitä. Samoin hyvä luottamus päättäjien ja esimiesten välillä parantaisi työilmapiiriä ja tekisi työstä mielekkäämpää. Laineen (2008, 119-121) ehdotus päättäjien ja käytännön työn tekijöiden istumisesta samaan pöytään puhumaan samaa kieltä on toteuttamisen arvoinen.

Yhteistyön tiivistäminen eri kuntien varhaiskasvatusjohtajien kesken toisi etuja kaikille. Yksin työtä tekevät saisivat tukea ja asioita voitaisiin pohtia seutukunnallisesti ja käytäntöjä edelleen yhtenäistää. Verkottuminen naapurikuntien johtajien kanssa nähtiin voimavarana. Yhteisiä kokoontumisia tulisi olla säännöllisesti, nyky-yhteiskunta suorastaan vaatii sitä, ja lisäksi puhelinsoitot ja sähköpostiviestit tarvittaessa. Parhain tuki on toinen johtaja tai johtajien ryhmä ja verkottuminen nyky-yhteiskunnassa on välttämätöntä (Hänninen 2008; Pesonen 2009). Yhteistyöfoorumit voisivat toimia myös eräänlaisina aivoriihinä, jossa yhdessä pohdittaisiin ratkaisuja eteen tuleviin ongelmiin. Varhaiskasvatuskentän jatkuvaan muutokseen toivottiin jämäkkyyttä uudesta varhaiskasvatuslaista. Myös se, että työmäärä oli niin iso, ettei sitä koe hallitsevansa, aiheutti stressiä ja riittämättömyyden tunnetta. Silloin ehtii tehdä vain pakollisen, että sai arjen pyörimään. Strategiset linjaukset ja tulevaisuuden visiointi jää väistämättä vähemmälle. Tätä on tärkeä pohtia, koska Tukiainen (1999, 174) toteaa, että ne ketkä asettavat tavoitteekseen vain nykyhetkestä selviämisen eivätkä paneudu lainkaan strategiseen johtamiseen, kohtaavat vaikeuksia tulevaisuudessa.

Yhä lisääntyvä työmäärä näyttäytyi negatiivisena, koska resursseja ei ollut enempää kuin ennenkään (van Veen & Slegers 2001). Johtajien ylikuormittaminen vie motivaatiota koko organisaatiolta, koska johtaja on aina myös suunnannäyttävä ja esimerkki. Pienten kuntien lapsiryhmissä työskentelevät johtajat joutuvat jakamaan itseään liian moneen paikkaan, heidän tehtävänsä on lähes mahdoton, kun on vastuu lapsiryhmästä ja koko

varhaiskasvatuksen kentästä. Heidän jaksamisensa perustuu hyvin pitkälle toimivaan yhteistyöhön kaikkien sidosryhmien kanssa ja heidän työstään tulisi karsia kaikki ylimääräinen, esimerkiksi rutiininomaiset toimistotyöt. Varhaiskasvatuksen johtaminen tulisi tulevaisuudessa nähdä kokopäivätyönä. Kaikesta huolimatta johtajilla riitti uskoa tulevaisuuteen ja yksi johtaja kiteytti johtamisen seuraavasti:

”Mää oon hirveen ylypee, että mä oon tässä työssä ja oon saanu tän kaiken onnistumaa. Kaikesta huolimatta mä oon tykänny.”

Yhteydet aikaisempiin tutkimuksiin

Aikaisempiin tutkimuksiin verraten yhteneväisyyksiä löytyi Laineen (2008) tutkimukseen, jossa luottamuksen esimies-alaisuhteissa todettiin rakentuvan yhdistelmästä tunnetta ja kokemusperäistä tietoa. Esimiehet pystyvät lisäämään luottamusta omalla käytöksellään. Tämä tuli tutkimuksessani ilmi johtajien rauhallisena käyttäytymisenä ja henkilöstön rauhoittelulla ja tukemisella. Myös johtajien viesti siitä, että he haluavat olla helposti lähestyttäviä ja järjestävät aikaa keskusteluille, antaa henkilöstölle tunteen luottamuksesta ja välittämisestä. Johtajien asiantuntemus varhaiskasvatuksen alueelta ja henkilöstön hyvä tuntemus sekä heidän pitkä kokemuksensa vahvisti alaisten turvallisuuden tunnetta. Anttilan (2008) tutkimus, jossa tarkasteltiin päiväkodin johtajien muutoksen johtamiseen suuntautuneista toimista kuntafuusiossa paljasti, että oma asenne, taidot ja, asioiden pohdinta sekä tietynlainen herkkyys aistia alaiensa reaktioita osoittautui tärkeäksi läpi koko muutosprosessin. Omassa tutkimuksessani nimenomaan herkkyys alaisia kohtaan, heidän erilaisuutensa hyväksyminen ja tiedostaminen auttoi johtajia muutosprosessin alkuvaiheessa. Eri ihmisten kanssa asioita tuli käydä läpi eri tavalla, heidän omista lähtökohdistaan. Vanhasta luopuminen ja uuteen sitoutuminen ei sujunut kaikkien johtajien kohdalla täysin kivuttomasti, saman havainnon on tehnyt Anttila (2008).

Antikaisen (2005) tutkimus jatkuvan muutoksen vaateissa toimivan ammattikorkeakoulun johtamisjärjestelmän ja henkilöstön välisiin suhteisiin nosti johtaviksi elementeiksi vuorovaikutuksen ja viestinnän. Nämä elementit tulivat esiin oman tutkimukseni tuloksissa jokaisen johtajan puheissa. Henkilöstö halusi keskustella

ja johtajat kokivat tärkeäksi olla työntekijöiden käytettävissä. Vaikka aika oli rajallinen, vuorovaikutus meni johtajien mielestä kaiken edelle. Myös henkilöstön työpanoksen arvostaminen arjessa oli yhtenevä piirre. Kallungin (2008) tutkimuksen yhtenä asiana näyttäytyi luottamusta herättävä toimintatapa. Oman tutkimukseni tulokset osoittavat johtajat pyrkineen antamaan tietoa ja keskustelemaan siitä alaistensa kanssa, mikä tuki ja kasvatti luottamusta henkilöstöön päin. Stenvall ym. (2007) tutkimuksen kanssa saatiin yhteneviä tuloksia, koska muutosjohtajilta haettiin tässäkin tapauksessa runsaasti tukea. Dialogin kautta syntyvä luottamuksen vahvistaminen tuki henkilöstön selviytymistä muutoksissa.

Määtä (1996) tutkiessa johtajuutta muuttuvissa olosuhteissa peräänkuulutettiin arvopohjan merkitystä, ja sitä, että yhteisten arvojen ja asenteiden muovaaminen uuden strategian edellyttämällä tavalla vei aikaa. Tämän prosessin ajan niin johto kuin henkilöstökin oppivat elämään epätasapainon vallassa. Tutkimuksessani johtajat kaipasivat oikeutetusti keskustelua arvoista uuteen organisaatioon siirryttäessä, yhteiset arvot mahdollistaisivat tiukemman sitoutumisen uuteen organisaatioon uudessa tilanteessa. Kulttuurierojen vuoksi arvoilla on suuri merkitys, koska kulttuurin syntymiseen ja ylläpitämiseen vaikuttavat keskeisesti yhteisesti sovitut arvot (Määttä 1996). Uuden organisaation yhteisten arvojen pohtiminen oli nähdäkseni vielä aivan alkumetreillä, mutta epävakaisissa oloissa työskenteleminen oli tuttua.

Kielteisinä muutokset näyttäytyivät niihin liittyvän suuren työmäärän vuoksi. Nämä muutoksista johtuvat työt täytyi tehdä kaikkien päivittäisten töiden lisäksi. Tutkimukseni tuloksissa nousi esiin myös muutosten ”mutusteleminen” ja koko henkilöstön mukaan ottaminen muutokseen riittävän aikaisessa vaiheessa. Jos henkilöstö otettaisiin mukaan jo suunnitteluvaiheessa, osallisuuden tunnetta tuettaisiin paremmin. Myös Van Veen ja Slegersin (2006) tutkimustulokset toivat esiin muutokseen liittyvän suuren työmäärän ja sen, että henkilöstö haluaisi mukaan jo muutosten suunnitteluvaiheessa.

Muutosvastarinta henkilöstön taholta näyttäytyi selkeimmin yhden johtajan puheissa, kun henkilökunta pelkäsi joutuvansa tekemään tehtäviä, joita ei osaa. Tässä tilanteessa saattoi vaikuttaa myös se, että muutoksia oli ollut lyhyellä aikaa paljon, eikä henkilökunta ollut saanut vielä pureskella uutta muutosta tarpeeksi. Myös osaamisen

varmistaminen oli avainasemassa. Johdon kyvyt ovatkin näissä tilanteissa koetuksella, toteaa Viitala (2004, 89) ja jos vain on mahdollista, on syytä pidentää muutoksen toteuttamisen aikajännettä (Mattila 2007). Johtajien itsenä taholta muutosvastarintaa ei ollut suuresti havaittavissa, mutta selvästi toiset olivat pidemmällä organisaatiomuutoksen toteutumisen jälkeen kuin toiset. Tiedonkulun ja kommunikoinnin merkitys näyttäisi tämänkin tutkimuksen mukaan olevan yksi osatekijä muutoksiin sopeutumisessa (Keskinen & Turtinen 1992; Fernandez & Rainey 2006).

Keskisen (2005) tutkimuksessa kuntaorganisaation työntekijöiden näkemyksistä alaistaideoista todetaan kaikilla olevan vastuun muutostilanteessa. Lisäksi hän kiinnittää huomiota siihen, että varhaiskasvatuksen siirto opetustoimeen on suuri hallinnollinen muutos, jossa esimiesten valveutuneisuus ja taito sekä informoida että osallistaa henkilöstöä ovat koetuksella. Hän toteaa myös hallintokulttuurin erilaisuuden aiheuttavan pulmatilanteita. Oman tutkimukseni tulosten perusteella varhaiskasvatuksen johtajat ovat muutosten etulinjassa arjessa ja vastuun ottaminen näkyi pyrkimyksenä järjestää aikaa keskusteluihin alaisten kanssa. Koska muutokset toteutettiin ripeässä tahdissa, muutokseen valmistautumiseen ei juuri jäänyt aikaa.

Pesosen (2008) tutkimuksen tulosten mukaan oppilaitoksen johtaminen on muuttunut ulospäin laajenevaksi verkostoyhteistyöksi ja näitä tuloksia hyödyntäen varhaiskasvatuksen johtajienkin pitäisi entistä enemmän tiivistää yhteistyötään. Oman tutkimukseni tulosten perusteella naapurikuntien kollegojen säännöllisiä tapaamisia tulee entisestään tiivistää, samoin yhä tiiviimmät yhteydet omiin esimiehiin ja kuntapäittäjiin ovat tarpeen. Hännisen (2008) tutkimus esimiestyön haasteista kuntaorganisaatiossa tuo esille vertaistuen tärkeyden vastaavassa asemassa olevien esimiesten kanssa ja tämänkin tutkimuksen tulokset puhuvat saman asian puolesta.

10.2 Luotettavuuden arviointia

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus kysymyksissä painotetaan hyvinkin erilaisia asioita. Tutkimuksen tekemisen eri vaiheissa on kuitenkin vältettävä tekemästä virheitä,

ja näin ollen tehdyn tutkimuksen luotettavuuden arviointi on oleellista. Tutkimusta tulisi arvioida kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. Koko tutkimusprosessi on näin ollen luotettavuuden arvioinnin kohteena. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 124; Eskola & Suoranta 1998, 174.) Lisäksi tutkijan on kyettävä argumentoimaan miksi juuri hänen valitsemansa perusjoukko ja aineisto on analysoimisen arvoinen (Niskanen 1994, 159). Tutkimusaiheeni on tärkeä, koska nyky-yhteiskunnassa muutoksia arjessa tapahtuu koko ajan. Erityisesti varhaiskasvatuksessa on menossa muutos organisaatiosta toiseen ja organisaatiomuutoksilla on vaikutusta yhteiskuntaan myös laajemmin.

Johtajat ja varsinkin kuntien keskijohdossa toimivat varhaiskasvatuksen esimiehet ovat kriittinen lenkki tavoitetilan ja toteutuksen välillä. Jokainen haastatteleman, harkinnanvaraisesti valitsemani henkilö on ollut omakohtaisesti mukana suunnittelemassa, toteuttamassa tai kokemassa organisaatiossa tapahtuvia muutoksia. Lisäksi johtajat ja heidän oma työnsäkin ovat muutosten kohteena, joten he joutuvat pohtimaan omaa asennettaan muutoksia kohtaan. Kaikilla haastatteluun osallistuneilla on yhteistä kokemuspohjaa varhaiskasvatuksen alalla tapahtuneista muutoksista. Mielestäni on tärkeää huomioida muutosten edellyttämää johtajuutta ja toimenpiteitä tästä näkökulmasta. Tekemässäni tutkimuksessa keskityin varsin pieneen määrään tapauksia, mutta mielestäni tapaukset olivat laadukkaita, enkä olisi saanut samaa tietoa, jos olisin valinnut tapaukset sattumanvaraisesti. Informantiksi pääsemisen vaatimuksena olivat pitkä kokemus varhaiskasvatuksessa ja erityisesti sen johtamisessa. (Eskola & Suoranta 1998, 18.)

Sisäisen johdonmukaisuuden lisäksi toinen hyvän tutkimuksen tunnusmerkki on eettinen kestävyys. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 131, 135.) Tämän tutkimuksen teossa on pyritty eettisyyteen tutkimuksen kohdejoukkoa kunnioittaen ja tutkimuksen teon eri vaiheita tarkasti raportoiden. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 217.) Haastatelluille muun muassa annettiin mahdollisuus tulososion lukemiseen ja kommentoimiseen ennen tutkimuksen julkaisua. Tällä sekä pyrittiin eliminoimaan asiavirheet että haluttiin selvittää, etteivät haastateltavat koe yksityisyyttään loukatun. (Dearnley 2005, 24.) Tutkimuksen tuloksia ja tutkimuksen etenemistä on seurattu julkisesti seminaaristunnoissa, sekä erityisesti opponoin ja tutkimuksen ohjaajan kanssa.

Tutkijana minun täytyy myös mieltää omat taustaolettamukseni, enkä voi välttyä esittämästä omaa kantaani tutkittavan todellisuuden alueesta. Taustalla olevat kannanotot määräävät osaltaan myös tutkimustuloksia ja sitä muotoa, missä todellisuutta kuvaan. (Lehtovaara 1994, 43-44.) Tutkijana minulla on omiin käsityksiini ja aineistosta tekemiini päätelmiin vaikuttavia taustaolettamuksia ja asenteita. Varhaiskasvatuksen opiskelijana ja päiväkodin johtajana ajatuksiani ohjaa tietyt näkemykset ihmisten johtamisesta. Tarkastelen henkilöstön ja johdon välistä suhdetta pitkälti vuorovaikutuksen, aidon dialogin ja luottamuksen perspektiivistä.

Kattavuus

Tutkimusaineistoni perustuu verrattain pieneen määrään harkinnanvaraisia tapauksia. Laadullisen tutkimuksen tärkein kriteeri Alasuutarin (2001, 243) mukaan on kuitenkin niin sanottu paikallinen selittäminen ja tutkijan selitysten tulee perustua yhteensopivasti tutkimuksessa käytettyyn aineistoon. Laadullista tutkimusta tehtäessä on lähes mahdotonta arvioida aineiston kokoa ennakolta.

Haastattelemani viisi varhaiskasvatuksen ammattilaista olivat alansa monivuotisia ammattilaisia ja heillä oli paljon sanottavaa, joten vaikka lukumääräisesti henkilöitä oli vähän, aineistoa kertyi silti paljon. Lisäksi he edustivat viittä eri organisaatiota, joten kaikilla oli hieman erilaiset kokemukset ja näkemykset. Olin myös etukäteen tietoinen siitä, että kaikissa organisaatioissa oli tapahtunut muutoksia ja johtajat olivat joutuneet toimimaan ulkopäin ohjatuissa muutoksissa ja toisaalta olivat itse toteuttaneet ja organisoineet muutoksia.

Tulkinnat ovat ihmistieteissä usein moninaisia, joskus myös ristiriitaisia. Tästä syystä tulkintojen perusteleminen on aina tärkeää, vaikei kyseessä olisikaan ainoa oikea tulkinta. Tutkijan tekemät perustelut ovat aina väistämättä myös arvoväitteitä. (Eskola & Suoranta 1998, 216-218, 228.) Omat tulkintani olen tehnyt teemoittelun ja luokittelun tuloksena.

Validiteetti eli vastaavuus

Validiteetti ilmaisee tutkimuksesta saatujen tulosten vastaavuutta tutkittavien todellisista käsityksistä. Vastaavuudella arvioidaan sitä, onnistuttiinko mittaamaan juuri sitä, mitä oli tarkoitus. Laadullisessa tutkimuksessa oleellista on se, miten hyvin erilaiset totuudet ja niiden merkitykset on pystytty tavoittamaan. Merkitysten pohjalta rakennetut rekonstruktioit tulee perustella lukijalle. (Tynjälä 1991, 360).

Haastattelun kysymyksiin liittyen validiteetti tarkoittaa sitä, ymmärsivätkö haastatteluun osallistujat kysymykset siten kun tutkija on sen tarkoittanut (Hirsjärvi ym. 2004, 214). Olin jo aiemmin ennen haastattelua lähettänyt haastatteluun tulijoille tietoa sekä focus-group -haastattelusta että haastatteluteemoista. Sen lisäksi puhuimme yhdessä alueella tapahtuneista muutoksista sekä organisaation sisällä että organisaatiosta toiseen. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa myös se, jos tutkija on perehtynyt hyvin aihealueen teoreettiseen kirjallisuuteen sekä tutkimuksen kohteena olevaan ympäristöön. Uskon nykyisen opiskeluni suorastaan vaatineen teoreettiseen kirjallisuuteen tutustumista, lisäksi oma 27 vuotta kestänyt urani varhaiskasvatuksen parissa, perhepäivähoidon ohjaajana, esikoulun opettajana ja päiväkodin johtajana antaa varman pohjan tutkimuskohteena olevaan ympäristöön. Omakohtaiset kokemukseni kunnanhallituksen ja -valtuuston jäsenenä antavat näkökulman kunnallisena päättäjänä työskentelystä. Myös varhaiskasvatuspalvelujen käyttäjänä kokemukseni viisilapsisen perheen äitinä antaa ymmärrystä julkisen sektorin muutosten ja palvelujen arvioimiseen.

Kvalen neuvo suorien lainausten käytöstä (Hirsjärvi & Hurme 2004, 195) on, että ne tulisi ensisijaisesti liittää tekstiin ja lainaukset pitää esittää kontekstissaan. Lainaukset tulkitaan ja pidetään huolta siitä, ettei otteiden ja tekstin välillä ole ristiriitaa. Lainausten tulee olla lyhyitä ja perustellusti valittuja, lisäksi ne pitää esittää alkuperäisessä muodossaan. Aineiston analyysissä olen pyrkinyt todenmukaisesti kirjoittamaan tutkimuksen toteutuksesta ja olen ymmärrykseni mukaan säilyttänyt lainausten alkuperäisen ajatuksen. Haastatteluista otetuilla suorilla lainauksilla olen pyrkinyt lisäämään tutkimuksen totuusarvoa ja luotettavuutta säilyttäen lainaukset alkuperäisinä murreilmauksia myöten. Lukija voi tehdä tutkimuksessani siteerattujen aitojen

tekstikatkelmien pohjalta omia tulkintojaan ja verrata niitä minun tekemiini tulkintoihin. Näin myös yhteys tekstin ja siitä tekemieni päätelmien välillä on nähtävissä.

Reliabiliteetti

Jokainen organisaatio ja työkonteksti on erilainen ja siellä annetaan asioille erilaisia merkityksiä. Kunkin yksilölliset kokemukset ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat merkitysten rakentumiseen ja toisaalta niiden ymmärtämiseen. Koska tutkimuksen luonne on subjektiivinen, tarkastelu kohdistuu tutkittavien omiin kokemuksiin, jotka ovat myös yksilöiden kesken erilaisia. Näin ollen tutkimus ei voikaan tavoittaa absoluuttista ja objektiivista totuutta. (Lincoln & Cuba 1985, 219, 319.)

Laadullisessa tutkimuksessa analyysin toistettavuuden eli reliabiliteetin vaatimus tulisi myös uudessa testauksessa antaa alkuperäisen kaltainen tulos. Uusitalon (1991, 84) mukaan tutkijan olisi kvalitatiivisia aineistoja käsitellessään noudatettava yksiselitteisiä luokittelu- ja tulkintasääntöjä ja tähän olen pyrkinyt. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei luotettavuuden arvioinnin järkeväksi perusteeksi nähdä tulosten yleistettävyyttä sinänsä. Laadullisen aineiston luotettavuutta arvioidaan usein siirrettävyyden käsitteellä. Siirrettävyys tarkoittaisi lähinnä sitä, että tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa myös toisessa kontekstissa kunhan se on tutkitun ympäristön kaltainen. Tämän edellytys on aineiston ja tutkimuksen riittävä kuvaaminen. (Lincoln & Cuba 1985, 219, 316.) Olen pyrkinyt kuvaamaan aineistoani ja tutkimuksen läpivientiä parhaani mukaan.

Yleistettävyyden ongelmaa on laadullisessa koulukunnassa käsitelty kahdella tavalla; yhtäältä sitä on pidetty epärelevanttina tai mahdottomana kysymyksenä, koska opetus-, oppimis- ja kasvuprosessit ovat lähtökohtaisesti yksilöllisiä. Toisaalta on vaadittu, että prosessit ovat lähtökohtaisesti yksilöllisiä. Oikeutetusti on myös vaadittu, että tulosten pitäisi kertoa muustakin kuin vain juuri kyseisestä tutkimusaineistosta. (Kvale 1996, 231-235; Patton 2002, 486-490.) Alasuutarin mukaan laadullisen tutkimuksen yhteydessä ei pitäisi puhua juurikaan yleistettävyydestä, vaan suhteuttamisesta. Lisäksi hän painottaa, että kvalitatiivilla menetelmillä saada aikaan syvällistä, mutta osin huonosti yleistettävää tietoa. (Alasuutari 2001, 231, 251.)

Muutokset organisaation sisällä ja muutokset siirryttäessä organisaatiosta toiseen ovat aina ainutlaatuisia prosesseja, joihin vaikuttavat monet tekijät kulloisessakin toimintaympäristössä. Uskon kuitenkin, että vastaavissa muutostilanteissa samoja asioita nousisi esille, kenties jotkut korostuneempina kuin toiset.

10.3 Tulosten arviointia ja jatkotutkimusehdotuksia

Tutkimukseni tarkoituksena oli kuvata ja analysoida varhaiskasvatuksen johtajien kokemuksia organisaatiomuutoksista ja muutosten johtamisesta. Halusin myös selvittää näkyykö uudistavan johtamisen piirteitä varhaiskasvatuksen kentällä. Lisäksi pyrin kartoittamaan johtajien ajatuksia varhaiskasvatuksen tulevaisuuden haasteista.

Saamani tutkimustulokset tukevat pääsääntöisesti aiempi tutkimuksia ja vastaavat myös omia käsityksiäni työelämän muutoksista nykyajan turbulentissa varhaiskasvatuksen ympäristössä. Yhteneviä tuloksia saatiin Stenvallin ym. (2007) ja Anttilan (2008) tutkimuksen kanssa, jolloin henkilöstö kaipasi muutostilanteissa tukea. Lähiesimiehen tärkeys Stenvallin ym. (2007, 94, 96) raportissa nousi tärkeään rooliin aivan kuten omassakin tutkimuksessani. Lähiesimies tukee ja selvittää asioita henkilöstöön päin. Vuorovaikutus, tiedonkulku kommunikointi ja nimenomaan aito dialogi toimivat välineinä tuen antamiseen, samat asiat ovat nousseet keskeiseen rooliin muissakin tutkimuksissa (Anttila 2008, Antikainen 2005, Stenvall & Virtanen 2007). Samoin herkkyys aistia alaisten reaktioita ja pohtia asioita eri ihmisten kanssa eri tavoin tuli esille sekä Anttilan (2008) tutkimuksessa että omassani. Luottamuksen merkitys tunteen tasolla oli havaittavissa informanttien keskusteluissa, kun taas Laineen (2008) väitöskirja toi esille luottamuksen tunteen, moraalien ja oppimisen tasolla. Stenvallin ja Virtasen (2007) tutkimus nosti esiin tiedon luottamuksen keskeisimpänä rakennusaineena.

Keskustelu yhteisestä arvopohjasta puuttui kaikissa kunnissa uuteen organisaatioon siirryttäessä ja tämä aiheutti epätietoisuutta yhteisistä arvoista. Määttä (1996)

peräänkuuluttaa arvopohjan merkitystä erityisesti muuttuvissa olosuhteissa. Johtajien omina arvoina nousivat esille tasapuolisuuden ja tasavertaisuuden käsitteet suhteessa henkilöstöön.

Toivon tutkimukseni valtauttaneen (empowerment) keskusteluihin osallistuneita johtajia, koska tuloksissa nousi esiin heidän ammattitaitoinen tapansa kohdata alaisensa ja toimia rauhallisesti uudessa tilanteessa. He näyttäytyvät varhaiskasvatuksen kentällä ammattilaisina ja jatkossa toivon heidän näkyvämpää julkituloaan yhteiskunnassa.

Jatkotutkimusehdotuksiani varhaiskasvatuksen kentällä olisi erityisesti se, kuinka tulevaisuuteen varaudutaan ja uskotaanko tulevaisuuden tekemisen mahdollisuuteen vai ollaanko enemmän ” tulevaisuuteen ajautujia”. Julkishallinnossakin kaivataan ajattelua, jossa uskotaan ainakin osittain oman tulevaisuuden luomisen mahdollisuuteen. Myös luottamusmiesten omat kokemukset esimerkiksi valtuustotyöstä tai heidän näkemyksenä vuorovaikutuksen tavasta, määrästä ja tyylistä olisivat tutkimisen arvoisia. Innovatiivisen ja muuttuvassa yhteiskunnassa hyvin selviävän päivähoitoyksikön tutkiminen olisi yksi mielenkiintoinen aihe, erityisesti kiinnostavaa olisi tietää millainen vaikutus johtamisella on ollut tähän yksikköön ja sen kehittymiseen. Myös jaetun johtamisen malli ja sen toteutuminen on kiinnostava aihe.

LÄHTEET

- Ainasoja, T. 2008. Varhaiskasvatuskeskuksen johtajalla on iso tuoli täytettävänä. Lastentarha 71 (1) 18-20.
- Ahola, A. 2002. Focusryhmähaastattelu tiedonkeruun kehittämisessä. Teoksessa A. Ahola, P. Godenhjelm, & M. Lehtinen. Kysymisen taito, Survey- laboratorio tiedonkeruun kehittämisessä. Katsauksia 2002/2. Helsinki: Tilastokeskus, 21-37.
- Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Vastapaino.
- Antikainen, E. L. 2005. Kasvuorientoitunut ilmapiiri esimiestyön tavoitteena. Tapaustutkimus ammattikorkeakoulussa. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja. <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-6325-0.pdf> . Viitattu 30.3.2009.
- Anttila, P. 2008. Kolmesta yhdeksi: Päiväkodin johtajana kuntafuusiossa. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu -työ. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/19307/URN_NBN_fi_jyu-200812085934.pdf. Viitattu 14.4.2009.
- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita.
- Arvonen, J. 1991. Johtaminen ihmisten yrityksessä. Jyväskylä: Gummerus.
- Basaran, K. 2002. Listening: An important Interpersonal Communication Skill for leadership. Teoksessa Nivala, V. & Hujala, E. (toim.) Leadership in Early Childhood Education. Cross-cultural perspectives. Oulu: Oulun yliopisto, 107-114.
- Bass, B. 1990. From transactional to transformational Leadership. Learning to share the Vision. Organizational Dynamics, 18 (3), 19-31.
- Bass, B. & Avolio B. 1994. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. London: Sage.
- Berger, A. 1991. Media Research Techniques. London: Sage.
- Cialdini, R. 2001. Suostuttelu tieteenä ja johtajan työkaluna. Harvard Business Review – tähtiartikkeli. Fakta 11: 34-42.
- Clemons, E. 1995. Using Scenario Analysis to Manage Strategic Risks of Reengineering. In: Sloan Management Review.
- Dearney, C. 2005. A Reflection on the use of semi-structured interviews. Nurse Researcher, 13 (1), 19-28.
- Drucker, P. 2000. Johtamisen haasteet. Juva: WS Bookwell Oy.

- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.
- Eräsaari, L. 2006. New Public Management on julkisen sektorin vääryyksien isä.
Teoksessa T. Helne & M. Laatu (toim.) Vääryyskirja. Vammala: KELA, 87-102.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Fernandes, S. & Rainey, H. G. 2006. Managing successful organizational change in the public sector. *Public administration review* 66 (2), 168-176.
- Fullan, M. 2005. Leadership and Sustainability. Systemthinkers in Action. California: Corvin Press.
- Haapalainen, I. 2005. Jämähä esimies. Helsinki: Edita.
- Habermas, J. 2002. Religion and Rationality. Essays on Reason, God and Modernity. Edited Mendieata, E. Cambridge: Polity Press.
- Hansen, S. O. 1991. Visions and Strategic Thinking. Teoksessa J. Näsi, Arenas of Strategic Thinking. Helsinki: Liikesivistysrahasto, 120-132.
- Harisalo, R & Stenvall, J. 2004. Trust and Capital. The Foundation of Management. Teoksessa M. Huotari & M. Iivonen (toim.) Trust and Knowledge Management in Organisations. Hershey: Idea Group Publishing, 51-80.
- Harris, A. 2004. Distributed Leadership for school improvement; leading or misleading. *Educational Management Administration and Leadership* 32, 11-12.
- Helakorpi, S. 2001. Innovatiivinen tiimi- ja verkostokoulu. Helsinki: Tammi.
- Helakorpi, S., Juuti, P. & Niemi, H. 1996. Tiimiorganisoitu koulu. Porvoo: WSOY.
- Hitchcock, G. & Hughes, D. 1995. Research and the Teacher. A qualitative introduction to school-based research. Second edition. London: Routledge.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997/2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hofstede, G. 1992. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. Juva: WSOY.
- Hujala, E., Puroila, A-M., Parrila-Haapakoski, S. & Nivala, V. 1998. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Hänninen, K. 2008. Esimiestyön haasteet muuttuvassa kuntaorganisaatiossa. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden pro gradu -työ.

http://kristiinahanninen.kokoomus.info/mp/db/file_library/x/IMG/31382/file/Kristina_Hanninen_gradu.pdf. Viitattu 30.3.2009.

- Juholin, E. 2006. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Porvoo: Infoviestintä Oy.
- Juppo, V. 2005. *Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla*. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 33 (2) 102-115.
- Juuti, P. 1991. *Työ ja elämän laatu*. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 1995. *Johtaminen ja organisaation alitajunta*. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 2001. *Johtamispuhe*. Jyväskylä: PS- Kustannus.
- Juuti, P., Rannikko, H., & Saarikoski, V. 2004. *Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä*. Helsinki: Otava.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. *Oppimien työssä ja työyhteisössä*. Porvoo: WSOY.
- Kallunki, H. 2008. *Muutos ja johtaminen organisaatiossa. Tapausesimerkinä Kuusamon kaupungin perusturvan toimiala*. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden pro gradu –työ.
<http://olos.ulapland.fi/onayte/julkinen/upl.php?c=ONAYTE&f=6010.pdf/> .
Viitattu 3.12.2008.
- Kamensky, M. 2000. *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Kauppakamari.
- Keskinen, S. & Turtiainen, A. 1992. *Muutos ja muutosvastarinta päivähoitotyötä kehitettäessä*. Teoksessa J. Kinos (toim.) *Kirjoituksia lastentarhanopettajakoulutuksesta, varhaiskasvatuksesta ja lasten päivähoidosta*. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisusarja B 36-37, 170-190.
- Keskinen, S. 2005. *Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Helsinki: Kunnallisanalan kehittämissätiö.
- Kirveskari, T. 2003. *Visiot oppilaitoksen johtamisessa. Tulevaisuuden tahtotilaa johtamassa*. Tampere: Tampereen yliopisto. <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5677-7.pdf>
Viitattu 6.12.2008.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS–kustannus. Keuruu.
- Klein, M. F. 1989. *Curriculum reform in the Elementary School. Creating your own Agenda*. London: Teachers College.

- Kotter, J. 1990. *A Force for Change. How Leadership Differs from Management.* London: Collier Macmillan Publishers.
- Krueger, R. 1994. *Focus Groups. A Practical Guide for Applied Research.* Thousand Oaks: Sage.
- Kvale, S. 1996. *Psychology and Postmodernism i Nye arbejder fra Center for kvalitativ metodeudveklng.* Risskov; Psykologisk Institut for Statskundskab. Aarhus Universitet.
- Kyrö, P. 1997. *Yrittäjyyden muodot ja tehtävä murroksissa.* Jyväskylä Studies in Computer, Science, Economics and Statistics 38. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Laine, N. 2008. *Trust in Superior-Subordinate Relationship – an empirical study in the context of learning.* Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja.
<http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7418-7> . Viitattu 30.3.2009.
- Leman, U. 2007. *Johtajuuspuheista tekoihin.* Kasvatus 38 (4), 379-381.
- Lehtovaara, M. 1994. *Subjektiivinen maailmankuva kasvatustieteellisen tutkimuksen kohteena.* Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Julkaisusarja A. Raportti 53.
- Lincoln, Y. & Guba, E. 1985. *Naturalistic Inquiry.* London: Sage.
- Lord, R. G. & Smith, W. G. 1999. *Leadership and The changing Performance.* Teoksessa D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (toim.) *The Changing of Performance: Implications for Staffing, Motivation and Development.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 199-239.
- LTOL= Lastentarhanopettajaliitto. 2007. *Päiväkodin johtajuus huojuu.* Helsinki: Lastentarhanopettajaliitto/Opetusalan ammattijärjestö OAJ.
- Lähdesmäki, K. 2000. *New Public Management julkisjohtamisen uudistajana.* Paikallisen elinkeinopolitiikan johtamiskysymykset NPM:n näkökulmasta. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/00, 30-43.
- Mascall, B., Leithwood, K., Straus, T. & Sacks, R. 2008. *The Relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism.* Journal of Educational Administration 46(2), 214-228.
- Mattila, P. 2007. *Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen.* Keuruu: Otava.
- Mc Dougal, J. 1999. *Mielen teatterit.* Helsinki: Helsinki University Press.

- Morgan, G. 1997. Historical Views of Leadership. Teoksessa S. Kagan & B. Bowman (toim.) Leadership in Early Care and Education. Washington, D. C.: NAEYC, 9-14.
- Morgan, G. 1998. Riding the Waves of Change. Developing Managerial Competencies for a Turbulent World. San Francisco: Jossey Bass.
- Murto, K. 1992. Prosessin johtaminen: Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus.
- Mälkiä, T. 2007. Johtaminen. Henkilöstö haluaa tietoa syistä ja seurauksista. Yrittäjä 25 (6), 13-14.
- Määttä, M. 1996. Uudistuva oppilaitos ja johtaminen. Tampereen yliopisto. Ser A, Vol. 512.
- Naisbitt, J. 2006. Mind Set! Reset Your Thinking and See the Future. New York: HarperCollins.
- Niskanen, V. A. 1994. Tieteellisten menetelmien perusteita ihmistieteissä. Opiskelijan opas. Helsinki: Yliopistopaino.
- Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Nivala, V. 2002. Pedagoginen johtajuus – Näkökulmia koulun ja päiväkodin substanssijohtamiseen. Kasvatus 33 (2), 189-202.
- Nivala, V. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa P. Juuti (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otava, 129-140.
- Northouse, P. 2007. Leadership. Theory and Practice. Neljäs painos. California: Sage.
- OECD. 2001. Public Sector Leadership for 21st Century. Paris: OECD.
- Patton, M. Q. 2002. Qualitative Research & Evaluation Methods. 3. painos. California: Sage.
- Pearce, C. & Manz, C. 2005. The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self and Shared Leadership in Knowledge Work. Organizational Dynamics 34 (2), 130-140.
- Perkka-Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Rastor.
- Pesonen, J. 2009. Peruskoulun johtaminen – aikansa ilmiö. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteen väitöskirja. http://joypub.joensuu.fi/publications/dissertations/pesonen_peruskoulun/pesonen.pdf . Viitattu 7.4.2009.
- Pollitt, C. 2003. Essential Public Manager. Philadelphia: Open University Press.

- Powell, R. & Single, H. 1996. Methodology Matters – V. Focus Groups. *International Journal Quality in Health Care*, Vol 8 (5), 499-500. Viitattu 8.5.2009.
<http://intqhc.oxfordjournals.org/reprint/8/5/499>.
- Preskill, H. & Torres, R.T. 1999. *Evaluative Inquiry for Learning in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Rodd, J. 2004. Doing research on leadership. Teoksessa M. Ebbeck & M. Waniganayake (toim.) *Early Childhood Professionals: Leading today and tomorrow*. Sydney: MacLennan & Petty, 21-23.
- Rodd, J. 2006. *Leadership in early childhood. The Pathway to Professionalism*. Kolmas painos. Buckingham: Open University Press.
- Roukala, V. 1998. *Toiminnan muutoksen toteutus*. Espoo: Suomen Atk-kustannus Oy.
- Ruohotie, P. 2000. *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Porvoo: Wsoy.
- Schein, E. 1991. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Kolmas painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. 2007. ”Mees romppeines siihen”. *Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiassa*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Sundquist, S., Laamanen, E., Liivala, R., Iipponen, N. & Jyrä, K. (toim.) 2005. *Henkilöstö- ja seutuyhteistyö – ABC*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Sydänmaanlakka, P. 2000. *Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus.
- Sydänmaanlakka, P. 2003. *Intelligent Leadership and Leadership Competences. Developing a Leadership Framework for Intelligent Organization*. Espoo: Helsinki University of Technology.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. *Älykäs johtajuus*. Helsinki: Talentum.
- Syväjärvi, A., Stenvall, J., Perttula, J., Majoinen, K. & Vakkala, H. 2007. *Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessä muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamikassa*. *Hallinnon tutkimus* 2007:3.
- Taipale, M. E. 2008. *Pedagoginen johtajuus uudistumisen välineenä*. *Aikuiskasvatus* 1, 51-54.
- Tonkiss, F. 2004. Using focus groups. 2004. Teoksessa C. Seale (toim.) *Researching Society and Culture*. London: Sage, 193-206.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1-2.painos. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, K. 2001. Muutoshallinnan mestari. Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin. Espoo: Laatu keskus.
- Tukiainen, K. 1999. Peruskoulun rehtorin toimintaprofiili. Helsinki: Helsingin yliopiston opettajankoulutuslaitos.
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Kasvatus (22) 387-398.
- Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Juva: WSOY.
- Van Veen, K. & Slegers, P. 2006. Journal of Curriculum 38 (1), 85-111.
- Varto, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Vartola, J. 2004. Näkökulmia byrokratiaan. Tampereen yliopisto. Johtamistieteen laitos. Tampere: Yliopistopaino
- Vaughn, S., Schumm, S. & Sinagub, J. 1996. Focus group interviews in education and psychology. California: Sage.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Keuruu: Otava.
- Wilenius, M. & Aaltonen, M. 2002. Osaamisen ennakointi yrityksen kehittämisen haasteena. Teoksessa Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovelluksia. Helsinki: Tallprint, 821-842.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.
- Ulrich, D. 1996. Credibility and Capability. Teoksessa F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (toim.) The Leader of Future. New Visions, Strategies and Practices for the Next Era. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 209-219.
- Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva: WSOY.
- Yukl, G. 2005. Leadership in Organisations. New Jersey: Prentice Hall.