

**Jaettu johtajuus**  
**varhaiskasvatuksen lastenhoitajien puheessa**  
Timo Hakkarainen

Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma  
Syyslukukausi 2023  
Kasvatustieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

**Hakkarainen, Timo. Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksen lastenhoitajien puheessa. Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 48 sivua.**

Tässä tutkimuksessa tutkittiin lastenhoitajien käsityksiä johtajuudesta. Aihetta lähestyttiin jaettu johtajuus -käsitteen avulla. Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan johtajuuden muotoa, jossa työntekijöille jaetaan sekä tehtäviä että vastuuta. Tutkimuksen lähtökohta rakentuu sosiaalisen konstruktionismin ajatuksille. Ajatuksena on, että todellisuus rakentuu sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa, jolloin tutkimuksen tehtävänä on tehdä näkyviksi todellisuutta rakentavia kielellisiä elementtejä. Tutkimus asettuu osaksi narratiivista tutkimusperinnettä, jossa tavoitteena on antaa puheenvuoro yksittäisille ihmisille ja heidän näkemyksilleen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tehdä näkyväksi lastenhoitajien näkemyksiä johtajuudesta, ymmärtää ihmisten toiminnan taustalla vaikuttavia asioita sekä parantaa varhaiskasvatuksen laatua.

Tutkimuksen tulosten mukaan lastenhoitajien käsitykset jaetusta johtajuudesta olivat hyvin yhtenevät aiemman tutkimuskirjallisuuden esittämien ajatusten kanssa. Lastenhoitajat kokivat jaetun johtajuuden elementtien näkyvän heidän työssään. Lisäksi lastenhoitajat suhtautuivat myönteisesti jaettuun johtajuuteen ja katsoivat sen auttavan heitä jaksamaan työssään. Hyvät vuorovaikutussuhteet sekä yhtenäinen tiimi olivat keskeisiä tekijöitä jaetun johtajuuden toteutumisen taustalla.

Asiasanat: Johtajuus, jaettu johtajuus, lastenhoitajat, varhaiskasvatus

# SISÄLTÖ

<b>TIIVISTELMÄ.....</b>	<b>1</b>
<b>SISÄLTÖ .....</b>	<b>0</b>
<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
<b>2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....</b>	<b>4</b>
2.1 Johtaminen ja johtajuus.....	4
2.2 Johtajuus varhaiskasvatuksessa.....	7
2.3 Jaettu johtajuus.....	12
<b>3 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA KYSYMYKSET.....</b>	<b>16</b>
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....</b>	<b>17</b>
4.1 Tieteenfilosofiset taustaoletukset.....	17
4.2 Narratiivisuus.....	18
4.3 Aineiston keruu.....	19
4.4 Analyysi .....	20
4.5 Tutkimuksen eettiset ratkaisut ja luotettavuus .....	22
<b>5 TULOKSET.....</b>	<b>24</b>
5.1 Jaettu johtajuus ja jaetut tehtävät.....	24
5.2 Jaettu johtajuus ja jaetut toimintatavat .....	28
5.3 Jaettu johtajuus ja jaettu toiminnan tausta-ajatus .....	30
5.4 Jaettua johtajuutta estäviä ja edistäviä tekijöitä.....	31
<b>6 POHDINTA.....</b>	<b>36</b>
6.1 Pohdintaa .....	36
6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimuskysymykset.....	41
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>43</b>

# 1 JOHDANTO

Warren Bennis ja Burt Nanus kirjoittavat teoksessaan johtajat ja johtajuus kuinka johtajuus ei ole harvinainen taito. Vaikka suuret johtajat ovat yhtä harvinaisia kuin suuret juoksijat tai suuret taidemaalarit, niin kuitenkin jokaisella on kyky johtaa, aivan kuten jokaisella on jonkinlainen kyky juosta tai maalata. (Bennis & Nanus 1986). Bennisin ja Nanusin ajatus on toiminut tämän tutkimuksen yhtenä innoittajana. Meistä jokainen voi toimia elämänsä aikana johtajana, vähintäänkin itsensä johtajana. Toinen tutkimuksen lähtökohta liittyy minun henkilökohtaiseen kokemusmaailmaani. Oma työhistoriani on saanut aikaan henkilökohtaista pohdintaa siitä, miten suuressa merkityksessä johtaminen ja johtajuus voivat olla sekä yksittäiselle työntekijälle että organisaatiolle.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan johtajuutta suomalaisessa varhaiskasvatuksen kontekstissa. Varhaiskasvatuksella tarkoitetaan ”lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatusta, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka” (Varhaiskasvatuslaki 2018). Varhaiskasvatusta toteutetaan useimmiten päiväkodeissa.

Johtajuuden merkitys laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumisessa on ymmärretty niin ohjaavissa asiakirjoissa (OPH 2022) kuin aiemmissa tutkimuksissa (Heikka, Halttunen & Waniganayake 2016, 290). Tämän tutkimuksen kohteena ovat varhaiskasvatuksen lastenhoitajat, jotka työskentelevät päiväkodeissa osana työtiimiä. Tutkimuksessa selvitetään lastenhoitajien näkemyksiä ja ajatuksia johtajuudesta.

Johtajuus ymmärretään tässä tutkimuksessa laajana ilmiönä, joka muodostuu ihmisten välisissä suhteissa (Uhl-Bien 2006, 667). Johtajuutta tarkastellaan jaettu johtajuus -käsitteen kautta. Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan johtajuuden muotoa, jossa organisaation jäsenille jaetaan tehtäviä. Jaettuun johtajuuteen sisältyy samalla ajatus yhteisesti jaetusta vastuusta. Vaikka nimetty johtaja on edelleen virallisesti vastuussa toiminnasta, osallistuvat jaetun

johtajuuden toteutuessa kaikki ammattilaiset omalta osaltaan työtehtävien suorittamiseen ja samalla vastuun kantamiseen. (Heikka, Pitkäniemi, Kettukangas, & Hyttinen 2021, 335–337; Mäntyjärvi ym. 2022, 176.)

Jaettua johtajuutta on tutkittu varhaiskasvatuksen kontekstissa suhteellisen paljon. Kuitenkin tutkimuksen kohteena ovat olleet useimmiten muut toimijat kuin lastenhoitajat. Tutkimuksen kohteena ovat olleet muun muassa varhaiskasvatuksen opettajat (esim. Heikka, Halttunen & Waniganayake 2016), apulaisjohtajat (esim. Halttunen & Waniganayake 2021) tai kuntien virkamiehet ja päiväkotien johtajat (esim. Heikka 2013). Jaetun johtajuuden ideaalin mukaan johtajuuden rakentumiseen osallistuvat kuitenkin kaikki organisaation jäsenet. Lisäksi varhaiskasvatusta toteutetaan yhteistyössä eri ammattilaisten kesken. Vaikka esimerkiksi varhaiskasvatuksen opettaja on vastuussa oman työtiiminsä pedagogisesta toiminnasta, suunnittelusta ja arvioinnista, tulee toimintaa toteuttaa yhteistyössä kaikkien ammattilaisten kanssa (OPH 2022, 9). Näin ollen myös lastenhoitajien näkemysten esiintuominen on tärkeää, jotta voimme ymmärtää paremmin kaikkien eri toimijoiden toiminnan taustalla vaikuttavia asioita.

Tutkimuksen lähtökohta rakentuu sosiaalisen konstruktionismin ajatuksille. Sosiaalisella konstruktionismilla tarkoitetaan tutkimuksellista lähtökohtaa, jossa oletetaan, että todellisuus rakentuu sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa. Konstruktionistisessa ajattelussa kieli sekä heijastaa todellisuutta että luo sitä. Tutkijan tarkoitus ei ole selvittää miten hyvin erilaiset kielelliset elementit vastaavat todellisuutta, vaan mielenkiinto on siinä, miten ne rakentavat omalta osaltaan todellisuutta. (Mäkiranta 2010, 114; Tynjälä 2004, 55–57.)

Tässä tutkimuksessa mielenkiinto on lastenhoitajien puheessa: miten he kuvaavat jaettua johtajuutta. Sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti ajatus on, että samalla kun lastenhoitajat kuvaavat jaettua johtajuutta he myös tuottavat sitä. Heidän omat käsityksensä vaikuttavat siihen, miten jaettu johtajuus toteutuu käytännön työssä. Tutkimuksen tavoitteena on tehdä näkyväksi niitä mahdollisesti erilaisia näkemyksiä, joita eri ammattilaisilla on jaetusta

johtajuudesta. Tutkimuksen tuloksia vertaillaan aiempaan tutkimukseen ja pyritään löytämään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia esimerkiksi muiden ammattitilaisten käsityksistä johtajuudesta.

Tutkimus asettuu osaksi narratiivista tutkimusta, jossa tavoitteena on antaa puheenvuoro yksittäisille ihmisille ja heidän näkemyksilleen (Fraser 2004, 181–182). Samalla narratiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ihmisiä ja heidän toimintaansa (Heikkinen 2018, 170). Tämä tutkimus tekee näkyväksi lastenhoitajien käsityksiä johtajuudesta. Samalla se pyrkii ymmärtämään sitä, miksi ihmiset toimivat siten kuin toimivat.

Tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on vaikuttaa varhaiskasvatuksen laatuun. Tekemällä näkyväksi toiminnan taustalla vaikuttavia ajatuksia ja näkemyksiä, pystymme samalla puuttumaan esimerkiksi niihin toimintatapoihin, jotka organisaation jäsenet kokevat toimimattomiksi. Toisaalta tutkimuksen avulla voidaan tuoda näkyville myös hyvin toimivia käytäntöjä.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Johtaminen ja johtajuus

Johtaminen ja johtajuus ovat käsitteitä, joista lähes jokaisella ihmisellä on jonkinlainen käsitys, mutta joiden tarkka määrittelyminen on vaikeaa. Johtamista ja johtajuutta on tutkittu usean eri tieteenalan sisällä, useasta eri näkökulmasta. Myös käsitteiden keskinäiset suhteet vaihtelevat. Esimerkiksi kauppatieteissä johtaminen on nähty yläkäsitteenä, joka pitää sisällään muun muassa asioiden johtamista, ihmisten johtamista eli johtajuutta sekä itsensä johtamista (Viitala & Jylhä 2019). Johtamisen nähdään tällöin koostuvan erilaisista tehtävistä, joita johtajan tulee tehdä. Johtajan toimintatavat ja johtamisen tyylit ovat vaihdelleet eri aikoina, mutta johtaminen on nähty aina nimenomaan johtajan toimintana. Myös tutkimus on tällöin kohdistunut johtajaan (Collin ym. 2017, 67–70).

**Johtaminen ja Johtajuus.** Usein tutkimuskirjallisuudessa johtaminen ja johtajuus ymmärretään rinnakkaisina käsitteinä. Tällöin ne ymmärretään ennen kaikkea toimintana, joiden kohde vaihtelee. Johtaminen (management) nähdään asioiden johtamisena ja johtajuus (leadership) ihmisten johtamisena. (Ahmas 2015, 15). Johtamiseen on ajateltu kuuluvan esimerkiksi toiminnan rakenteista, säännöistä ja prosesseista huolehtimista (Collin ym. 2017, 67). Keskeistä johtamisessa on organisaation toiminnan suunnittelu, päätöksenteko sekä organisaation toiminnan pitäminen vakaana (Kolho & Ylittervo 2021, 143). Sen sijaan johtajuuteen on katsottu kuuluvan muun muassa ryhmien muodostamisen, ihmisten motivoimisen ja inspiroimisen sekä tavoitteiden asettamisen. (Northouse 2022, 16–18.) Johtajuuden on katsottu olevan ennen kaikkea ihmisten toimintaan vaikuttamista (Kolho & Ylittervo 2021, 143).

Sekä johtamisen että johtajuuden tavoitteena on organisaation menestyminen. Johtamisessa organisaation menestyminen saavutetaan asioihin vaikuttamalla, esimerkiksi riittävien resurssien turvaamisella. Johtajuudessa puolestaan pyritään vaikuttamaan ihmisten toimintaan ja yritetään saada heidät työskentelemään yhteisen päämäärän hyväksi. Tavoitteen kautta katsottuna

johtaminen ja johtajuus linkittyvätkin vahvasti toisiinsa. (Nivala 2006, 129–134; Northouse 2022, 6, 18.)

Myös johtamiseen ja johtajuuteen kohdistuvan tutkimuksen tavoitteena on usein ollut organisaation menestymisen parantaminen. Esimerkiksi johtamisen tutkimuksen on katsottu saaneen alkunsa teollistumisen myötä, jolloin yritysten omistajat halusivat saada mahdollisimman suuren voiton itselleen ja yritykselleen. Johtamisen tutkimisen ja kehittämisen nähtiin olevan yksi keino parantaa yrityksen tuottavuutta (Northouse 2022, 16–18). Johtamisen ja johtajuuden tutkimuksessa keskityttiin pitkään hyvän johtajan ominaisuuksien selvittämiseen. Tutkimuksen avulla selvitettiin esimerkiksi minkälaiset luonteenpiirteet tai taidot tekevät hyvän johtajan. Sitten tutkimuksen painotukset ja mielenkiinnon kohteet ovat vaihdelleet, mutta tutkimuksen tarkoituksena on ollut aina tuottaa tietoa siitä, minkälainen johtaminen on tehokasta organisaatiolle asetettujen tavoitteiden kannalta. (Juuti 2006, 13–18.)

Osa tutkijoista huomauttaa, että käytännön elämässä johtamista ja johtajuutta ei voi erottaa toisistaan. Johtaminen tapahtuu aina ihmisten kautta, kohdistuipa se sitten asioihin tai henkilöihin (Nivala 2006, 134). Lisäksi molempien käsitteiden voidaan ajatella koostuvan samoista elementeistä, vaikka niiden toiminnan kohde on eri. Esimerkiksi Peter Northousen (2022) mukaan johtajuus on prosessi, johon kuuluu vaikuttamista, joka esiintyy ryhmässä ja joka sisältää yhteisesti määritellyn tavoitteen. Samat elementit liittyvät Northousen mukaan myös johtamiseen. Näin ollen käsitteet voidaan kyllä erottaa toisistaan tutkimusta varten, mutta käytännön elämässä ne limittyvät usein toisiinsa. Northousen mukaan johtajuustutkimuksen voidaan usein ajatella käsittelevän sekä johtamista että johtajuutta. (Northouse 2022, 6, 18.)

**Johtajuus ilmiönä.** Johtajuutta voidaan käyttää myös käsitteenä, joka kuvaa johtajuutta ilmiönä. Johtajuus ei tarkoita tällöin pelkästään tiettyjen tehtävien tekemistä tai tietyssä asemassa olevien ihmisten toimintaa, vaan johtajuutta on aina läsnä kun ihmiset toimivat organisoidusti. Johtajuus -ilmiön sisällöstä tutkijat eivät ole yksimielisiä. Osa tutkijoista ajattelee, että johtajuutta ei edes pystytä tyhjentävästi määrittelemään tai muodostamaan yleisesti



hyväksytyä teoriaa johtajuudesta. Näin ollen tutkimuksen tehtäväksi jää ainoastaan kuvata niitä erilaisia elementtejä, joista johtajuus kulloisessakin tilanteessa muodostuu. (Ropo 2011.)

Uhl-Bien (2006) määrittelee johtajuuden ilmiöksi, joka pitää sisällään myös johtamisen toimintana. Johtajuus voidaan tällöin ymmärtää yläkäsitteenä. (Uhl-Bien 2006, 662, 664). Koska johtamistoiminnot, esimerkiksi johtamiskäytännöt, voidaan nähdä osana johtajuutta, myös johtajuustutkimus on ollut pitkään kiinnostunut erityisesti niistä. Johtajuustutkimus keskittyikin pitkään kuvaamaan yksittäisten johtajien ominaisuuksia tai erittelemään johtajuutta johtajan näkökulmasta. (Mäki 2017, 6–10.) Kuitenkin 2000-luvulla johtajuustutkimuksessa on keskitytty yhä enenevässä määrin tutkimaan johtajuutta laajempaan kokonaisuuteen kuin pelkästään johtamistoimintoina. Johtajuus on alettu nähdä erityisesti suhteissa muodostuvana ilmiönä (Uhl-Bien 2006, 667). Tällöin johtajuus nähdään sosiaalisena prosessina, jossa osapuolina ovat sekä johtaja että johdettavat. Kuitenkaan johtajuutta ei nähdä pelkästään johtajan ja alaisen välisenä suhteena, vaan johtajuuden ajatellaan ilmenevän myös vaakatasossa, ryhmän jäsenten välillä. Keskeistä on asioille annetut merkitykset ja erilaiset tulkinnat asioista. (Mäki 2019, 126.) Lisäksi johtajuuteen kuuluu ja vaikuttaa oleellisesti se konteksti, missä ihmiset toimivat. Esimerkiksi organisaation toimintaympäristö sekä organisaatiota ympäröivä kulttuuri vaikuttavat omalta osaltaan johtajuuteen (Mäki 2017, 5).

Johtajuus ilmenee ennen kaikkea sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Johtajuuden muodostumiseen osallistuvat kaikki organisaation jäsenet, eivät vain johtajat (Korva ym. 2021, 226–228). Johtajuus ymmärretään tällöin sosiaaliseksi prosessiksi, joka ei varsinaisesti paikannu mihinkään objektiiviseen todellisuuteen, vaan enemmänkin heijastelee erilaisia todellisuuskäsityksiä. (Uhl-Bien 2006, 662, 664). Johtajuustutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa yleispätevää mallia johtajuudesta, vaan paljastaa niitä erilaisia tapoja, joilla johtajuus toteutuu erilaisissa tilanteissa. (Mäki 2017.)

Tässä tutkimuksessa johtajuus määritellään, suhteissa muodostuvaksi prosessiksi, jossa on osallisina eri asemassa olevia ihmisiä. Johtajuuteen kuuluu

aina vaikuttamista ja sillä on omat tavoitteensa. Johtajuus ymmärretään ilmiöksi, jota ei voi paikantaa yksittäiseen ihmiseen, vaan se muodostuu ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa. Lisäksi ihmisiä ympäröivä konteksti vaikuttaa omalta osaltaan johtajuuteen.

Johtajuus nähdään tässä tutkimuksessa yläkäsitteenä, joka pitää sisällään myös johtamisen toimintana. Johtaminen on niitä konkreettisia johtamistoimia, joita johtamistapahtumassa tehdään. Toimet voivat liittyä niin asioiden johtamiseen kuin ihmisten johtamiseenkin. Vaikka johtaminen kuuluu johtajuuteen, ei johtajuutta voida ymmärtää pelkästään yksittäisen ihmisen ominaisuuksina tai toimintatapoina. Johtajuus rakentuu kollektiivisesti ja se kuvaa sitä monimuotoista ilmiötä, jossa eri asemassa olevat ihmiset toimivat.

Vaikka tutkimuksen kohteena on johtajuus ilmiönä, abstraktina ja teoreettisena käsitteenä, on sen tuloksilla myös käytännön hyötyä. Tutkimuksen tarkoituksena on tehdä näkyväksi yhden ammattiryhmän näkemyksiä ja ajatuksia johtajuudesta. Näin ollen tutkimustulosten avulla voidaan vaikuttaa esimerkiksi arjen johtamistyöhön ja tunnistaa mahdollisia ristikkäisiä näkemyksiä, joita johtamiseen liittyy eri ammattilaisten puheessa.

## 2.2 Johtajuus varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatustilaki (540/2018) määrittelee varhaiskasvatuksen kokonaisuudeksi, joka muodostuu lapsen suunnitelmallisesta ja tavoitteellisesta kasvatuksesta, opetuksesta ja hoidosta. Tarkemmin varhaiskasvatuksen tavoitteita on määritelty varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (OPH, 2022). Siinä määritellään muun muassa varhaiskasvatuksen toimintatapoja ja eritellään toiminnan taustalla vaikuttavia arvoja. Asiakirja on varhaiskasvatuksen järjestäjiä ja toteuttajia ohjaava sekä velvoittava.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa painotetaan johtamisen merkitystä laadukkaana varhaiskasvatuksen toteutumisessa. Asiakirjan mukaan johtamisella on keskeinen merkitys sekä varhaiskasvatuksen laatuun, toimintakulttuuriin että sen kehittämiseen (OPH 2022, 17). Johtajuuden merkitys

laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumiseen on tunnistettu myös tutkimuskirjallisuudessa (Heikka, Halttunen & Waniganayake 2016, 290). Suomalaisessa varhaiskasvatustutkimuksessa johtajuutta onkin alettu tutkia yhä enenevässä määrin 2000-luvulla (kts. esim. Soukainen 17; Fonsén & Keski-Rauska 2018).

Varhaiskasvatuksen johtajuutta voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta. Johtajuutta voidaan tarkastella esimerkiksi osana yhteiskunnassa yleisesti vallalla olevia käsityksiä johtajuudesta, arvoista ja asenteista. Yhtenä esimerkkinä varhaiskasvatuksen johtajuuden ja yhteiskunnan kytköksistä voidaan pitää taloudellisten vaatimusten ulottumista varhaiskasvatukseen. 1990-luvulta lähtien yleistynyt taloudellinen ajattelu julkisten hyvinvointipalveluiden yhteydessä on vaikuttanut myös varhaiskasvatuksen johtajuuteen. Varhaiskasvatuksen johtajilta ja yleensäkin varhaiskasvatukselta on alettu vaatia tuottavuutta ja taloudellista tehokkuutta. Taloudelliset vaatimukset ja tavoitteet ovat kilpailleet pedagogisten näkökulmien kanssa. Tämä on vaikuttanut suoraan johtajuuteen varhaiskasvatuksessa. Esimerkiksi päiväkodinjohtajat joutuvat työskentelemään ristipaineessa, jossa toisaalta heihin kohdistetaan ylempien kunnan virkamiesten taholta taloudellisia vaatimuksia, toisaalta perheiden ja yhteiskunnan puolelta yleisemmin kasvatuksellisia ja pedagogisia vaatimuksia. (Fonsén, Pesonen & Valkonen 2021, 82–84.)

Suomalaisessa varhaiskasvatuksessa johtajuus jakautuu usealle eri toimijalle. Varhaiskasvatuksen johtajuutta voidaan tutkia lähestymällä johtajuutta eri toimijoiden näkökulmista. Esimerkiksi Heikka (2013) tutki kunnan virkamiesten, päiväkodin johtajien sekä varhaiskasvatuksen opettajien käsityksiä johtajuudesta. Tutkimuksessa havaittiin, että yhteistyö eri tason toimijoiden kesken on välttämätöntä, jotta varhaiskasvatuksessa voidaan toteuttaa pedagogisia tavoitteita. Kuitenkin eri johtajuustasot toimivat usein liian kaukana toisistaan (Heikka 2013.) Tutkittaessa päiväkodin apulaisjohtajien käsityksiä johtajuudesta puolestaan havaittiin, kuinka muun muassa epäselvät tehtäväkuvat sekä rajalliset resurssit estävät apulaisjohtajien toteuttamasta johtajuutta haluamallaan tavalla. Lisäksi tutkimuksen mukaan erilaiset

vuorovaikutustilanteet, niin muodolliset kuin epämuodollisetkin, ovat merkittävässä asemassa johtajuuden toteutumisessa. (Halttunen & Waniganayake 2021.)

Myös opettajien johtajuus on kiinnostanut varhaiskasvatuksen tutkijoita. Opettajien toimintaa on kuvattu esimerkiksi opettajajohtajuus -käsitteellä. Opettajajohtajuus linkittyy vahvasti tiimin pedagogiseen johtamiseen, mutta oman tiimin ja lapsiryhmän pedagogisen toiminnan johtamisen lisäksi opettajajohtajuuteen liittyy laajempi vastuu päiväkodin pedagogisen toiminnan kehittämisestä. (Heikka 2016, 34–36.) Tutkimukset ovat osoittaneet, miten merkittävässä roolissa varhaiskasvatuksen opettajat ovat niin lapsiryhmän kuin työtiiminkin johtamisessa päivittäisessä toiminnassa. Opettajilla on esimerkiksi suuri merkitys työtiimin suunnittelussa oman lapsiryhmänsä toimintaa (Heikka, Halttunen & Waniganayake 2016).

Tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteena varhaiskasvatuksen eri toimijoista ovat lastenhoitajat. Lastenhoitajien suhdetta johtajuuteen on tutkittu suhteellisen vähän. Usein lastenhoitajat esiintyvät tutkimuksessa ikään kuin sivuosassa. Esimerkiksi Heikka, Halttunen ja Waniganayake (2016) tutkivat varhaiskasvatuksen opettajien johtajuutta havainnoimalla työtiimien toimintaa. Näin ollen havainnoinnin kohteena oli myös lastenhoitajien toiminta, mutta varsinaisen tutkimuksen kohteena oli pelkästään varhaiskasvatuksen opettajat.

Lastenhoitajat ovat esiintyneet tutkimuksissa myös tutkimuksen kohteena, mutta useimmiten osana työtiimiä, eivät omana ammattiryhmänään. Esimerkiksi Halttunen (2016) tutki johtajuuden toteutumista päiväkodeissa, jotka koostuivat fyysisesti erillisistä yksiköistä. Halttunen haastatteli tutkimusta varten päiväkotien työtiimejä ryhmähaastatteluna, joissa myös lastenhoitajat olivat mukana. Kuitenkaan aineistoa ei analysoitu eri ammattilaisten näkemysten kautta, vaan henkilökuntaa käsiteltiin yhtenä kokonaisuutena. Näin ollen tutkimus ei tuonut nimenomaan lastenhoitajien näkemyksiä esille. Myös Soukainen (2018) tutki esimiesten ja alaisten ajatuksia johtajuudesta ja myös hänellä kohteena olivat kaikki työntekijät. Hänenkään tutkimuksessa ei keskitytty kuitenkaan pelkästään lastenhoitajiin.

Fonsén ja Soukainen tutkivat eri ammattiryhmien käsityksiä pedagogisesta johtajuudesta (2019) määrällisen analyysin avulla. Heidän tutkimuksessaan lastenhoitajia käsiteltiin omana ammattiryhmänään. Tutkimuksen tulosten mukaan eri ammattilaiset suhtautuvat eri tavoin pedagogiseen johtajuuteen. Esimerkiksi lastenhoitajien käsitykset olivat myönteisempiä pedagogista johtajuutta kohtaan kuin päiväkodin johtajien. Toisaalta varhaiskasvatuksen opettajat suhtautuivat yhtä myönteisesti pedagogiseen johtamiseen kuin lastenhoitajat. Vaikka Fonsénin ja Soukaisen tutkimus oli määrällinen tutkimus, tarjoaa se yhden vertailukohdan tämän tutkimuksen tuloksille.

Keskittymällä pelkästään lastenhoitajiin tämä tutkimus tarjoaa uutta tietoa johtajuudesta varhaiskasvatuksesta. On kiinnostavaa tutkia, löytyykö lastenhoitajien kertomuksista samanlaisia johtajuuden elementtejä kuin muilta ammattiryhmiltä. Miten lastenhoitajat kokevat esimerkiksi eri johtajuustasojen vaikuttavan omaan työhönsä? Entä miten lastenhoitajat kuvailevat varhaiskasvatuksen opettajien johtajuutta? Kokevatko he opettajien johtajuuden tukevan omaa työtään vai kenties rajoittavan omia mahdollisuuksiaan osallistua johtajuuteen?

**Pedagoginen johtajuus.** Varhaiskasvatuksen johtajuutta voidaan tarkastella myös laajemmasta näkökulmasta, kuin keskittymällä tiettyyn yksittäiseen ammattiryhmään tai ylipäänsä henkilöihin. Usein tutkimuskirjallisuudessa käytetään käsitettä pedagoginen johtajuus kuvaamaan varhaiskasvatuksen maailmaa, jossa johtajuus on jakautunut usean eri toimijan kesken ja jossa johtajuus ei näyttäydy yksittäisten ihmisten ominaisuuksina tai tekoina. Pedagogisen johtajuuden taustalla on käsitys johtajuudesta suhteissa rakentuvana ilmiönä, joka muodostuu eri asemassa toimivien ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Mäntytjärvi & Parrila 2021, 257–258).

Pedagoginen johtajuus sisältää organisaation toimintakulttuurin johtamista, henkilöstön oppimisen johtamista sekä vastuun kantamista pedagogiikan laadusta ja sen kehittämisestä. Näiden lisäksi pedagoginen johtajuus pitää sisällään toimintaa ohjaavia arvokeskusteluja, toiminnan kriittistä arviointia sekä tavoitteiden asettamista (Fonsén & Parrila 2017, 24–25).

Pedagoginen johtajuus ei kuitenkaan tarkoita pelkästään pedagogisen toiminnan johtamista, vaan käsitteellä pyritään kuvaamaan johtajuutta ilmiönä, jonka tavoitteena on yksittäisen lapsen hyvä kasvu, oppiminen ja hyvinvointi. Pedagoginen johtajuus ei henkilöidy vain päiväkodin johtajiin tai varhaiskasvatuksen opettajiin, vaan sen perusajatuksena on, että jokainen eri asemassa oleva osallistuu siihen oman toimenkuvansa mukaisesti. Pedagogista johtajuutta voidaan toteuttaa niin kuntapäätäjien kuin lastenhoitajienkin toimesta. (Fonsén 2014, 184, 194).

Pedagoginen johtajuus ei toteudu itsestään. Tutkimusten mukaan pedagogisen johtajuuden toteutuminen vaatii muun muassa luottamuksellisen ilmapiirin sekä työntekijöiden turvallisuuden tunteen olemassaoloa (Mäntyjärvi & Parrila 2021, 257–258). Lisäksi organisaation rakenteiden tulee olla sellaiset, jotka mahdollistavat pedagogisen johtajuuden toteutumisen. Ilmapiirin ja rakenteiden lisäksi pedagoginen johtajuus vaatii yhteistä ymmärrystä, joka saavutetaan henkilökunnan välisillä keskusteluilla (Eskelinen & Hujala 2015, 91–93).

Siinä missä johtajuus käsitteenä kytkee tämän tutkimuksen osaksi laajempaa johtajuustutkimuksen viitekenttää, on pedagoginen johtajuus se käsite, jonka kautta tutkimus linkittyy osaksi varhaiskasvatustutkimusta. Tutkimuksessa ei suoraan käsitellä pedagogista johtajuutta, mutta termi toimii johtajuutta taustoittavana arvona. Johtajuus varhaiskasvatuksessa laajasti ajateltuna on samalla myös pedagogista johtajuutta.

Tutkimuksen tulokset tarjoavat näkökulmia ja ajatuksia pedagogiseen johtajuuteen. Miten lastenhoitajat esimerkiksi suhtautuvat itseensä pedagogisen johtajuuden toteuttajina? Entä esiintyykö lastenhoitajien puheissa pedagogista johtajuutta estäviä tai edistäviä tekijöitä?

## 2.3 Jaettu johtajuus

2000-luvulla muuttuneet työnsisällöt, organisaatioiden hajautuneet rakenteet sekä asiantuntijatyön erityispiirteet ovat saaneet tutkijat kiinnostumaan johtamisen ja johtajuuden jakautumisesta usealle eri toimijalle. Tutkijat ovat alkaneet puhua jaetusta johtajuudesta (Ropo 2011, 201).

Jaetun johtajuuden taustalla näkyy ymmärrys siitä, että usein organisaation menestymisen kannalta oleellinen osaaminen on jakautunut usealle eri henkilölle. Yksittäinen johtaja ei voi millään tuntea kaikkia alaisiaan, heidän osaamistaan tai heidän työhönsä vaikuttavia asioita. Jokaisella yksittäisellä työntekijällä on oma asiantuntijuutensa, jota hänen tulee saada toteuttaa itsenäisesti. (Mäki 2019, 127). Asiantuntijuuteen pohjautuvissa organisaatioissa työntekijöiden autonomisuuden on nähty olevan jopa yksi merkittävimmistä tekijöistä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa (Ahtiainen, Heikonen & Hotulainen 2021, 174). Lisäksi käsitys siitä, että johtajuus rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, ja johtajuuden muodostumiseen osallistuvat kaikki organisaation jäsenet, on saanut tutkijat huomaamaan, ettei johtajuuskaan voi enää olla vain yksittäisen ihmisen ominaisuus (Korva ym. 2021, 227).

Jaetussa johtajuudessa johtajuus nähdään jakautuneena ryhmän jäsenten kesken. Osittain johtajuuden jakamisen voidaan ymmärtää tarkoittavan nimettyjen johtamistehtävien jakamista alaisen kesken. Jaetun johtajuuden nimissä työtiimien jäsenille voidaan säilyttää esimerkiksi sidosryhmätyöskentelyä tai työprosessien tehostamistyötä (Vesterinen 2006, 151–152). Kuitenkin jaetun johtajuuden pääajatus on se, ettei johtajuus muodostu yksittäisen johtajan toiminnasta. Näin ollen jaettu johtajuuskaan ei tarkoita pelkästään johtamistehtävien jakamista alaisille. Jaetussa johtajuudessa johtajuus ei siis kytkeydy muodolliseen johtaja-asemaan, vaan johtajuus ymmärretään ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. (Spillane 2005, 144–145.) Jaetussa johtajuudessa hyödynnetään ihmisten erilaisuutta ja erilaisia osaamisia. Tärkeää on koko henkilöstön sitouttaminen omaan työhönsä sekä osallistaminen toimintaan, jonka avulla saavutetaan organisaation yhteinen

päämäärä (Kolho & Ylivero 2021, 141, 153). Yhteisen päämäärän hyväksi työskenteleminen onkin jaetun johtajuuden yksi keskeisimmistä elementeistä (Juuti 2016).

Oleellisena osana jaettua johtajuutta on myös ajatus yhteisesti jaetusta vastuusta. Jaetun johtajuuden toteutuessa osallistuvat kaikki ammattilaiset omalta osaltaan työtehtävien suorittamiseen ja samalla vastuun kantamiseen (Heikka, Pitkäniemi, Kettukangas, & Hyttinen 2021, 335–337). Toisaalta jaettu johtajuus ei tarkoita sitä, etteikö johtajia edelleen tarvittaisi. Nimetyllä johtajalla on edelleen vastuu esimerkiksi toiminnan ohjaamisesta haluttuun suuntaan (Fonsén & al. 2022, 95).

Vaikka jaettu johtajuus käsitteenä ja tutkimuskohteena on noussut mielenkiinnon kohteeksi erityisesti 2000-luvulla, voidaan sen lähtökohtien katsoa olevan paljon kauempana historiassa. Tutkimus on hahmotellut erilaisia jaetun johtajuuden muotoja vähintään 1920-luvulta lähtien. (Ropo 2011, 201). Osa tutkijoista on itseasiassa sitä mieltä, että hierarkkinen tapa järjestää yhteisön toiminta, jossa ylintä päätäntävaltaa käyttää yksi nimetty johtaja, on syntynyt vasta teollistumisen myötä. Pidemmällä aikaperspektiivillä katsoen ihmiskunnalle tyypillisempi tapa organisoitua on ollut ei-hierarkkinen, hajautettu organisaatio, jossa jokaisella yksilöllä on valtaa ja vastuuta päättää omista asioistaan sekä yksilönä että yhteisön jäsenenä. Näin ollen jaetun johtajuuden on katsottu olevan ihmiselle tyypillinen tapa toimia ja organisoitua. (Salovaara, 2019, 97–100, 118–120.)

Jaettu johtajuus on alkanut kiinnostaa tutkijoita eri tieteenaloilla, erityisesti 2000-luvulla (Ropo 2011, 200). Tutkijat ovat löytäneet monia myönteisiä tekijöitä jaetun johtajuuden käytöstä. Esimerkiksi työtiimeillä, jotka toteuttavat jaetun johtajuuden ideaa, on vähemmän keskinäisiä konflikteja sekä enemmän yhtenäisyyttä ja luottamusta. Lisäksi jaetun johtajuuden on katsottu vaikuttavan myönteisesti työtiimien tehtävien suorittamiseen. Jaetun johtajuuden on nähty olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä, jotta organisaatiot voisivat toimia menestyksekkäästi yhä monimutkaisemmissa toimintaympäristöissä (Hill 2022, 464, 481).



Myös suomalainen varhaiskasvatuksen johtajuustutkimus on ollut kiinnostunut jaetusta johtajuudesta (Eskelinen & Hujala 2015). Jaetun johtajuuden kautta on tarkasteltu varhaiskasvatuksen omanlaistansa maailmaa, jossa toiminta on usein järjestetty fyysisesti erillään olevissa yksiköissä ja jossa vastuu pedagogisesta toiminnasta on jakautunut usealle eri toimijalle (kts. esim. Heikka 2013). Myös aiemmin kuvattua pedagogista johtajuutta on usein lähestytty jaetun johtajuuden kautta (Fonsén & Parrila 2017).

Tutkimus on osoittanut, että jaetusta johtajuudesta voi olla paljon hyötyä varhaiskasvatukselle. Esimerkiksi jaetun johtajuuden on katsottu parantavan tiimien pedagogista toimintaa sekä vaikuttavan myönteisesti varhaiskasvatuksen toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa (Heikka, Pitkäniemi, Kettukangas & Hyttinen 2021, 333–335). Jaettu johtajuus voi onnistuessaan osallistaa ja sitouttaa työyhteisön jäseniä toimimaan yhteisen tavoitteen hyväksi. Yhteistyön avulla työtiimit pystyvät paremmin ratkaisemaan ongelmia ja toimimaan tehokkaammin erilaisissa arjen tilanteissa (Tiihonen 2019, 116–119). Jaetun johtajuuden on katsottu hyödyttävän sekä johtajia että alaisia käytännön työelämässä eteen tulevien tilanteiden ratkaisemisessa. Lisäksi jaettu johtajuus voi selkiyttää eri työroolien tehtäväkuvia ja vastuita (Halttunen 2016, 15). Myös työntekijöiden toimijuuden ja itsensä johtamisen taidot vahvistuvat käytettäessä jaettua johtajuutta (Kolho & Ylittervo 2021, 145).

Toisaalta tutkijat ovat huomauttaneet, että jaettu johtajuus ei ole ratkaisu kaikkiin ongelmiin eikä sen käyttäminen johda aina välttämättä toiminnan kehittymiseen. Esimerkiksi Tian, Risku ja Collin (2016) tuovat esille, miten jaetun johtajuuden tutkimus ei ole onnistunut osoittamaan selkeää yhteyttä kouluikäisten lasten oppimistulosten ja jaetun johtajuuden käyttämisen välillä (Tian ym. 2016). Jaettu johtajuus ei myöskään sovi kaikkiin organisaatioihin samalla tavalla. Esimerkiksi ihmiset voivat suhtautua eri tavalla vastuun ottamiseen ja itsensä johtamiseen (Halttunen 2016).

Jaettu johtajuus ei toteudu itsestään, vaan sen toteutuminen vaatii aktiivista työtä ja suunnittelua. Riittävien resurssien, kuten yhteisen ajan, olemassaolo on oleellista, jotta jaettu johtajuus voisi toteutua (Halttunen & Waniganayake 2021).

Jaettu johtajuus tarvitsee myös toimivat rakenteet, joissa esimerkiksi työntekijöiden välinen vuoropuhelu mahdollistuu (Tiihonen 2019, 117). Ylipäänsä jaetun johtajuuden toteutuminen vaatii henkilökunnan keskinäisten vuorovaikutussuhteiden olevan hyviä. Lisäksi yksi tärkeimmistä jaetun johtajuuden toteutumisen elementeistä on luottamus: sekä työntekijöiden välinen että johtajan ja alaisten välinen. Esimerkiksi johtajan tulee luottaa alaisten kykyyn työskennellä itsenäisesti. (Halttunen 2016, 13–16.)

Tässä tutkimuksessa jaetun johtajuuden kautta tarkastellaan suomalaista varhaiskasvatuksen maailmaa. Tutkimus on kiinnostunut selvittämään, miten johtajuutta jaetaan varhaiskasvatuksen maailmassa lastenhoitajien mielestä. Puhuvatko lastenhoitajat jaetun johtajuuden elementeistä: johtamistehtävistä, vastuusta ja yhteisestä päämäärästä? Miten lastenhoitajat suhtautuvat omaan vastuuseensa varhaiskasvatuksen pedagogiikan toteuttamisessa ja kehittämisessä? Entä osallistuvatko lastenhoitajat jaettuun johtajuuteen, vai haluavatko he pysytellä erossa johtajuudesta? Ovatko lastenhoitajat valmiita ottamaan vastuuta omasta toiminnastaan? Entä näkyykö lastenhoitajien puheissa jaettua johtajuutta edistäviä ja estäviä tekijöitä? Kokevatko lastenhoitajat esimerkiksi luottavansa työtovereihinsa?

### 3 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA KYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tehdä näkyväksi suomalaisten lastenhoitajien näkemyksiä johtajuudesta. Samalla tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä varhaiskasvatuksen maailmasta ja parantaa varhaiskasvatuksen laatua. Päättökysymyksenä on:

1. Miten jaettu johtajuus näkyy lastenhoitajien puheessa?

Kysymystä lähestytään selvittämällä puhuvatko lastenhoitajat jaetun johtajuuden elementeistä, kuten jaetuista työtehtävistä tai toiminnan taustalla vaikuttavista arvoista ja yhteisestä päämäärästä. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään, löytyykö lastenhoitajien puheista jaettua johtajuutta edistäviä ja estäviä tekijöitä. Kokevatko lastenhoitajat esimerkiksi luottavansa työtovereihinsa tai miten he suhtautuvat työpaikan vuorovaikutussuhteisiin?

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Tieteentilosophiset taustaoletukset

Tutkimuksen lähtökohta rakentuu sosiaalisen konstruktionismin ajatuksille. Sosiaalisella konstruktionismilla tarkoitetaan näkemystä, jossa oletetaan todellisuuden rakentuvan sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa (Mäkiranta 2010, 114). Näkemyksen mukaan todellisuus on jatkuvasti muuttuvaa ja siitä saatava tieto on riippuvaista todellisuuden tulkitsijasta. Konstruktionismin vastakohtana voidaan pitää positivistista näkemystä, jonka mukaan todellisuus on olemassa itsenäisenä oliona ja tieteen avulla siitä voidaan saada ihmisestä riippumatonta tietoa (Kekäle & Puusa 2020, 41–57).

Tiukimman konstruktionistisen ajattelun mukaan ei ole olemassa mitään ihmisen ulkopuolista, muuttumatonta objektiivista todellisuutta. Kuitenkin voidaan ajatella, että osa sosiaalisista ilmiöistä on olemassa jonain muunakin kuin pelkinä muuttuvina tulkintoina. Esimerkiksi organisaation toimintaan vaikuttavan organisaatiokulttuurin voidaan ajatella olevan olemassa tietyllä tapaa myös itsenäisenä oliona. Vaikka organisaatiokulttuurin voidaan katsoa olevan rakentunut sosiaalisesti, sitä ei voida typistää pelkäksi ihmisten puheissa olevaksi olioksi. (Kekäle & Puusa 2020, 41–57.) Tässä tutkimuksessa todellisuuteen suhtaudutaan sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti. Jaettu johtajuus on ilmiö, joka on rakentunut sosiaalisesti kielellisessä vuorovaikutuksessa.

Konstruktionistisessa ajattelussa todellisuutta tuotetaan kielen avulla. Kieli sekä heijastaa todellisuutta että luo sitä. Tutkijan tarkoitus ei ole varsinaisesti tutkia miten hyvin erilaiset kielelliset elementit vastaavat todellisuutta, vaan mielenkiinto on siinä, miten ne rakentavat omalta osaltaan todellisuutta. (Mäkiranta 2010, 114; Tynjälä 2004, 55–57.) Näin on myös tässä tutkimuksessa. Lastenhoitajien näkemykset jaetusta johtajuudesta paitsi kuvaavat todellista tilannetta niin samalla ne myös tuottavat tietynlaista todellisuutta.

## 4.2 Narratiivisuus

Tutkimus asettuu osaksi narratiivista tutkimusperinnettä. Narratiivisen tutkimuksen lähtökohtana on, että tarinoiden kerronta on ihmisille tyypillistä toimintaa. Tarinoiden avulla ihmiset luovat merkitystään elämälleen. (Tamboukou 2015, 2). On sanottu, että juuri tarinoiden kertominen ja niiden kautta tapahtuva maailman hahmottaminen on asia, joka yhdistää eri aikakausien ja kulttuurien ihmisiä (Heikkinen 2018, 176–177). Tarinoiden avulla ihmiset ilmaisevat muun muassa tunteitaan, uskomuksiaan ja käsityksiään erilaisista asioista, kuten sosiaalisista suhteista, normeista tai arvoista (Fraser 2004, 180). Tarinat eivät kuitenkaan pelkästään heijasta todellisuutta, vaan ne myös tuottavat sitä. Tarinoita kertomalla ihmiset luovat maailmaa, jossa he elävät (Tamboukou 2015, 7).

Narratiivinen tutkimus on näiden tarinoiden tutkimista. Narratiivisella tutkimuksella pyritään antamaan puheenvuoro yksittäisille ihmisille ja heidän käsityksilleen ja kokemuksilleen. Lisäksi narratiivisella tutkimuksella voidaan tehdä näkyviksi erilaisia sosiaalisia ilmiöitä, erityisesti niin sanottujen tavallisten ihmisten näkökulmasta. Sen avulla voidaan myös nostaa keskusteluun teemoja ja näkökulmia, jotka muuten saattaisivat jäädä pimentoon. (Fraser, 2004, 181–182.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tehdä näkyväksi varhaiskasvatuksen lastenhoitajien näkemyksiä jaetusta johtajuudesta. Mielenkiinnon kohteena on, narratiivisen tutkimuksen ajatusten mukaisesti, erityisesti niin sanottujen tavallisten ihmisten näkökulma. Tutkimuksen kohteena ovat nimenomaan lastenhoitajat ja heidän näkemyksensä, eivät esimerkiksi johtotehtävissä työskentelevät henkilöt. Narratiivisen tutkimuksen yhtenä päämääränä on ymmärtää ihmisiä ja heidän toimintaansa (Heikkinen, 2018, 170). Myös tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää lastenhoitajien toimintaa ja tehdä näkyväksi toiminnan taustalla vaikuttavia asioita.

Vaikka narratiivisen tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistettävän tiedon tuottaminen (Tamboukou 2015, 7), voidaan kuitenkin ajatella, että kerrotut yksittäiset tarinat ovat aina rakentuneet tietyssä ajassa, paikassa ja sosiaalisessa

todellisuudessa. Näin ollen myös tämän tutkimuksen tulokset kertovat jotakin suomalaisesta varhaiskasvatuksesta 2020-luvulla, vaikei niitä voi sellaisenaan yleistää koskemaan koko varhaiskasvatuksen kenttää.

### 4.3 Aineiston keruu

Narratiivisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä usealla eri tavalla. Se mikä aineistonkeruutapa valitaan riippuu siitä, minkälaista tietoa tutkimuksella halutaan saavuttaa. Esimerkiksi jos halutaan selvittää kulttuurissa yleisesti vallalla olevia ja hyväksytyjä tarinoita vaikka tietyistä toimintatavoista tai uskomuksista, ovat valmiit tekstiaineistot hyvä aineistolähde. Aineistonkeruuta voidaan tehdä myös esimerkiksi osallistuvalla havainnoinnilla tai pyytämällä ihmisiä kirjoittamaan tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. (Puusa ym 2020, 220–221).

Usein narratiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmäksi valitaan haastattelu. Haastattelun käyttäminen aineistonkeruumenetelmänä ei saisi kuitenkaan olla itsestäänselvyys, vaan sen valinta pitäisi aina pystyä perustelemaan samalla tavalla kuin kaikkien muidenkin menetelmien. Haastattelun tulisi valita aineistonkeruumenetelmäksi tutkimukselle asetettujen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten perusteella. Haastattelun avulla voidaan päästä selville esimerkiksi ihmisten asioille antamista tulkinnoista. (Puusa 2020a, 103–14.) Narratiivisessa tutkimuksessa haastattelun avulla saadaan tietoa erityisesti ihmisten kokemuksista ja kenties erilaisista näkemyksistä tutkittavaa ilmiötä kohtaan (Puusa ym. 2020, 220–221). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada tietoa yksittäisten lastenhoitajien kokemuksista ja käsityksistä. Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin näin ollen haastattelu.

Narratiivisessa tutkimuksessa haastattelut toteutetaan usein narratiivisena haastatteluna. Haastattelutilanteessa haastateltavalle annetaan vain yksi kysymys, jossa häntä pyydetään kertomaan omin sanoin valitusta aiheesta. Narratiivisen haastattelun ajatuksena on antaa haastateltavan puhua aiheesta täysin omin sanoin, ilman tutkijan johdattelua. Vasta kerronnan loputtua tutkija

voi esittää tarkentavia kysymyksiä (Hänninen 2018, 193). Narratiivinen haastattelu muistuttaa toteutustavaltaan avointa haastattelua, jossa haastattelutilanteessa haastateltava saa puhua tutkijan valitsemasta aiheesta vapaasti ja jossa haastateltavan kerronta, ei tutkijan valitsemat teemat tai kysymykset, vievät haastattelua eteenpäin (Puusa 2020a, 114).

Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin avoimen haastattelun ja narratiivisen haastattelun yhdistelmänä. Haastattelun aluksi haastateltavalle annettiin yksi kysymys, jossa häntä pyydettiin kertomaan omin sanoin valitusta aiheesta, aivan kuten narratiivisessa haastattelussa. Mutta toisin kuin narratiivisessa haastattelussa, tutkija osallistui aktiivisemmin haastattelun kulkuun. Esimerkiksi tutkija saattoi pyytää haastateltavaa kertomaan lisää jostakin tietyistä yksityiskohdasta. Näiltä osin haastattelu muistutti enemmän avointa haastattelua kuin puhdasta narratiivista haastattelua.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin yhdessä suomalaisessa, suurehkossa kaupungissa. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja ja ne nauhoitettiin digitaalisella nauhurilla. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin analyysiä varten. Haastateltaviksi valittiin viisi lastenhoitajaa, neljästä eri päiväkodista. Haastateltavat valittiin tutkijan henkilökohtaisten kontaktien avulla, kysymällä jokaiselta erikseen halukkuutta osallistua tutkimukseen. Jokainen haastateltava oli kouluttautunut lastenhoitajaksi. Osalla haastateltavista oli myös muuta koulutusta, mutta koulutustaustan vaikutusta vastauksiin ei ole eritelty. Työkokemusta haastatelluilla oli muutamasta vuodesta useampaan vuosikymmeneen.

#### **4.4 Analyysi**

Samoin kuin aineiston keruuta, myös aineiston analyysiä voidaan narratiivisessa tutkimuksessa toteuttaa monella eri tavalla. Esimerkiksi tekstien rakennetta analysoimalla voidaan päästä selville eri kertomusten yhteisistä elementeistä (Bold 2012). Tekstejä voidaan analysoida myös käyttämällä kirjallisuustieteestä lainattuja työkaluja, kuten Greimasin aktanttimallia (Heikkinen 2018, 175).

Tässä tutkimuksessa analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Teemoittelussa tekstistä nostetaan esiin samankaltaisia piirteitä, ominaisuuksia tai ajatuksia, joita yhdistellään yhteisen nimittäjän alle. Näin löytyneitä luokkia puolestaan yhdistellään edelleen laajempien teemojen alle. Teemojen muodostumista ohjaa teksti, mutta teemat eivät välttämättä esiinny tekstissä suoraan. Tutkijan tehtävänä on tulkita tekstiä ja muodostaa teemat oman tulkintansa avulla. Teemoittelun tavoitteena on nostaa tekstistä esille tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. (Puusa 2020b, 151–154.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi aloitettiin litteroimalla haastattelut. Litteroinnin yhteydessä aineistosta poistettiin kaikki tunnistetiedot, kuten ihmisten ja päiväkotien nimet. Litteroidut haastattelut luettiin aluksi läpi muutaman kerran hyvän yleiskuvan saamiseksi. Tämän jälkeen aineistosta etsittiin tutkimuskysymysten mukaisia lauseita, ajatuksia ja ilmauksia. Näitä tekstipätkiä sijoitettiin taulukkoon sekä suorina lainauksina että ajatuksina. Näitä ajatuksia puolestaan yhdisteltiin laajemmiksi teemoiksi. Aluksi jokainen haastattelu taulukoitiin omana kokonaisuutenaan, mutta lopussa taulukkojen teemat yhdisteltiin yhteisiksi teemoiksi. Jokaiselle haastateltavalle luotiin analyysivaiheessa oma tunnisteensa, joka esiintyy myös tulosluvun lainauksissa.

Analyysivaiheessa aineistoa käsiteltiin yhtenä kokonaisuutena. Tarkoituksena ei ollut eritellä eri lastenhoitajien näkemyksiä tai vertailla niitä keskenään. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut myöskään tuottaa mitattavissa olevaa tietoa. Tarkoituksena oli löytää aineistossa näkyviä yleisiä teemoja ja ajatuksia. Näin ollen analyysivaiheessa ei myöskään kiinnitetty huomiota siihen, esiintyvätkö kaikki teemat kaikissa haastatteluissa. Kuitenkin mikään yksittäinen teema ei ollut sellainen, joka olisi esiintynyt vain yksittäisessä haastattelussa. Kaikkien syntyneiden teemojen aihioita esiintyi useissa haastatteluissa.



## 4.5 Tutkimuksen eettiset ratkaisut ja luotettavuus

**Eettisyys.** Laadullisessa tutkimuksessa eettiset kysymykset liittyvät usein tutkimuksen kohteena oleviin henkilöihin. Tutkimuksesta ei saa aiheutua haittaa tai vahinkoa tutkimuksen kohteena oleville henkilöille. Esimerkiksi tutkittavien henkilöllisyys pitää suojata asianmukaisesti niin aineiston hankinta-, analyysi- kuin säilytysvaiheessa. (Vuori 2023.) Lisäksi tutkimuksen kohteena olevia henkilöitä pitää tiedottaa asianmukaisesti esimerkiksi henkilötietojen käsittelystä, pyytää tutkimuslupa sekä antaa riittävästi tietoja tutkimuksen kohteena olevan oikeuksista (Kuula-Luumi 2023).

Tässä tutkimuksessa noudatettiin Jyväskylän yliopiston ohjeistusta sekä tutkimuseettisen neuvottelukunnan periaatteita (Jyväskylän Yliopisto 2023; TENK 2023). Tutkimuksessa ei kerrota missään vaiheessa, missä kaupungissa, saati missä päiväkodissa haastateltavat työskentelevät. Litterointivaiheessa aineisto anonymisoitiin niin, ettei haastateltavia tai heidän työpaikkojaan voi tunnistaa. Aineistoa käsiteltiin ja tallennettiin tietoturvallisesti yliopiston ohjeiden mukaisesti. Jokaiselle tutkimuksen kohteena olevalle annettiin ennen haastattelua tutkimuksen tietosuojailmoitus sekä tiedote tutkimuksesta. Lisäksi haastateltavat allekirjoittivat osallistumissuostumuksen.

**Luotettavuus.** Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi parantaa kun tutkimusraportissa kerrotaan selkeästi ja riittävän yksityiskohtaisesti tutkimusprosessin kulku ja annetaan lukijalle tarpeellinen tieto tutkimuksen toteuttamisesta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140–141). Esimerkiksi analyysivaihe pitää kuvata tutkimusraportissa kattavasti ja käyttää tarpeellista määrää suoria lainauksia, jotta lukija voi seurata tutkijan ajattelua ja päättelyn johdonmukaisuutta. Lisäksi tutkimuksen aikana tehdyt ratkaisut, esimerkiksi aineistonhankintamenetelmän valinta, pitää perustella lukijalle. Lisäksi tutkijan tulee muistaa, ja tehdä selväksi myös lukijalle, että syntyneet tulokset ovat vain tutkijan tulkintoja aineistosta. Toinen tutkija saattaisi tehdä vastaavasta aineistosta toisenlaiset tulkinnat (Aaltio & Puusa 2021, 177–188).

Tässä tutkimuksessa on pyritty noudattamaan yllä mainittuja periaatteita. Tutkimuksen kulkua on pyritty kuvaamaan kattavasti ja avoimesti. Tehtyjä

ratkaisuja on perusteltu ja esitelty erilaisia vaihtoehtoja. Lisäksi tulokset -luvussa analyysin toteuttaminen pyritään kuvaamaan riittävän yksityiskohtaisesti ja pyritään käyttämään riittävästi suoria lainauksia.

## 5 TULOKSET

Lastenhoitajien haastatteluista tunnistettiin analyysin perusteella kolme jaetun johtajuuden elementtiä, jotka olivat jaetut työtehtävät, jaetut toimintatavat sekä jaettu toiminnan tausta-ajatus. Lisäksi lastenhoitajien puheesta tunnistettiin jaettua johtajuutta estäviä ja edistäviä tekijöitä.

### 5.1 Jaettu johtajuus ja jaetut tehtävät

Lastenhoitajat kuvasivat työtehtävien jakaantumista tiimin ja päiväkodin henkilökunnan kesken. Lastenhoitajat puhuivat siitä, kuinka tiimillä on yksi yhteinen tehtävä ja kuinka tiimi toimii yhtenä, yhteisenä yksikkönä. Kuten eräs lastenhoitaja kuvasi tiimin toimintaa: "...että, ollaan vähän niinku joukkue, että sen puolesta yleensä tehdään eikä lähdetä sooloilemaan."(LH2). Kuitenkin lastenhoitajat puhuivat samalla paljon työroolien mukaisista tehtävistä. Heidän puheissaan toistuivat niin opettajien, hoitajien kuin päiväkodin johtajienkin erilaiset asemat ja aseman kautta määräytyvät erilaiset tehtävät. Lastenhoitajat ymmärsivät muiden ammattiryhmien työtehtävien erilaisuuden verrattuna omiinsa.

Esimerkiksi opettajien tehtäviksi lastenhoitajat katsoivat kuuluvan muun muassa pedagogisen toiminnan suunnittelun, vasujen kirjoittamisen sekä päivittäisen toiminnan johtamisen. Useat haastateltavat puhuivat siitä, kuinka nimenomaan opettajilla on paljon työtehtäviä, jotka pitää tehdä lapsiryhmän ulkopuolella. Lastenhoitajat puhuivat paljon myös opettajien SAK-ajasta (eli suunnittelu-, arviointi- ja kehittämisajasta) ja siitä kuinka ymmärrettävää on, että opettajilla on lapsiryhmän ulkopuolista suunnittelu-aikaa. Opettajien tehtävät eroavat monelta osin lastenhoitajien tehtävistä. Näin ollen lastenhoitajien mielestä on luonnollista ja ymmärrettävää, että esimerkiksi lasten lepoaikana juuri lastenhoitajat ovat lepohuoneessa lasten kanssa, ja opettajat voivat silloin tehdä omia työtehtäviään:

”...jos tiän että opettajilla on joku homma, joka pitää tehdä ja itellä ei oo semmosta mikä just pitäis tehdä, niin monesti oon sitten itekin tarjoutunut, et voin mennä nukkariin...” (LH1)

Lastenhoitajien puheesta pystyy lukemaan ymmärryksen jokaisen työntekijän työpanoksen merkityksestä. Jokainen varhaiskasvatuksen työntekijä työskentelee omien tehtäviensä parissa ja samanaikaisesti kaikki tekevät tehtäviä, jotka auttavat tiimiä ja varhaiskasvatusta kokonaisuutena. Esimerkiksi päiväkodinjohtajan tehtäviin lastenhoitajat suhtautuvat ymmärtäväisesti. Useat haastatelluista toivat esille, kuinka heidän mielestään päiväkodinjohtajilla on paljon työtehtäviä, ja kuinka päiväkodinjohtajan työ on vaativaa ja kuormittavaa. Esimerkiksi sijaisten hankkimisen ajateltiin kuormittavan johtajia. Lisäksi päiväkodin johtajan asema kahden eri tason välissä sai osakseen ymmärrystä lastenhoitajien puheessa:

”Mietin, että he [päiväkodin johtajat] on kyllä monesti niin vaikeassa välikädessä, koska tulee joka puolelta vaateita ja sitten toisaalta taas tietää, että he näkee ehkä sen molemman puolen, että työntekijät ei välttämättä näe sitten sitä, ylempään portaan päätöksiä ja muita” (LH5)

Lastenhoitajat puhuivat myös siitä, kuinka jokainen työntekijä voi auttaa toisia suorittamaan omia tehtäviään. Esimerkiksi lastenhoitajat puhuivat siitä, kuinka he voivat omalla toiminnallaan auttaa opettajia SAK-ajan pitämisessä: ”Me yritetään niinku muistaa, että nyt laita se suunnittelu-aika siihen ja nyt mene sinne, koska siellä helposti arjessa unohtuu.” (LH5)

Lastenhoitajat puhuivatkin paljon oman työpanoksensa merkityksestä. Juuri he mahdollistavat omalla toiminnallaan opettajien ja siinä samalla yhteisen työn onnistumisen. Esimerkiksi aamupiirillä lastenhoitajat voivat omalla toiminnallaan mahdollistaa työrauhan säilymisen ja auttaa yksittäisiä lapsia keskittymään toimintaan:

”Mä en ole itse siihen vetämishommaan lähtenyt, mutta oon silleen niinku katsonut, että kaikki kuuntelee ja keskittyy ja sitten oon vähän niinku siinä tarpeen tullen käännelly, että nyt sinä siellä tuonne päin.” (LH2)

Lastenhoitajat puhuivat paljon myös siitä, kuinka tärkeää olisi, että myös muut työntekijät ymmärtäisivät heidän työpanoksensa merkityksen. Lastenhoitajat haluavat, että myös esimerkiksi opettajat arvostaisivat heidän

työpanostaan ja ymmärtäisivät heidän merkityksensä varhaiskasvatuksen toiminnan toteuttamisessa. Hyvässä työyhteisössä ja tiimissä kunnioitetaan ja arvostetaan lastenhoitajien työpanosta ja ammattitaitoa. Lastenhoitajat nähdään tasavertaisina työntekijöinä, joiden osaamisella on myönteinen merkitys toiminnassa:

*”Itse oon kokenut sillä tavalla, että meillä lastenhoitajankin ammattitaitoa tai vahvuuksia otetaan toimintaan mukaan. Että se antaa kyllä siihen työhön semmoista rikkautta ja sävyjä ja kaikkea...(LH3)*

Vastaavasti toimimattomassa työyhteisössä lastenhoitajiin suhtaudutaan väheksyvästi ja heitä ei kohdella muiden ammattiryhmien kanssa tasavertaisina työntekijöinä. Lastenhoitajilla oli kokemuksia esimerkiksi siitä, kuinka heitä ei ollut päästetty osallistumaan joihinkin palavereihin vetoamalla pelkästään heidän ammattiasemaansa. Tämä tuntui lastenhoitajista epätasa-arvoiselta ja heidän osaamistaan väheksyvältä toiminnalta. Myös koko talon yhteisistä asioista saatetaan keskustella tai tiedottaa pelkkiä opettajia, mikä tuntuu lastenhoitajista epämiellyttävältä:

*”Välillä tuntuu, että ne asiat aina kerrotaan niin kun niille opettajille, ja että tietenkin jotkut asiat täytyykin heidän kauttaan, sen minä ymmärrän. Mutta joskus, välillä tuntuu, että ne pitää aina sen opettajan kautta käydä eikä niinku suoraan niinku minulle kertoa.”(LH4)*

Lastenhoitajat puhuivat myös siitä, kuinka pelkästään työrooli ei saisi määrittää työnkuvaa. Toimivassa työyhteisössä suhtaudutaan joustavasti työrooleihin ja työroolin mukaisiin tehtäviin. Pelkästään työroolin mukainen toiminta tuntui lastenhoitajista rajoittavalta ja epämiellyttävältä:

*”Oli semmosia tiimejä itelläkin, et tavallaan ne opettajat teki kaiken ja ite oli vähän niin kuin aina lasten kanssa ulkona tai nukkarissa, et tavallaan ei päässyt ite niinku siihen [toimintaan] niin syvällisesti.” (LH1)*

Toimivassa tiimissä jokainen työntekijä saa itse päättää ja vaikuttaa omiin työtehtäviinsä. Osa lastenhoitajista halusi ja sai osallistua aktiivisemmin päivittäisen toiminnan johtamiseen ja vetämiseen tai vaikka palavereihin, osa halusi toimia enemmän taustalla, avustavana tekijänä. Kuitenkin kaikki toivat esille oman päätäntävällän merkityksen. Toimivassa tiimissä jokainen saa tehdä haluamiaan tehtäviä. Tärkeää työtehtävien jakamisessa on etukäteen sopiminen.

Yhdessä tapahtuva keskustelu, joko työtiimin tai koko päiväkodin sisällä, työtehtävien suorittamisesta oli lastenhoitajien mielestä tärkeää. Esimerkiksi työvuorojen mukaisesti jakautuvat tehtävät koettiin toimivaksi toimintatavaksi.

Vaikka asioista pitää sopia etukäteen, pitää jokaisella olla kuitenkin kykyä myös tarvittaessa joustaa ja mukautua arjen muuttuviin tilanteisiin:

”Että ei se tota oo täysin niin, että nyt tiimissä sovitaan että ´tämä on näin ja tämä vedetään näin´, vaan se vaatii kaikilta osapuolilta semmoista joustoa ja tota tilannetajua ja kykyä itsekin organisoida asioita. Ja mitä kaikkea, että homma toimii.” (LH3)

”Tässä tiimissä oon tykännyt just siitä, että on vähän semmoista soljuvaa ja joustavaa ja rentoa. Että oon ollut myös semmoisissa tiimeissä, missä on hyvinkin napakasti ollut, että mitä mikäkin vuorolainen tekee ja...sitten jos tuleekin joku poikkeustilanne, niin on hirmu vaikea ollut niinku työkavereiden muuttaa sitä toimintaa.” (LH4)

Joustavuuden yhteydessä lastenhoitajien puheessa voi nähdä itsensä johtamisen ajatuksia. Lastenhoitajat kokivat arvokkaaksi sen, että he saivat itse päättää arjessa mitä tekevät milloinkin. Lastenhoitajat kokivat itsensä johtamisen osaksi omaa ammattitaitoaan. Vaikka työtehtävistä ja toiminnasta pitää sopia etukäteen, myös kyky muuttaa toimintaa tarvittaessa kuuluu ammattilaisuuteen: ”Et kaikkia asioita ei voi niinku kirjoittaa paperille, että pitää nyt osata itsekin toimia.” (LH3)

Lastenhoitajat puhuivat siitä, kuinka he itse osaavat arvioida ja päättää mitä heidän tulee milloinkin tehdä. Esimerkiksi lastenhoitajat puhuivat, kuinka heidän saapuessaan töihin, kukaan ei kerro heille mitä heidän pitää ruveta tekemään, vaan he osaavat itse arvioida mitä heidän kuuluu tehdä ensimmäiseksi. Kuten yksi lastenhoitajista kuvasi saapumistaan töihin:

”Itsellä on sellainen luontainen tapa, et kun siihen ryhmään tulee, niin sitten sen oman paikan löytää sieltä kauhean nopeasti, et missä niinku tarvitaan ja on se oma paikka.” (LH1)

Itsensä johtaminen sekä työroolien ja tehtävien joustavuuden merkitys nousi esille myös puhuttaessa äkillisistä tilanteista.:

”Että se ei ole niinku millään kirveellä hakattu siihen kiveen, että nyt tää on sun tehtävä ja mä en tee tätä, vaan osataan katsoa sitä kokonaisuutta ja sitä tilannetta. Että no joo, joku onkin nyt kiinni puhelimessa tai siellä on joku tilanne jonkun lapsen kanssa, niin sitten paikataan se juttu...” (LH3)

Itsensä johtamisessa oma aktiivisuus nousi lastenhoitajien puheessa merkittävään asemaan. Kuten eräs lastenhoitajista kertoi, miten hänen onnistuu järjestää aikaa askartelutuokion valmistelemiseen: ”Sitten mä vaan sanon, että minä voisin lähteä nyt katsomaan [materiaaleja] huomista varten.”(LH5)

## 5.2 Jaettu johtajuus ja jaetut toimintatavat

”Ehkä semmoinen niinku toimintamalli, että on samanlaiset ajatukset siitä, että mikä on niinku semmosta järkevää niin kun, tai mitä vaaditaan lapsilta tai minkälaiset niin kun raamit me rakennetaan tähän ryhmään, niin niistä ei tarvitse niinku vääntää kättä eikä semmoista, että ollaan samaa mieltä, niin se helpottaa kyllä huomattavasti yhteistyötä.”(LH3)

Edellä olevassa lainauksessa haastateltu lastenhoitaja puhuu siitä, kuinka tärkeää tiimissä olisi luoda yhteisesti sovitut toimintatavat, joiden perusteella aikuiset lasten kanssa toimivat. Yhteiset toimintatavat olivat teema, joka nousi esille yhtenä suurena tekijänä, kun lastenhoitajat pohtivat toimivaa työtiimiä. Yhteisesti sovitut toimintatavat auttavat tiimin jäseniä toimimaan omissa tehtävissään. Lisäksi yhteisesti sovitut käytännöt luovat lastenhoitajien mielestä yhtenäisyyttä tiimiin ja helpottavat arjessa toimimista.

Yhtenä esimerkkinä yhteisesti sovittujen toimintatapojen vaikutuksesta tiimin työskentelyyn lastenhoitajat nostivat esille erilaiset ristiriitatilanteet. Jos esimerkiksi perheiden kanssa joudutaan keskustelemaan vaikeista asioista tai jos lasten kesken tulee ristiriitatilanteita, auttaa jos tiimillä on yhteisesti sovitut toimintatavat siitä, miten menetellä erilaisissa tilanteissa:

”Niitä [toimintaa ristiriitatilanteissa] käsitellään paljonkin sitten tiimissä, että miten toimitaan tässä ja perheiden kanssa ja näin. Että, että ollaan niinku selkeitä myöskin ulospäin vanhemmille. Ja jos on ollut joku ristiriita, ja sitten keskustellaan siitä vaikka perheiden kanssa, niin että miten me nyt vedetään tämä sitten.”(LH3)

Kun tiimillä on yhteisesti sovitut toimintatavat ja kaikki tiimin jäsenet ovat sitoutuneita noudattamaan niitä ja toimimaan niiden perustella, muodostuu tiimistä yhtenäinen kokonaisuus. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että tiimin jäsenet ovat valmiita puolustamaan myös toisten tiimin jäsenten tekemisiä. Tiimi nähdään yhtenä toimivana yksikkönä, myös vaikeissa tilanteissa:

"Mennään niinku yhtenä rintamana tämän asian kanssa sitten, eikä olla niinku, että ´no, joo, joku teki sitä´ tai ´en se ollut minä kun se oli tuo´, tai jotain, vaan niinku silleen että Me." (LH3)

Lastenhoitajien mielestä jokaisen tiimin jäsenen tuli sitoutua yhdessä sovittuihin toimintatapoihin. Vaikka joku olisi henkilökohtaisesti eri mieltä toimintatavoista, tulisi jokaisen kuitenkin toimia yhteisesti sovittujen käytänteiden mukaisesti. Lastenhoitajien mielestä varhaiskasvatuksessa työskennelläänkin ennen kaikkea ammattilaisina, ei yksityisinä persoonina: "Me ollaan siellä töissä, eikä niinku henkilökohtaisten tuulten tai mielipiteiden mukaan." (LH5)

Lastenhoitajat puhuivat myös siitä, kuinka huonossa työyhteisössä tai tiimissä asioista neuvotellaan jatkuvasti, eikä tehtyjä päätöksiä pidetä. Lastenhoitajat toivoivat asioista keskustelua ja yhteistä pohdintaa, mutta kuitenkin tehtyjen päätösten kunnioittamista ja niissä pitäytymistä. Erityisesti päiväkodin johtajalta lastenhoitajat toivoivat jämäkkyyttä asioiden päättämisen suhteen. Toimimattomassa työyhteisössä jo päätettyjä asioita muutetaan jatkuvasti:

"Siellä päätettiin jotakin ja sitten sen jälkeen säädettiin ja muutettiin...että ehkä sitä pitkäjänteisyyttä toivois enemmän, että jos jotain niinku päätetään, niin sitten me pidetään se." (LH2)

Yhteisesti sovitut toimintatavat auttavat paitsi työntekijöitä myös lapsia:

"Ollaan samoilla linjoilla, mitä vaaditaan ja kaikki toimitaan samalla tavalla, että se on semmoista johdonmukaista. Ettei oo sitä, että lapsi joutuu siihen tilanteeseen, että hän joutuu miettimään ketä aikuista hän vetää mihinkin suuntaan." (LH3)

Vaikka hyvässä ja toimivassa tiimissä toimitaan yhteisesti sovittujen periaatteiden ja käytänteiden mukaisesti, eivät säännöt saa estää ketään toimimasta itsenäisesti. Kuten eräs lastenhoitaja kuvasi työntekijöiden ihanteellista toimintaa: "Tehdään siis itsenäisiä päätöksiä, mutta sitten ollaan samaa mieltä." (15). Lastenhoitajat puhuivatkin paljon tiimin jäsenten tasavertaisuudesta ja itsenäisyydestä. Jokaisella työntekijällä pitää olla samanlaiset mahdollisuudet toimia lasten kanssa. Lisäksi jokaisen työntekijän pitää toimia myös itsenäisesti: "Et kaikkia asioita ei voi niinku kirjoittaa paperille, että pitää nyt osata itsekin toimia." (LH3)



### 5.3 Jaettu johtajuus ja jaettu toiminnan tausta-ajatus

Lastenhoitajien mielestä heidän työhönsä vaikutti myönteisesti, jos tiimin työntekijät ajattelivat samansuuntaisesti toiminnan taustalla vaikuttavista arvoista ja asenteista. Lisäksi toiminnalle asetetut tavoitteet vaikuttavat tiimin toimintaan voimakkaasti. Mikäli tiimin työntekijät ajattelevat samansuuntaisesti toiminnan taustalla vaikuttavista asioista, on lastenhoitajienkin helppo toimia osana tiimiä.

”Meillä jotenkin ajatusmaailmat kohtaa kauheen hyvin, että jotenkin niinku samalla tavalla ajatellaan asioista...et kaikki halutaan sen positiivisuuden kautta lapsia ohjata siihen hyvään toimintaan ja sitten meillä on jotenkin samanlaiset linjat.”(LH1)

Lastenhoitajien mielestä toiminnalle asetettu yhteinen tavoite auttaa tiimiä toimimaan paremmin. Yhteistyötä voi hankaloittaa, jos osa henkilöstöstä ajattelee eri tavalla toiminnan tarkoituksesta. Esimerkiksi eräs lastenhoitajista kertoi työskentelystään tiimissä, jossa osa työntekijöistä ei ollut sitoutunut työskentelemään yhteisen tavoitteen mukaisesti vaan enemmän omien henkilökohtaisten mielihalujen mukaan. Lastenhoitajan mielestä työskentely tällaisessa tiimissä oli raskasta. Lastenhoitajan mielestä varhaiskasvatuksen työntekijöiden pitäisi toiminnassaan ajatella: ”Että oikeasti haluaa sitä [työtä] tehdä, ja oikeasti ajattelee niitä lapsia. Eikä sitä, että ´kun minä en jaksu pihalle mennä, niin minä olen tietokoneelle´.”(LH4)

Lastenhoitajat puhuivat myös siitä, kuinka tärkeää on, että jokainen sitoutuu kunnioittamaan ja noudattamaan toiminnan taustalla vaikuttavia asioita. Aivan kuten yhteisesti sovittujen toimintatapojen yhteydessä, myös toiminnan taustalla vaikuttavien arvojen yhteydessä lastenhoitajat puhuivat siitä, kuinka he, kuten kaikki muutkin varhaiskasvatuksen työntekijät, ovat ennen kaikkea ammattilaisia, joiden kuuluu jättää omat henkilökohtaiset ajatukset syrjään, toimiessaan ammatissaan.

Lastenhoitajien mielestä olisi tärkeää, että koko henkilökunta pääsisi yhdessä pohtimaan toiminnan taustalla vaikuttavia asioita. Eräs lastenhoitajista kuvasi, kuinka hänen päiväkodissaan henkilökunta on miettinyt yhdessä paljon

arvoja ja asenteita ja kuinka niiden miettiminen oli aluksi turhauttanut henkilöstöä:

”Ne saattoi välillä tuntua semmoiselta niinku, että ‘Miksi?’, mutta toisaalta taas kun miettii, että ne on ehkä se perusta ollut, että minkä takia sitten ihmiset sitoutuu tähän taloon. (LH5)

Toisin sanoen, kun henkilöstö pääsee miettimään ja keskustelemaan toiminnan taustalla vaikuttavasta päämäärästä, auttaa tämä henkilöstöä sitoutumaan siihen paremmin. Pelkästään ylhäältä päin annettu tavoite toiminnalle ei sitoutua henkilöstöä yhtä hyvin.

Toiminnan taustalla vaikuttavien asioiden merkityksestä kertoi myös lastenhoitajien suhtautuminen lasten henkilökohtaisiin varhaiskasvatussuunnitelmiin eli vasuihin. Lastenhoitajat puhuivat vasujen kirjoittamisesta ja siitä kuinka tärkeää olisi, että vasuihin kirjatut asiat siirtyisivät myös käytännön elämään. Vasujen kirjaukset eivät saisi jäädä pelkästään toiminnasta irrallisiksi kirjoituksiksi, vaan niiden pitäisi näkyä ryhmän käytännön toiminnassa. Lastenhoitajien mielestä vasujen tavoitteita pitäisi myös aika ajoin käydä tiimeissä läpi ja muuttaa niitä tarvittaessa. Lisäksi vasujen lukemiseen pitäisi jokaisella tiimin jäsenellä olla aikaa. Kuten eräs lastenhoitaja asiasta kertoi:

”Se on hyvä, että on näitä vasuja ja että niitä kirjauksia on. Mutta sitten kun niitä tehdään, niin meillä ei ole aikaa niihin sitten niinku palata, niin se on aika semmoista hassua. Että tehdäänkö ne sitten niinku ajatuksella vai enemmän vanhemmille luettavaksi vaan ja sitten me itse ollaan niinku...että ohjaako ne oikeasti sitä meidän toimintaa?” (LH3)

Yhteisesti jaetut toiminnan tavoitteet ilmenivät myös lastenhoitajien puhuessa tiimipalavereista ja siitä, mitä asioita siellä heidän mielestään tulisi käydä läpi. Lastenhoitajien mielestä tiimipalavereissa olisi tärkeää keskustella käytännön toiminnasta, mutta myös syvällisemmin toiminnan taustalla vaikuttavista arvoista ja periaatteista.

## 5.4 Jaettua johtajuutta estäviä ja edistäviä tekijöitä

Lastenhoitajien haastatteluista nousi esille jaettua johtajuutta edistäviä ja estäviä tekijöitä. Yksi jaetun johtajuuden toteutumiseen vaikuttava teema, joka

lastenhoitajien haastatteluista nousi esille oli erilaiset vuorovaikutuskäytänteet. Useat lastenhoitajat puhuivat siitä, kuinka tiimin sisäinen vuorovaikutus vaikuttaa suoraan työntekemiseen. Hyvä ja toimiva vuorovaikutus synnyttää hyvän työilmapiirin, joka puolestaan auttaa esimerkiksi jaksamaan työssä:

”Me ollaan siellä töissä, mutta me myös ollaan siellä sitten niinku, että yritetään saada semmoinen ilmapiiri sinne, että siellä ihmiset viihtyy, että on mukava tulla töihin.” (LH5)

Hyvään vuorovaikutukseen lastenhoitajat katsoivat kuuluvan ennen kaikkea asioista puhumisen. Hyvässä ja toimivassa tiimissä puhutaan paljon, niin hyvistä kuin huonoistakin asioista. Lisäksi asioista puhutaan suoraan ja avoimesti: ”Sitten jos on jotain, niin sitten oikeasti puhutaan ne asiat, eikä vaan mumista itseksemme jossain nurkassa.” (LH5)

Lastenhoitajat tunnustivat vaikeista asioista puhumisen vaikeuden, mutta he olivat kuitenkin sitä mieltä, että vaikeatkin asiat pitää käydä läpi, eikä jättää käsittelemättä. Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu, että vaikeistakin asioista puhutaan avoimesti ja suoraan. Lisäksi jokaisen pitää uskaltaa tuoda keskusteluun myös vaikeat asiat:

”Minun mielestä ainakin, jos joku painaa mieltä, niin on tärkeää sanoa, siinä [tiimipalaverissa] käydä läpi, eikä ole sitten sitä, että se tavallaan jää tonne sun päähän jylläämään ja sitten se paisuu ja paisuu ja paisuu.” (LH2)

”Kyllähän eri mieltä saa olla ja eihän se tarkoita, että siitä niinku ei pääsisi eteenpäin.” (LH4)

Tiimin jäsenten pitää pystyä toimimaan ammattimaisesti myös puhuttaessa vaikeista asioista. Esimerkiksi jokaisen pitää pystyä ottamaan vastuu omista tekemisistään:

”No jos nyt jotakin semmosta olis, että joku on vaikka jättänyt hoitamatta jonkun asian, niin ei se aiheuta mun mielestä mitään ristiriitoja tai semmoista, että sitten voidaan niinku kysyä vaan, että ’no ootko sä, onko sulla jäänyt tekemättä?’. Tai ’miks tää on näin?’, ja kukaan ei jää niinku silleen semmoselle puolustuskannalle tai jotain... vaan niinku avoimesti keskustellaan, että ’no joo, sori’ ja että otetaan vastuu siitä tavallaan sitten mikä on jäänyt tekemättä.” (LH3)

Lastenhoitajat nostivat esille myös myönteisen palautteen antamisen merkityksen. Toisille annettu positiivisen palautteen nähtiin tiimin yhtenäisyyttä kohottavana tekijänä.

”Kyllä me aika paljon kuitenkin puhutaan, ja jotenkin silleen niinku ehkä iloitaan siitä että puhutaan...ja just kun kerrotaan niitä [aiempia] huonoja kokemuksia ja jotenkin niinku nautitaan siitä, että millaista on nyt. Ja tietenkään ei aina ole niin mukavaa, tietenkään, ja haastavia lapsia on ja näin, mutta kuitenkin.”(LH4)

Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu myös se, että jokainen työntekijä uskaltaa tuoda esille omia ajatuksiaan. Lisäksi jokaisen ajatuksia ja ehdotuksia kuunnellaan ja otetaan ne huomioon. Esimerkiksi toimintaa suunniteltaessa myös lastenhoitajat saavat sanoa omia mielipiteitään ja ne otetaan huomioon: ”Jos tulee itelle joku semmoinen ehotus mitä haluaa lasten kanssa tehdä, niin on semmoinen matala kynnyksen opettajille ehottaakin sitä.”(LH1)

Toimivaan vuorovaikutukseen kuuluu lastenhoitajien mielestä myös normaalit, hyvät käytöstavat. Esimerkiksi tervehtiminen sekä ystävällinen puhetapa ovat omalta osaltaan rakentamassa toimivaa vuorovaikutusympäristöä. Puolestaan huonot käytöstavat vaikuttavat kielteisesti tiimin toimintaan: ”Hetimitä jos siellä on sitä eripuraa ja piikittelyä ja vähän katsotaan väärin, eikä moikata ja tämmöistä, mitkä on niinku perusjuttuja, niin sehän vaikuttaa paljon.”(LH2)

Myös päiväkodin johtajan rooli nousi esille lastenhoitajien haastatteluista vuorovaikutuksen yhteydessä. Lastenhoitajat puhuivat esimerkiksi siitä, kuinka hyvän johtajan kanssa on helppo keskustella asioista. Hyvä johtaja ymmärtää alaistensa puhetta ja kuuntelee heidän asioitaan: ”On semmoinen helposti lähestyttävä ihminen, jolle voi mennä juttelemaan” (LH1)

Hyvä johtaja on tavoitettavissa ja hänellä on aikaa keskustella henkilökunnan kanssa. Lastenhoitajat pitivät tärkeänä myös johtajan hyviä vuorovaikutustaitoja. Lisäksi aivan samoin kuin he odottivat tiimin jäseniltä hyviä käytöstapoja, myös johtajaan kohdistettiin samanlaisia odotuksia: ”Ja ihan jo minusta se, että sä katsot silmiin, etkä tässä sitä tietokonetta ja ihan tämmöiset asiat kyllä.” (LH4)

Vuorovaikutuksen lisäksi jaetun johtajuuden toteutumiseen vaikuttaa työtiimin yhtenäisyys. Lastenhoitajat puhuivatkin paljon työtiimistä kokonaisuutena. Heidän puheessaan tiimi näyttäytyi yhtenäisenä, yhdessä toimivana yksikkönä, jota rakentaa erityisesti hyvä vuorovaikutus. Toimivan

vuorovaikutuksen lisäksi tiimin yhtenäisyyteen vaikuttavat myös monet muutkin asiat. Lastenhoitajat puhuivat esimerkiksi siitä, kuinka samanlaisuus tiimin jäsenten kesken auttaa tiimin yhtenäisyyden syntymisessä. Esimerkiksi samanlainen huumorintaju auttoi monen lastenhoitajan mielestä tiimiä muodostamaan yhtenäisen kokonaisuuden: "Ja sitten sitä huumoria ja semmoista, sitä täytyy ihan ehdottomasti olla."(LH3)

Myös samanlainen tekemisen tapa auttoi tiimin yhteishengen muodostumisessa. Jos tiimin jäsenet suhtautuivat tekemiseen samalla tavalla, auttoi se tiimiä muodostumaan yhtenäiseksi kokonaisuudeksi: "Tässä tiimissä oon tykännyt just siitä, että on vähän semmoista soljuvaa ja joustavaa ja rentoa."(LH4)

Lastenhoitajat kokivat myös tärkeäksi työntekijöiden keskinäisen kunnioittamisen. Kun tiimin jäsenet kunnioittavat ja arvostavat toisiaan, heijastuu tämä myös tiimin yhtenäisyyteen. Samoin tiimin jäsenten keskinäinen luottamus näkyi lastenhoitajien mielestä tiimin yhtenäisyyttä vahvistavana tekijänä.

Yhdessä toimivan tiimin merkitys varhaiskasvatuksen toteuttamisessa on lastenhoitajien mielestä suuri. Hyvälle tiimille voi avoimesti ilmaista omia tunteitaan, ja saada vastakaikua tai apua: "Jos on huonompi päivä, niin sen voi sitten sanoakin, että nyt mä oon nukkunut huonosti ja mulla ei oikein lanttu leikkaa tai mitä ikinä."(LH3)

Yhdessä toimiva tiimi auttaa jäseniään toimimaan varhaiskasvatuksen arjessa. Ketään ei jätetä yksin ja tiimikaverit auttavat toisiaan toimimaan erilaisissa tilanteissa. Toimivassa ja hyvässä tiimissä apua saa myös pyytämättä:

"Jos siellä on joku tilanne jonkun lapsen kanssa, niin sitten paikataan se juttu ja ollaan niinku, että se yhteistyö on tavallaan niinku semmoista selkeää, eikä tartte niinku vääntää rautalangasta, että 'hei, etkö nyt niinku ymmärrä'."(LH3)

Yhdessä toimivan tiimin merkitys korostuu erityisesti vaikeissa tilanteissa. Lastenhoitajat puhuivat paljon siitä, kuinka hyvä ja toimiva tiimi voi auttaa jaksamaan, jos oma jaksaminen on jostain syystä koetuksella. "Se [tiimi] on se

hyvä juttu, koska aina on joku. Jos itsellä menee kuppi nurin, on joku joka voi jaksaa sinä päivänä, että ei ole niin yksin sen asian kanssa.”(LH5)

Lastenhoitajien puheessa tiimi näyttäytyi yhtenäisenä kokonaisuutena, joka auttoi sen jäseniä erilaisissa tilanteissa. Samalla myös tiimin jäsenet auttoivat tiimiä toimimaan. Esimerkiksi toisten tiimin jäsenten työhyvinvointi nousi esille lastenhoitajien puheessa. Eräs lastenhoitaja kertoi tilanteesta, jossa vuosiloman ajaksi ei ollut löytynyt sijaista ryhmään. Tilanne oli ollut lastenhoitajalle raskas: ”Eihän se ole kiva jäädä lomalle, kun sitten vaikka tietää, että ne kaks muuta tekee vähän pidempiä päiviä siellä sitten.”(LH2)

Toimivassa tiimissä tiimin jäsenet ajattelevat tiimin parasta, eivätkä pelkäästään omaa henkilökohtaista hyvinvointiaan tai oikeuksiaan. Tämä puolestaan lisää tiimin yhtenäisyyttä.

Myös päiväkodin johtajan toivottiin ajattelevan työntekijöitään omassa työssään. Lastenhoitajat puhuivat esimerkiksi siitä, kuinka he toivoisivat johtajan suhtautuvan työntekijöiden ongelmiin vakavasti. Hyvä päiväkodinjohtaja auttaa työntekijöitä tarvittaessa. Lisäksi päiväkodin johtajan toivottiin olevan luotettava. Johtaja on työntekijöiden tukena ja turvana: ”Kun sä menet sinne hänen luokse, niin sut otettais jotenki vakavasti.” (LH4). Päiväkodinjohtajan toivottiin olevan myös helposti tavoitettavissa ja perillä alaisten asioista. Kuitenkin johtajan toivottiin myös antavan työntekijöille vapauden toimia itsenäisesti.

## 6 POHDINTA

### 6.1 Pohdintaa

Tämän tutkimuksen aineistosta nousi esille monia teemoja, joita myös aiemmissa tutkimuksissa jaetusta johtajuudesta on noussut esille (Kolho & Ylivero 2021; Heikka, Pitkäniemi, Kettukangas, & Hyttinen 2021, 335–337; Juuti 2016). Yhtenä keskeisenä teemana tämän tutkimuksen aineistosta nousi esille jaetut työtehtävät. Lastenhoitajat puhuivat paljon siitä, kuinka varhaiskasvatuksen eri työntekijöillä on kullakin omat tehtävänsä, mutta kuinka kaikki toimivat kuitenkin yhteisen päämäärän hyväksi. Työtehtäviä voidaan jakaa ennen kaikkea työroolien perusteella, mutta jokaisen tulisi olla valmis myös joustamaan omista ennalta määräytyistä tehtävistä. Lisäksi aineistosta nousi esille arvostus ja ymmärrys eri tehtäviä kohtaan. Lastenhoitajat arvostivat ja ymmärsivät esimerkiksi opettajien ja päiväkodinjohtajien erilaiset työtehtävät verrattuna omiinsa.

Samankaltaisia ajatuksia tuovat esille myös esimerkiksi Kolho ja Ylivero (2021) pohtiessaan jaettua johtajuutta. Heidän mukaansa jaetussa johtajuudessa tärkeää on hyödyntää työntekijöiden erilaista osaamista. Jokaisella työroolilla on merkityksensä organisaation yhteisen päämäärän saavuttamisessa. Lisäksi jokaisen työntekijän tulee osallistua toimintaan oman työroolinsa mukaisesti. Myös monissa muissa jaetun johtajuuden määritelmässä korostuvat erilaisten työtehtävien jakaminen. Jaetun johtajuuden ydinajatuksena voidaan pitää ihmisten erilaisten osaamisten hyödyntämistä: jokainen organisaation jäsen osallistuu omien vahvuuksiensa ja osaamistensa puitteissa yhteisen päämäärän hyväksi työskentelemiseen. (kts. esim. Heikka, Pitkäniemi, Kettukangas, & Hyttinen 2021, 335–337; Juuti 2016).

Aiempi tutkimuskirjallisuus on nostanut esille myös itsensä johtamisen merkityksen jaetussa johtajuudessa. Esimerkiksi Kolho ja Ylivero (2021) puhuvat itsensä johtamisesta jaetussa johtajuudessa. Heidän mukaansa itsensä johtamisen taidot vahvistuvat käytettäessä jaettua johtajuutta. Myös tämän

tutkimuksen aineistosta nousi esille itsensä johtamisen teemoja. Lastenhoitajat puhuivat siitä, kuinka tärkeää on osata itse johtaa omaa toimintaansa ja esimerkiksi päättää miten muuttaa toimintaa päivittäisissä äkillisissä tilanteissa. Vaikka kunkin työntekijän työtehtävät olisi määritelty etukäteen, tulee jokaisen silti osata tarvittaessa muuttaa toimintaansa tilanteen mukaan.

Vaikka jaetut työtehtävät kuuluvat oleellisesti jaettuun johtajuuteen, on aiempi tutkimus tuonut esille myös sen, että ne eivät itsessään tai välttämättä johda hyvään lopputulokseen. Kuten Halttunen ja Waniganayake (2021) tuovat esille tutkimuksessaan apulaisjohtajista sen, kuinka henkilöstölle jaetut johtamistehtävät voivat johtaa riittämättömyyden ja epäpätevyyden tunteisiin ja pahimmillaan työuupumukseen, mikäli henkilöstölle ei anneta samalla todellista mahdollisuutta vaikuttaa asioihin.

Myös tämän tutkimuksen tuloksissa on nähtävissä samankaltainen ajatus. Lastenhoitajat halusivat esimerkiksi ottaa vastuuta lasten pedagogisesta toiminnasta tai päiväkodin yhteisistä asioista. Toimimattomassa työyhteisössä näin ei kuitenkaan tapahtunut. Vaikka lastenhoitajat eivät sinällään puhuneet epäpätevyydestä tai riittämättömyyden tunteesta jaettujen työtehtävien yhteydessä, toivat he kuitenkin esille kuinka vaikutusmahdollisuuksien rajoittaminen tuntui epämieluisalta. Näin ollen lastenhoitajien näkemykset työtehtäviin liittyvien vaikutusmahdollisuuksien rajoittamisesta voi nähdä samankaltaisina kuin muiden ammattiryhmien näkemykset. Jotta työtehtävien jakaminen johtaisi hyvään lopputulokseen, tulee työntekijöille jakaa samalla todellisia mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin.

Toisena kokonaisuutena, joka tämän tutkimuksen aineistosta nousi esille on jaetut toimintatavat, arvot ja päämäärä. Lastenhoitajien mielestä yhteiset toimintatavat auttavat tiimin jäseniä toimimaan arjen eri tilanteissa ja ne luovat tiimiin yhtenäisyyttä. Lastenhoitajien mielestä kaikkien tiimin jäsenten pitää sitoutua noudattamaan yhteisesti sovittuja toimintatapoja, mutta ne eivät kuitenkaan saa vaikuttaa työntekijöiden itsenäisyyteen tai omaan ajatteluun.

Myös toiminnan taustalla vaikuttavat asiat, kuten toiminnalle asetettu yhteinen päämäärä ja yhteisesti jaetut arvot nousivat esille tutkimuksen



aineistosta. Lastenhoitajat puhuivat muun muassa siitä, kuinka varhaiskasvatuksen työntekijöiden toimintaa pitäisi ohjata yhteinen tavoite. Lisäksi toiminnan tulisi perustua varhaiskasvatuksen taustalla vaikuttaviin arvoihin. Sekä arvojen että toiminnan päämäärän pitäisi myös näkyä käytännön toiminnassa. Lastenhoitajien mielestä yhteisesti jaetut toiminnan päämäärä ja arvot auttavat muun muassa tiimiä toimimaan paremmin. Parhaimmillaan yhteisesti sovitut toimintatavat, arvot ja toiminnan päämäärä, luovat tiimistä yhdessä toimivan yksikön.

Myös Juuti (2016) korostaa yhteisen päämäärän eteen työskentelemistä yhtenä jaetun johtajuuden tärkeimmistä elementeistä. Samoin varhaiskasvatuksen johtajuutta kuvaavassa pedagoginen johtajuus -käsitteessä yhteinen päämäärä on oleellisessa osassa. Esimerkiksi Fonsén (2014, 184, 194) mukaan pedagogisessa johtajuudessa on oleellista toiminnan taustalla vaikuttava yhteinen päämäärä: yksittäisen lapsen hyvä kasvu, oppiminen ja hyvinvointi. Lisäksi Fonsén tuo esille sen, kuinka tärkeää on, että jokainen työntekijä osallistuu omalta osaltaan pedagogisen johtajuuden toteuttamiseen. Samoin toimintaa ohjaavat arvot ja niistä käytävä keskustelu ovat oleellisessa osassa pedagogisessa johtajuudessa (Fonsén & Parrila 2017 24–25). Lastenhoitajien näkemykset toimintaa ohjaavista arvoista ja päämääristä sekä jaetuista toimintatavoista ovatkin yhteneväiset niiden ajatusten kanssa, joita varhaiskasvatuksen johtajuustutkimuksessa on esitetty.

Jaetut arvot, toiminnan päämäärä sekä jaetut toimintatavat vaikuttavat kaikki omalta osaltaan tiimin yhtenäisyyteen. Tiimin yhtenäisyys on yksi tämän tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista. Lastenhoitajien puheessa ihanteellinen työtiimi nähtiin yhtenäisenä, yhdessä toimivana yksikkönä. Lastenhoitajat puhuivat paljon tiimistä ja työntekeemisestä käyttämällä me -muotoa. Työtiimi näyttäytyi yhtenä kokonaisuutena, jonka muodostivat sen yksilöt. Yhdessä toimivan tiimin katsottiin auttavan yksittäisiä työntekijöitä toimimaan arjen eri tilanteissa paremmin. Lisäksi yhdessä toimiminen lisäsi lastenhoitajien mielestä työssä viihtymistä ja -jaksamista.

Lastenhoitajien näkemykset yhtenäisestä tiimistä ja sen hyödyistä tulevat hyvin lähelle aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä näkemyksiä jaetun johtajuuden hyödyistä. Esimerkiksi Tiihonen (2019) on esittänyt, että yhtenäinen tiimi pystyy paremmin ratkaisemaan arjessa esiin nousevia ongelmia ja ylipäänsä toimimaan tehokkaammin. (Tiihonen 2019, 116–119). Samoin Northouse (2022) tuo esille, kuinka jaettua johtajuutta käyttävät työtiimit ovat usein tehokkaita ja saavuttavat tiimille asetetut tavoitteet hyvin (Northouse 2022, 481). Myös Halttunen (2016, 15) korostaa, kuinka jaettu johtajuus voi auttaa kaikkia työntekijöitä ratkaisemaan käytännön työelämässä eteen tulevia ongelmia (Halttunen 2016, 15). Hill (2022) puolestaan tähdentää sitä, kuinka jaettu johtajuus on yksi tärkeimmistä tekijöistä, jotta organisaatiot voivat toimia menestyksekkäästi nykymaailmassa. Jaettu johtajuus vaikuttaa myönteisesti työtehtävien suorittamiseen, lisää keskinäistä luottamusta ja yhtenäisyyttä sekä vähentää konflikteja. (Hill 2022, 464, 481.)

Yksi tämän tutkimuksen aineistosta löytnyt tema oli hyvä vuorovaikutus. Lastenhoitajat puhuivat paljon siitä, kuinka toimiva vuorovaikutus auttaa jaksamaan työssä, toimimaan arjen eri tilanteissa ja lisää omalta osaltaan tiimin yhtenäisyyttä. Lastenhoitajat puhuivat hyvän vuorovaikutuksen merkityksestä niin tiimin jäsenten kuin päiväkodinjohtajan välisessä kommunikoinnissa. Lastenhoitajien mielestä vuorovaikutuksen pitää olla avointa ja suoraa ja sille pitää varata riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia.

Aiemmassa jaetun johtajuuden tutkimuksessa on myös korostettu hyvän vuorovaikutuksen ja rakenteiden merkitys. Esimerkiksi Tiihonen (2019) on tuonut esille sen, kuinka jaettu johtajuus tarvitsee toteutuakseen toimivat rakenteet, joissa myös työntekijöiden keskinäinen vuoropuhelu mahdollistuu. (Tiihonen 2019, 117). Samoin Halttunen (2021, 2016) huomauttaa, että jaettu johtajuus ei toteudu itsestään, vaan se vaatii riittävien resurssien, kuten yhteisen ajan, turvaamista. Jaettu johtajuus vaatii onnistuakseen aktiivista työtä ja suunnittelua. Lisäksi henkilökunnan keskinäisten vuorovaikutussuhteiden tulee olla hyvät, jotta jaettu johtajuus voisi toteutua.

Mäntyjärven ja Parrilan (2021) mukaan pedagogisen johtajuuden toteutumisen edellytyksenä on työntekijöiden keskinäisen luottamuksen olemassaolo. Työntekijöiden tulee tuntee olonsa turvalliseksi ja luottaa toisiinsa. (Mäntyjärvi & Parrila 2021, 257–258.) Myös tämän tutkimuksen tuloksissa luottamus nousi keskeiseen asemaan lastenhoitajien puhuessa hyvän tiimin ja työyhteisön piirteistä. Lastenhoitajien mukaan esimerkiksi hyvän päiväkodinjohtajan keskeisimpiä vaatimuksia on olla luotettava. Johtajan tulee toimia alaistensa tukena ja auttaa heitä tarvittaessa.

Yksi tämän tutkimuksen tavoitteista oli tuoda esille lastenhoitajien näkemyksiä johtajuudesta ja pohtia eroavatko näkemykset aiempien tutkimusten tuloksista. Aiemmin esimerkiksi Fonsén ja Soukainen (2019) ovat tutkineet varhaiskasvatuksen eri ammattilaisten käsityksiä johtajuudesta määrällisin menetelmin. Heidän tutkimuksessaan lastenhoitajien ja varhaiskasvatuksen opettajien käsitykset esimerkiksi pedagogisesta johtajuudesta olivat erilaiset verrattuna varhaiskasvatuksen johtajien käsityksiin. Sekä lastenhoitajat että opettajat suhtautuivat vähemmän kriittisesti pedagogiseen johtajuuteen verrattuna varhaiskasvatuksen johtajien asenteisiin. Tutkijat esittävät tämän johtuvan siitä, että alemmassa asemassa työskentelevien näkemykset pedagogiikasta pohjautuvat enemmän lasten kanssa tehtävään työhön, kun taas johtajat joutuvat ottamaan työssään huomioon laajempia näkökulmia. Johtajien täytyy esimerkiksi ottaa huomioon myös ylempien tahojen vaatimuksia, kuten taloudellisia tekijöitä. Sen sijaan lastenhoitajat ja opettajat eivät välttämättä näe laajempien kokonaisuuksien vaikutusta pedagogiseen toimintaan.

Tämän tutkimuksen tuloksissa näkyi myös lastenhoitajien ymmärtäväinen suhtautuminen pedagogiseen toimintaan. Lastenhoitajat puhuivat siitä, kuinka varhaiskasvatuksen toiminnan taustalla täytyy olla pedagoginen tavoite. Mielenkiintoista on, että tämän tutkimuksen tulosten mukaan lastenhoitajat ymmärsivät hyvin myös johtajien erilaisen aseman kahden eri toimijatason välissä. Lastenhoitajat puhuivat esimerkiksi siitä, kuinka taloudelliset tavoitteet vaikuttavat johtajien päätöksiin. Toisin sanoen lastenhoitajilta löytyi myös

näkemyistä laajempien kokonaisuuksien vaikutuksesta pedagogiseen toimintaan. Voikin pohtia, pitäisikö varhaiskasvatuksen maailmassa lisätä vuoropuhelua eri toimijatasojen välillä.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimuskysymykset

Kuten Aaltio ja Puusa (2021) huomauttavat, laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulokset ovat tutkijan tekemiä tulkintoja aineistosta. Tutkijan tehtävänä on perustella lukijalle omat tulkintansa. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan tätä voi tehdä kuvaamalla tutkimusraportissa riittävän selkeästi ja yksityiskohtaisesti tutkimusprosessin kulku. Esimerkiksi analyysivaiheessa tutkijan tulee käyttää riittävästi suoria lainauksia todistaakseen omien päätelmiensä oikeellisuus. Tämän tutkimuksen kulku on pyritty kuvaamaan mahdollisimman seikkaperäisesti. Syntyneet tulokset on perusteltu aineiston avulla. Lisäksi tutkimuksessa on kuvattu tuloksiin mahdollisesti vaikuttaneet tekijät. Näin ollen tätä tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Kuitenkin täytyy muistaa, että syntyneet tulokset ovat vain tutkijan tekemiä tulkintoja ja toinen tutkija olisi saattanut tehdä aineistosta erilaiset johtopäätökset. Esimerkiksi tutkijan ennakkokäsitykset johtajuudesta tai tutkijan ja haastateltavien keskinäiset suhteet ovat voineet vaikuttaa syntyneisiin tuloksiin.

Myös aineiston suppeus asettaa omat rajoituksensa, etenkin tulosten yleistettävyyden suhteen. Pienessä aineistossa yksittäisen vastaajan mielipiteet ja ajatukset saattavat saada kokoaan suuremman merkityksen. Tuloksia lukiessa täytyykin pitää mielessä, että ne ovat vain tutkimuksen kohteena olevien lastenhoitajien näkemyksiä. Yksi jatkotutkimuksen aiheista voisikin olla samankaltaisen tutkimuksen toteuttaminen laajemmalla aineistolla tai eri kokoisissa kunnissa. Tällöin tutkimuksen tuloksia voisi paremmin yleistää koskemaan suomalaista varhaiskasvatusmaailmaa. Myös määrällisillä menetelmillä voisi selvittää tutkimustulosten yleistettävyyttä. Olisi myös mielenkiintoista tutkia eroavatko näkemykset johtajuudesta saman työtiimin tai

päiväkodin sisällä. Tutkimuksen kohteeksi voisi ottaa työtiimejä, joiden jäseniä haastateltaisiin erikseen.

Tämän tutkimuksen luonteen takia tutkimustuloksia ei voi yleistää koskemaan koko suomalaista varhaiskasvatuksen maailmaa. Lisäksi tutkimuksen tulokset tarjoavat paljon lisäkysymyksiä. Kuitenkin tämä tutkimus on omalta osaltaan kertonut jotakin suomalaisesta 2020-luvun varhaiskasvatuksesta. Tutkimuksen avulla on tehty näkyväksi yhden ammattiryhmän näkemyksiä johtajuudesta. Vaikka lastenhoitajat eivät suoraan puhuneet jaetusta johtajuudesta, ovat heidän näkemyksensä toimivasta tiimistä ja sen hyödyistä varhaiskasvatukselle lähes yhteneväiset aiemman tutkimuskirjallisuuden näkemyksille jaetusta johtajuudesta. Toisin sanoen jaettu johtajuus käsitteenä kuvaa hyvin suomalaista varhaiskasvatuksen maailmaa lastenhoitajien kannalta. Tutkimus tarjoaa yhden näkökulman johtajuuteen varhaiskasvatuksessa ja sen tulosten avulla voidaan ymmärtää paremmin varhaiskasvatukseen vaikuttavia tekijöitä.

## LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Ahmas, A. (2014). Norsunluutornin purkajat. Jaettu johtajuus ja kollektiivinen asiantuntijuus museossa. Acta Waseansia 318. Vaasa yliopisto.
- Ahtiainen, R., Heikonen, L. & Hotulainen, R. (2021). Johtoryhmä opettajayhteisöä osallistavana johtamisjärjestelmänä. Teoksessa: Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen. toim. Holappa, A-S., Hyyryläinen, A., Kola-Torvinen, P., Korva, S, & Smeds-Nylund, A-S. Ps-kustannus.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1986). Johtajat ja johtajuus. suom. Rajala, P. Weilin-Göös.
- Bold, C. (2012). Using narrative in research. SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781446288160>
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T & Lemmetty, S. (2017). Johtajuutta vai johtajattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa. Jyväskylä University Printing House.
- Eskelinen, M. & Hujala, E. (2015). Early childhood leadership in Finland in light of recent research. Teoksessa: Waniganayake, M., Rodd, J. & Gibbs, L. (Toim). Thinking and Learning about Leadership: Early childhood research from Australia, Finland and Norway. Community Child Care Cooperative NSW.
- Fonsén, E. (2014). Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampereen yliopisto.
- Fonsén, E., Ahtiainen, R., Kiuru, L., Lahtero, T., Hotulainen, R. & Kallioniemi, A. (2022). Kasvatus- ja opetusalan johtajien näkemyksiä omasta johtamisosaamisestaan ja sen kehittämistarpeista. Työelämän tutkimus 20(1), s. 90-117.

- Fonsén, E. & Keski-Rauska, M-L (2018). Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa, *Työelämän tutkimus* 16(3), s. 185-200.
- Fonsén, E. & Parrila, S. (2017). Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. PS-Kustannus.
- Fonsén, E, Pesonen, J. & Valkonen, S. (2021). Varhaiskasvatuksen johtajat valintojen äärellä. Teoksessa: Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen. toim. Holappa, A-S., Hyyryläinen, A., Kola-Torvinen, P., Korva, S, & Smeds-Nylund, A-S. Ps-kustannus.
- Fonsén, E. & Soukainen, U. (2019) Sustainable pedagogical leadership in Finnish early childhood education (ece): an evaluation by ECE professionals. *Early Childhood Education Journal* 20(48), s. 213-222.
- Fraser, H. (2004). Doing narrative research. Analysing personal stories line by line. *Qualitative Social Work* 3(2), s. 179-201.
- Halttunen, L. (2016). Distributing leadership in a day care setting. *Varhaiskasvatuksen tiedelehti Journal of Early Childhood Education Research*. 5(1), s. 2-18.
- Halttunen & Waniganayake (2021): Views from the Inside: Roles of Deputy Directors in Early Childhood Education in Finland. *Education sciences*, 11 (751).
- Heikka, J. (2016). Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa (toim.) E., Fonsén & S., Parrila. *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön.* PS-kustannus.
- Heikka, J. (2013). Enacting Distributed Pedagogical Leadership in Finland: Perceptions of Early Childhood Education Stakeholders. Teoksessa: Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. (toim). *Researching Leadership in Early Childhood Education.* Tampere University Press.
- Heikka, J., Halttunen, L., & Waniganayake, M. (2016). Investigating Teacher Leadership in ECE Centres in Finland. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(2), s. 289-309.

- Heikka, H. Pitkäniemi, T. Kettukangas & T. Hyttinen (2021). Distributed pedagogical leadership and teacher leadership in early childhood education contexts, *International Journal of Leadership in Education*, 24(3), s. 333-348.
- Heikkinen, H. (2018). Kerronnallinen tutkimus. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 5. uudistettu painos. PS-kustannus, 170- 168.
- Hill, S. (2022). *Team leadership*. Teoksessa: Northouse, P. *Leadership. Theory and practice*. Sage publications.
- Hänninen, V. (2018). Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 5. uudistettu painos. PS-kustannus.
- Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. PS-Kustannus.
- Jyväskylän yliopisto (2023). Jyväskylän yliopiston julkaisueettiset periaatteet. [www.openscience.jyu.fi/fi/avoin-julkaiseminen/jyvaskylan-yliopiston-julkaisueettiset-periaatteet](http://www.openscience.jyu.fi/fi/avoin-julkaiseminen/jyvaskylan-yliopiston-julkaisueettiset-periaatteet). [Viitattu 10.10.2023]
- Kekäle, J. & Puusa, A. (2020). Tiedesodat. Realistinen ja konstruktionistinen maailmankäsitys. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja mentelmät*. toim. Juuti, P & Puusa, A. Gaudeamus.
- Kolho, P. & Ylittervo, R. (2021). Jaettu johtajuus ammatillisella toisella asteella – onko opettajajohtajuudelle tilaa? Teoksessa: *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen*. toim. Holappa, A-S., Hyyryläinen, A., Kola-Torvinen, P., Korva, S, & Smeds-Nylund, A-S. Ps-kustannus.
- Korva, S., Ervast, H., Suoheimo, M., Lantela, L. (2021). Pirulliset ongelmat johtajuuden haasteina- näkökulmia ja työkaluja johtamiskäytäntöihin. Teoksessa: *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen*. toim. Holappa, A-S., Hyyryläinen, A., Kola-Torvinen, P., Korva, S, & Smeds-Nylund, A-S. Ps-kustannus.



- Kuula-Luumi, A. (2023). Tutkimuslupa, suostumus, informointi ja tietosuojaja. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere.  
[www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus](http://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus) [Viitattu 15.02.2023.]
- Mäki, A. (2017). Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. Acta Wasaensia 371. Vaasan yliopisto.
- Mäki, A. (2019). Johtajuuskulttuuri haastaa: rohkenemmeko johtaa ja antautua johdettavaksi. Teoksessa: Siedätystä johtamisallergiaan! Edita.
- Mäkiranta, M. (2010). Kuvien lukeminen. Teoksessa: Ajattele itse! Tutkimuksellisen lukutaidon perusteet. toim. Hurtig, J; Laitinen, M & Uljas-Rautio, K. PS-Kustannus.
- Mäntyjärvi, M. & Parrila, S. (2021). Pedagoginen johtajuus yhteisenä kehkeytyvänä prosessina. Teoksessa Teoksessa: Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen. toim. Holappa, A-S., Hyyryläinen, A., Kola-Torvinen, P., Korva, S, & Smeds-Nylund, A-S. Ps-kustannus.
- Mäntyjärvi, M., Viljamaa, E. & Puroila, A-M. (2022). Suhteissa muovautuvat johtajuudet yksityisen varhaiskasvatuksen johtajien moniäänisissä kertomuksissa. Journal of Early Childhood Education Research 11(2), s. 174-196.
- Nivala, V. (2006). Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa: Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Otava.
- Northouse, P. (2022). Leadership. Theory and practice. Sage publications.
- Opetushallitus (OPH) (2022). Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet.
- Puusa, A (2020a). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. . Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Puusa, A. (2020b). Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

- Puusa, A., Hänninen, I & Mönkkönen, K. (2020). Narratiivinen lähestymistapa organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Ropo, A (2011). Johtajuuden ilmiö: johtamisominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Teoksessa: Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, mitä, minne? toim. Virtanen, T., Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartola, J. & Vuori, J. Tampere University Press.
- Salovaara, P. (2019), Itseohjautuvat organisaatiot-mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa: Siedätystä johtamisallergiaan! Edita.
- Soukainen, U. (2018). Johtajan jäljillä – Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Turun yliopisto.
- Spillane, J.P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum* 69(2), s. 143–150.
- Tamboukou, M. (2015). Narrative Phenomena: Entanglements and Intra-actions in Narrative Research. In: *Discourse and Narrative Methods: Theoretical Departures, Analytical Strategies and Situated Writings*. SAGE.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö. [www. https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk](https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk). [Viitattu 11.10.2023]
- Tian, M., Risku, M., & Collin, K. (2016). A meta-analysis of distributed leadership from 2002 to 2013 : Theory development, empirical evidence and future research focus. *Educational Management Administration and Leadership*, 44(1), s. 146-164.
- Tiihonen, E. (2019). Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä. Helsingin yliopisto.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tynjälä, P. (2004). Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Uhl-Bien, M (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership quarterly*, 17(6), s. 654-676.
- Varhaiskasvatuslaki. 540/2018. [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi) [Viitattu 20.3.2023]
- Vesterinen, P. (2006). Huomisen johtamisen kynnyksellä: Mitä johtajat itse kertovat johtajuudestaan. Teoksessa: Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Otava.
- Viitala, P & Jylhä, E. (2018). Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita.
- Vuori, J. (2023) Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Tampere. [www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus](http://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus) [Viitattu 15.02.2023.]