

Vuorohoidon johtamisen eettiset haasteet

"johtajan vinkkelistä"

Jaana Svärd

Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma
Syyslukukausi 2017
Kasvatustieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

**Jaana Svärd 2017. Vuorohoidon johtamisen eettiset haasteet ”johtajan vinkke-
listä.” Kasvatustieteen pro-gradu tutkielma. Jyväskylän yliopisto Kasvatustie-
teiden laitos. 69 sivua.**

Tämä pro gradu-tutkielma käsittelee päiväkodin eettistä johtamista, ja sen haas-
teita vuoropäiväkotien johtajien kuvaamana. Lisäksi johtajien kuvauksista etsi-
tään eettisen ajattelun malleja, jotka yhdistävät johtajia. Tutkimus toteutettiin laa-
dullisella tutkimusotteella, ja aineiston analysoinnissa käytettiin laadullista sisäl-
lönanalyysia. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteleamalla kuutta päiväkodin
johtajaa. Haastatteluissa johtajien eettisiä toimintamalleja selvitettiin Vigneteillä,
jotka kuvasivat eettisesti hankalia tilanteita.

Tulosten mukaan vuorohoidon eettisissä kysymyksissä korostuu kolme eettistä
johtajuutta vaikeuttavaa tekijäryhmää: lait ja asetukset, henkilöstöressurssit sekä
eri osapuolien ristiriitaiset tarpeet ja odotukset. Lakien ja asetusten rooli oli kes-
keisin, sillä ne säätelevät myös henkilöstöressursseja, mutta myös eri osapuolien
oikeuksia sekä tarpeeseen vastaamista. Johtajien vastauksista hahmottui kolme
eettisen ajattelun mallia: viisauden asenne, toimeenpanotaito ja kohtuullisuuden
käsite. Johtajien eettisessä ajattelussa välittyi oma halu- ja taito toimia oikein sekä
välittäminen. Nämä ovat eettisessä johtamisessa tarvittavia taitoja, jotka auttavat
johtajia vuorohoitoyksiköiden eettisissä haasteissa ja erilaisessa osaamisessa.
Tutkimustuloksista käy ilmi, että johtajat olivat tietoisia oman esimerkkinsä voi-
masta mutta myös yhteistyön tärkeydestä eettisessä toiminnassa. Työyhteisössä
ratkottiin yhteistyössä eettisiä pulmatilanteita ja sovittiin yhteiset eettisen toi-
minnan pelisäännöt. Yhteisesti sovittavia pelisääntöjä tarvitaan myös asiakasper-
heiden kanssa, lasten hyvinvoinnin turvaamiseksi. Yhteisten pelisääntöjen haas-
teena on tiedonkulku niin perheiden kanssa kuin myös työyhteisön sisällä.
Avainsanat: vuorohoito, eettisyys, johtajuus, varhaiskasvatus, aikuisuuden ajat-
telu

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	5
2	VARHAISKASVATUS	7
2.1	Vuorohoito varhaiskasvatuksessa	7
2.2	Varhaiskasvatuksen johtajuus.....	10
2.3.	Päiväkodin johtajan tehtävät varhaiskasvatuksessa.....	11
2.4	Varhaiskasvatuksen muutos	12
3	EETTISYYS.....	14
3.1	Eettinen toiminta.....	14
3.2	Eettinen herkkyys	14
3.3	Eettinen johtajuus.....	15
3.4	Toiminta eettisissä ongelmissa.....	18
3.5	Arvopohja	19
4	AJATTELUN KEHITYS AIKUISUUDESSA	22
4.1	Aikuisen ajattelu	22
4.2	Tunneäly johtajuudessa	25
5	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	26
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	27
6.1	Tutkimusmenetelmänä laadullinen haastattelu.....	27
6.2	Tutkittavat ja aineiston keruu	28
6.3	Aineiston analysointi.....	29
6.4	Tutkimuksen luotettavuus	31
6.5	Eettiset kysymykset	33
7	TULOKSET.....	34

7.1	Miten johtajat kuvaavat eettistä johtamista?	34
7.1.1	Lait ja asetukset.....	35
7.1.2	Henkilöstöresurssit	36
7.1.3	Ristiriitaiset tarpeet ja oikeudet.....	36
7.2	Miten johtajat ratkovat eettisesti vaativia tilanteita?	39
7.2.1	Epäselvyys lapsen hoidossa olossa (vignetti 1).....	39
7.2.2	Yhteiset pelisäännöt työntekijöiden työajoissa joustamisessa (vignetti 2 ja 5).....	40
7.2.3	Lapsen kaksi hoitopaikkaa ja sen vaikutukset (vignetti 3)	41
7.2.4	Työntekijän riittämättömyyden tunne iltavuorossa työskentelyssä (vignetti 4).....	42
7.3	Millaisia eettisen ajattelun malleja johtajien vastauksista hahmottuu?	43
7.3.1	Viisauden asenne.....	44
7.3.2	Toimeenpanotaito	45
7.3.3	Kohtuullisuuden käsite	46
8	POHDINTA.....	48
8.1	Vuorohoidon eettisen johtamisen haasteet	48
8.2	Vuorohoidon eettinen pohdinta vignettien innoittamana.....	50
8.3	Kolme eettisen ajattelun mallia	52
8.4	Käytännön johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.....	55
	LÄHTEET	57
	LIITTEET.....	62

1 JOHDANTO

Päiväkodin johtaja joutuu vuorohoidossa ratkomaan eettisesti haastavia ja monimutkaisia tilanteita, mutta tutkimustieto on vähäistä. Vuorohoidossa lasten, vanhempien ja työntekijöiden päivä- ja viikkorytmit vaihtelevat. Päiväkodin johtaja joutuu huomioimaan eri toimijoiden näkökulmat, ja hänen on otettava kantaa siihen, kuka joustaa: vanhemman työnantaja, vanhemmat, työntekijät, palvelutuottaja vai lapsi. Vuorohoidossa päiväkodinjohtajan työn yksi kulmakivi onkin sovittelu eri osapuolten näkökulmien välillä: johtaja rakentaa linkitystä vanhempien työajoista lapsen hoitoaikoihin ja edelleen henkilökunnan työvuoroihin. Tässä sovittelussa johtajan on huomioitava, miten toimia oikeudenmukaisesti ja eettisesti päätöksiä tehdessä, sillä johtajan on myös noudatettava sekä varhaiskasvatustilaa että työaikalakia. (Turja & Rönkä 2016, 85–97.)

Toisaalta eri osapuolien toiminnan äkilliset muutokset vaikeuttavat päiväkodin toiminnan pedagogista suunnittelua sekä toteuttamista. Esimerkiksi vanhempien työaikojen vaihtuvuus vaikuttaa lasten hoitoaikojen kautta lasten läsnäoloon päiväkodissa, mikä taas vaikeuttaa tasalaatuista varhaiskasvatuksen tarjoamista. Varhaiskasvatuksen perusteet velvoittavat yksiköitä, kuitenkin tarjoamaan tasalaatuista varhaiskasvatusta. Lisäksi johtajilla on myös huoli lasten hyvinvoinnista vuorohoidossa, koska esimerkiksi niin lasten kuin työntekijöiden moninaiset aikataulut lisäävät lasten ihmissuhteiden määrää ja lisäksi vaihtuvuus ryhmässä on suurta. Uusi varhaiskasvatustilaa määrittää, että lasten hyvinvointi ja lapsen etu ovat kaiken toiminnan lähtökohta. Se miten tämä näkyy käytännössä, jää esimiesten ja työntekijöiden arvioitavaksi. (Turja & Rönkä 2016, 85–97.)

Tämä pro gradutyö on laadullinen tutkimus ja kohdistuu kuuteen varhaiskasvatustilaa vuorohoidossa työskentelevään päiväkodin johtajaan. Nämä päiväkodin johtajat työskentelevät yksityisissä tai kunnallisissa päiväkodeissa, joko ympäri-

vuorokautisessa tai iltahoitoa järjestävässä päiväkodissa johtajana. Nämä hoitomuodot sisältyvät varhaiskasvatuspalveluun, ja tässä työssä niistä käytetään vuorohoito termiä. Työ on jatkoa OHOI-hankkeelle, jossa Keski-Suomen vuoropäivähoidon henkilöstö kehitti työhyvinvointiaan ja osaamistaan.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää päiväkodin johtajien näkemys vuorohoidon johtamisen eettisistä kysymyksistä ja oikeudenmukaisuudesta. Lisäksi tutkimuksen avulla pyritään tuomaan näkyväksi, millaisia yhteisiä eettisen ajattelun malleja päiväkodin johtajilla on.

Tiedonkeruumenetelminä ovat haastattelut. Haastattelussa apuna ovat erilliset vignetit. Ne ovat tässä työssä pieniä tapausesimerkkejä etukäteen valituista eettisistä tilanteista, joiden pohjalta tutkittavat kertovat, miten itse toimisivat tilanteissa.

2 VARHAISKASVATUS

2.1 Vuorohoito varhaiskasvatuksessa

"Lasten päivähoidolla tarkoitetaan varhaiskasvatusta ja varhaiskasvatuksella tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka." (Varhaiskasvatuslaki 2015, 1 §).

Kaikilla perheillä on oikeus subjektiiviseen varhaiskasvatukseen, mutta perheillä ei ole subjektiivista oikeutta vuorohoitoon. (Varhaiskasvatuslaki 1973, 11a. §.) Varhaiskasvatusta tulee kuitenkin järjestää mahdollisuuksien mukaan niin, että se vastaa lapsen vanhempien tai muiden huoltajien elämäntilanteeseen ja lapsen hoidon tarpeeseen. Vanhempien epätyypillinen työaika - viikonlopputyö, kolmivuorotyö tai työmatka - aiheuttaa joustotarvetta lasten hoitoaikoihin, tai niiden takia lapsi voi tarvita viikonloppu-, iltai- tai yöhoitoa. Tällöin kunta on velvollinen järjestämään lapselle hoitoa myös viikonloppuisin ja öisin. Vuorohoitoa järjestetään päiväkotien lisäksi myös ryhmäperhepäivähoidossa ja perhepäivähoidossa. (Määttä-Rantala 2010, 96.)

Eri kunnat järjestävät vuorohoitoa hyvin eri tavoin. Tässä tutkimuksessa vuorohoidolla tarkoitetaan varhaiskasvatuspalveluihin kuuluvaa yksityisissä ja kunnallisissa eli päiväkodeissa järjestettävää vuorohoitoa eli klo 18-22.30 järjestettävää iltahoitoa ja ennen klo 6.30: tä tapahtuvaa aamuhoitoa (Teppo, Dahlblom & Malinen 2016, 17.) Vuorohoito on monitasoinen käsite, mutta käytän sitä tässä työssä siksi, että tutkimuksessa mukana olevat päiväkodit eivät kaikki ole pelkästään vuoropäiväkoteja, vaan päiväkoteja joissa tarjotaan myös vuorohoitoa.

Keski-Suomessa vuorohoidon raamit laadittiin esimiesten neuvottelupäivien kolmiosaisessa prosessissa vuosina 2015–2016, ja ne olivat osa Keski-Suomen so-

siaalialan osaamiskeskuksen ”OHOI -osaamista vuorohoitoon” -hanketta. Raa-meilla on tarkoitus parantaa mukana olleiden kuntien varhaiskasvatuksen laadun kehittämistä ja vuorohoidon erityispiirteiden huomioimista. Vuorohoidossa toteutetaan vuoden 2015 varhaiskasvatuslain ja vuoden 2016 varhaiskasvatussuunnitelman 2016 mukaista varhaiskasvatusta. (Peltoperä, Dalhblom, Turja, Rönkä, Colin Hintikka & Teppo 2016, 62–68).

Vuorohoidossa on tärkeää tehdä yhteistyötä huoltajien kanssa. Huoltajilla on oikeus saada vuorohoidosta tarpeeksi tietoa, niin vuorohoitoa järjestävien yksiköiden kuin kunnan omilta verkkosivuilta. Erittäin tärkeää on tuoda esille ne asiat, joiden suhteen vuorohoito eroaa päiväaikaan toimivasta varhaiskasvatuksesta. Erot ovat lähtöisin huoltajien epätyypillisistä työajoista: jos huoltajilla on epätyypillinen työaika, lapsi on hoidossa epätyypillisinä hoitoaikoina ja varhaiskasvatus toteutetaan vuorohoidossa. Epätyypilliset hoitoajat näkyvät lasten jokapäiväisessä toiminnassa kullakin lapsella eri tavoin. Edellä olevalla on tutkimusten mukaan vaikutusta myös työntekijöiden työskentelyyn ja työhyvinvointiin. (Peltoperä ym.2016, 63–68.)

Vuorohoidon erityispiirteitä ovat aikataulujen eriytyminen, epäsäännöllisyys ja ennakoimattomuus. Ne hankaloittavat laadukkaan palvelun järjestämistä, sillä lapsen rytmiin sopivaa laadukasta varhaiskasvatusta voidaan tarjota vain sitä kautta, että tiedetään lapsen yksilölliset hoitoajat. (Peltoperä ym. 2016, 62–68). Varhaiskasvatuslakia muutettiin vuonna 2015 ja syksyllä 2017 voimaan tullut Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016 on velvoittava asiakirja. Asiakirjoissa on asetettu velvoitteita myös vuorohoidon järjestämiselle, mikä paikallistasolla tarkoittaa vuorohoidon ja sen erityispiirteiden huomioimista varhaiskasvatuksen suunnitelmatyössä. Tämän lisäksi vuorohoidossa olevan lapsen varhaiskasvatussuunnitelmassa on huomioitava lapsen yksilölliset tarpeet ja niiden toteutuminen. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet on normi, jota tulee noudattaa, ja se tuo vuorohoitoon uusia haasteita. Näitä haasteita tarkastellaan toi-

mivien toimintatapojen ja toimintakäytänteiden kautta yksikkö-, kunta- ja valtakunnan tasolla. Näin ne saadaan käytännön tasolla toimimaan ja pystytään takaamaan kunkin lapsen yksilöllisten tarpeiden huomiointi. (Kahiluoto & Alila 2016, 239–240.)

Vuorohoidon pedagogiikassa henkilöstö rakentaa lapsen kanssa yhdessä helposti hahmottuvat arjen struktuurit, esimerkiksi kuvien avulla autetaan lasta hahmottamaan päivän rytmiä. Päivän kulun hahmottaminen voi olla haaste lapselle, joka pitää perheensä erirytmisessä elämistä normaalina päivän kulkuna. Päivärytmiä sekä rutiineilla on tarkoitus lisätä lapsen hyvinvointia. Lapsen levon tarpeen huomioiminen on yksi tärkeimmistä arjen rutiineista. Toisaalta kun lapsi on epäsäännöllisesti läsnä päiväkodissa, henkilöstön on autettava lasta pääsemään mukaan meneillään olevaan toimintaan. Tähän tarvitaan henkilöstön sensitiivisyyttä ja tilannetajua, joiden avulla huomioidaan lasten tarpeita, kun toimitaan normaalin päiväkotiarki-rytmin ulkopuolella. (Peltoperä ym. 2016, 68–82.)

Aikuisen herkkyyden tärkeyden vuorohoidossa ovat huomanneet Salonen, Laakso ja Sevon (2016). Tämän havainnointiin perustuvan tutkimuksen mukaan on erittäin tärkeää, että aikuinen, joka on lapsen kanssa vuorovaikutuksessa, kunnioittaa lasten tekemiä aloitteita ja ottaa ne huomioon. Mitä pienimmästä lapsesta on kysymys, sitä useammin lapsen aloitteet ovat vain itkua, eleitä, ilmeitä. Vanhemmilla lapsilla aloitteet ovat sanoja ja lauseita. Sillä, että kasvattaja huomioi lasta herkästi, on hyvin tärkeä merkitys lapselle, joka saapuu eri vuorokauden aikoina ryhmän toiminnan keskelle. Sensitiivisesti toimivalta aikuiselta hän saa tukea ja apua ryhmän toiminnan liittymiseen. Vuorohoidossa voi olla läsnä hyvinkin eri-ikäisiä lapsia samassa ryhmässä, ja tämä taas asettaa omat haasteensa henkilökunnalle kohdata jokainen lapsi sensitiivisesti. Se luo myös haasteita kunkin lapsen varhaiskasvatuksen tavoitteiden saavuttamisessa. (Teppo ym. 2016, 22.)

Lapsen mahdollisista tuen tarpeista on koko henkilöstön oltava tietoinen, jotta kaikki pystyvät toimimaan niiden mukaan. Toimintatapojen sopiminen on tärkeää, koska kuka tahansa työntekijöistä voi olla lapsen kanssa, sillä epäsäännöllisten hoitoaikojen perusteella tehdään kiertävät työvuorot henkilöstölle. Tämä on haastavaa työntekijöille, mutta työnantajalla on oikeus vaatia kaikkia työntekijöitä tekemään työtä, niin eri työvuoroissa kuin viikonloppuisin. Vuorohoidossa onkin kiinnitettävä huomiota työhyvinvointiin ja tiimityöskentelyyn. Johtajan tulee tukea työntekijöiden hyvinvointia ja mahdollistaa, että heidän työnsä on tarpeeksi haasteellista ja palkitsevaa. Vuorohoidossa joudutaan työskentelemään välillä yksin, mutta myös tiimeissä ja tiimiltä työntekijät saavat tukea työhönsä. (Peltoperä ym. 2016, 68–82.)

2.2 Varhaiskasvatuksen johtajuus

Suomessa yhteiskunnalliset arvot ja institutionaaliset rakenteet määrittelevät omalta osaltaan varhaiskasvatuksen johtajuutta (Hujala 2013, 51). Tähän perustuvat Nivalan (1991, 2010) määrittelemät varhaiskasvatuksen organisaation johtajuuden kolme ulottuvuutta: varhaiskasvatuksen ydintehtävä ja siihen liitetty johtaminen, johtajan johdolliset ja hallinnolliset tehtävät sekä varhaiskasvatuksen organisaatioon liittyvät tehtävät.

Johtajuuden toimivuus perustuu varhaiskasvatuksessa selkeään pedagogiseen johtajuuteen. Tällöin päiväkodin johtajalla on kyky käydä pedagogisia keskusteluja. Keskusteluissa päiväkodin johtaja pitää asiat ammatillisella tasolla ja korostaa ammatillisuuden merkitystä. Tällaiset ammatilliset keskustelut käydään dialogisesti, jolloin voimakkaiden persoonien ei anneta alistaa mielipiteillään muita. Toimivassa johtajuudessa johtaja haastaa työntekijöitä, refleктоimaan toteutettua toimintaa ja pohtimaan omaa sitoutumistaan työhönsä. Hänellä on myös luottamus työntekijöihin ja heidän ammattitaitoonsa. Toimiva johtajuus rakentuu arjen erilaisissa kanssakäymisissä. (Fonsén 2014, 30, 166.)

2.3. Päiväkodin johtajan tehtävät varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatuksessa johtaja toimii tällä hetkellä yleensä usean yksikön esimiehenä ja harvinaisempaa on, jos hän on vain yhden yksikön esimies. On siis melko yleistä, että samalla päiväkodinjohtajalla on hoidettavaan useita päiväkoteja. Nämä voivat toimia joko päiväsaikaan, varhaisesta aamusta myöhäiseen iltaan tai ympärivuorokautisesti. Näiden lisäksi päiväkodin johtajalla voi olla hoidettavaan avoimet leikkipalvelut tai perhepäivähoito. Näissä kaikissa toimintamuodoissa päiväkodinjohtajan tulee huomioida, että niissä tarjotaan laadukasta päivähoitoa, henkilökunta voi hyvin ja saa mahdollisuuden kehittyä työssään, yhteydet vanhempiin ovat kunnossa ja palvelun tuottaja on tietoinen kaikkia palvelun tuottamiseen liittyvistä asioista. Tämä kaikki on hyvin haasteellista työtä, ja kun varhaiskasvatuksen vuorohoidon toiminta vielä sijoittuu niin sanottuihin epäsäännöllisiin toiminta-aikoihin, tämä lisää näissä yksiköissä toimivan päiväkodin johtajan työn haasteellisuutta entisestään. (Turja & Rönkä 2016, 85.)

Varhaiskasvatuksessa päiväkodin johtajan ydintehtävänä on luoda sellaiset olosuhteet, että työyhteisö pystyy toimimaan ja hoitamaan oman perustehtävänsä. Toimiva työyhteisö tarvitsee yhteiset kasvatusnäkemykset ja pedagogiikan sekä rakenteet, jotka tukevat toimintaa. Johtaja mahdollistaa työyhteisön tarpeet asettamalla raamit ja rajat. Näiden puitteissa työyhteisö pystyy työskentelemään ja toteuttamaan perustehtävänsä. (Mikkola & Nevalainen 2010, 68.) Työyhteisöllä tulee olla myös mahdollisuus käydä ammatillisia keskusteluja, ja tämän kautta luodaan pohjaa työyhteisön osallistavalle ilmapiirille (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 20). Työyhteisön perustehtävä saattaa joskus vääristyä, ja tässä johtajan ja työyhteisön yhdessä muodostamalla toimintakulttuurilla on suuri merkitys. Yhdessä muodostetussa toimintakulttuurissa tietoisuus, tavoitteellisuus ja yhteistyökyky tehdään näkyväksi puhumalla. Työyhteisössä näitä käsitellään yhdessä, jotta asiat saadaan hallintaan. (Mikkola & Nevalainen 2010, 69.)

Eskelinen ym. (2014) puolestaan tuovat tutkimuksessaan esille, että päiväkodin johtajan tärkeimmät tehtävät niin täällä Suomessa kuin Japanissa ja Singaporessa liittyvät pedagogiseen johtamiseen, ja tämän lisäksi tehtäviin kuuluu asiakaspalvelua, henkilöstöhallintaa ja päivittäisiä esimiestehtäviä. Näissä tehtävien painopisteet vaihtelivat maittain. Esimerkiksi Suomessa varhaiskasvatuksen parissa toimivien ihmisten sitouttamista varhaiskasvatuksen laadun ylläpitoon ja sen kehittämiseen pidetään varhaiskasvatuksen johtamisen yhtenä tärkeimpänä tehtävänä. (Heikka & Hujala 2008, 3). Tämän lisäksi Hujasen (2008) mukaan varhaiskasvatuksen johtamiskäsitystä pidetään myös kokonaisvaltaisena toimintana, missä sosiaalinen kokonaisuus tapahtuu prosessissa. Varhaiskasvatuksen johtaminen on muotoutumassa vähitellen hallinnollisesta johtajuudesta kasvatustyön sekä työyhteisöjen johtamiseen. Nämä molemmat sisältyvät pedagogiseen johtamiseen (Heikka & Hujala 2008, 3).

Johtamistehtäviin sisältyy vastuullisuutta, mikä pohjautuu lainsäädäntöön ja työtehtäviin liittyviin muihin velvollisuuksiin. Vastuullisuus jaetaan lailliseen ja eettiseen vastuullisuuteen. Eettinen vastuullisuus velvoittaa johtajaa noudattamaan hyviä ja oikeita toimintatapoja, vaikka kyse ei ole lainsäädännön velvoitteista. Vastuullisen johtajuuden perusta pohjautuu arvoihin ja periaatteisiin. (Keränen, Lämsä & Savela 2015, 206.) Toisaalta Keräsen ym. (2015, 207) tutkimuksen perusteella esimies-alaisuhteella on oma vaikutuksensa vastuulliseen johtajuuteen, koska kummankin osapuolten odotukset vaihtelevat työtilanteiden mukaan.

2.4 Varhaiskasvatuksen muutos

Varhaiskasvatus ja sen toimintaympäristö ovat olleet viime vuosina monenlaisien muutosten kenttänä. Muutoksia on ollut organisaatiossa, missä varhaiskasvatuksen työyhteisön roolit ja vaatimukset ovat muuttuneet vuoden 2016 varhaiskasvatusperusteiden johdosta. Varhaiskasvatuksen perusteet 2016 on normi,

jota työyhteisön tulee noudattaa. Tämän vuoksi työntekijöiden muutokseen sitoutuminen on lakisäänteistä. Samaan aikaan johtamisen vastuut ja roolit ovat muuttuneet. Tämä on lisännyt työyhteisön vastuuta ja vapautta toteuttaa työtään. Esimerkiksi uusi tämän ajan ilmiö: itsensä johtaminen, tuo mukanaan vapautta mutta myös vastuuta. Itsensä johtamisessa yksilö ottaa vastuun oman toimintansa tavoitteista ja suunnitelmista. Tämän lisäksi yksilö tarvitsee palautetta toiminnastaan, jotta voi kehittää toimintansa tavoitteita. (Raabe, Frese & Bheer, 2007).

Päivittäisen johtamisen tärkeys korostuu johtamisen vastuiden ja roolien muuttumisen myötä. Johtamisen vastuiden ja roolien muuttuminen vaikuttaa työyhteisön tämän hetkisiin tavoitteisiin ja päämääriin. Tämä saattaa herättää työyhteisössä erilaisia kysymyksiä, kuten mikä rooli työntekijöillä on pedagogisessa johtamisessa, soveltaako työyhteisö ulkopuolelta tulevia tavoitteita, osallistuuko työyhteisö yhtenä toimijana pedagogiseen johtamiseen ja päätöksenteon, vai kuuluuko nämä tehtävät vain johtajalle. Johtajan vastuulla on mahdollistaa sellainen yhteistyö työyhteisön ja vanhempien välille, missä kaikilla on yhteinen ymmärrys lasten oppimisen ja hyvinvoinnin edistämisestä. Pedagoginen johtaminen on vastuun ottamista ja yhteisymmärrystä niistä tavoitteista ja menetelmistä, jotka tukevat lapsen kasvua varhaislapsuudesta kouluikään. (Heikka & Wanigananayake 2011, 499-512.)

3 EETTISYYS

3.1 Eettinen toiminta

Eettiset tilanteet voivat herättää eri yksilöissä erilaisia ajatuksia, ja tämän vuoksi eettisten toimintojen yleistäminen käsitteeksi ei ole yksinkertaista (Lämsä & Hiekkataipale 2015,21). Eettisen päätöksen teoria pohjautuu johtajien järkevään vaihtoehtojen ja seurauksien arviointiin, eräänlaiseen logiikkaan. Logiikan kautta eettisiin päätöksiin saadaan tarkoituksenmukaisuutta, jota voidaan arvioida. Tämä vaatii työyhteisöltä sovittujen sääntöjen noudattamista, ja sitä että työntekijät näkevät eettiset tapaukset sekä rationaalisesti että intuitiivisesti. Tällöin yksilön mielestä eettiset tapaukset ovat loogisesti selitettävissä ja luonnollisesti välittömästi ymmärrettävissä. (Lämsä & Hiekkataipale 2015, 4.)

Lämsän ja Hiekkataipaleen (2015, 21) mielestä johtajille pitäisi löytyä mahdollisuus keskustella työssä esiinnousseista erilaisista eettisistä ongelmista. Esimerkiksi varhaiskasvatuksen mentorointi voisi olla tällainen mahdollisuus. Siinä kokeneemmat johtajat ja vasta uransa alussa olevat voisivat käsitellä ja jakaa yhdessä kokemuksiaan päivittäisistä eettisistä ongelmista. Edellä olevaa tukevat Lämsän ja Hiekkataipaleen (2015, 21) tutkimustulokset, joiden perusteella johtajat hyötyisivät edellisen kaltaisesta työskentelystä. Tällaisten yhteisten keskustelujen kautta voisi rakentaa yhteisiä toimintamalleja eettisten ongelmien ratkaisuun. Yhteisten keskustelujen kautta saatu tuki auttaa johtajia paremmin kohtaamaan eettisiä ongelmia.

3.2 Eettinen herkkyyys

Eettiseen toimintaan sisältyvät kaikki ihmisen hyvinvointiin ja vastuuseen liittyvät asiat. Eettisessä toiminnassa eettisellä herkkyydellä on tärkeä asema. Ihminen ei tiedosta eettisiä ongelmiaan, jos hänellä ei ole eettistä herkkyyttä (Juujärvi

& Pessa 2008, 326). Eettinen herkkyys on hyvä nähdä persoonallisuuden piirteinä, eikä tapauskohtaisena ominaisuutena. Eettisen herkkyyden kautta yksilö pystyy tunnistamaan erialaisia eettisiä jännitteitä ja ristiriitatilanteita. Eettinen herkkyys auttaa ihmistä hahmottamaan erilaisia toimintatapoja sitä, miten kuuluisi toimia ja miten toimintavan valinta vaikuttaa tilanteen eri osapuoliin. Tämän voi tehdä roolinoton ja empatian kautta, sillä ne ovat avaimet kaikkeen eettiseen toimintaan. On hyvä osata katsoa tilanteita toisen ihmisen silmin. Eettinen herkkyys pitää sisällään yksilön taidot tunnistaa tilanteissa mukana olevien ihmisten tarpeet, odotukset, oikeudet, velvollisuudet ja erityispiirteet. (Juujärvi, Myyry & Pessa 2007, 23, 79–80.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että moraalinen ongelmaratkaisu ja kyky tunnistavat tilanteiden eettisiä ongelmia ovat kaksi eri taitoa. Myyry ja Helkama (2002) ovat tutkimuksessa todenneet, että kun ihminen osaa arvostaa toisen hyvinvointia tukevia arvoja, hän pystyy tunnistamaan eettisiä ongelmia paremmin ja kun taas ihmisen omat arvot ovat etusialla, hän pystyi huonommin tunnistamaan moraalisia ongelmia. Eettinen herkkyys on hyvä nähdä ammatillisen toiminnan keskeisenä käsitteenä ja tiedostaa samalla, että eettiset ongelmat ovat maailman laajuisia, ja siksi ammatilliseen asiantuntijuuteen kuuluu kulttuurierojen ja maailmanlaajuisten ongelmien ymmärtäminen. (Juujärvi ym. 2007, 24.)

3.3 Eettinen johtajuus

Eettistä johtajuutta ei voi pitää pysyvänä tilana. Se on pikemminkin päämäärä, jota ei pysty saavuttamaan pelkkiä virheitä kaihtamalla. Päivittäin johtaja kohtaa tilanteita, asioita ja tekee valintoja, jotka voivat vaikeuttaa tätä päämäärää. Tämän takia johtajan on työskenneltävä eettisyyden kasvamisen puolesta. (Heiskanen & Salo 2007, 186.)

Eettisen ongelman muodostavat ne asiat, jotka haastavat johtajaa miettimään käsitteisiään oikeasta ja väärästä. Käsitteenä eettinen ongelma toimii silloin, kun

korostetaan asian ongelmaratkaisun reflektointia. Reflektointi on eettisen ajattelun pohja. Ihminen ajattelee tietoisesti ongelman ratkaisua, arvioi tilanteen ja ratkaisee asian tiedon pohjalta. Samankaltaisissa ongelmatilanteissa ratkaisumallit alkavat vähitellen vakiintua, ja tällöin refleksiivinen ongelmaratkaisu muuttuu automaattiseksi. Eettisessä päätöksen teossa on kysymys intuitiivisen ja refleksiivisen ajattelun vuorottelusta. Ammatillisessa toiminnassa ihmisen moraalialia koskettavat ongelmat ovat usein eettisiä ongelmia. (Juujärvi ym. 2007, 13, 149.)

Kohtuullisuuden käsite on osa eettistä johtajuutta. Tällä tarkoitetaan toisista välittämistä mutta myös johtajan oman itsensä huomioimista. Johtajan tulee pystyä arviomaan tilanteita, joissa hän toimii kohtuullisesti ja tämän kautta hän pystyy kehittämään arviointikykyään. Tiedostaminen ja arviointikyvyn kehitys ovat tärkeitä asioita eettisen johtajuuden kehittymisessä. (Heiskanen & Salo 2007, 24-25.)

Eettisen ja vastuullisen toimintatavan puutos voi näkyä työyhteisössä tehottomuutena. Tämä johtuu siitä, että kriittinen työyhteisö ei ota vastuuta kokonaisuuksista. Päiväkodissa tämä voi näkyä arjen tilanteissa, esimerkiksi, siinä miten toisen ryhmän lapsen suhtaudutaan, autetaanko lasta vai käännetäänkö selkä, koska lapsi ei kuulu omaan ryhmään. Oman esimerkin kautta kukin työyhteisön jäsen tekee näkyväksi sen, minkälainen työyhteisön työhyvinvointi on. Eettinen johtaja on tietoinen oman esimerkin voimasta ja viestittää tätä myös omilla teoillaan työyhteisöön vastuullisesti. (Heiskanen & Salo 2007, 24.)

Eettistä johtajuutta ei voi teeskennellä, eikä sitä voi opetella ulkoa, mutta eettistä johtamisotetta voi harjaannuttaa. Harjaannuttaminen vaatii vahvaa panostamista. Tällöin johtajan tulee järjestelmällisesti arvioida työtään ja olla halukas rakentamaan sitä uudelleen (Heiskanen & Salo 2007, 60). Oman työn arvioinnissa johtaja tarkastelee omia asenteitaan. Asenteiden tarkastelu on haasteellista, sillä yleensä ihminen havaitsee ympäristöstä tiedot, jotka tukevat hänen toimintaansa

ja haluaa muiden toimivan näiden mukaisesti. Tätä toimintaa nimitetään itsensä profetoinniksi. (Juujärvi ym. 2007, 99.)

Eettistä johtamistaitoa kehittämällä saadaan aikaan tuloksia, jotka vievät koko organisaatiota eteenpäin. Tämän vuoksi on tärkeää, että johtajat pohtivat menettelytapojaan ja niiden oikeellisuutta päivittäin etukäteen ja jälkikäteen. Johtajat ovat tilivelvollisia tekemistään päätöksistään eri sidosryhmille, kuten päiväkodissa työntekijöille, vanhemmille, lapsille ja johdolle. Tämän vuoksi johtaja joutuu suhteuttamaan toimintaansa edellä mainittuihin, vastatessaan heidän odotuksiinsa ja vaatimuksiinsa. (Feldt, Huhtala, Hyvönen, Kinnunen, Lämsä, Mauno, & Puutio 2010, 14.)

Heiskanen ja Salon (2007, 54–55) mukaan ne johtajat tulevat menestymään työelämässä, joiden ratkaisut tyydyttävät useiden sidosryhmien odotuksia ja vaatimuksia. Eettisesti oikeita ratkaisuja tekevällä johtajalla on eettisen viisauden asenne. Eettinen viisaus rakentuu älyllisestä ymmärryksestä, joka muodostuu kokemuksen kautta hankitusta kyvystä hahmottaa, mitä mistäkin tilanteesta seuraa. Tämän lisäksi johtaja tarvitsee asenteen, jolla hän pystyy tunnistamaan oman epävarmuutensa toimintaansa nähden ja tämän kautta vahvistamaan eettistä rohkeuttaan. Lisäksi johtajan on hyvä tiedostaa, että se kieli ja ne sanat, joita hän käyttää muokkaa hänen asenteitaan ja toimintaansa.

Johtajan työ on vaativaa ja psykologisesti kuormittavaa. Johtajan työssä vaaditaan luovuutta toimia eri tilanteissa ja rooleissa. Professori Henry Mintzbergin (1973) organisaatioteorian mukaan johtajan roolit voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan, jotka ovat ihmissuhde-, tiedonkulku- ja päätöksentekorooli. Johtaja työskentelee samanaikaisesti tiedon hankkijana ja jakajana. Samaan aikaan hän on esimies sekä yhteyshenkilö, joka huolehtii työyhteisöstään, mutta samalla asiakkaista. Tällöin hän joutuu käsittelemään eettisesti haastavia tilanteita ja toimimaan näissä neuvottelijana ja resurssien jakajana. Johtaja joutuu ottamaan huomioon kaikkien näiden roolien odotukset ja vaatimukset, samalla kun hän joutuu

käsittelemään mahdollisia ristiriitatilanteita eettisiä päätöksiä tehdessään. (Feldt ym. 2010, 14.)

Eettisesti haastavia tilanteita ei aina tulisi nähdä kielteisinä, sillä niiden kautta voi organisaatiossa syntyä reflektiota ja oppimista. Nämä tilanteet pakottavat organisaatiota miettimään toimintatapoja ja niiden seurauksia. (Feldt ym. 2010, 15.) Lisäksi työyhteisössä voidaan haluta, että asiat näyttävät ulospäin hyviltä ja eettisiltä. Tämän kaltainen toiminta ei lisää henkilöstön hyvinvointia, sillä vain johdonmukaisella johtamisella saadaan kohennettua henkilöstön hyvinvointia. Koko henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa yksilön toimintaan, ja kun yksilö parantaa omaa työtään, hän työskentelee tuottavasti. (Heiskanen & Salo 2007, 31.)

Asiakkaille hyvinvointi näkyy päiväkodeissa työntekijöiden palvelun haluna ja innokkaan motivoituneena työn tekemisenä. Tämä lisää asiakastyytyväisyyttä, jota esimerkiksi mitataan joissakin kunnan päiväkodeissa 2–3 kertaa asiakaskyselyillä. Jos näissä asiakaskyselyissä nousee esille mahdollisia epäkohtia, niihin puututaan. Tällainen toimintatapa on eettistä johtamista, jossa on tarkoituksena muodostaa sellainen kulttuuri, joka ei etsi vastuun kantajaa muualta. Työyhteisössä yhdessä mietitään, miten esille nousseille epäkohdille tehdään. Tämän kautta työyhteisön työn muutokset tulevat heti käytäntöön ja virheiden osoittamisen siasta, keskitytään työn kehittämiseen ja uusien mahdollisuuksien rakentamiseen. (Heiskanen & Salo 2007, 31.)

3.4 Toiminta eettisissä ongelmissa

Eettisissä ongelmatilanteissa johtajat toimivat eri tavoin ja syitä siihen on monia. Johtajalla tulee olla halua toimia oikein eettisissä ongelmatilanteissa. Ilman halua hän saattaa asettaa oman mukavuudenhalunsa etusijalle ja eettinen ongelma jää vaille ratkaisua. Toisaalta johtaja voi tiedostaa, miten hänen kuuluu toimia, ja hänellä voi olla motivaatiota, mutta rohkeus ja konkreettiset taidot puuttuvat.

(Juujärvi & Pessa 2008, 328.) Johtaja voi kokea ongelmat epämiellyttävinä poikkeuksina ja vaieta, eristäytyä tai alkaa miellyttää. Vaikeimmissa tilanteissa tilanteet lakaistaan piiloon, sillä pelätään seurauksia. Vaikeneminen ja asioihin puuttumattomuus vaikeuttavat yhteistyötä ja heikentävät työilmapiiriä ja työhön sitoutumista. Tämä voi johtaa siihen, että työyhteisön yhteiset tavoitteet jäävät saavuttamatta ja yksikön maine kärsii. Tällöin kukaan ei halua töihin tähän yksikköön. Johtajan eristäytyminen ilmenee yksin jäämisenä tai haluna selviytyä yksin. Tällöin ongelmat jäävät ratkaisematta ja johtaja kokee alentunutta luottamusta ja kuormittuneisuutta. (Hiekkataipale & Lämsä 2015, 12–18.)

Asiat ja ongelmat eivät lakkaa olemasta niistä vaikenemalla. Asioihin puuttuminen on usein ainoa keino kehittää toimintaa (Heiskanen & Salo 2007, 168). Kun ongelmat otetaan osaksi organisaation toimintaa, silloin yritetään ennakoida tulevaa ja johtaja on itse roolimalli ja esimerkki. Tällöin luottamus työn kehittämiseen paranee, työyhteisön keskustelut ovat avoimia ja yleinen ilmapiiri kehittyy tukea antavaksi, jossa on hyvä oppia. (Hiekkataipale & Lämsä 2015, 20.)

Rohkea asioihin puuttuminen eettisissä tilanteissa vaatii johtajalta oman pelon ja epävarmuuden alueelle menemistä. Tämän lisäksi eettinen toiminta vaatii johtajalta omien ajatusten toimeenpanon lisäksi, sosiaalista rohkeutta kannustaa ja vaatia muita työyhteisön jäseniä toimimaan samoin (Heiskanen & Salo 2007, 165). Tällainen toimeenpanotaito vaatii johtajalta tahdon lujuuutta ja rohkeutta, mutta myös herkkyyttä huomata toisen tarpeet ja oikeudet. Johtajuudessa toimeenpanotaitoon kuuluvat myös omien valintojen perustelu ja rakentava toimiminen konfliktitilanteissa. (Juujärvi ym. 2007, 29.)

3.5 Arvopohja

Työyhteisön toiminnassa vastuullinen toiminta ja johtajuus ovat merkittävässä asemassa. Vastuullista toimintaa voidaan tarkastella niin eettisten ohjeiden kuin

eettisten arvojen kautta. Eettiset ohjeet opastavat työyhteisöä toimimaan eettisissä tilanteissa ja eettiset vastuut muodostavat työyhteisön eettiset säännöt ja työyhteisön eettisen arvomaailman. Tämän johdosta työyhteisöistä löytyy niin toiminnallisia arvoja kuin eettisiä arvoja. Työyhteisön arvopohja perustuu yleensä toimintaan, kulttuuriin ja niiden välisiin suhteisiin. Arvot jakaantuvat kahteen käsitteeseen, asenteisiin ja normeihin. Asenteet pohjautuvat kokemuksellisuuteen ja ne eivät ole sisään rakennettuja tapoja toimia. Asenteilla on ole-massa aina jokin kohde, mitä taas arvoilla ei ole, ja asenteet muuttuvat nopeasti, kun taas arvojen muuttuminen on hidasta. Normit taas ovat yhteisesti sovittuja sääntöjä joko kirjoitettuja tai kirjoittamattomia. Normien noudattamatta jättäminen, aiheuttaa yleensä työyhteisössä paheksuntaa. Arvot ovat myös johtamisen välineitä, mikä auttaa johtajaa näkemään oman asennoitumisensa henkilöstöön, asiakkaisiin ja sidosryhmiin. (Juujärvi ym. 2007, 37, 49–50.)

Arvot selkeyttävät ja auttavat sellaisissa tilanteissa, joihin ei ole valmiita vastauksia (Juujärvi ym. 2007, 51). Esimerkiksi periaatteellisuuden arvoja korostavassa työyhteisössä noudatetaan oman arvopohjan mukaisia näkemyksiä. Tämän kautta työyhteisön luottamus paranee, keskusteluista tulee avoimia ja johdon esimerkillisyys ja vastuunkanto korostuvat. Periaatteellisuutta korostavassa organisaatiossa saattaa edellä olevan lisäksi nousta esille arvoriidat ja stressi (Hiekkataipale & Lämsä 2015, 20). Arvoriidat ja stressi voivat vaikeuttaa henkilön sitoutumista ja työmotivaatiota. Näihin voidaan vaikuttaa arvojohtamisella. Tällöin johtaja ottaa työyhteisön muukaan määrittelemään niitä arvoja, joilla työyhteisöä tulisi johtaa. Johtajan tulee kuitenkin olla tietoinen siitä, millä arvoilla hän johtaa. Arvojohtamisen tehtävänä on sitouttaa johdettavat organisaation arvoihin (Lehtonen 2009, 8–9). Tämä edellyttää, että työyhteisö on sisäistänyt omat arvonsa työnsä ohjaavaksi tekijäksi, ja tämän kautta ne lisäävät työyhteisön yhteisöllisyyden kokemusta. (Juujärvi, Myyry & Pessa 2007, 51.) Eettisessä arvojohtamisessa sallitaan kriittiset keskustelut, ja ne katsotaan olevan työ-

yhteisölle hyväksi keinoksi purkaa ärtymystä mutta myös keinoksi paljastaa korjausta vaativia asioita. Arvot ja arvotietoisuus toimivat tällöin välineenä, joista koko työyhteisö hyötyy (Lehtonen 2009, 9).

4 AJATTELUN KEHITYS AIKUISUUDESSA

4.1 Aikuisen ajattelu

Käsittelen tässä työssä ajattelun kehitystä aikuisuudessa, koska katson, että kyky eettisten kysymysten pohdintaan on osa aikuisen ajattelun kehitystä. Aikuisen ajattelun kehitys on ollut tutkimuskohteena jo viime vuosikymmenien ajan, ja sen tutkimus nähdään kasvavana tutkimusalalana (Kallio 2014, 19). Aikuisen ajattelun määrittely ei ole yksinkertaista. Esimeriksi Tuomen (2016, 376) mielestä on helpompaa määrittellä itse aikuinen kehittyneenä ajattelijana, joka esimerkiksi haluaa saada selville, ovatko ristiriitatilanteet aitoja vai ei. Aikuinen hankkii itse tietoa ja harjaannuttaa sitä järjestelmällisesti sekä aktiivisesti. Kun aikuisen ajattelu kehittyy, hän pystyy paremmin hyväksymään erilaisia käsityksiä, mutta aikuisen ajattelu ei muutu sen totuudenmukaisemmaksi tai tervehdyttävämmäksi ihmisen vanhetessa. (Tuominen 2014, 79, 355.)

Aikuisen ajattelun kehityksestä eri tutkijat eivät ole yhtä mieltä. Esimerkiksi Kallio (2016, 43–46) on luokitellut aikuisen ajattelumallit kolmeen kehityspsykologiseen tasoon ja ne ovat yksinäkökulmaisuus, moninäkökulmaisuus sekä näkökulmia yhdistävä ajattelu. Nämä aikuisen ajattelumallit ovat Kallion mukaan kuvauksia kolmesta erilaisesta ajattelusta, jotka eivät ole missään hierarkkisessa suhteessa toisiinsa, ts. ne eivät etene missään tietyssä järjestyksessä.

Yksinäkökulmaisuus tarkoittaa ehdottomuutta ajattelussa ja kuuluu nuoruusiikään. Moninäkökulmaisuudessa pohditaan asioita, sekä- että ajattelun kautta. Näistä kahdesta ajattelun muodosta muodostuu sitten yksi yhteinen näkökulmia yhdistävä ajattelu, jossa aikuinen toimii omaehtoisesti mutta pystyy samalla ottamaan huomioon toisen näkemykset (Kallio 2016, 44).

Kallion mukaan (2014) ihmisen psyykkisen kehityksen yhdistävä tekijä on ajattelun, toiminnan ja tunteiden integrointi. Eri tutkijoiden käsitykset eroavat Kallion näkemyksestä psyykkeen alueen integroinnissa, mutta tutkijat ovat samaa mieltä siitä, kuinka aikuisuudessa psykologis-sosiaalisten alueiden yhdistäminen tulisi nähdä kehityksellisesti tärkeänä asiana. Psykologis-sosiaalisten osien yhdistäminen vaatii aikuiselta joustavaa ajattelua, tilannetajua, kykyä ymmärtää, että asioilla on erilaisia selityksiä. Tässä aikuista auttaa laaja-alainen kokemus ja tämän kautta hän voi muodostaa eri järjestelmissä yhdistettyjä käsitteitä (Kallio 2014, 29-30).

Käsitteen muutosta voidaan pitää yhtenä näkökulmia yhdistävänä ajattelumuotona. Aikuinen muuttaa omia ajattelun rakenteitaan käsitteen muutoksen kautta, ja hän alkaa nähdä asioita aivan uudessa valossa. Tämän lisäksi käsitteen muutos on yksi oppimisen muoto, ja siinä aikuinen muuttaa aiempia käsitteitään ja käsityksiään ja muodostaa uusia. Hän ymmärtää, että tämä on välttämätöntä, sillä hänen aiemmat käsityksensä ja käsitteensä eivät auta häntä enää asioiden ymmärtämisessä. Käsitteiden muutos kuuluu tieteelliseen kehitykseen ja muutos tapahtuu vasta silloin, kun uudesta asiasta on saatu tarpeeksi tietoa. (Mikkilä-Edman 2016, 206–208.)

Aikuinen on voinut vuosikausia pitää tiettyjä käsityksiä ja käsitteitä oikeina, ja näiden muotoutuminen on voinut kestää esimerkiksi koko siihenastisen työura ajan. Tällöin hän on hyvin emotionaalisesti kiinni näissä käsityksissään ja käsitteissään. Niiden muuttaminen ei ole tämän vuoksi kovinakaan helppoa. (Mikkilä-Edman 2016, 211–212.)

Aikuisen käsitteiden ja käsitysten muutos on hyvin pitkäkestoista ja joskus jopa turhauttavaa. Esimerkiksi ammattitaidon kehittyminen vaatii aikuiselta useita käsitteellisiä muutoksia (Mikkilä-Edman 2016, 223). Käsitteellisessä muutoksessa aikuinen integroi uutta tietoa aikaisempaan, ja tämä voi työelämässä tapahtua työyhteisön ryhmäkeskustelujen tai mentoroinnin kautta (Tynjälä 2016, 240).

Mikkilä-Edmanin (2016, 223) mukaan uuden käsitteellisen muutoksen käyttöönotto vaatii joskus aikaisemman käsitteen hylkäämistä.

Aikuisen oma tietoisuus lisääntyy työyhteisön yhteisissä pohdinnoissa, ja vähitellen hän alkaa ymmärtää, miten omat mieltymykset, arvot, asenteet, maailmankuva ja elämäkokemus vaikuttavat hänen ajatteluunsa ja työyhteisön ajatteluun. Tämän jälkeen aikuisen on helpompi ymmärtää, miten tärkeää hänen on ottaa ne mukaan ajatteluunsa ja hyväksyä tunteenomaiset mieltymyksensä järkevän ajattelun rinnalle. Näin tunteenomainen ja järkevä ajattelu pääsevät integroitumaan keskenään. (Kallio 2016, 36.) Tällöin voidaan puhua yksilön tai työyhteisön viisaudesta. Viisauteen liittyy Grossmannin ja Krossin (2014) mukaan käytännöllistä järkeilyä, joka auttaa aikuista selviytymään ihmissuhteiden haasteissa ja auttaa arvioimaan sekä ymmärtämään näitä haasteita. Viisas ihminen pystyy ylittämään omat mielipiteensä, käsittää oman tietonsa rajallisuuden ja ymmärtää, että ympäristöllä, jossa hän elää on vaikutusta hänen toimintaansa (Kallio 2016, 39). Kun aikuinen toimii vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, hän pyrkii ymmärtämään ja uudistamaan käsityksiään ympäristöstä, jossa hän elää ja työskentelee (Mikkilä-Edman 2016, 214).

Pyrkiessään uudistamaan näitä käsityksiään ympäristöstään, aikuinen muodostaa uudet käsityksensä soveltamalla aikaisempia käsityksiään ja kokemuksiaan tämän-hetkisiin käsityksiinsä ja kokemuksiinsa. Eettisessä viisaudessa on kysymys siitä, miten ihminen arvioi toimintansa keinoja ja kuinka hän samalla näkee omien mahdollisuuksiensa rajat niin omassa kuin toisten toiminnassa. Samalla hän huomioi vallitsevat olosuhteet. Eettisestä viisaudesta voidaan käyttää myös nimitystä viisauden asenne, jolla tarkoitetaan johtajuuden ytimessä olevaa halua tehdä asioita eettisesti oikein. Tulevaisuudessa menestyvät sellaiset johtajat, jotka pystyvät tekemään monia sidosryhmiä tyydyttäviä asioita. (Heiskanen & Salo 2007, 54–55.)

4.2 Tunneäly johtajuudessa

Tunteilla on oma vaikutuksensa siihen, kuinka aikuinen toimii eri tilanteissa. Tämän tiedostaminen auttaa aikuista muodostamaan toimintatapoja, joilla hän pystyy lähestymään eri tilanteita. Tässä on kysymys aikuisen emotionaalisesta älykkyydestä tai tunneälystä (Parrish 2011, 204). Tunneälyä on pidetty henkistä älykkyyttä tärkeämpänä menestyksellisessä johtamisessa. Tunneälyllään johtaja pystyy tunnistamaan, arvioimaan, ennakoimaan ja hallitsemaan tilanteita niin, että hän pystyy motivoimaan työntekijöitä työskentelemään sekä helpottamaan tiimin jäsenten välisiä suhteita. Johtajan on tutkimusten mukaan hyvä kehittää tunneälyään, esimerkiksi erilaisten koulutusten avulla. Näissä kehitetään johtajan itsetuntemusta, itsesäätelyä, empatiaa sekä sosiaalisia taitoja. (Sadri 2012, 535, 542.)

Parrishin (2011, 206) tutkimuksen mukaan emotionaalinen älykkyys tukee johtajuutta. Hänen tutkimuksessaan kehitettiin johtajien emotionaalista tunneälyä. Tässä tutkimuksessa johtajat harjoittelivat erillisen ohjelman avulla tunnetaitoja ja harjoittelu näkyi organisaation työskentelyssä melko pian. Parrishin (2011, 206–216) mielestä paras johtamiskapasiteetti saadaan käyttöön jatkuvan kehitysprosessin kautta, jossa ensin pohditaan käytännön johtamista ja tämän jälkeen tunnistetaan ne osa-alueet, joita pitää parantaa. Seuraavaksi edetään kolmessa syklissä, jotka ovat suunnittelu, täytäntöön pano ja pohdinta. Tämä toistetaan tarpeen mukaan, ja tämä prosessi tukee kestäväää johtamista. Kaiken edellä olleen tavoitteena on tutkia, mikä toimii, mikä ei ja miksei toimi. Tutkimuksen mukaan tunneäly on yksi johtamisen käytänteistä. Työtyytyväisyys muodostuu useista johtamisen käytänteistä. Tämän vuoksi voidaan ajatella, että mitä parempi tunneäly johtajalla on, sen parempi on työtyytyväisyys.

5 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSY- MYKSET

Tämän pro gradu-tutkielman tarkoituksena oli syventää tietoa vuorohoidon johtajan työstä eettisyyden ja oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitettiin, miten johtajat kuvaavat eettistä johtamista ja miten he ratkovat eettisesti vaativia tilanteita vuorohoidossa.

Tutkimuksessa olin kiinnostunut päiväkodin johtajien kokemuksista ja näkemyksistä, jotka koskevat vuorohoidon johtamisen eettistä pulmia ja oikeudenmukaisuutta. Lisäksi mielenkiintoni kohdistui siihen, oliko johtajien kokemuksista mahdollista muodostaa jotain yhtenäisiä määritelmiä tai käytännön malleja eettisestä johtamisesta (Kallio 2014). Näiden pohjalta tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

- 1. Miten johtajat kuvaavat eettistä johtamista ja miten he ratkovat eettisesti vaativia tilanteita vuorohoidossa?**
- 2. Millaisia yhteisiä eettisen ajattelun malleja johtajien kuvauksista löytyy?**

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

6.1 Tutkimusmenetelmänä laadullinen haastattelu

Tutkimus oli tutkimusotteeltaan laadullinen ja tavoitteena oli kuvata kohdetta eli johtajien eettisiä ajattelu- ja toimintatapoja mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja tuoda esiin tutkittavien näkökulma eettisestä johtamisesta. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan ihmisten omia kuvauksia koetusta todellisuudesta. (Eskola & Suoranta 2008, 18.)

Teoria oli tässä tutkimuksessa apuväline, joka mahdollistaa tulkintojen tekemisen haastatteluaineistosta. Teoriaohjaavassa tutkimuksen mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 17) etsin teoriasta tukea ymmärtääkseni eettistä johtamista ja eettisten tilanteiden ratkomisesta päiväkodin vuorohoidossa. Lisäksi hyödynsin eettisyyttä ja aikuisen ajattelua koskevaa teemakirjallisuutta. Selvitin aineistosta, oliko johtajien kokemuksista mahdollista muodostaa eettistä johtamista koskevia yhtenäisiä malleja, joita voisi hyödyntää käytännön tilanteissa päiväkodin johtajan työssä vuorohoidossa.

Aineiston hankinnan toteutin haastattelulla. Aineistonkeruu tapahtui yksilöhaastattelulla Halusin tehdä tutkimuksen juuri haastatteleamalla, koska koin, että henkilökohtaisilla haastatteluilla pääsisin lähemmäksi haastateltavien ajatuksia ja kokemuksia eettisestä johtamisesta. Haastattelu antoi haastateltavalle myös mahdollisuuden syventyä ja pohtia aiheita ja tämän kautta tuoda esiin omia ajatuksia aiheesta. Tässä työssä haastattelu oli teemahaastattelun ja avoimen haastattelun sekoitus. (Eskola & Suoranta 2008, 85.)

Haastattelun kysymykset ja haastattelun apuna olleet vignetit oli muodostettu teoria-aineistosta. Lisäksi vignetit (ks. liite 2) ovat osaltaan myös fiktiivisiä etukäteen valikoituja eettisiä tilanteita. Vignettien pohjalta haastateltavat kertoivat, miten he itse toimisivat vastaavissa tilanteissa. Vigneteissä hyödynnettiin myös

johtajien käytännön kokemuksia vuorohoidosta. Tutkimuksen tekijällä oli esiymmärrys varhaiskasvatuksen eettisestä toiminnasta, koska hän työskentelee itse lastentarhanopettajana varhaiskasvatuksessa.

6.2 Tutkittavat ja aineiston keruu

Haastatteluun pyydettiin 12 vuorohoidossa toimivaa päiväkodin johtajaa eräältä alueelta Suomesta. Itse haastatteluun heistä osallistui kuusi. Haastateltavat työskentelevät joko ympärivuorokautisessa tai iltahoitoa järjestävässä päiväkodissa johtajana. Lisäksi kaikilla oli hoidettavana vuorohoidon johtamisen lisäksi muita yksiköitä tai muita varhaiskasvatukseen liittyviä työtehtäviä.

Tutkimushaastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista, ja tutkimusluvut pyydettiin kirjallisesti. Ensin pyysin luvat kirjeitse kuntien ja kaupunkien varhaiskasvatuksesta vastaavilta tahoilta. Luvat saatuani lähestyin päiväkodinjohtajia henkilökohtaisilla sähköpostiviesteillä. Sähköpostiviestissä selvitin tutkimuksen tarkoitusta ja kysyin osallistumishalukkuutta. Sain kuudelta päiväkodinjohtajalta myöntävän vastauksen tutkimuksen osallistumiseen. Heidän kanssaan sovin haastatteluajankohdat maaliskuu- huhtikuulle.

Haastattelutilanne muistutti avointa keskustelua, mutta siinä käytiin kaikkien haastateltavien kanssa haastattelun kaikki teema-alueet läpi. Haastattelu oli myös vuorovaikutteinen tapahtuma, ja siinä molemmat osapuolet eivät voi olla vaikuttamatta toisiinsa (Eskola & Suoranta 2008, 86). Haastattelupaikan sai kukin päiväkodinjohtaja päättää itse, ja kuudesta viisi valitsi haastattelupaikaksi oman työpaikkansa eli päiväkodin. Päiväkotiympäristössä haastattelun keskeytykset ovat mahdollisia, ja kahdessa haastattelussa näin kävikin, vaikka olimme pyrkineet löytämään rauhallisen tilan haastattelulle. Keskeytykset olivat kuitenkin niin lyhyitä, ettei niiden takia tarvinnut keskeyttää haastattelua, vaan pääsimme jatkamaan haastattelua miltei välittömästi, ja poistin keskeytys kohdat nauhoituksesta.

Haastattelun alussa kerroin lyhyesti tutkimuksesta, haastattelusta ja sen kulusta. Samalla haastateltavat anoivat kirjallisen suostumuksen haastatteluun (ks. liite 1). Tämän jälkeen aloitin haastattelun ja sen nauhoittamisen. Haastattelun aikana tein muistiinpanoja, joista kirjoitin samana päivänä kosteen tietokoneelle. Nauhoitin haastattelut kahdella eri laitteella, mikä osoittautui hyväksi menettelytavaksi, koska aineiston purkua tehdessä huomasin, ettei yhdestä haastattelusta ollut mitään toisessa nauhassa. Haastattelun lopussa sovin kaikkien haastateltavien kanssa, että voin soittaa tai lähettää sähköpostia, mikäli tarvitsen tarkentavaa tietoa heidän vastauksistaan.

6.3 Aineiston analysointi

Aineisto analysoitiin laadullisen sisältöanalyysin keinoin. Analyysi oli teorialähtöinen ja pyrin peilaamaan teoreettisia käsitteitä aineistoon. Tarkoituksena oli saada teoria ja aineisto kommunikoimaan keskenään.

Analyysi käynnistyi haastattelujen kuuntelemisella, ja tämän jälkeen haastattelut kirjoitettiin sanatakkasti auki. Seuraavaksi kirjoitettu aineisto luettiin muutaman kerran läpi. Tämän jälkeen edettiin vaiheittain, ja ensimmäisessä vaiheessa kirjoitetusta aineistosta etsittiin vuorohoidon eettisen johtamisen kuvauksia. Näistä kuvauksista tiivistettiin vastaajien vuoropäiväkodin eettisen johtamisen haasteita (ks. liite 3, kohta I). Tämä oli aineiston ensimmäinen tulkinta.

Toisessa vaiheessa tiivistetyt haasteet jaettiin samankaltaisten toteamusten joukoiksi. Näitä toteamusjoukkoja muodostui kaikkiaan kolme (ks. liite 3, kohta II), ja ne kuvasivat eettistä toimintaa vaikeuttavia asioita ja saivat nimet teoriasta: lait ja asetukset, henkilöstöresurssit ja osapuolien ristiriitaiset tarpeet ja oikeudet. Tämä oli aineiston toinen tulkinta, ja tämä vaihe oli analyysin kriittisin vaihe, sillä tutkijan tulkinnoilla oli merkitystä siinä, mihin kategoriaan tutkimuksen toteamukset päätyvät.

Kolmannessa vaiheessa näiden kolmen kategorian yläkäsitteeksi vahvistui: ”eettistä johtajuutta vaikeuttavat asiat”. Teoriaohjaavan analyysin päättelyn loogiikassa tutkijalla vaihtelee aineistolähtöisyys ja valmiit mallit (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–101). Tässä haastattelussa oli apuna Professori Henry Mintzbergin (1973) organisaatioteorian johtajan kolme roolia: päätöksentekorooli, ihmissuhderooli ja tiedonkulkurooli (Feldt ym.2014, 14), ja tästä löytyy esimerkki pohdinta luvussa.

Vignettejä koskevasta aineistosta nousi aineistolähtöisen analyysin perusteella esiin kolme pääluokkaa: lapsen hoidossa olemista koskevien epäselvyyksien puheeksi otto, yhteiset pelisäännöt työntekijöiden työajoissa joustamisessa ja lapsen kahden hoitopaikan vaikutukset lapsen hyvinvointiin (ks. liite 4). Näiden kolmen pääluokan kautta nousi esille johtajien syvempää tietoa siitä, kuinka he toimivat eettisistä tilanteista ja tätä tietoa hyödynsin myös ajattelun ja viisauden tutkimisessa.

Eettisen ajattelun mallien analysoinnissa hyödynsin teorialähtöistä otetta (ks. liite 4). Löysin haastateltavien puheesta samankaltaisia ja yhdistäviä näkökulmia eettisestä ajattelusta. Haastatteluista löytyi myös erilaisia, mutta toisiaan täydentäviä asioita. Tämän jälkeen peilasin johtajien vastauksia aikuisien ajattelua koskevaan teemakirjallisuuteen. Nostin aineistosta johtajien esittämiä ajattelutapoja, jotka sopivat Kallion esittämiin aikuisen ajattelun muotoihin. Nämä ajattelun muodot ovat: yksinäkökulmaisuus, moninäkökulmaisuus ja näkökulmia yhdistävä ajattelu. Havaittiin että näistä kolmesta malleista, näkökulmia yhdistäviä ajattelun malleja alkoi vähitellen hahmottua johtajien vastauksista. Yhdistin havainnot analysoinnin edetessä eettisen ajattelun malleihin. Nämä mallit ovat viisauden asenne, toimeenpanotaito ja kohtuullisuuden käsite. Näin teoria eteni välillä rinnakkain analyysin kanssa ja välillä siitä erillään, ja tämän kautta johtajien vastauksista muodostui yhteinen tiivis kuvaus, jotka vastasivat näitä teoriasta nostettua käsitteitä. Tutkittava ilmiö oli tässä tapauksessa nämä kolme teoriasta

nostettua käsitettä, jotka toimivat eettisen ajattelun malleina. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 97–98.)

Johtajat toimivat näiden kolmen eettisen ajattelun mallien välillä, eli kukaan tutkimuksen osallistuvista johtajista ei toiminut pelkästään vain yhden mallin pohjalta, sillä heidän toimintaansa vaikuttivat niin eettinen tilanne kuin johtajien työkokemus. Näissä kolmessa malleissa toimiessaan he toimivat näkökulmia yhdistävän ajattelun pohjalta, sillä he toimivat laaja-alaisen kokemuksen kautta ja pyrkivät integroimaan ajatteluaan, tunteitaan ja toimintaansa.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus on oleellinen osa tutkimusta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134), ja tässä tutkimuksessa luotettavuutta lisättiin kuvaamalla aineiston vaiheet ja eteneminen (ks. liite 3 ja liite 4). Tämän kautta lukija voi seurata ja arvioida tutkijan tekemiä valintoja. Tutkijana pohdin valintojani ja ratkaisujani koko tutkimusprosessin ajan. Tämän kautta pohdin myös tutkimuksen luotettavuutta, ja koska laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia, sisältävät laadulliset tutkimusraportit määrällisiä tutkimusraportteja enemmän omakohtaisuutta. Vaikka pyrin tutkimuksessa objektiivisuuteen sekä puolueettomuuteen, tutkimus on silti oma tulkintani asioiden todellisuudesta. (Eskola & Suoranta 2008, 208–211.)

Tuomen ja Sarajärven (2009, 135) mukaan puolueettomuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija kuuntelee ja ymmärtää tutkittaviaan ja tekee päätelmänsä tästä. Tutkija ei siis tee päätelmiä oman kokemuksensa kautta. Oma pitkä työkokemukseni varhaiskasvatuksessa on lisännyt herkkyyttä ymmärtää ja tulkita johtajien toimintaa ja ajatuksia. Toimin tutkijana tutkimuksessa tulkinan tekijänä; joku toinen tutkija tekisi samasta aiheesta erilaiset tulkinnat tai hän korostaisi aivan erilaisia asioita kuin olen korostanut. Tulkinta on siis aina yksipuolinen käsitys tutkittavasta asiasta. (Kiviniemi 2015, 84–86.)

Haastettuluissa pyrin huomiomaan omakohtaisuuteni ja esiymmärrykseni vaikutukset tutkimukseen. Esimerkiksi haastatteluista melkein kaikki tehtiin päiväkodeissa, ja koska itse työskentelen lastentarhanopettajana, oli ympäristö tuttu. Tämän vuoksi mietin etukäteen rooliani tässä ympäristössä, mikä auttoi minua pitäytymään haastattelijan roolissa. Itse haastatteluissa haastattelijan roolin ottaminen auttoi minua taltioimaan haastateltavien omia näkemyksiä, ei yhteisymmärryksessä muodostettuja näkemyksiä. Luotettavuuden lisäämiseksi olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimuksessa tekemäni valinnat tutkimusraportissa ja tämän kautta pyrkinyt tutkimusprosessin läpinäkyvyyteen. (Eskola & Suoranta 2008, 208–211.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta ja yleistävyyttä olisi voinut lisätä sillä, että siihen olisi osallistunut enemmän haastateltavia. Ne johtajat jotka jäivät syystä tai toisesta pois tutkimuksesta, saattoivat pitää eettistä toimintaa haastavana asiana käsitellä. Toisaalta haastatteluun osallistuneilla johtajilla saattoi puolestaan olla enemmän tietämystä vuorohoidon eettisistä asioista, ja heillä löytyi omaa halua käsitellä näitä asioita, joten heidän kannaltaan tutkimus osui oikeaan aikaan.

Tämän tutkimuksen haastattelut oli kerätty alueelta, jossa lähi aikoina on tehty vuorohoidossa tutkimusta ja pidetty koulutusta vuorohoidon erityispiirteistä. Näiden aiempien tutkimuksen ja koulutuksen mahdollinen vaikutus tutkimuksen osallistujiin on hyvä huomioida aineiston yleistettävyyttä ja toistettavuutta mietittäessä. Tämän lisäksi tulosten yleistettävyyttä pohdittaessa on syytä huomioida aineiston pieni koko. Tämän tutkimuksen toistaminen jollain muulla alueella ei toimisi samalla lailla ja eivätkä tulokset olisi samanlaisia. Tätä kuvaa hyvin Eskolan ja Suorannan (2008, 228) esittämä ajatus siitä kuinka tutkimuksen siirrettävyyden ongelmallisuus johtuu erilaisten olosuhteista. Olosuhteet, joihin tämä tutkimus siirrettäisiin olisi erilainen kuin missä tämän tutkimuksen osallistajat olivat työskennelleet. Tämän laadullisen tutkimuksen siirrettävyys toteutuu

siis vain samankaltaisissa vuorohoitoapäiväkodeissa. Toisaalta varhaiskasvatuksessa on paljon yhtymäkohtia niin vuorohoidossa kuin päivähoidossa, tämän vuoksi näitä tuloksia pystyy soveltamaan muissa yksiköissä joiltakin osin.

6.5 Eettiset kysymykset

Tutkimus toteutettiin eettiset periaatteet huomioiden. Tässä työssä eettisiä periaatteita olivat vapaaehtoisuus ja nimettömyys. Lisäksi minimoitiin tutkimuksen kuormittavuus haastatelluille, kysyttiin lupa tutkimuksen tekoon ja toimittiin niin, etteivät osallistujat ole tunnistettavissa. Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen, ja siihen ettei tutkimuksesta koidu kenellekään vahinkoa. Aineiston käsittely ja tallennus tehtiin huolellisesti. Eettiset periaatteiden lisäksi tutkimuksen tulokset vaikuttavat tutkijan tekemiin eettisiin ratkaisuihin, ja tämän lisäksi eettiset periaatteet vaikuttavat tutkijan työn ratkaisuihin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 125, 132.)

Tutkimuksen teossa esiin tulleet tiedot olivat täysin luottamuksellisia ja luottamuksellisia tietoja ei ole välitetty sähköpostilla. Tutkimuseettiset periaatteet huomiottiin tutkimuksen kaikissa vaiheissa niin aineistonkeruussa, analysoinnissa, raportoinnissa kuin tutkimustuloksista viestittämisessä. Tutkimuksessa ei kerätty johtajien henkilötietoja eikä tietoja asiakasperheistä. Tutkimusaineisto oli vain tutkijan käytössä, ja tutkimuksen tulokset raportoitiin. Mahdollisesti tuloksista kirjoitetaan julkaistava artikkeli ohjaajan johdolla, ja tämä lisää tämän tutkimuksen tieteellistä avoimuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132).

7 TULOKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten päiväkodin johtajat kuvaavat eettistä johtamista. Lisäksi analysoin, miten päiväkodin johtajat ratkovat eettisesti vaativia tilanteita ja millaisia eettisen ajattelun malleja johtajien perusteluista on löydettävissä.

7.1 Miten johtajat kuvaavat eettistä johtamista?

Lähdin aluksi selvittämään johtajien haasteita eettisessä johtamisessa, sillä vuorohoidon eettisissä kysymyksissä korostuivat eettistä johtajuutta vaikeuttavat asiat. Eettistä johtajuutta haastavista tekijöistä johtajien vastauksissa painottui kolme tekijäryhmää: lait ja asetukset, henkilöstöresurssit, sekä osapuolien ristiriitaiset tarpeet ja oikeudet. Kuvion 1 tarkoituksena on havainnollistaa eettistä johtajuutta haastavia tekijöitä vuorohoidossa ja sitä, miten nämä tekijät kytkeytyvät toisiinsa.



Kuvio 1 Eettistä johtajuutta haastavia asioita

7.1.1 Lait ja asetukset

Ensimmäinen eettistä johtajuutta määrittävä tekijä muodostuu *laeista ja asetuksista*. Tämä oli kolmesta tekijästä keskeisin, sillä niin työaikalaki kuin asetus lasten päivähoidosta säätelevät henkilöresurssien käyttöä. Varhaiskasvatuslaki puolestaan säätelee eri osapuolien oikeuksia sekä tarpeeseen vastaamista. Tähän työhön osallistuneet johtajat kokivat, että lait ja asetukset haastavat eettistä työskentelyä; he joutuvat monesti työssään puntaroimaan, toteutuvatko nämä lait ja miten toimia, jos ne ovat keskenään ristiriidassa: *"työvuoromuutoksia tulee paljon ja silloin suhdeluout vaihtelee – –, pyritään asetuksenmukaiseen henkilöstöön"*(pkj1) ja *"suhdelukua lasketaan tarkemmin kuin päivätalossa"*(pkj3). Suhdelukujen tarkalla laskemisella on vaikutusta johtajan oikeudenmukaiseen työskentelyyn, sillä suhdeluvun tarkka laskeminen *" – – saattaa herättää ihmetystä päivätalon ihmisissä, ei ymmärretä, psyykkinen kuormittavuus erilaista, lapset tarvitsee huomiota."* (pkj3). Tämä on johtajalle eettisesti haastavaa, koska tässä tapauksessa lain ja asetusten noudattaminen vaikeuttaa työyhteisön tasapuolista kohtelua. Johtajat toivat esille, etteivät päiväaikaan toimivissa päiväkodeissa aina ymmärretä vuorohoidon erityiskysymyksiä esimerkiksi aikuisten ja lasten välisiä suhdelukuja laskettaessa.

Haastattelujen mukaan varhaiskasvatuslain määrittelemä oikeus päivähoidon ja perheen olosuhteiden muutokset eivät aina kohtaa: *"voidaanko me joustaa vai katsootaanko yksisilmäisesti sääntöä esimerkiksi vanhemman sairaus, miten tällöin toimitaan?"*(Pkj1.) Johtajien mukaan oikeus päivähoidon ja perheen olosuhteiden kohtaamattomuus voivat vaikeuttaa heitä toimimasta eettisessä tilanteessa oikein. Lisäksi varhaiskasvatuslaki määrittelee, kenellä on oikeus päivähoidon. Tämä edellyttää johtajilta perheiden tilanteiden seuranta ja pohdintaa: *"onko heillä vuorohoidon tarve ja jos ei oo, niin miten lähdet selvittämään, etten mene perheen tontille sorkkimaan."*(Pkj1.) Tämän kaltainen työskentely kuormittaa johtajia eettisesti.

7.1.2 Henkilöstöresurssit

Toiseksi johtajien eettistä toimintaa johtajien mukaan raamittavat *henkilöstöresurssit*. Henkilöstöresurssit perustuvat varhaiskasvatuslaissa määriteltyyn suhdelukuun. Päiväkodin päivittäinen henkilökuntaresurssi rakentuu työvuororakenteen mukaan. Vuorohoidossa lasten hoitoaikojen vaihtuvuus vaikuttaa työntekijöiden työvuororakenteeseen. Vuorohoidossa hoidon tarpeet saattavat muuttua nopeasti ja tällöin lain sallima suhdeluku saattaa ylittyä. Tällöin johtaja joutuu miettimään, *”miten paljon työntekijöiden pitää joustaa”* (pkj1). Tämän lisäksi hoidon tarpeen muutokset vaikuttavat henkilökunnan työhön ja pedagogiseen suunnitteluun ja -toteutukseen, minkä johdosta, johtaja joutuu pohtimaan, miten *” – – henkilökunta jaksaa”* (pkj3) näiden muutosten keskellä, samalla hän joutuu puntaroimaan *”joutuuko rikkomaan lakia”* (pkj3), kun henkilöstöresurssit ovat vähissä, mutta samalla lapsen hoidon pääsyn tarve menee henkilöresurssin edelle. Tämä on eettisesti kuormittava tilanne johtajalle.

7.1.3 Ristiriitaiset tarpeet ja oikeudet

Kolmanneksi haastattelussa tuli esille, kuinka eri osapuolien ristiriitaiset *tarpeet ja oikeudet* vaikeuttivat johtajia toimimasta oikein eettisissä tilanteissa. Johtajat pohtivat esimerkiksi sitä, *”milloin palvellaan perhettä, milloin työelämän tarpeita, milloin ajatellaan lasta?”*, (pkj6) ja *”mikä on lapsen tarve, mikä on perheen tarve”* (pkj5). Ristiriitaisilla tarpeilla ja odotuksilla oli johtajien mielestä omat vaikutuksensa perheen kasvatustehtävän tukemiseen, ja johtajat pitivät eettisesti haastavana vuorohoidon tarpeen määrittämistä sellaisissa tapauksissa, joissa hoidon tarve ei johdu vanhemman työstä tai opiskelusta. Vaikka johtajat pitivät tätä haasteena, oltiin kuitenkin sitä mieltä, että asia käsiteltiin, mikä olisi *”lapsen parhaaksi”* (pkj1, pkj3, pkj6). Lapsen parhaan näkeminen esimerkiksi vanhempien terveyteen liittyvissä lapsen vuorohoidon tarpeen arvioinnissa, haastoi osaa johtajista eettisessä toiminnassa melko paljon. Tämän vuoksi tutkimuksessa välittyi johtajien yhteinen huoli siitä, kuinka itse vuorotyö sekä muut työelämän ja yhteiskunnan seikat vaikuttavat perheiden arkeen. Heidän mielestään perheitä tuli tukea näiden kasvatustehtävässään parhaalla mahdollisella tavalla.

Johtajat toivatkin esille, että *"vuorohoidossa on ennalta ehkäisevän perhetyön luonnetta"* (pkj4), sillä jotkut vuorohoidossa olevien lasten vanhemmat tarvitsevat eri lailla tukea kuin muussa varhaiskasvatuksessa olevien lasten vanhemmat. Tukea tarvitaan esimerkiksi työn ja perheen yhdistämiseen liittyviin haasteisiin. Ehkäisevän perhetyönluonne näkyi johtajien mielestä myös siinä, että he kokevat myös itse työskentelevänsä vuorohoidossa lähempänä perheitä kuin muussa varhaiskasvatuksessa *"ollaan lähellä perheitä ja arjessa mukana"*. (Pkj2). Johtajat myös kokevat ymmärtävänsä perheiden vuorohoidon arkea: *"perheen arjen repeleisuuden sietäminen"*. (Pkj5.) Tämä lisäsi useiden johtajien omaa halua tukea näiden perheiden arkea. Tämän lisäksi johtajat toivat esille, kuinka myös henkilökunta huomioi niin lasten kuin perheiden tarpeita, mikä näkyi johtajien mukaan henkilökunnan työskentelyssä sensitiivisenä työotteena. *"- - sensitiivisyys, kyllä juuri tätä perhetyötä."* (Pkj3.) Johtajien mukaan sensitiivinen työote on tärkeä eettinen ominaisuus vuorotyötä tekevältä henkilökunnalta.

Haastattelussa johtajat pitivät perheiden oikeutena myös sitä, että vanhemmat saavat tietoa vuorohoidosta ja sen erityispiirteistä. Johtajat kertoivat, että yleensä kun perheet saavat hoitopaikan lapselleen, siitä tulee kaupungin tai kunnan päätös kotiin ja sen mukana on infokirje hoitopaikasta. Haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, ettei tämä ole riittävä tieto perheille vuorohoidosta: *"tuskin saavat tarpeeksi tietoa, ja pystyvätkö vastaanottamaan."* (Pkj6.) Näiden päätösten lukeminen arvelutti myös haastateltavia: *"- - lukiko vanhemmat näitä - -"*. (Pkj3.) Edellä olevaan perustun johtajien mielestä oli eettisesti oikein, että he itse vastaavat yhdessä henkilökunnan kanssa siitä, että perheet saavat riittävästi tietoa vuorohoidosta ja sen erityispiirteitä.

Osa haastateltavista pitää hyväalkukeskustelua¹ tärkeänä vuorohoidon tiedon ja sen erityispiirteiden lähteenä, osa vasukeskustelua². Tärkeimpänä asiana tiedon siirrossa pidettiin perusasioiden läpikäymistä, kuten *"mitä tarkoittaa se, pieni alle*

2 v lapsi haetaan illalla ja tuodaan aikaisin, vastakohta sille, että lapsi nukkuisi päiväkodissa” (pkj1). Eettisen johtamisen haasteena edellä olevissa tilanteissa johtajat pitivät sitä, kenen tarpeisiin perustuu, kumpi vaihtoehdoista valitaan.

Käytännön asioiden sopiminen oli kaikkien haastateltavien mielestä perheiden oikeuksiin sisältyvä asia. Näitä käytännön asioivat ovat esimerkiksi hoitoaikojen varaukset, varahakijat, lasten allergiat sekä tiedottamisesta ja tiedonkulusta sopiminen. Näillä käytännön asioiden sopimisella on johtajien mukaan vaikutusta eettiseen johtamiseen, siihen, miten tiedottaminen hoidetaan.

Osa haastateltavista piti eettisesti oikeana sitä, että alussa perheille annetaan *”tietopläjäys”* (pkj3) tai *”tietopaketti aloitukseen* (pkj2). Näin perheet saavat heti oikeaa tietoa, eikä pääse syntymään vääriä toimintatapoja, joita heidän olisi sitten työyhteisön kanssa vaikeaa muuttaa.

Osa taas oli sitä mieltä, että eettisesti tärkeintä oli ottaa lapsi vastaan ja opetella vuorohoidon arkea yhdessä perheen kanssa vähitellen. Molemmissa vaihtoehdoissa johtajat toivat esille, että käytäntö, jota he käyttivät heidän päiväkodissaan, oli yhteisesti sovittu. Tällainen toimintatapa on eettistä johtamista, jonka tarkoituksena on aikaansaada työyhteisöön sellainen kulttuuri, jossa kannetaan omasta toiminnasta vastuu.

Henkilökunnan työvuorojen suunnittelusta johtuvissa eettisissä haasteissa johtajat kertoivat toimivansa *”tasa-arvojohtamisen näkökulmasta”*(pkj3). Johtajat kokivat, että varhaiskasvatuksessa vuorotyötä tekevät ovat hyvin sitoutuneita työhönsä. Tämän vuoksi heidän eettisenä tehtävänä on taata se, että jokaisella työntekijällä on tasapuolisesti tietty määrä vuoroja. Työvuororakennetta seuraamalla he pystyvät vaikuttamaan niin työvuorojen tarpeisiin kuin henkilökunnan tarpeisiin. Tämä lisää johtamisen eettisyyttä, kuten oikeudenmukaisuutta.

Tärkeää johtajien mukaan oli myös se, että johtaja ei saa unohtaa, että *”nämä työntekijät tekevät myös itse vuorotyötä”* ja heillä on myös *”oma elämä”* (pkj5). Johtajat

toivat haastattelussa esille, miten tärkeää heidän on tiedostaa, kuinka sitoutuneita työntekijät ovat varhaiskasvatukseen ja työnantajan arvoihin. *”Ylipäättään kaikkien työntekijöiden pitää olla sitoutuneita kaupungin ja päivähoiton arvoihin, ei oostestaan selvää, keskustellaan mikä on työn pohja.”* (Pkj1.) Tällöin johtaja toimii arvojohtamisen näkökulmasta: hän tietää, millä arvoilla hän johtaa ja mihin arvoihin työyhteisö on sitoutunut. Eettisessä arvojohtamisessa johtajat kuuntelevat työyhteisöä ja pyrkivät vastaamaan työntekijöiden tarpeisiin mahdollisuuksien mukaan.

1 Varhaiskasvatuksen Hyvä alku -keskustelu sovitaan perheen kanssa hyvissä ajoin ennen hoidon aloittamista. Keskustelu käydään perheen toiveen mukaan joko lapsen kotona tai päiväkodissa. Keskustelussa vanhemmat kertovat lapsen arjesta, kuten ruokailusta, levosta, leikistä ja siitä miten lapsi tulee toimeen toisten lasten kanssa. (Varhaiskasvatuksen hyvä alku 2017.)

2 Vasu-keskustelulla tarkoitetaan henkilöstön ja huoltajien kanssa yhteistyössä laadittua lapsen varhaiskasvatussuunnitelma, joka laaditaan lapsen aloitettua päiväkodissa tai perhepäivähoidossa. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016.)

7.2 Miten johtajat ratkovat eettisesti vaativia tilanteita?

Olin tutkimuksessa kiinnostunut myös siitä, miten johtajat ratkovat eettisesti vaativia tilanteita vuorohoidossa. Haastattelun apuna olleet vignetit ovat muodostettu teoria-aineistosta. Lisäksi ne ovat fiktiivisiä etukäteen valikoituja eettisiä tilanteita (ks. liite 2). Vignettien kautta johtajat pystyivät samaistumaan tapausesimerkkeihin ja haastattelussa jokaiseen vignettiin liittyvän kysymyksen jälkeen tehtiin tarvittaessa tarkentava kysymys: onko tällainen tilanne tuttu, tai miten olet vastaavanlaisessa tilanteessa toiminut tai toimisit ja miksi? Tarkentavien kysymysten tarkoituksena oli saada esiin kunkin vastaajaan syvempää, omaan kokemuksen perustuvaa tietoa johtajien eettisyydestä ja oikeudenmukaisuudesta.

7.2.1 Epäselvyys lapsen hoidossa olossa (vignetti 1)

Ensimmäinen vignetti käsitteli tilannetta, jossa lapsi oli ilmaissut ryhmänsä aikuisille äidin olevan kotona, vaikka hän itse on hoidossa. Ryhmän työntekijät kysyvät neuvoa johtajalta, miten heidän kuuluisi edetä asiassa (ks. liite 2). Tämän

kaltainen tapaus oli kaikille haastateltaville tuttu, vaikka kukaan ei ollut ihan samanlaista kohdannut. Johtajat toivat esille, miten on suuri *"houkutus toimia näin, käydään vaikka jumpassa, kun lapsi saa päivällisen, lapset puhuvat tästä"* (pkj3). Haastateltavien mielestä, tämänkaltaisissa tilanteissa asiat pitää ottaa heti puheeksi perheen kanssa, sillä *"täähän on semmonen mihin törmätään, arkea, vuorotyötä tekevillä menee tarve sekaisin"* (pkj4).

Tämän kaltaisissa tilanteissa joko henkilökunta, erityislastentarhanopettaja tai johtaja itse ottaa asian vanhempien kanssa puheeksi. Viiden vastaajan kohdalla johtaja oli itse ottanut vignettien kaltaisia tapauksia puheeksi tai kartoittanut tilannetta puhelun kautta. Tärkeintä johtajien mukaan oli selvittää, ettei vanhempien tämän kaltainen käytös johdu välinpitämättömyydestä. Tällöin *"kerrotaan ja keskustellaan perheen kanssa, mitä varten vuorohoito on"* (pkj1). Johtajien mukaan oli tarvittaessa myös keskusteltava lasten kanssa siitä, miksi he ovat vuorohoidossa, vaikka jompikumpi vanhemmista oli alkuillasta kotona, esimerkiksi yövuoron takia.

7.2.2 Yhteiset pelisäännöt työntekijöiden työajoissa joustamisessa (vignetti 2 ja 5)

Vignetit 2 ja 5 liittyvät toisiinsa (ks. liite 2), koska niissä johtajat korostivat hyvin samankaltaisia asioita niistä syistä, jotka aiheuttavat työntekijöiden joustamistarpeen työvuoroissa. Toisessa vignetissä vuorotyötä tekevien vanhempien oli vaikeaa ilmoittaa loma-ajankohta, minkä vuoksi työntekijä oli joutunut joustamaan omassa loma-ajassaan. Viidennessä vignetissä työntekijät joutuivat joustamaan päivittäisissä työajoissa perheiden äkillisten työvoromuutosten johdosta. Kävi ilmi, että johtajilla oli tapana keskustella työyhteisön kanssa työvuorojen joustamisen tarpeesta: *" – tiedostavat oikeudet mutta joustavat mielellään työvuoroissa"* (pkj 4), ja he laativat yhdessä yhteiset pelisäännöt niin pedagogiikan toteuttamiseen kuin työaikojen muuttamisen käytäntöjen sopimisesta. Johtajat pitävät myös tärkeänä, että perheiden kanssa keskustellaan, miten hoitoaikojen varaus ja peru-

tus tehdään. Vastaajasta kahdella oli kokemuksia 2. ja 5. vignettien kaltaisista tapahtumista, siitä, kuinka asiat ovat edenneet johtajien esimiehille asti ja miten ne sitten oli eettisesti käsitelty ja saatu päätökseen.

Johtajien mielestä vuorohoitoon hakeutuu henkilöstöä, joka pystyy joustamaan. Haastattelun perusteella johtajien eettiseksi tehtäväksi jää henkilökunnan tasa-puolisuudesta huolehtiminen: ” – – sinä et nyt jouta nyt, koska tästä jo sovittiin, – – aina ei kuitenkaan kaikkea nää” (pkj4). Tämän lisäksi johtaja joutuu käymään tarpeen mukaan eettisiä keskusteluja perheiden kanssa lapsen hoitopäivän pituudesta.

7.2.3 Lapsen kaksi hoitopaikkaa ja sen vaikutukset (vignetti 3)

Kolmas vignetti (ks. liite 2) kertoo siitä, kuinka loma-aikoina varhaiskasvatus keskitetään kaupungin tai kunnan muutamaaan päiväkotiin. Tämän seurauksena vuorohoitoa tarvitsevalla lapsella voi olla kaksi hoitopaikkaa ja tämän kautta useita uusia kohtaamisia lasten ja aikuisten kanssa. Vignetti puhututti haastateltavia paljon, ja jos lapsella oli kaksi hoitopaikkaa, se oli haastateltavien mielestä ”*pohdinnan paikka aina*” (pkj3, pkj6). Haastateltavista kolme kertoi, ettei päivystysaikaan lasten tarvinnut vaihtaa taloa, mutta esille nousi, että normaalina toiminta-aikana saman hoitopäivän aikana lapset saattavat toimia kahdessa eri ryhmässä.

Johtajia askarrutti erityisesti, mitkä olivat ne syyt, että lapsi joutui olemaan saman päivän tai viikon aikana useammassa päiväkotiryhmässä tai päiväkodissa. Ryhmän vaihtaminen saman päivän aikana liittyi esimerkiksi siihen, että lapsi oli esiopetusikäinen ja esiopetus on opetustoimen alaisuuteen kuuluva palvelu ja s toteutetaan koulujen toimita-aikojen mukaisesti aamupäivisin. Jos lapsi sitten tarvitsi hoitoa aikaisin aamusta tai iltaisin ja viikonloppuisin, hän oli eri ryhmässä hoidossa, kuin missä esiopetus toteutetaan. Tämä järjestely ei herättänyt johtajissa, sen suurempaa huolta, eivätkä perheet olleet johtajien mukaan tästä järjestelyistä valittaneet.

Enemmän huolta yhdessä johtajassa aiheutti satunnaisesti keikkahoitoa¹ tarvitseva lapsi, joka oli vanhempien toiveesta perhepäivähoidon lisäksi vuorohoidossa päiväkodissa. *”Perhepäivähoitolapsi lapsi tekee keikkaa, haluavat pitää perhepäivähoitopaikasta kiinni. Ryhmän vaihtaminen lapselle haaste.”*(Pkj1.) Asian esille tuonut johtaja piti tärkeänä, että saman hoitopäivän aikana ryhmää vaihtavan lasten jaksamista seurataan ja tarvittaessa tästä keskustellaan lapsen vanhempien kanssa. Tällöin voidaan sopia vapaapäivistä tai muusta vastaavasta, millä lapsen jaksamista voitaisiin tukea.

Keikkahoidosta kertoi myös kaksi muuta johtajaa: *”Meillä on muutamia keikkalapsia satunnaisesti viikonloppuja ja se on vanhempien oma toive.”* (Pkj2.) Tämä järjestely ei herättänyt johtajassa sen suurempaa huolta, koska heidän mukaansa kysymyksessä oli vanhempien oma valinta. *”Sitten on keikkalapsia, niiden kohdalla ei vaihdeta ryhmää, vaihto vaan oman talon sisällä, jos hoidon tarve päiväpuolella on ennen 6.30, tullaan vuorohoidon ryhmään.”* (Pkj4.) Johtajan mukaan normaalisti päiväaikaan ryhmää käyttävien lasten vanhemmat olisivat halunneet, että lapsi olisi voinut aloittaa heti omassa ryhmässä, mutta nämä vanhemmat sopeutuivat melko pian tähän toimintamalliin. Johtaja kertoi, että lasten jaksamista seurataan ja että toistaiseksi lapset olivat jaksaneet hyvin.

Muut haastateltavat pitivät tärkeänä, että päivystysajan hoito suunnitellaan etukäteen ja että vanhemmille informoidaan hyvissä ajoin, jos lapsi käyttää kahta eri hoitopaikkaa päivystyksen aikana. Samalla he toivat esille huolensa siitä, että *”vuorohoidon tarvoitsijoille päivystysaika on haasteellista aikaa”* (pkj5). Tällöin perheet tarvitsevat kaiken mahdollisen tuen ja neuvon, joita heidän mukaansa tulee myös antaa, jotta toiminta olisi eettistä.

7.2.4 Työntekijän riittämättömyyden tunne iltavuorossa työskentelyssä (vignetti 4)

Neljännessä vignetissä (ks. liite 2) kerrotaan työntekijän yksinäisyyden tunteesta iltavuorossa ja riittämättömyyden tunteesta, jota työntekijä kokee vaihtuvien las-

ten tarpeisiin vastaamisesta. Tässä vignetissä saavutettiin haastattelun yhtenäisin tulos: kaikkien haastateltavien mukaan iltatyötä tekevien ihmisten työmotivaatio perustuu jokaisen omaan haluun tehdä töitä iltaisin. Johtajan eettiseen toimintaan kuuluu kuitenkin selvittää, onko iltaan tulossa haastavia lapsia tai pieniä lapsia paljon, jolloin saatetaan tarvita enemmän syliä tai valvontaa, ” – – *lisäresursseja ei työntekijöiden takia, vaan lasten tarpeiden takia*” (pkj6). Tällöin tarvitaan lisää henkilökuntaa, mikä ei aina vastaa lakiin perustuvaa suhdelukua 4/1 tai 8/1. Lisäksi haastateltavat pitivät eettisesti tärkeänä sitä, että vastaavissa tapauksissa asia keskusteltaisiin asianosaisen kanssa ja selvitettäisiin, mitä tämän mielipiteen takana on.

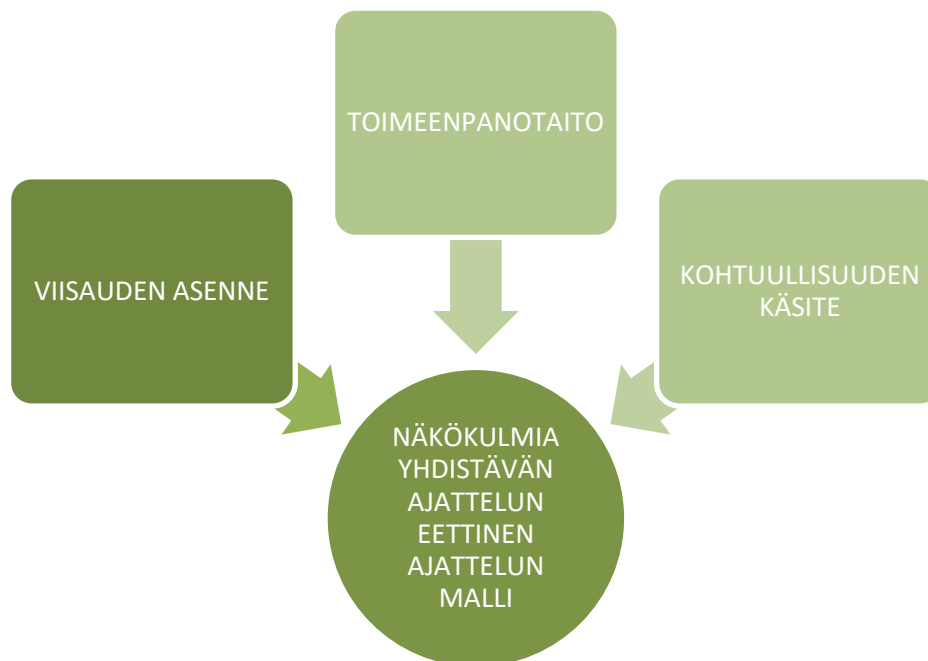
1keikkahoito, tarkoittaa lapsen tavanomaisen hoitopaikan ulkopuolella järjestettävää hoitoa. Esim. lapsi on yleensä perhepäivähoidossa, mutta tarvitsee satunnaisesti ilta/viikonloppuhoitoa, joka järjestetään keskitetysti päiväkodissa.

2Varhaiskasvatuslaki 239/1973 6 §: alle kolmevuotiaita lapsia voi yhtä hoito- ja kasvatustehtävässä toimivaa kohden olla neljä. Päiväkodissa yhtä hoito- ja kasvatustehtävässä toimivaa työntekijää kohden voi 1.8.2016 alkaen olla seitsemän sijaan kahdeksan kolme vuotta täyttänyttä lasta.

7.3 Millaisia eettisen ajattelun malleja johtajien vastauksista hahmotuu?

Tutkimuksen tavoitteena oli etsiä tutkimusaineistosta eettisen ajattelun malleja, joita johtajat voisivat mahdollisesti hyödyntää eettisissä käytännön tilanteissa. Aineiston analyysissä nostin johtajien vastauksista esiin tutkimuksen kannalta tärkeimmät kiinnostuksen kohteet. Tähän käytin kategoriointia apuna, ja sen avulla eristin aineistosta tutkimuksen kannalta merkityksellisen tiedon, jonka teoriaohjaavan sisältöanalyysin mukaisesti yhdistin teoriaosuuden teoreettisiin käsitteisiin: peilasin johtajien vastauksia Kallion esittämiin aikuisen ajattelun muotoihin. Nämä ajattelun muodot ovat: yksinäkökulmaisuus, moninäkökulmaisuus ja näkökulmia yhdistävä ajattelu, joka on yksinäkökulmaisuuden ja moninäkökulmaisuuden yhdistelmä. Yksilö ajattelee uusissa tilanteissa useimmiten pelkästään oman näkökulmansa kautta ja on usein ehdoton näiden näkökulmien suhteen. Tiedon ja kokemuksen karttuessa hän alkaa nähdä asioita useammasta näkökulmasta. Tällöin ajattelun ehdottomuus jää vähitellen taka-alalle. Kun asiat nähdään useammalta kannalta, pystytään vähitellen yhdistämään näitä useita

näkökulmia ajattelussa ja samalla ehdottomuus yhdistyy sekä –että –ajatteluun. Johtajien vastauksista hahmottui näkökulmia yhdistävästä ajattelusta, kolme erilaista eettisen ajattelun mallia. Nämä kolme mallia ovat: viisauden asenne, toimeenpanotaito ja kohtuullisuuden käsite. Seuraavaksi esittelen nämä eettisen ajattelun mallit (kuvio 2).



Kuvio 2 Näkökulmia yhdistävän ajattelun eettisen ajattelun malli

7.3.1 Viisauden asenne

Nimesin ensimmäisen ajattelun malleista *viisauden asenteeksi*. Osalla johtajia oli selvästi halu tehdä asioita eettisesti oikein. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, kuinka he pohtivat, kenen edusta on kysymys lapsen aikaisissa aamun ja klo 18 jälkeisissä hoidon tarpeissa. *"Ennen kuuta ja 18 jälkeiset hoidon tarpeet: miten joustetaan, kun tarve on terveydelliset tai työmatkat: kenen etu työnantajan vai lapsen"* (Pkj6) Johtajat korostivat, että oikeudenmukaisuus sisältyy haluun toimia oikein. Oikeudenmukaisuutta ei johtajien mielestä ollut aina helppo toteuttaa, sillä eteen tuli tällaisia tilanteita: *"perheen tilanne vaatii vuorohoitoa, vaikka varsinaista vuorohoidontarvetta ei ole"*(pkj1), *"lisää lapsia tulossa, resurssit vähissä, joutuuko rikkomaan lakia?"*

(pkj4), *jossakin se raja menee*" (pkj6). Näitä asioita pohtiessaan johtaja arvioi oman toimintansa keinoja, ja samalla hän joutuu ottamaan huomioon oman toimintansa rajat sekä olosuhteiden vaikutukset. Tämän kaltaisessa toiminnassa on kysymys eettisestä viisaudesta, jolla tarkoitetaan johtajuuden ytimessä olevaa viisauden asennetta.

Omat haasteena johtajan halulle toimia eettisesti oikein edellä olevissa tilanteissa tuovat varhaiskasvatuslaki ja työaikalaki. Tämän kaikki johtajat tiedostivat ja ymmärsivät, ettei näissä tapauksissa voi tehdä päätöksiä pelkästään tunteella, vaan mukana on oltava mukana järkevää ajattelua. Näin toimiessaan he toimivat viisauden asenteen mukaisesti, sillä he integroivat omat tunteensa järkevään ajatteluun. Näin tapahtui myös seuraavassa ajatuksessa: *"Näillä työntekijöillä on oma elämä, miten sitä voi sanoa, sun on tultava."* (Pkj4) Tässä he lisäksi toimivat käytännöllisen järkeilyn kautta, ja he ymmärtävät työyhteisön tarpeita, mikä auttaa heitä selviytymään paremmin työyhteisön ihmissuhteiden haasteista.

7.3.2 Toimeenpanotaito

Omien valintojen esille tuominen ja niiden perustelu ovat eettisen johtajuuden *toimeenpanotaitoa*, minkä nimesin toiseksi ajattelun malliksi. Siinä johtajat toivat esille, miten he perustelivat omia valintojaan, kuten *"en toimi arvojeni vastaisesti, olen hyväksynyt, että asiat tehdään eri lailla"* (pkj3) tai *"työntekijä kokee tuleensa kaltoin kohdelluksi, mutta minä joudun ottamaan koko talon näkökulman"* (pkj1.) Haastateltavat toivat esille, että oma ammatillisuus on tuonut heille rohkeutta perustella omaa toimintaansa edellisten lainausten kaltaisissa tilanteissa. Osa haastateltavista koki, että oma ammatillisuus on tuonut heille rohkeutta perustella omaa toimintaansa edellisten lainauksien kaltaisissa tilanteissa. Osa haastateltavista koki, että heille oli kehittynyt herkkyys huomata toisen tarpeet ja oikeudet. Tämän tiedostaminen oli auttanut johtajia muodostamaan sellaisia toimintatapoja, joiden avulla he pystyivät lähestymään erilaisia eettisiä tilanteita.

Toimeenpanotaito eettisesti haastavissa tilanteissa vaatii johtajilta oman toiminnan perustelujen lisäksi taitoa tunnistaa, arvioida ja ennakoida näitä erilaisia eettisiä tilanteita. Tällöin voidaan jo puhua tunneälystä, minkä saavutettuaan johtaja pystyy vaikuttamaan työyhteisön välisiin suhteisiin. Hyvänä esimerkkinä työyhteisön vaikuttamiseen haastateltavat toivat esille tilanteita, joissa *"joustavuus molemminpuolista, kun työntekijä joustaa, työnantaja joustaa takaisin"* (pkj4). Johtajat kokivat, että työvuorojen seuraamisella voi vaikuttaa niiden oikeudenmukaiseen jakamiseen, ja he kertoivat, kuinka joustavuutta työajoissa toteuttaneille työntekijöille pystyi myöntämään vastaavasti vapaata. He toivat esille, että näistä käytänteistä oli sovittu yhteiset pelisäännöt koko työyhteisön kanssa. Tällainen rakentava toimiminen ja yhteinen sopiminen työyhteisön kanssa oli osoitus johtajien hyvästä toimeenpanotaidosta.

7.3.3 Kohtuullisuuden käsite

Kolmanneksi ajattelun muodoksi muodostui *kohtuullisuuden käsite*. Tässä johtajat välittivät toisista mutta samalla myös itsestä, mikä vaatii johtajalta *"ymmärrystä kokonaisuudesta, suvaitsevaisuudesta – –"* (pkj3), sillä *"– – eteen voi tulla mitä tahansa – –"* (pkj4). Tällöin johtajan pitää pystyä toimimaan kohtuullisesti. Vaikka johtaja *"haluaisi olla sellainen, ettei tuottaisi perheille mielipahaa – –"* (pkj3), eteen tulee kuitenkin aina tilanteita, joissa *"– – työntekijöiden työaikalaki tulee vastaan"* (pkj1, pkj4). Vaikka johtajalla olisi kyky sietää perheiden arjen *"– –repaleisuutta"* (pkj5), hänen on toimittava lakien mukaan, vaikka omatunto sanoisi toisin.

Useimmat johtajista kuvasivat, kuinka vuorohoidon johtaminen on joko ympäri- vuorokautisesti sitovaa tai vaati iltaisin varallaoloa. Johtajat toivat esille, kenen etu on se, että he ovat aina tavoitettavissa ja vastaamassa eri sidosryhmien tarpeisiin, joihin näillä on oikeus. Edellä olevan tiedostaminen osoittaa johtajien sisäistäneen kohtuullisuuden käsitteen omaan itseensä nähden. Tämän lisäksi kukaan johtajista ei ollut toiminut omien arvojen vastaisesti, mutta eettisessä johtamisessa oli eteen tullut asioita, joiden kohdalla haastateltava oli joutunut toteamaan: *" On hyväksyttävä, ettei asiat aina mene niin kuin on ajatellut."* (Pkj3.) Asioiden

tiedostaminen ja arviointikyvyn kehitys ovat tärkeitä asioita eettisen johtajuuden kehittymisessä.

Kaikkeen edelliseen johtaja tarvitsee asenteen, jolla hän pystyy tunnistamaan oman epävarmuutensa toimintaansa nähden, ja tämän kautta hän pystyy vahvistamaan eettistä rohkeuttaan ja toimimaan kohtuullisesti kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Näin toimimalla tunteenomainen ja järkevä ajattelu pääsevät integroitumaan keskenään. Haastattelussa johtajat toivat esille, miten he joutuivat haastamaan itseään: *” – ei saa pelätä perheiden kanssa käytävää keskustelua, aralta tuntuvat asiat on otettava puheeksi”*. (Pkj4). Näin toimimalla he toimivat esimerkeinä työntekijöilleen ja viestittivät omalla teollaan eettisen johtajan kyvyistään.

Kaikki kolme edellä esiteltyä eettisen ajattelun mallia kuvastavat sitä, miten johtajat käyttävät käytännön työssään aikuisen ajattelun näkökulmien yhdistämistä. Viisauden asenteessa korostui johtajien oma halu toimia eettisesti oikein, toimeenpanotaidossa välittyi johtajien taito toimia eettisissä tilanteissa ja kohtuullisuuden käsitteen kautta tuli esille, miten johtajien tuulee välittää kaikista sidosryhmistä mutta myös itsestä ja tämän lisäksi oman esimerkin kautta välittää tätä tietoa muille. Näissä malleista näkyi hyvin eettisessä johtamisessa tarvittavat taidot: oma halu- ja taito toimia sekä välittäminen. Tämän perusteella ne valikoituivat tämän työn eettisen ajattelun malleiksi. Kaikilta haastateltavilta löytyi halua toimia oikein, ja he hankkivat itse tietoa ja jokapäiväisessä työssään paransivat eettisen ajattelun taitojaan joko tiedostaen tai tiedostamattaan, sillä vuorohoidon moninaiset tilanteet haastavat johtajien eettistä ajattelua. Tämän kautta välittyi kunkin johtajan tämän hetkinen eettisen toiminnan toimeenpanotaito ja kohtuullisuus itseä ja muita sidosryhmiä kohtaan. Laaja-alaisen kokemuksen karttuessa johtajat voivat muodostaa edellisten tulosten kaltaisia käsitteitä vielä lisää.

8 POHDINTA

Tämä tutkimus on yksi näkökulma siitä, miten vuorohoidossa päiväkodin johtajat kuvaavat eettistä johtamista. Tutkimuksen teoriaosuudesta ja tutkimustuloksista käy esille vuorohoitoyksiköiden johtamisen eettinen haasteellisuus ja se, kuinka se vaatii johtajilta erilaista osaamista. Tutkimus antaa äänen vuorohoidossa toimiville johtajille ja heidän työlleen. Se on itsessään tärkeää, mutta toivottavasti tutkimusta voidaan hyödyntää myös laajemmin vuorohoidossa ja sen parissa työskentelevien keskuudessa.

8.1 Vuorohoidon eettisen johtamisen haasteet

Vuorohoidon eettisyyttä pohdittaessa johtajat nostivat esille eettistä johtajuutta vaikeuttavia asioita. Useimmat johtajat kertoivat puntaroivansa lakeja ja asetuksia; niillä oli johtajien mukaan vaikutusta niin päivähoidon henkilökuntaresurssien riittävyyteen kuin johtajien mahdollisuuksiin vastata eri osapuolien tarpeisiin. Johtajat kokivat myös että, heidän oli vaikea toimia eettisesti oikeudenmukaisesti lakien, asetusten, henkilöstöressurssinen sekä ristiriitaisten tarpeiden ja odotusten vuoksi.

Edellä olevien haasteiden parissa työskentely vaatii johtajalta Juujärven ym. (2007,29) peräänkuuluttamaa tahdon lujuuutta ja rohkeutta, mutta myös herkkyyttä huomata toisen tarpeet ja oikeudet. Näitä ominaisuuksia johtaja tarvitsee vuorohoidon eri osapuolien sovittelussa. Lisäksi johtaja joutuu usein huomioimaan eri toimijoiden näkökulmat. Hänen odotetaan otettavan kantaa siihen, kuka joustaa: vanhemman työnantaja, vanhemmat, työntekijät, palvelutuottaja vai lapsi. Tämän tutkimuksen mukaan johtajista oli eettisesti vaikeaa ottaa huomioon kaikkien osapuolien näkökulmat ja odotukset, sillä johtajien oli noudatettava sekä varhaiskasvatustilaa ja työaikalakia, jotka joissakin tilanteissa antoivat ristiriitaisia ohjeita johtajille. (Turja & Rönkä 2016,86.)

Johtajien eettisen johtamisen kuvauksissa oli löydettävissä Professori Henry Mintzbergin (1973) organisaatioteorian johtajan kolme roolia: päätöksentekorooli, ihmissuhderooli ja tiedonkulkurooli (Feldt ym2014, 14). Tässä tutkimuksessa kävi hyvin ilmi, kuinka näissä kolmessa roolissa työskenteleminen menee eettisessä toiminnassa päällekkäin. Hyvänä esimerkkinä tästä oli tutkimuksessa esiin noussut tilanne, missä perheen olosuhde vaatii vuorohoitoa, vaikka varsinaista vuorohoidon tarvetta ei ole. Tässä esimerkissä johtaja joutuu työskentelemään päätöksentekoroolissa, miettiessään ottaako lasta hoitoon vai ei. Päätöstä tehdessään hän joutuu kampailemaan ihmissuhderoolissa niin perheen kuin työntekijöiden kanssa, perustellessaan päätöstään. Tiedonkulkuroolissa johtaja hankkii tietoa perheen tilanteesta, varhaiskasvatuspalveluiden ja muiden palveluiden mahdollisista muista tukimuodoista, joilla voisi perhettä auttaa. Samalla hän toimii myös tiedon jakajana perheelle, työntekijöille mutta myös omalle esimiehelle varhaiskasvatuksen johtajalle.

Tässä tutkimuksessa johtajat perustelivat omia valintojaan eettisissä tilanteissa toimimisessa lapsen etusijalle asettamisella. Lapsen etusijalle asettaminen kertoo johtajan eettisestä herkkyydestä huomata eettisesti tärkeitä asioita. Tällöin johtajat ikään kuin katsovat tilannetta lapsen silmin. He asettuvat lapsen asemaan, mikä on Juujärven ym. (2007, 79-80) mielestä mitä parhaita empatiaa, kykyä toimia ikään kuin toisen roolissa. Näin johtaja tunnistaa lapsen tarpeet, odotukset ja oikeudet sekä auttaa johtajia näkemään myös tilanteen velvollisuudet ja erityispiirteet. Lapsen etusijalle asettaminen on mitä oivallisin esimerkki tämän tutkimuksen tarjoamasta syvemmästä tiedosta johtajien eettisyydestä ja oikeudenmukaisuudesta.

Johtajilla oli yhteinen huoli siitä, kuinka pitkät hoitopäivät näkyivät lapsen kokonaisvaltaisessa jaksamisessa, mutta samalla johtajat kokivat eettisesti vaikeana asiana puuttua lapsen pitkiin hoitopäiviin, sillä osa johtajista koki, että pitkien hoitopäivien takana oli työelämän tarpeet ja myös vanhempien toimeentulo. Johtajien mukaan tämä oli eettisesti väärin lasta kohtaan, ja johtajat kävivät tästä

keskustelua lasten vanhempien kanssa. Jos vanhemmat eivät osanneet määritellä lapsen etua asiaan ja ovat piittaamattomia yhdessä sovituista sopimuksista lapsen hoitoaikojen suhteen, johtajat alkoivat pureutua asiaan lastensuojelullisilla keinoilla. Esille tuotiin myös kokemuksia vastakkaisesta ongelma-tilanteesta, jossa lapsen pitkää hoitojaksoa pidettiin lapselle parempana, kuin sitä, että lapsi käy välillä nukkumassa kotona, eli lapsi oli hoidossa 22.30 asti ja tuotiin hoitoon klo 5.30. Tässä johtaja jäi miettimään lapsen jaksamista, ja hän piti lapsen pitkää hoidossa oloa tässä perusteltuna, jotta lapsi saisi tarpeeksi yöunta. Edellä esille tuoduissa esimerkeissä, sivutaan Turjan ja Röngän (2016) näkemystä siitä, että tulevaisuudessa vuorohoidossa olevat johtajat joutuvat mahdollisesti osallistumaan julkiseen keskusteluun lapsiperheiden asemasta yhdessä työ- ja elinkeinoelämän kanssa, jotta lasten hyvinvointi paranisi.

Lapsen hyvinvoinnin kannalta johtajat pitivät tärkeänä, että lasten parissa työskenteleviltä aikuisilta löytyy herkkyyttä huomioida lapsen vireystilan vaihtelut. Tämä herkkyyks on sensitiivistä työtettä, mikä oli tämän tutkimuksen osallistuneiden johtajien mielestä tärkeä eettinen ominaisuus vuorotyötä tekevältä henkilökunnalta. Johtajat toivat esille, kuinka vuorohoitoon oli tällä hetkellä hakeutunut juuri sellaisia työntekijöitä, joilla oli kyky toimia nopeasti vaihtuvissa tilanteissa ja heillä oli motivaatiota työskennellä sensitiivisesti ja ennen kaikkea halu tehdä vuorotyötä.

8.2 Vuorohoidon eettinen pohdinta vignettien innoittamana

Tutkimuksessa lähestyin vignettien kautta sitä, miten päiväkodin johtajat ratkoivat eettisesti vaativia tilanteita. Vignetit olivat fiktiivisiä esimerkkejä, mutta kun itse tutkimusta tehdessä työskentelen varhaiskasvatuksessa, oli niissä ripaus omakohtaista kokemusta mukana. Kaikki johtajat olivat kokeneet vigneteissä kuvatus kaltaisia tilanteita, vaikka kukaan ei ollut kohdannut ihan vastaavaa tilannetta. Vignettien kautta johtajien oli mielestäni helppo samaistua eettisiin tilanteisiin, mikä näkyi johtajien innokkaana keskusteluna kustakin tapauksesta.

Vignettien pohjalta käsitellyjä eettisiä tilanteita olivat epäselvyys lapsen hoidossa olosta, työntekijöiden työaikajoustop ja kahden hoitopaikan vaikutukset lapseen. Kahden hoitopaikan vaikutuksia lapseen käsittelevä vignetti herätti johtajissa paljon keskustelua. Erityisesti johtajat toivat esille, miten tärkeää oli selvittää ne syyt, minkä vuoksi lapsi joutuu olemaan saman päivän tai viikon aikana useammassa päiväkotiryhmässä tai päiväkodissa.

Tässä tutkimuksessa ryhmän vaihtamisen syitä oli vignetissä esille tullut päivystysaika, mutta ryhmän vaihtoa saman päivän aikana tapahtui esimerkiksi esiopetuksessa, jossa työskennellään aamupäivisin esiopetuksessa ja muuna aikana hoidontarpeesta riippuen eri ryhmässä kuin missä esiopetusta toteutetaan. Tätä järjestelyä johtajat eivät kokeneet ongelmana, sillä heidän mukaansa lapset toimivat kahden eri ryhmän välillä luontevasti ja lasten vanhemmat eivät olleet tästä järjestelystä valittaneet.

Tällaisessa järjestelyssä eskarilaisten hoitopäivien pituus saattoi kuitenkin venähtää melko pitkäksi, esimerkiksi perheen arjen ennakoimattomuudesta ja vanhempien työaikojen takia. Vuorohoitoa koskevissa aiemmissä tutkimuksissa oli käynyt ilmi, että vanhempien kanssa voi esiintyä haasteita, lasten liian pitkien hoitopäivien takia. Osa johtajista oli käynyt keskusteluja esiopetusikäisten perheiden kanssa lasten liian pitkistä hoitopäivistä. Yhdessä perheiden kanssa oli sovittu, että lapset pitäisivät välillä vapaapäiviä, vaikka esiopetuksessa on osallistumisvelvollisuus. Tämänkaltaisella toiminnalla johtajat tekivät näkyväksi perheiden kanssa tehtävän yhteistyön varhaislapsuudesta kouluikään. (Heikka & Wanigananayake 2011, 499–512.)

Lapsen kahdessa ryhmässä olon määrää päivystysaikana oli johtajien mielestä minimoitava. Tämä tapahtui johtajien mukaan parhaiten hyvällä päivystysajan

etukäteissuunnittelulla. Lisäksi johtajien mielestä lasten vanhempia tuli hyvissä ajoin etukäteen informoida, mikäli lapsi joutuisi käyttämään kahta eri ryhmää päivystysaikana.

Vignetissä, jossa oli kyse epäselvyydestä lapsen hoidossa olosta, johtajat korostivat, kuinka tärkeää epäselvät tilanteet olivat käsitellä perheen mutta myös lapsen kanssa heti. Johtajat olivat käyneet tämänkaltaisissa asioissa keskustelua joko itse, tai niitä oli käynyt erityislastentarhanopettaja tai joku muu työyhteisöstä. Näitä keskustelua käyvä henkilö valittiin tapauksen mukaan tai sen mukaan, kuka oli eniten ollut tekemisessä perheen kanssa ja oli tämän kautta tietoinen siitä, miten tätä asiaa tuli lähestyä. Oli ollut myös sellaisia tapauksia, missä työyhteisö koki, että johtajan oli ulkopuolisena parempi ottaa asia käsittelyyn perheen kanssa.

Työajoissa joustamista käsittelevässä vignetissä johtajat kertoivat seuraavansa, että työvuoroissa joustaminen jakautuu tasapuolisesti työyhteisön jäsenten kesken. He kertoivat käyvänsä joustoihin liittyvistä asioista keskustelua työyhteisön kanssa ja sopivansa näissä keskusteluissa yhdessä yhteiset säännöt joustoihin. Esimerkiksi joustojen vastavuoroisuudesta oli sovittu, että ylimääräisen iltavuoron tekemisestä saa vastaavasti omia menojaan varten vapaata. Yhteisten sääntöjen luomisen ansiosta tämä oli mahdollista toteuttaa, mutta tasapuolisuuden takia johtajien oli katsottava, ettei aina sama ihminen aina jousta ja saa näitä erityisetuja osakseen, vaan että kaikilla olisi tähän mahdollisuus. Samalla johtajan oli seurattava sitä, että kukaan ei joudu vastentahtoisesti tai pelkkää omaa hyvyttään joustamaan.

8.3 Kolme eettisen ajattelun mallia

Halusin selvittää, miten aikuisen ajattelun piirteet näkyivät ja lopulta päädyin käsittelemään sitä Kallion (2016) aikuisen ajattelun muotojen pohjalta, joista kiinnostukseni herätti erityisesti näkökulmia yhdistävä ajattelu, missä aikuinen voi

laaja-alaisen kokemuksen kautta muodostaa eri järjestelmissä yhdistettyjä käsitteitä (Kallio 2014, 2–3.). Sitten löysin teoriaosuuden viitekehyksestä kolme käsitettä: viisauden asenne, toimeenpanotaito ja kohtuullisuuden käsite, jotka mielestäni kuvasivat tämän tutkimuksen johtajien eettistä ajattelua.

Esimerkiksi tutkimukseen osallistuneilta johtajilta kaikilta löytyi halua toimia eettisissä tilanteissa oikein. Halu toimia oikein on avain viisauden asenteeseen, ja viisauden asenne tarkoittaa johtajuuden ytimessä olevaa halua tehdä asioita eettisesti oikein. Se että kaikilta johtajilta löytyi tätä halua toimia oikein, on vuorohoidon johtamisen kannalta hyvä asia, sillä tulevaisuudessa menestyvät sellaiset johtajat, jotka pystyvät tekemään monia sidosryhmiä tyydyttäviä asioita. (Heiskanen & Salo 2007, 54–55.)

Tässä tutkimuksessa johtajat kävivät ammatillisia keskusteluja työyhteisön kanssa ja vastasivat näin työyhteisön tarpeisiin. Ammatilliset keskustelut koskivat esimerkiksi vuorohoidon tarpeen määrittäminen, silloin kun varsianista vuorohoidon tarvetta ei ollut tai kun lisää lapsia oli tulossa, mutta resurssit olivat vähissä. Johtajien tietoisuus eettisissä tilanteista lisääntyy työyhteisön yhteisissä keskusteluissa, ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2016, 20) mukaan työyhteisöllä tulee olla mahdollisuus käydä ammatillisia keskusteluja. Ammatillisten keskustelujen kautta luodaan pohjaa työyhteisön osallistavalle ilmapiirille ja sovitaan yhteiset pelisäännöt. Yhteisten pelisääntöjen sopiminen oli tämän tutkimuksen johtajien mielestä tärkeää. Erityisesti johtajat kokivat, että niiden kautta eettisesti haastavia tilanteita oli helpompi lähestyä. Ammatilliset keskustelut saattavat olla kriittisiäkin ja Lehtonen (2009, 9) mukaan ne ovat työyhteisölle hyvä tapa purkaa ärtymystä sekä keino tuoda korjausta vaativat asiat käsitelyyn. Tällöin johtajan ja työyhteisön arvot sekä arvotietoisuus toimivat työyhteisön kehittämisen välineenä, mistä on hyötyä koko työyhteisölle.

Kallion (2016) mukaan ammatillisten keskustelujen jälkeen seuraa vaihe, missä johtajat alkavat vähitellen ymmärtää, miten omat mieltymykset, arvot, asenteet,

sekä myös maailmankuva ja elämäkokemus vaikuttavat heidän ajatteluunsa mutta myös työyhteisön ajatteluun. Tämän kautta johtajien oli helpompi ymmärtää, miten tärkeää heidän oli ottaa nämä kaikki edellä luetellut asiat mukaan ajatteluunsa ja tämän kautta hyväksyä tunteenomaiset mieltymyksensä järkevän ajattelun rinnalle. Näin toimiessa johtajien tunteenomainen ja järkevä ajattelu pääsevät integroitumaan keskenään ja voidaan alkaa puhua yksilön viisaudesta (Kallio 2016, 36.).

Johtajat toivat, tässä tutkimuksessa esille, kuinka tärkeää oli muistaa, että myös vuorohoidossa työskentelevät työntekijät tekevät vuorotyötä ja että heillä on myös oma elämä elettyään. Tämä oli juuri tätä käytännöllistä järkeilyä, millä nämä johtajat selviytyvät työyhteisön ihmissuhteiden haasteista. Samalla tämä oli myös osoitus viisauden asenteesta. Kallio (2016, 39) mukaan viisas ihminen pystyy ylittämään omat mielipiteensä, käsittää oman tietonsa rajallisuuden ja ymmärtää, että ympäristössä, jossa hän elää, on vaikutusta hänen toimintaansa. Tämä näkyy tässä tutkimuksessa siinä, kuinka johtaja joutuu kamppailemaan niukan työvoimaresurssien kanssa: oma halu olisi ottaa kaikki hoitoa tarvitsevat, mutta lait ja asetukset vaikuttavat hänen päätökseensä.

Osa johtajista osoittivat toimenpanotaitonsa siten, että he puutuivat mielipiteitään vahvan työntekijän omavaltaiseen käytökseen perustelemalla, ettei kyseinen käytös ole sovittujen pelisääntöjen mukaista. Jos joku työntekijä koki tulensa väärin kohdelluksi, asia selvitettiin heti ja yhdessä työntekijöiden kanssa mietittiin, mistä tammoinen tunne voi johtua ja mitä asialle voisi tehdä. Heiskanen ja Salon (2007, 165) mukaan eettinen toiminta vaatii johtajalta omien ajatusten toimeenpanon lisäksi sosiaalista rohkeutta kannustaa ja vaatia muita työyhteisön jäseniä toimimaan samoin.

Kohtuullisuuden käsitteen mittarina voidaan pitää sitä, toimiko johtaja kohtuullisesti itseään kohtaan, jos hän lain ja ohjeistusten noudattamisen takia joutuu aiheuttamaan mielipahaa perheelle. Johtajan täytyy pystyä arviomaan tilanteita,

joissa hän toimii kohtuullisesti ja tämän kautta hän pystyy kehittämään arviointikykyään, mutta arviointikyky ei kehity, jos johtaja ei toimi itseään kohtaan kohtuullisesti. Tässä tapauksessa johtaja kuitenkin tiedosti tilanteen, ja tämä on tärkeää eettisen johtajuuden kehittymisessä. (Heiskanen & Salo 2007, 24–25.)

8.4 Käytännön johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen johtopäätöksenä voi todeta, että vuorohoidon eettisissä kysymyksissä korostuvat eettistä johtajuutta vaikeuttavat asiat. Tutkimustulosten toisena johtopäätöksenä voi pitää sitä, että johtajan eettinen toimita tarvitsee yhteisesti sovittavat pelisäännöt työyhteisön ja perheiden kanssa tehtävään työskentelyyn. Pelisääntöjä tulisi käsitellä työyhteisössä yhdessä ja sopia yhteiset pelisäännöt siihen, miten toimitaan eettisissä tilanteissa. Näin muodostuu avoin, myönteinen ja toisiaan tukeva työyhteisö, joka pystyy kohtaamaan eettiset pulmatilanteet yhdessä ja löytämään yhteisesti sovittujen asioiden kautta niihin parhaan mahdollisen ratkaisun. Asiakasperheiden kanssa yhteisten pelisääntöjen luomisella on lasten hyvinvoinnin kannalta tärkeä merkitys. Pelisäännöistä sovittaessa on muistettava tiedonkulun merkitys niin perheiden kanssa kuin myös työyhteisön sisällä.

Tutkimukseen osallistuneiden haastatteluista välittyi, että he olivat tiedostaneet, kuinka omalla esimerkillä eettisissä tilanteissa toimimisessa on suuri merkitys. Tästä ovat olleet samaa mieltä myös Heiskanen ja Salo (2007, 24), sillä heidän mukaansa eettinen johtaja on tietoinen oman esimerkin voimasta ja viestittää tätä myös omilla teoillaan työyhteisöön vastuullisesti. Tämän lisäksi johtajan on hyvä olla tietoinen omista eettisistä toimintatavoistaan ja hyväksyä, ettei hän voi huomata kaikkia asioita, jos hän ei tee sitä tietoisesti (Heiskanen & Salo 2007, 65).

Haastattelujen lopussa johtajat toivat esille, miten heistä olisi tärkeää päästä jakamaan vuorohoidossa toteutettua johtajuutta. Tämän kautta he saisivat tukea esimerkiksi eettisten tilanteisen ongelmaratkaisuihin. Ongelmaratkaisutaitojen

kehittämisessä on kysymys käsitysten ja käsitteiden muutoksesta. Aikuisen käsitteen ja käsitysten muutos on hyvin pitkäkestoista ja joskus jopa turhauttavaa (Mikkilä-Edman 2016, 223). Johtajilla käsitysten muutoksiin auttaa oman työyhteisön keskustelujen lisäksi esimerkiksi oman ammattikunnan mentorointi tai pedagogiikkaan parissa pidetyt oman esimiehen ja alueen kollegoiden neuvottelut. Tätä samaa ovat Lämsä ja Hiekkataipale (2015, 21) tutkineet, ja heidän tutkimustulosten perusteella johtajille pitäisi löytyä mahdollisuus keskustella työssä esiin nousseista erilaisista eettisistä ongelmista. Heidän mukaansa johtajat hyötyisivät tämän kaltaisesta työskentelystä.

Tämä tutkimus antoi tietoa vuorohoidon eettisestä johtamisesta ja sen haasteista. Varhaiskasvatustilanteiden muutokset ja uudet varhaiskasvatussuunnitelman perusteet tulevat asettamaan vuorohoidon johtajuudelle omat haasteensa, mikä olisi hyvä jatkotutkimuksen aihe jo sinällään, mutta olisi myös hyvä tutkia, miten nämä ohjeistukset muuttuvat käytännöksi. Jatkotutkimusta voisi tehdä vuorohoidon asiantuntijuudesta, ja tämän kautta yrittää löytää varhaiskasvatukseen yhtenäisiä kirjallisia ohjeistuksia, joita aikaisemmista vuorohoidon käsittelevissä tutkimuksissa on peräänkuulutettu. Toisaalta voisi myös tehdä vertailevan tutkimuksen tästä samasta aiheesta vuorohoidon johtamisen eettisistä haasteista, jollakin toisella alueella Suomessa. Vertailevan tutkimuksen antia voisi hyödyntää vuorohoidon kehittämisessä.

LÄHTEET

- Colin, K., Auvinen, T. Herranen, S. Paloniemi, S. Riivari, E. Sintonen, T. & Lemmetty, T. Johtajuutta vai johtajattomuutta? Johtamisen merkitys luovuu-
delle informaatioteknologian organisaatioissa. Jyväskylä: Jyväskylän yli-
opisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6921-9>. Luettu 30.3.2017.
- Feldt, T., Huhtala, M., Hyvönen, K., Kinnunen, U., Lämsä, A-M., Mauno, S. &
Puutio, R. 2010. Työelämän tutkimus verkkoversio, I 2010.(8), 13–25.
http://pro.tsv.fi/tetu/tt/Tt21_verkkoversio.pdf. Luettu 4.1.2017.
- Fonsen, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampere: Tam-
peren yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>. Luettu
19.5.2017.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä:
Gummeruksen kirjapaino Oy.
- Färkkilä, N., Kahiluoto, T. & Kivistö, M. 2005. Lasten päivähoidon tilannekat-
saus. <http://urn.fi/URN:NBN:-fe201504225832>. Luettu 15.1.2017
- Heikka, J. & Hujala, E. 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuuden toimivuus ope-
tustoimessa. Teoksessa Hujala, E., Fonsén, E. & Heikka, J. (toim.) Varhais-
kasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheen-
voroja. Verkkoversio. Tampere: Tampereen yliopisto, Kasvatus- ja ope-
tusalun johtajuus -projekti. Opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen
yksikkö, 3–14. [PDF] Varhaiskasvatuksen johtajuuden toimivuus opetus-
toimessa verkkoaineisto. [http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/han-
dle/10024/66357/varhaiskasvatuksen_johtajuuden_yti-
messa_2008.pdf?sequence=1#page=6](http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/66357/varhaiskasvatuksen_johtajuuden_yti-
messa_2008.pdf?sequence=1#page=6). Luettu 21.2.2017.
- Heikka, J. & Waniganayake, M. 2011. Pedagogical Leadership from a Distrib-
uted Perspective within the Context of Early Childhood Education. Inter-
national Journal of Leadership in Education Theory and Practice 14 (4),
499–512.
- Hiekkataipale, M. & Lämsä, A-M. 2015. What should a Manager like Me do in a
Situation like This? Strategies for Handling Ethical Problems from the
Viewpoint of the Logic of Appropriateness. Journal of Business Ethics
Springer: Science Business Media Dordrecht, 1–23.
- Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen.
Helsinki: Talentum.

- Hujala, E. 2013. Contextually defined leadership. Julkaisussa *Researching leadership in early childhood education*. (toim.) Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. Tampere University Press, 47–60.
- Hujala, E., Eskelinen, M., Keskinen, S., Chen, C., Inoue, C., Matsumoto, M. & Kawase, M. 2016 Leadership Tasks in Early Childhood Education in Finland, Japan, and Singapore. *Journal of Research in Childhood Education* 30 (3), 406–421
- Juujärvi, S. 2016. Oikeudenmukaisuus ja huolenpito aikuisuuden moraalialajattelussa. Teoksessa Kallio, E. (toim.) *Ajattelunkehitys aikuisuudessa – kohti moninäkökulmaisuuutta*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto paino, 155–182.
- Juujärvi, S., Myyry, L. & Pessa, K. 2007. Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juujärvi, S. & Pessa, K. 2008. Pienryhmäkeskustelu eettisen herkkyyden ja ongelmanratkaisun kehittäjänä. *Kasvatus* 39 (4), 326–240.
- Kahiluoto, T. & Alilla, K. 2016. Vuorohoito ja sen toteuttaminen varhaiskasvatustilain näkökulmasta. Teoksessa U. Teppo & K. Malinen. (toim.) *Osaamista vuorohoitoon*. Jyväskylän ammattikoulun julkaisusarja. Tampere: Juventus sprint-Suomen yliopistopaino Oy, 229–242.
- Kallio, E. 2016 Aikuisuuden ajattelun kehityksen laaja kenttä – perusteita ja avoimia kysymyksiä. Teoksessa Kallio, E. (toim.) *Ajattelun kehitys aikuisuudessa – kohti moninäkökulmaisuuutta*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto paino, 15–56.
- Kallio, E. 2014. Kuinka moneus muuttuu ykseydeksi: integroinnin teema aikuisen ajattelussa. Teoksessa: Heikkinen, A. & E. Kallio, E. (toim.) *Aikuisten kasvu ja aktivointi*. Tampere: Tampere University Press, 15–22. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-201501271184>. Luettu 2.2.2017.
- Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 74–88.
- Keränen, A., Lämsä, A-L. & Savela, T. 2015. Vastuullinen johtajuus esimiesalaisuhteessa. <http://elektra.helsinki.fi/se/h/0359-6680/34/3/vastuull.pdf>. Luettu 17.1.2017.

- Lehtonen, T. 2009. Arvot ja arvojohtaminen: filosofisia huomautuksia. *Hallinnon tutkimus* 28 (4). <http://elektra.helsinki.fi/se/h/0359-6680/28/4/arvotjaa.pdf>. Luettu 23.4.2017.
- Mezivor, J. 2009. Transformative learning theory. Teoksessa Mezivor, J & Taylor E.W. *Transformative learning in practice: insights from community, workplace, and higher education*. E-kirja. San Francisco: Jossey-Bass-poliisi, 18–23. Luettu 7.4.2017.
- Mikkilä-Edman, M. 2016. Käsitteellinen muutos ja koulutukselliset haasteet aikuisuudessa. Teoksessa E. Kallio (toim.) *Ajattelun kehitys aikuisuudessa – kohti moninäkökulmaisuuutta*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto paino, 205–226.
- Mikkola, P. & Nivalainen. 2010. Lapselle hyvä päivä tänään. *Näkökulmia 2010-luvun varhaiskasvatukseen*. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Moilanen. & Rähä, P. 2015. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 52–74.
- Mälkki, K. 2011. Reflektio ja emotiot: teorioiden yhdistämisen ongelmia ja ratkaisuja. Teoksessa *Tutkimusmatkalla. Metodologia, teoria, filosofia kasvatustutkimuksessa*. Helsinki: Hakapaino, 136–155.
- Määttä, P. & Rantala, A. 2010. Tavallisen erityinen lapsi. Yhdessä tekemisen toimintamalleja. Juva: PS-kustannus.
- Parrish, D. 2011. *Developing emotionally intelligent leadership in higher education*. Bern; New York: P. Lang cop. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=1056101>. Luettu 18.3.2017.
- Peltoperä, K., Dahlblom, T., Turja, L., Rönkä, A., Colin, K., Hintikka, T. & Teppo, U. 2016. Vuorohoidon raamit. Teoksessa Teppo, U. & Malinen K. (toim.) *Osaamista vuorohoitoon*. Jyväskylän ammattikoulun julkaisusarja. Tampere: Juventus Print – Suomen yliopistopaino Oy, 62–84.

- Pietilä, I. 2010. Ryhmä- ja yksilöhaastattelun diskursiivinen analyysi. Kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuksen kenttinä. Teoksessa Ruusuvuori J., Nikander P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 212–241.
- Raabe, B., Frese, M. & Beehr, T.A. 2007. Action regulation theory and caeerer self-management. *Journal of vocational behavior*. 70 (2), 297–311.
- Sadri, G. 2012. Emotional Intelligence and Leadership Development. *Public Personnel Management*, 41 (3), 535–548.
- Salonen, E. Laakso, M-L & Sevon, E. 2016. Young children in day and night care: negotiating and constructing belonging during daily arrivals. *Early Child Development and Care*, 186, 2022-2033.
- Teppo, U., Malinen, K & Dahlblom T. 2016. Ohoi-hankeen esittelyä. Teoksessa Teppo, U. & Malinen K. (toim.) Osaamista vuorohoitoon. Jyväskylän ammattikoulun julkaisusarja. Tampere: Juventus Print – Suomen yliopistopaino Oy, 24–42.
- Turja, L. & Rönkä, A. 2016. Esimiehenä vuorohoitoyksikössä, tasapainottelua erilaisten odotusten ja tarpeiden ristiaallokossa. Teoksessa U. Teppo & K. Malinen. (toim.) Osaamista vuorohoitoon. Jyväskylän ammattikoulun julkaisusarja. Tampere: Juventus Print – Suomen yliopistopaino Oy, 85–95.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, M. 2016. Aikuisen ajattelua koskeva käsitteistö: filosofista tarkastelua. Teoksessa Kallio, E. (toim.) Ajattelun kehitys aikuisuudessa – kohti moninäkökulmaisuuutta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto paino, 335–377.
- Tuominen, M. 2016. Ajattelun kehityksestä tiedollis-henkisenä saavutuksena: antiikin filosofikoulujen näkemyksiä. Teoksessa Kallio, E. (toim.) Ajattelun kehitys aikuisuudessa – kohti moninäkökulmaisuuutta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto paino, 57–83.
- Tynjälä, P. 2016. Asiantuntijan tieto ja ajattelu. Teoksessa Kallio, E. (toim.) Ajattelun kehitys aikuisuudessa – kohti moninäkökulmaisuuutta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto paino, 227–244.
- Varhaiskasvatuksen hyvä alku – Jyväskylän kaupunki.
http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/84865_hyva_alku_2016.pdf. Luettu 13.6.2017.

Varhaiskasvatuslaki 36/1973. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/haku/?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=varhaiskasvatuslaki&h=Hae+%E2%80%BA>. Luettu 12.1.2017.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016. Määräys 39/011/2016. www.oph.fi/download/179349_varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2016.pdf. Luettu 4.1.2017.

LIITTEET

Liite 1. TUTKIMUKSEEN OSALLISTUJAN SUOSTUMUS

Vuorohoito päiväkodinjohtajan suostumus

Nimi _____

Toimipiste _____

Opiskelen Jyväskylän yliopistossa kasvatustiedettä. Pyydän suostumustasi haastatteluun opintoihini kuuluvan pro gradu – tutkimuksen suorittamiseksi. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää vuorohoitopäiväkodeissa työskentelevien johtajien kokemuksia, eettisistä kysymyksistä ja oikeudenmukaisuudesta. Tarkoitukseni on haastatella maaliskuu-huhtikuun aikana vuorohoitopäiväkotien johtajia. Tutkijana sitoudun noudattamaan voimassaolevia tutkimusaineiston säilyttämiseen ja tietosuojalainsäädäntöön liittyviä ohjeita. Tutkimukseen osallistuville ei ole odotettavissa kielteisiä seuraamuksia tutkimukseen osallistumisesta. Heillä on myös oikeus jäädä tutkimuksesta pois, milloin tahansa.

12/ 2 2017 Jyväskylä

Jaana Svärd, KK

Puhelin +358445214936

E-mail jaana.svard@luukku.com

Haastattelulupa (jää tutkijalle)

Suostun osallistumaan haastatteluun.

Aika ja paikka

Allekirjoitus

Nimen selvennys

Liite 2. HAASTATTELURUNKO

Eettinen johtajuus vuorohoidossa opinnäytetyön haastattelurunko.

Kiitos kun osallistut tähän haastatteluun. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää vuorohoitopäiväkodeissa työskentelevien johtajien kokemuksia, eettisistä kysymyksistä ja oikeudenmukaisuudesta. Ennen kuin aloitetaan haastattelu, pyytäisin sinua lukemaan saatekirjeen ja allekirjoittamaan tämän suostumuslomakkeen. Näistä käy ilmi, mistä tutkimuksessa on kyse, tutkimuksen luottamuksellisuudesta ja miten antamisia tietoja tullaan käyttämään ja säilyttämään

1. Aluksi kartoitan johtamisen työhistoriaasi:
 - Kauanko olet ollut vuorohoitotalossa johtajana ja oletko lisäksi toiminut johtajana päivätalossa?
 - Jos olet toiminut molemmissa johtajana, miten päivätalon johtaminen eroaa vuorohoitotalon johtamisesta?
2. Olet varmaankin johtajana kohdannut MONENLAISIA ristiriitatilanteita. Yksi ristiriidan tyyppi on eettinen ristiriita. Se tarkoittaa monimutkaista tilannetta, jossa johtajan on vaikea tietää, miten toimia oikein, tai jokin estää toimimasta sillä tavoin. Minkä tyyppisiä eettisiä ristiriitatilanteita eteesi on tullut toimiessasi johtajajana vuorohoidossa?
3. Eettinen johtaminen katsotaan olevan reilua, oikeudenmukaista ja tuloksellista johtamista. Työyhteisöstä löytyy niin toiminnallista tasa-arvoa kuin eettisiä arvoja ja on tärkeää, että työyhteisö on sisäistänyt omat arvonsa. Mitenkä johtaja koet, oletko joutunut itse toimimaan arvojesi vastaisesti eettisessä johtamisessasi? Kerrotko tällaisesta tilanteesta

4. Viimeaikaisten tutkimusten kautta on tuotu esille vuorohoidon erityispiirteitä. Mitä mieltä olet seuraavista tutkimuksista esiin nousseista erityispiirteistä ja näkyvätkö ne teidän yksikössä ja jos näkyvät, niin miten:
- a. lasten läsnäolot eivät ole samat kuin hoitoaikavaraukset
 - b. työvuorojen muutoksia ei voi ennakoida etukäteen
 - c. työaikojen ja työnsisällön vaihtuvuus
 - d. työvuorojen peruuttaminen aiheuttaa työnjaksojen kasaantumista toiseen ajankohtaan
 - e. suhdeluku lapsi/aikuinen vaihtelee päivittäin
 - f. lapsiryhmät koostuvat eri-ikäisistä lapsista
 - g. aikuisten on haasteellista löytää yhteistä aikaa: suunnitteluun, arviointiin, keskusteluun
 - h. henkilöstöltä vaaditaan sensitiivisyyttä ja tilannetajua
 - i. päivärytmit ja rutiinit ovat tärkeitä lapselle
 - j. Lasten ”epätyypillisillä” hoitoajoilla on vaikutusta päiväkodin varhaiskasvatukseen toteuttamiseen
5. Mitä mieltä olet, saavatko vanhemmat tarpeeksi tietoa vuorohoidosta ja sen erityispiirteistä? Onko mielestäsi vanhempien hyvä olla tietoisia näistä vuorohoidon erityispiirteistä? Mistä he saavat tietoa?
6. Seuraavaksi näissä korteissa on tapausesimerkkejä. Pyydän sinua lukemaan ne yksi kerrallaan läpi. Keskustellaan sitten jokaisen tarinan jälkeen, oletko kohdannut vastaavanlaista tilannetta ja miten olet toiminut näissä tilanteissa. (jokaisen tarinan jälkeen kysytään tarvittaessa: onko tällainen tilanne tuttu? Miten olet toiminut tai toimisit ja miksi?)
- Perheen kaksi tytärtä ovat olleet teillä hoidossa jo pidempään, nyt vanhempi kuusi vuotias on muutamana iltana kertonut päiväkodin työntekijöille, että äiti saa katsoa ”Salkkareita ihan rauhassa, kun me ollaan täällä

päiväkodissa”. Vanhemmat ovat ilmoittaneet lasten hoitoajat tähän asti moitteettomasti, eikä lasten tuonti/vienti tilanteessa ole ollut koskaan mitään huomauttamista. Henkilökunta on kysynyt neuvoa sinulta, miten heidän tulisi lähestyä tätä asiaa, sillä heidän vanhempien käymien keskustelujen pohjalta, vanhempien työt ja työajat ovat pysyneet samana.

- Loma-aikana päivystys kyselyyn vastaaminen on joillakin perheille tosi hankalaa, koska he saavat työvuoronsa liian myöhään. Joudut tekemään tämän vuoksi päivystysajan työntekijä määrät ja työvuorot, arvion pohjalta, ja osoittautuikin että työntekijöitä on ns. liikaa ja eräs työntekijä pahoittaa tästä mielensä, koska oli ”joutunut töihin” ja omat lapset ovat tämän vuoksi myös hoidossa ja vaikka hän saisi lopun viikon lomaa, hän menettää omien lasten hyvityspäiväoikeuden.
- Päivystysaikana lapsen hoito järjestetään keskitetysti, mutta entä miten onkaan, kun tämä lapsi tarvitseekin välillä klo 6.30–17 päivähoitoa ja välillä hoitoa klo 18 jälkeen klo 10.30 asti. Lapsi sijoitetaan klo 6.30–17 välisinä hoitopäivinä päivystävään päivätaloon ja klo 18 jälkeisinä päivinä vuorotaloon. Tällöin päivystysaikana samalla lapsella onkin yhden uuden hoitopaikan siasta kaksi uutta hoitopaikkaa, jossa molemmissa uusia lapsia ja uusia aikuisia.
- kehityskeskustelussa työntekijä kertoo kokevansa olevansa hyvin yksinäinen iltatyötä tehdessään. Yksin työskennellessään hän kokee riittämättömyyttä vastata vaihtuvien lasten tarpeisiin ja hän kokee, että lasten haasteiden määrä vain kasvaa ja niihin vastaaminen on hänen mielestään mahdotonta.
- työntekijöiden työvuorot laaditaan ilmoitettujen hoitoaikojen mukaan ja nämä työntekijällä on oikeus saada KVTES.n mukaan säädettynä aikana etukäteen. Perheille tulee kuitenkin äkillisiä muutoksia työaikoihin. On

päätettävä, kuka joutuu joustamaan ja miten käy suunnitellun pedagogiikkaan toteuttamisen.

Nyt olemme käyneet kaikki kysymykset läpi. Miltä niihin vastaaminen tuntui? Onko sinulla muuten olemassa joku, kenen kanssa pohdit tai käyt läpi edellisen kaltaisia asioita?

Kiitos!

Liite 3. ESIMERKKI 1

Aineiston analysoinnista, miten johtajat kuvaavat eettistä johtamista

I päiväkodin johtajan eettisen johtamisen haastelainauksien tiivistykset=ensimmäinen aineiston tulkinta (alla kolme esimerkkiä näistä tiivistyksistä ja ne ovat eri johtajilta)

II tiivistetyt haasteet jaettiin kolmeen eri kategoriaan, jotka nimettiin teorian pohjalta: lait ja asetukset, henkilöresurssit ja osapuolien ristiriitaiset tarpeet= aineiston toinen tulkinta.

Haastelainauksien tiivistyksistä osa jakautui kahteen eri kategoriaan, tämän jakautumisen seuraamista helpottavat taulukon värit.

III Niiden kolmen kategorian yläkäsitteeksi muodostui eettistä johtajuutta vaikeuttavat asiat ja ne sijoitettiin tämän jälkeen TULOS-osioon, missä ne ovat esillä aukikirjoitettuna=aineiston kolmas tulkinta.

→= seuraava vaihe

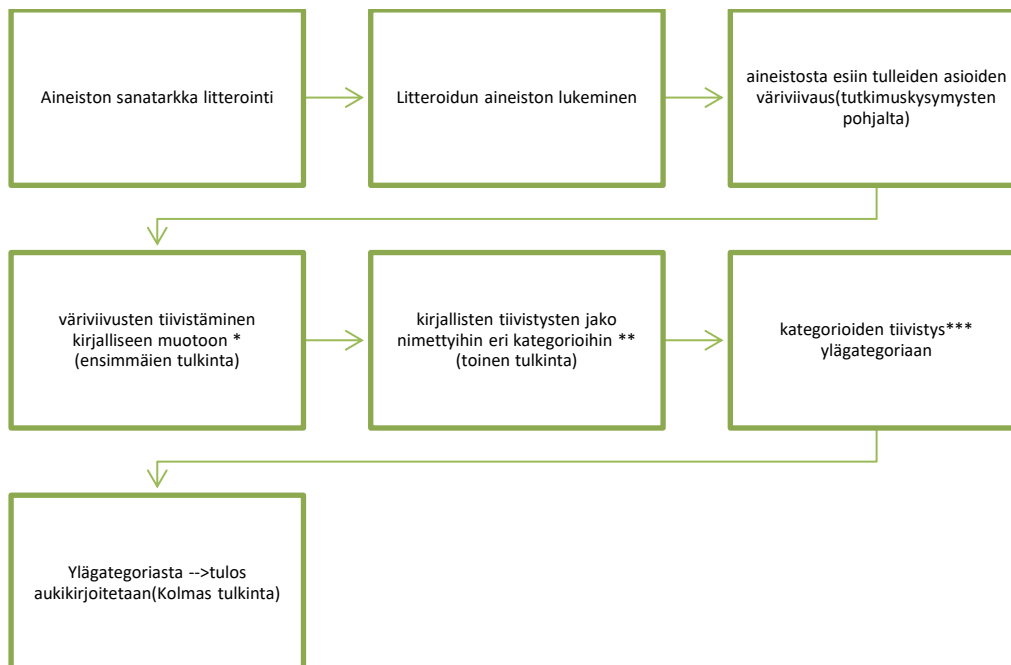
↑ =tiivistettyjen haasteiden nimeäminen

↔`= kuvaa lait- ja asetuksen vaikutuksia

	II henkilöresurssit ↕	II ↔ lait ja asetukset ↕	II ristiriitaiset tarpeet ja oikeudet ↕
I päiväkodin johtajan eettisen johtamisen haastelainauksien tiivistykset ->	HOITOAIKA VARU- AKSIA JA TYÖNTE- KOIJÄT MINIMIS- SÄÄN, SITTEEN TULEE HOITOAIKA VAU- RAAUS, JA RESURS- SIT VÄHISSÄ, EI YH- TÄÄN PERUUTUSTA, SIINÄ KOHTII MIETI- MÄÄN MITEN PELA- TAA, TIETÄÄ ETTÄ ÄITI PITÄS PÄÄSTÄ TÖIHIN, MUTTA RE- SUSSIT VÄHISSÄ JA JOS OTTAA JOU- TUUKO RIKKOMAA LAKIA	SUHDELUKUA LAS- KETAAN TARKEM- MIN KUIN PÄIVÄTA- LOSSA, MIKÄ SAA- TAA HERÄTTÄÄ IH- METYSTÄ PÄIVÄTA- LON IHMISSÄ, EI YMMÄRETÄ, PY- SYKKINEN KUORI- MITTAVUUS	ONKO HEILLÄ VUO- ROHOION TARVE JA JOS EI OO NIIN MI- TEN LÄHETÄÄN SEL- VITÄÄMÄÄN, ETTEN MENI PEHEEN TON- TILLE SORKKIKKI- MAAN, OSA LIITTYY LAPSIIN JA LAPSEN PARHAAKSI NÄKE- MISEEN

Liite 4. ESIMERKKI 2

Aineiston analysoinnista siitä, miten johtajat ratkovat eettisiä tilanteita ja miten **eettisen ajattelun muodot** syntyivät



Miten johtajat ratkovat eettisiä tilanteita:

- * Vigneteistä nousseiden eettisten tilanteiden ratkomisen tiivistys kirjalliseen muotoon=ensimmäinen tulkinta
- ** Eettisten tilanteiden tiivistysten sijoittelu/yhdistäminen neljään kategoriaan=toinen tulkinta→*** yläkategoriat: Epäselvyys lasten hoidossa, yhteiset pelisäännöt työntekijöiden työajoissa joustamisessa, lapsen kaksi hoitopaikkaa ja sen vaikutukset ja työntekijän riittämättömyyden tunne iltavuorossa työskentelyssä→ tämän jälkeen ne käsiteltiin TULOS-osiossa, missä ne ovat esillä aukikirjoitettuna=aineiston kolmas tulkinta

Eettisen ajattelun muodot:

- * ensimmäinen tulkinta: eettisten käytännön tilanteiden tiivistys ja tiivistysten peilaaminen Kallion ajattelun muotoihin: yksinäkökulmaisuus, moninäkökulmaisuus, näkökulmia yhdistävä ajattelu→eli kolme kategoriaa→ ja näistä erottui näkökulmia yhdistävä ajattelu

- ** toinen tulkinta: näkökulmia yhdistävien ajattelu tiivistysten jako/peilaaminen teorian kolmeen eettisten ajattelun malleihin→*** joista muodostui yläkategoriat: Viisauden asenne, Toimeenpanotaito ja kohtuullisuuden käsite→ ne sijoitettiin tämän jälkeen TULOS-osioon, missä ne ovat esillä aukikirjoitettuna=aineiston kolmas tulkinta