

MATKALLA JOHTAJUUTEEN

Päiväkodin johtajien kokemuksia johtajuusidentiteetin muodostumisesta ja johtajaksi
kasvamisesta



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, Visamäki

Syksy 2020

Tiina Remes

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella johtajuusidentiteetin muodostumista ja johtajaksi kasvamista. Tavoitteena oli selvittää, millaisia asioita uudet esimiehet kokevat tärkeiksi johtajuusidentiteetin kehittämisessä ja ammatillisessa kasvussaan.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista lähestymistapaa. Tutkimusaineisto hankittiin haastattelemalla seitsemää päiväkodin johtajaksi nimettyä varhaiskasvatuksen opettajaa. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui käsitteistä johtajuus, johtajuusidentiteetti ja sen rakentuminen, esimiesroolin rakentuminen sekä pedagoginen johtajuus.

Keskeisenä tuloksena tästä tutkimusaineistosta nousi roolinottoon ja roolitukseen liittyvät seikat sekä henkilöstöjohtaminen ja pedagoginen johtaminen. Uuden roolin omaksuminen ja haltuunotto koettiin vaikeaksi. Oman roolin sisäistäminen ja oman paikan löytyminen työyhteisössä vaati aikaa ja pohtimista. Päiväkodin johtajan ja varhaiskasvatuksen opettajan työtehtävien yhdistäminen koettiin haasteelliseksi. Päiväkodin johtajat kaipasivat koulutusta ja tukea ihmisten johtamiseen, johtajuusidentiteetin vahvistamiseen sekä pedagogiseen johtajuuteen. Päiväkodin johtajien keskinäistä vertaistukea pidettiin ensi arvoisen tärkeänä uudessa roolissa sekä johtajuusidentiteetin vahvistamisessa. Varhaiskasvatuksen johtajuuteen kaivattiin rakenteellisia muutoksia ja systemaattista kehitystyötä.

Avainsanat Identiteetti, johtajuus, esimiesrooli

Sivut 61 sivua ja liitteitä 4 sivua

Visamäki

Author Tiina Remes

Year 2020

Subject On the way to leadership. Kindergarten leaders' experiences of forming a leadership identity and growing into a leader

Supervisors Merja Salminen

ABSTRACT

The purpose of this study was to elucidate the formation of a leadership identity and the growth of a leader. The aim was to find out the experiences of kindergarten leaders about their new supervisory role and the development of their leadership identity.

A qualitative approach was used as the research method. The research material was obtained by interviewing seven early childhood education teachers appointed as kindergarten leaders. The material was analyzed by data-driven content analysis. The theoretical framework of the study consisted of the concepts of leadership, leadership identity and its construction, the construction of the role of supervisor, and pedagogical leadership.

As a key result of this research material, issues related to role-taking and role-building, as well as personnel management and pedagogical management, arose. Adopting and taking over a new role was felt difficult. Internalizing one's own role and finding one's place in the work community required time and reflection. Combining the work tasks of a kindergarten director and an early childhood education teacher was found to be challenging. Kindergarten leaders needed training and support in leading people, strengthening leadership identities, and pedagogical leadership. Peer support between kindergarten leaders was considered paramount in the new role as well as in strengthening leadership identity. Structural changes and systematic development work were needed for early childhood education leadership.

Keywords Identity, leadership, supervisory role

Pages 61 pages and appendices 4 pages

Sisälllys

1	Johdanto	1
2	Johtajuus varhaiskasvatuksessa	3
2.1	Asiantuntijuus ja johtajuus varhaiskasvatuksessa	3
2.2	Varhaiskasvatuksen perustehtävän ja toimintakulttuurin johtaminen	4
2.3	Pedagoginen johtajuus.....	8
2.4	Palveleva johtaminen.....	10
3	Johtajuus ja johtajuusidentiteetti	11
3.1	Johtajuusidentiteetin rakentuminen	11
3.2	Esimiesroolin rakentuminen	15
3.3	Johtajuus työyhteisössä	18
3.4	Johtajuusidentiteetin kehittyminen ja ammatillinen kasvu esimiehenä	21
4	Tutkimustehtävä ja -menetelmät	25
4.1	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	25
4.2	Tutkimusmenetelmänä laadullinen lähestymistapa.....	26
4.3	Aineistonhankintamenetelmänä teemahaastattelu.....	26
4.4	Analyysimenetelmänä aineistolähtöinen sisällönanalyysi	29
5	Tulokset	31
5.1	Roolinotto ja uuden roolin omaksuminen	31
5.1.1	Ennakkokäsitykset ja ensimmäiset viikot johtajana	31
5.1.2	Roolin otto ja odotukset.....	33
5.1.3	Uuden roolin mahdollisuudet	34
5.2	Johtajuusidentiteetin kasvu ja kehittyminen.....	35
5.2.1	Minä johtajana	35
5.2.2	Johtamistyyli.....	37
5.2.3	Valta, vastuu ja vaikuttaminen.....	38
5.2.4	Henkilökohtaisten rajojen ylitys.....	39
5.2.5	Tuki, ohjaus, kannustus	40
5.3	Uusi rooli työyhteisössä	41
5.3.1	Toimivan työyhteisön ja hyvän työilmapiirin määrittelyä	41
5.3.2	Työyhteisön suhtautuminen uuteen esimieheen	42
5.3.3	Ristiriitoja aiheuttavat asiat	43
5.4	Johtajuusidentiteetin kehittymistä ja ammatillista kasvua tukevat tekijät...	43
5.4.1	Johtajana kehittyminen ja tavoitteita omalle johtajuudelle.....	43

5.4.2	Pedagoginen johtajuus ja suunnitelmallinen kehittämistyö.....	45
6	Johtopäätökset	47
6.1	Uusi rooli työyhteisössä päiväkodinjohtajien kokemana	47
6.2	Johtajuusidentiteetin kasvu ja kehittyminen johtajana	48
6.3	Pedagogisen johtajuuden ja ammatillisen kasvun tukeminen	49
7	Pohdinta	50
7.1	Tulosten tarkastelua	50
7.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	54
7.3	Jatkotutkimuksen aiheita	56
	Lähteet.....	58

1 Johdanto

Ihmisten johtaminen aiheena on hyvin mielenkiintoinen ja monisäikeinen asia. Johtamisella vaikutetaan ihmisten käyttäytymiseen työyhteisössä sekä suhtautumiseen ja motivoitumiseen työhön ja työyhteisöön. Työyhteisöt ovat sosiaalisia järjestelmiä, joissa yksilöt toimivat ja johtajuus on sosiaalista vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. (Pietiläinen & Syväjärvi, 2019, s. 211)

Työyhteisön sisältä johtajaksi nouseminen vaatii tietoista oman roolin uudelleen määrittelyä sekä suhteessa itseensä että entisiin työkavereihin. Esimiesroolin haltuunotto ei tapahdu sormia napsauttamalla, vaan uuden roolin sisäistäminen vie aikaa ja tapahtuu pikkuhiljaa. Itse työyksikköni vastaavana lastentarhanopettajana ja sittemmin päiväkodin johtajana olen joutunut paljonkin pohtimaan, millainen on hyvä johtaja ja mitkä asiat ovat oleellisia johtajan työssä. Onko johtajuus persoonakysymys vai opittavissa oleva taito? Millaisia taitoja työ esimiehenä vaatii ja tukeeko tietyt luonteenpiirteet onnistumista ihmisten johtajana?

Omakohtainen kokemukseni esimiehenä on auttanut ymmärtämään, että johtajan työ ei ole helppo ja polku johtajuusidentiteetin rakentumiselle on kivikkoinen. Tätä taustaa vasten hain sosiaali- ja terveysalan kehittämis- ja johtamiskoulutukseen, ja sen myötä haluan saada tietoa johtajuudesta ja johtajuuden haasteista tämän päivän muuttuvassa työelämässä sekä tulevaisuuden osaamistarpeista.

Johtajuus on muuttunut paljon vuosien saatossa, ja johtamisen merkitys organisaatiolle on toisaalta korostunut, mutta toisaalta sanotaan, että hyvä johtaja tekee itsestään tarpeettoman ja alaisistaan tähtiä. Johtamisesta on tullut palvelutehtävä ja palvelevan johtajuuden ytimessä on voimaantuminen, empaattisuus ja työntekijöiden arvostus. (Hakanen, 2018)

Opinnäytetyön aiheen valinta perustuu siihen, että haluan tutkia ja kuulla työyhteisöissä olevien johtajien ajatuksia omasta johtajuudestaan ja kasvustaan johtajana. Opinnäytetyön tavoitteena on haastattelujen avulla selvittää työyhteisön sisältä päiväkodin johtajaksi nimettyjen varhaiskasvatuksen opettajien kokemuksia uudesta roolistaan ja

johtajaidentiteetin kehittymisestä. Johtajuuden haltuunottoon ja työstämiseen liittyvät näkökulmat kiinnostavat myös.

Lähtökohdat opinnäytetyölle nousevat omasta henkilökohtaisesta kokemuksesta työelämässä sekä kiinnostuksesta oman työyksikön johtamisesta. Johtajuus ja johtaminen tuli ajankohtaiseksi organisaation muuttuessa. Varhaiskasvatuksen opettajista, jotka ovat pedagogiikan asiantuntijoita, tehtiin oman työyksikkönsä esimiehiä. Varhaiskasvatuksessa johtajuus on sekä pedagogiikan johtamista että ihmisten johtamista. Tässä työssä keskityn ihmisten johtamiseen ja tarkemmin johtajuuden haltuunottoon, työstämiseen ja sitä kautta johtajuusidentiteetin kehittymiseen liittyviin asioihin.

Tietoperustassa käsittelen johtajuutta varhaiskasvatuksessa pedagogiikan ja pedagogisen johtamisen näkökulmasta. Toisena kokonaisuutena kuvaan identiteetin syntyä sekä yksilön henkilökohtaisesta että sosiaalisesta identiteetistä käsin. Ammatti-identiteetin, johtajuusidentiteetin ja esimiesroolin rakentumista kuvataan teoriaosassa.

Teoriaosassa tuon esille esimiesroolin tunnuspiirteitä sekä johtajuusidentiteetin syntyyn vaikuttavia näkökulmia. Johtajuusidentiteetti rakentuu sekä henkilökohtaisesta että sosiaalisesta identiteetistä ja esimieheksi ja esimiehenä kehittyminen on yksilön sisäinen kokemus. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat identiteetti, johtajuus, esimiesrooli, kehittyminen.

Tutkimuskysymyksiä tutkimuksessa on kolme 1. Millaiseksi uudet esimiehet kokevat roolinsa työyhteisössä? 2. Millaiseksi uudet esimiehet kokevat identiteettinsä kasvun ja kehittymisen johtajana? 3. Mitkä tekijät auttavat uutta esimiestä johtajuusidentiteetin kehittymisessä ja ammatillisessa kasvussa?

2 Johtajuus varhaiskasvatuksessa

Tässä luvussa kuvataan asiantuntijuuteen ja johtajuuteen liittyviä sisältöjä ja eroja. On tärkeää erottaa asiantuntijan ja esimiehen roolien merkitykset. Johtajuus varhaiskasvatuksessa pitää sisällään muun muassa päivittäisjohtamista, pedagogiikan johtamista ja palvelujohtamista sekä päiväkodin sisällä että ulkoisten suhteiden hoitamista.

2.1 Asiantuntijuus ja johtajuus varhaiskasvatuksessa

Asiantuntijalla on tietyn alan syvällistä tietoa, taitoa ja osaamista. Asiantuntija on perehtynyt johonkin tiedonalaan ja hän pyrkii syventämään tietämystään ja kokemustaan. Kokemuksen ja sisäistyneen tiedon myötä asiantuntijuus kehittyy. Varhaiskasvatuksessa varhaiskasvatuksen opettaja on asiantuntija lasten hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuudessa. Varhaiskasvatuksen opettaja vastaa oman lapsiryhmänsä pedagogisen toiminnan suunnittelusta, toteuttamisesta ja arvioinnista. Näin ollen hän on myös oman työtiiminsä pedagoginen johtaja. (Fonsén, 2017, s. 33; Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen, 2015, ss. 86–87)

Päiväkodin johtaja toimii varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana. Samalla hän johtaa työyhteisön pedagogista kasvatustehtävää, varhaiskasvatussuunnitelmatyötä ja toiminnan kehittämistä yhdessä henkilökunnan kanssa. Päiväkodin johtaja suunnittelee ja ohjaa jaetun johtajuuden nimissä varhaiskasvatuksen opettajien tietoisuutta, vastuuta ja toimintaa varhaiskasvatustyössä. (Fonsén, 2016, s. 45; Hujala, Heikka & Halttunen, 2016, s. 298)

Johtaja siis ohjaa ryhmän toimintaa, jolla on tarkoitus saada aikaan tuloksia tavoitteiden ja ihmisten avulla. Johtaja määrittää resurssit ja keinot, millä tavoitteisiin tähdätään.

Johtajuutta tarvitaan, jotta saadaan ryhmän jäsenet sitoutumaan ja toimimaan yhdessä tavoitteiden hyväksi. Asiantuntija voi keskittyä omaan tekemiseensä, mutta johtajan on aina otettava huomioon myös toisten tekemiset. (Ristikangas ym., 2015, ss. 86–87, s. 103)

Esimiehen työ koostuu asiajohtamisesta ja ihmisten johtamisesta. Asiajohtaminen on työn johtamista, sitä, että asiat menevät eteenpäin ja työt tulevat tehdyksi annettujen ohjeiden ja

asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Työyhteisössä, jossa töitä tehdään yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, johtajuuteen kuuluu ihmisten johtaminen. Ihmisten johtamiseen kuuluu muun muassa motivointi ja kannustaminen, ryhmätilanteiden johtaminen, alaisten vahvuuksien ja kehityskohteiden analysointi, palautteen antaminen ja ristiriitojen selvittäminen. (Pentikäinen, 2009, ss. 14–15)

Käytännössä asioiden ja ihmisten johtamista ei kuitenkaan voida erottaa toisistaan, sillä esimiestyön ja työyhteisön näkökulmasta työ ja ihmiset liittyvät yhteen. Asioiden johtaminen ja henkilöstöjohtaminen lähestyvät johtamista omista lähtökohdistaan, mutta molemmat edellyttävät toisiaan. Johtajan tehtävä on huolehtia kokonaisvaltaisesti työn tekemisestä, asioiden eteenpäin viemisestä ja töiden tekemisestä yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa, jolloin hänellä tulee olla osaamista sekä asioiden johtamisesta että ihmisten johtamisesta. (Järvinen 2014, s. 57; Ristikangas ym., 2016, s. 104)

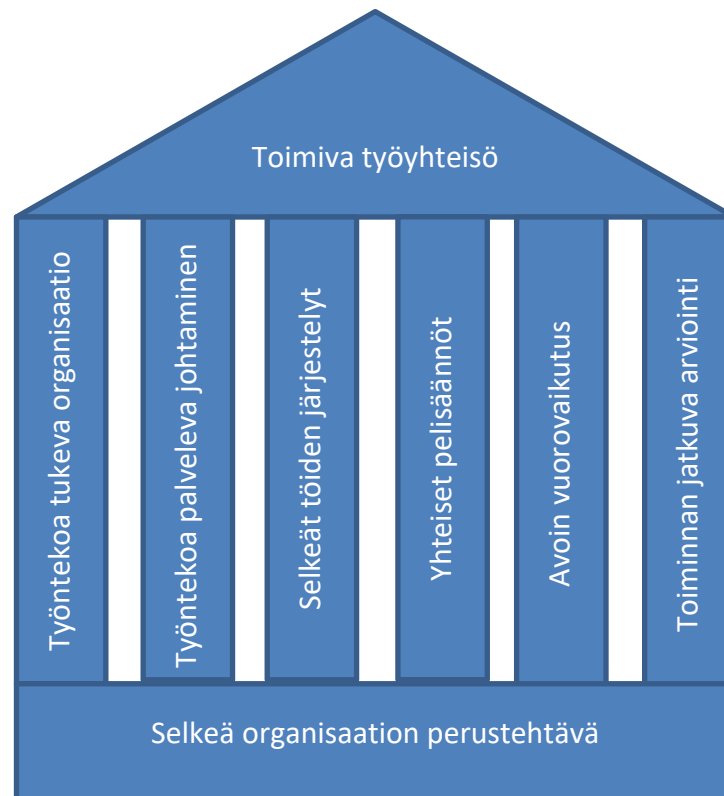
Varhaiskasvatuksessa johtajuuskäytännöt vaihtelevat päivähoitojärjestelmän sekä organisaatorakenteen mukaan. Kunnat voivat itse arvioida johtajuuden työaluetta. Johtaja voi olla niin sanottu hallinnollinen johtaja, eikä hän näin ollen osallistu lapsiryhmätyöhön. Päiväkodin johtajan työ voi olla osa-aikaista, jolloin johtaja toimii samanaikaisesti sekä johtajana että varhaiskasvatuksen opettajana lapsiryhmässä. Tällöin johtajan työ jakautuu johtajan ja opettajan työtehtävien kesken. Lapsiryhmävastuinen johtajuus sisältää kaksoisroolin, mikä tarkoittaa, että johtaja on työntekijöilleen sekä esimies että työtoveri. (Hujala ym., 2016, s. 296)

Johtajuutta voidaan tarkastella organisaation perustehtävän pohjalta. Johtaminen rakentuu perustehtävälle, sen selkiyttämiseen ja organisaation yhteisen vision luomiseen. Varhaiskasvatuksen perustehtävä ja johtajuus liittyvät kiinteästi toisiinsa ja ne muuttuvat riippuvaisina toisistaan. Perustehtävään sitoutuu myös varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittäminen ja johtajuuden toimivuuden arviointi. (Hujala ym., 2016, s. 290)

2.2 Varhaiskasvatuksen perustehtävän ja toimintakulttuurin johtaminen

Toimivan työyhteisön peruspilareita kuvataan seuraavassa kuvassa (Kuva 1). Kun nämä perusrakenteet ovat kunnossa, voidaan ajatella, että työyhteisön toiminta on sujuvaa ja

tehokasta sekä työntekijät voivat henkisesti hyvin. Esimiehen tehtävänä on siis huolehtia näiden peruspilareiden sisällöistä ja niihin liittyvistä prosesseista. (Järvinen, 2014, s. 57)



Kuva 1. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2014)

Organisaation perustehtävä määrittää työpaikan toimintaa ja kehittämistä. Perustehtävä kertoo, miksi organisaatio on olemassa. Yhteinen perustehtävä yhdistää ihmisiä ja sen toteuttamisessa tarvitaan eri ammattiryhmiä. Toimivassa työyhteisössä perustehtävästä ja työstä keskustellaan jatkuvasti ja suunnataan olemassa olevia voimavaroja. Työntekoa tukevassa organisaatiossa työntekijää arvostetaan itsenäisesti ajattelevana ja vastuullisena ihmisenä. Resursseja ja osaamista pyritään hyödyntämään joustavasti sekä vuorovaikutusta ja yhteistyötä parannetaan. Yksi keskeinen tekijä on avoin keskustelukulttuuri, jossa erimielisyydet ja kriittisyys nähdään kehittämisen perustana. (Järvinen, 2014, ss. 57–65)

Toimiva työyhteisö tarvitsee työntekoa palvelevaa johtamista. Johtaja on lähellä alaisiaan ja valmentaa heitä huolehtimalla ryhmän toiminnan edellytyksistä. Esimies on esimerkkinä ja kannustaa henkilöstöään. Jokaisen työntekijän tulee tietää tehtävänsä, paikkansa ja mitä häneltä odotetaan. Johtajan käyttäytyminen, asenteet ja viestintä määrittävät esimiehen toimintaa suhteessa henkilökuntaan, työn merkitykseen sekä esimiehen uskottavuuteen. Esimiehen on tärkeä tiedostaa tämä. (Järvinen, 2014, ss. 68–69)

Selkeillä töiden järjestelyillä tarkoitetaan sitä, että kaikki työyhteisön jäsenet tietävät tehtävänsä sekä yhteiset tavoitteet. Vastuualueiden ja roolien selkeä määrittely ja jakaminen kuuluu toimivan työyhteisön periaatteisiin ja on esimiehen vastuulla. Yhteiset pelisäännöt ja toimintamallit ovat yhdessä sovittu ja ne luovat sisäisen toimintakulttuurin. (Järvinen, 2014, ss. 70–74)

Ihmisten välinen vuorovaikutus työpaikalla tulisi olla avointa, välitöntä ja rehellistä. Palautteen antaminen kuuluu johtajan tehtäviin. Johtajan on huolehdittava myös siitä, että toimintaa arvioidaan jatkuvasti. Toiminnan arviointia varten työpaikalla on hyvä olla seuranta- ja palautejärjestelmä sekä erilaisia keskustelutilaisuuksia, joissa pohditaan työn ja toiminnan sujuvuutta sekä mahdollisia kehityskohteita. (Järvinen, 2014, ss. 75–77)

Varhaiskasvatustyön perustehtävä on määritelty varhaiskasvatuslaissa ja sen ydintarkoitus on lapsen oikeus varhaiskasvatukseen. Varhaiskasvatus on suunnitelmallista ja tavoitteellista lapsen kasvatusta, opetusta ja hoitoa. Uuden varhaiskasvatuslain mukaisesti tässä kokonaisuudessa painottuu pedagogiikka, jolla tarkoitetaan opetuksen tapaa sekä kasvatuksellisia näkemyksiä ja periaatteita. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018 1§, 2§)

Varhaiskasvatuslaissa korostetaan lapsen etua ja lapsuuden merkitystä. Varhaiskasvatuksen tavoitteena on muun muassa edistää jokaisen lapsen kasvua ja kehitystä sekä tukea lapsen oppimisen edellytyksiä ja edistää elinikäistä oppimista. Varhaiskasvatuksessa turvataan lasta kunnioittava toimintatapa ja mahdollisimman pysyvät vuorovaikutussuhteet. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018 2§, 3§.)

Uuden lain myötä lapsen osallisuutta ja osallistumismahdollisuutta häntä itseä koskeviin asioihin korostetaan. Varhaiskasvatuksen tavoitteena on tunnistaa lapsen yksilöllisen tuen

tarve ja tarvittaessa järjestää tukea monialaisessa yhteistyössä. Laadukkaan varhaiskasvatuksen ja pedagogiikan toteutumiseksi tarvitaan hyvää johtamista. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018 3§.)

Varhaiskasvatuslaki määrittää varhaiskasvatuksen järjestämistä ja sisältöjä vahvasti. Toiminnan järjestäjällä eli kunnalla, kuntayhtymällä tai muulla sellaisella on vastuu yksiköiden toiminnasta ja laadusta. Viime kädessä käytännön operatiivinen toiminta kuitenkin on varhaiskasvatusyksikön johtajan vastuulla. (Fonsén, 2017, s. 13)

Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri, sen laatu ja kehittäminen on keskeinen asia varhaiskasvatuksen johtamisessa. Toimintakulttuurilla tarkoitetaan tapaa toimia ja se rakentuu muun muassa arvoista, periaatteista, työtä ohjaavien normien ja tavoitteiden tulkinnoista, yhteistyöstä, vuorovaikutuksesta ja henkilöstön osaamisesta. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, 2018, s. 28)

Laadukas pedagogiikka ja varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri ovat johtajuuden kannalta merkityksellisiä. Johtaja tietää, millaista on laadukas pedagogiikka ja miten sitä toteutetaan. Pedagoginen johtaja ohjaa henkilökuntaansa pedagogiikasta ja perustehtävästä käsin. Johtajan tehtävänä on ohjata arvokeskustelua, varhaiskasvatussuunnitelmatyötä, toiminnan reflektointia ja kehittämistyötä työyhteisössä. Koulutustarpeen arviointi ja täydennyskoulutuksen järjestäminen kuuluvat myös johtajan tehtäviin. (Parrila ym., 2016, s. 33)

Myönteinen toimintakulttuuri ja henkilöstön hyvinvointi edesauttaa lasten hyvinvointia, edistää oppimista ja laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumista. Johtamisella luodaan rakenteet toimintakulttuurin kehittämiseksi ja sen arvioinnille. Toimintakulttuurin tulee tukea varhaiskasvatustyön tavoitteita, ja tämä tarvitsee toteutuakseen kokonaisuuden suunnitelmallista ja tavoitteellista pedagogista johtajuutta. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, 2018, s. 28)

Varhaiskasvatuksessa päiväkodin johtajalla on pedagoginen vastuu yksikkönsä toiminnasta ja johtamisella vaikutetaan siihen, että varhaiskasvatusyksikössä käydään pedagogista keskustelua. Varhaiskasvatussuunnitelma on määrittävä asiakirja toiminnan suunnittelussa,

toteuttamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Johtajan vastuulla on luoda yhteistä ymmärrystä hyvästä varhaiskasvatuksesta ja huolehtia, että varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa olevat periaatteet toteutuvat käytännössä. (Parrila ym., 2016, s. 35, s. 64)

2.3 Pedagoginen johtajuus

Pedagogiikan johtaminen on päiväkodin johtajan keskeisin tehtävä. Fonsén (2014, s. 53) kuvaa väitöskirjassaan varhaiskasvatuksen pedagogista johtajuutta palikkatornilla (Kuva 2). Palikkatornin alin palikka, perustehtävän määrittely on kaiken kivijalka, jolle pedagoginen toiminta ja johtajuus rakentuvat.



Kuva 2. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksen kontekstissa (Fonsén, 2014)

Pedagoginen johtajuus on monitasoinen ja laaja kokonaisuus, joka sisältää sekä varhaiskasvatuksen pedagogiikan johtamista että ihmisten ja toiminnan johtamista. Perustehtävän tiedostaminen ja sen määrittely on varhaiskasvatuksen pedagogisen johtamisen perusta. Pedagoginen johtaja vastaa varhaiskasvatuksen perustehtävän laadusta ja sen kehittämisestä. Varhaiskasvatustilanne ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteet asettavat vaatimuksia laadukkaaseen pedagogiikan järjestämiseen ja sen johtamiseen. (Fonsén, 2014, s. 53)

Varhaiskasvatuksessa pedagogisen johtajuuden päätavoite on lapsen hyvä kasvu, oppiminen ja hyvinvointi. Laadukkaalla pedagogiikalla saadaan aikaan lapsen hyvää kasvua, oppimista ja hyvinvointia. Laadukas pedagogiikka tarvitsee toteutuakseen pedagogiikan johtamista, johtamisosaamista sekä arvokeskustelua, toiminnan kriittistä arviointia, arviointiin pohjautuvaa kehittämistä sekä tavoitteiden asettamista. (Fonsén ym., 2016, s. 25)

Fonsénin ym. (2016, s. 27) mukaan pedagoginen johtajuus rakentuu johtajan arvomaailman, kontekstin, organisaatiokulttuurin, johtamisosaamisen ja substanssin hallinnan varaan. Arvomaailma kertoo siitä mitä pidetään tärkeänä, esimerkiksi varataanko pedagogiselle johtajuudelle aikaa. Kiire ja jäsentymätön näkemys perustehtävästä voivat estää arvomaailman toteutumisen.

Kontekstissa vaikuttavat aika, paikka, toimijat ja niistä muodostuvat erilaiset rakenteet. Pedagogisen johtajan tehtäväkuvassa tulisi olla väljyyttä pedagogiselle keskustelulle ja arjen pedagogiikan tuntemukselle. Jos organisaation rakenne ei tue pedagogista johtajuutta, esimerkiksi johtajalla on liian suuret vastualueet, pedagoginen johtajuus jää pintapuoliseksi. (Fonsén ym., 2016, s. 27)

Toimintatavat, vuorovaikutuksen laatu ja johtajuuden jakautuminen heijastelevat organisaatiokulttuuria. Pedagogiselle keskustelulle luodut rakenteet ja jaettu pedagoginen johtajuus tukevat organisaatiokulttuurin pedagogista johtajuutta. Lapsen näkökulmaa voidaan tavoitella refleктоimalla pedagogisia kysymyksiä ja kyseenalaistamalla vakiintuneita toimintatapoja. Varhaiskasvatuksen laatuun panostetaan riittäväillä henkilöstöresursseilla ja pedagogisesti pätevällä henkilökunnalla. (Fonsén ym., 2016, s. 29)

Johtajan ammatillisuus näkyy johtamisosaamisessa. Johtajuuden haltuunotto ja oman osaamisen ylläpitäminen tukevat pedagogista johtajuutta. Jämäkkyys ja rohkeus päätöksen teossa sekä dialogisuus on osa ammatillista johtamista. Laadukkaan pedagogiikan turvaamiseksi ammatillisen johtajan tehtävänä on huolehtia sekä omasta että henkilöstön työhyvinvoinnista. Substanssin hallinnalla tarkoitetaan oman alan hallintaa ja osaamista eli vahvaa tietoa ja näkemystä pedagogiikasta sekä arjen pedagogiikan tuntemusta. (Fonsén ym., 2016, ss. 27–28)

Pedagogisen johtajan täytyy tietää, mitä on laadukas pedagogiikka, joten hänellä tulisi olla mahdollisuus kouluttautua ja etsiä uutta tietoa aktiivisesti. Tietoisuus toteutettavasta pedagogiikasta edellyttää johtajalta seuraamista, arviointia, kykyä reflektoida ja keskustella eri yhteistyökumppaneiden kanssa. (Fonsén, 2014)

Taito ohjata henkilöstä toteuttamaan laadukasta pedagogiikkaa vaatii johtamisosaamista henkilöstöjohtamisena sekä pedagogiikan johtamisena. Nämä pitää sisällään perustehtävän kirkastamisen, yhteisten arvokeskustelujen ohjaamisen, varhaiskasvatussuunnitelmatyön, toiminnan reflektoinnin ohjaamisen, kehittämistyön ohjaamisen sekä koulutustarpeen arvioinnin että täydennyskoulutuksen järjestämisen. Pedagogisella johtajalla täytyy olla kyky pedagogiseen argumentointiin, jotta hän voi perustella henkilöstön ja toiminnan johtamisen sekä taata riittävät resurssit, mitä laadukkaaseen toimintaan tarvitaan. Pedagoginen johtaja korostaa lapsen etua varhaiskasvatuksessa. (Fonsén, 2014)

2.4 Palveleva johtaminen

Johtamisella voidaan vaikuttaa merkittävästi myönteisen toimintakulttuurin ja laadukkaan pedagogiikan vahvistamiseen varhaiskasvatuksessa. Pedagogisen johtajan palveleva asenne edistää henkilöstön hyvinvointia, mikä on laadukkaan varhaiskasvatuksen tärkein voimavara. Ajattelutapana palveleva johtajuus on ihmislähtöistä ja luo inhimillistä johtamiskulttuuria. (Rytkönen, 2014, s. 41)

Kirsi Rytkösen (2018, s. 41) mukaan palveleva johtajuus tarkoittaa eettistä johtajuutta, jossa toteutuu toisten kunnioittaminen, palveleminen, oikeudenmukaisuus, eettisen yhteisön rakentaminen ja rehellisyys. Auttavalla asenteella palveleva johtaja edistää perustehtävän toteutumista työyhteisössä. Palveleva johtaja toimii itse esimerkkinä olemalla aito ja arvostamalla työntekijöitä.

Palvelevassa johtamisessa ja johtajuudessa on kyse alaisten ja johtajan roolien muutoksesta. Fokus ei ole johtajassa, vaan keskeisessä asemassa ovat työntekijät ja johtamisen ytimessä on tunnistaa työntekijöiden motivaatiolähteet. Kun työ palvelee ihmisen motivaatorakenteita, työn teho paranee, ja näin saadaan aikaan sekä inhimillistä että taloudellista menestystä. (Räty, 2017)

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakasen (2018) mukaan palveleminen johtamisen yhteydessä tarkoittaa, että johtaja auttaa työntekijöitä onnistumaan, osoittaa arvostusta ja kiinnostusta työntekijää kohtaan sekä tarjoaa kehitymis- ja kasvumahdollisuuksia työntekijöille.

Palvelevan johtajuuden tavoitteena on saada työntekijät toimimaan yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kokemaan työniloa. Palveleva johtaminen pitää sisällään nöyryyttä, mikä tarkoittaa, että johtaja ei kuvittele tietävänsä kaikkea. (Pajunen, 2018)

Varhaiskasvatuksessa on luontaista puhua ihmisen kehittämisestä ja kehittämisestä sekä ihmisen kasvuun ja kehitykseen liittyvistä seikoista. Palveleva johtaja tunnistaa työntekijöidensä vahvuuksia ja kiinnittää huomiota onnistumisiin. Huomion keskipisteessä ovat voimavarat, edistysaskeleet ja toiveikkuus. Yhteisöllisyys ja yhteisen edun toteutuminen on yksi palvelevan johtajuuden päämäärä. Varhaiskasvatuksessa johtajan työskentelyssä tulee esille palvelevan johtajuuden tunnuspiirteinä ihmisarvon kunnioittaminen ja eettinen vastuu muista ihmisistä. (Rytkönen, 2018, ss. 129–130)

3 Johtajuus ja johtajuusidentiteetti

Tässä luvussa kuvataan johtajuusidentiteetin rakentumista henkilökohtaisen identiteetin ja sosiaalisen identiteetin yhdistelmänä. Esimiesroolin rakentumista ja johtajuuden haltuunottoa käsitellään myös. Lisäksi käsitellään johtajuutta työyhteisössä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Lopuksi kerrotaan johtajuusidentiteetin kehittämisestä ja esimiehen ammatillisesta kasvusta.

3.1 Johtajuusidentiteetin rakentuminen

Identiteetillä tarkoitetaan ihmisen yksilöllistä käsitystä itsestään. Identiteetti voidaan jakaa henkilökohtaiseen ja sosiaaliseen identiteettiin. Ihmisen persoonalliset ominaisuudet ja piirteet, kuten temperamentti, kyvyt ja luonne muodostavat perustan henkilökohtaiselle identiteetille. Persoonaa sisältää oman henkilökohtaisen historian ja kokemukset. Persoonan sisäinen puoli ilmentää kokemusta, kuka olen ja persoonan ulkoinen puoli heijastaa identiteettiä näkyväksi muiden silmissä. Identiteetti ja persoona voivat muotoutua ja

vahvistua sisäisen ja ulkoisen identiteettityöskentelyn kautta. (Mahlakaarto, 2016, s. 29; Pohjanheimo, 2012, ss. 59–60)

Elämänhistoria ja kokemukset vaikuttavat identiteettiin. Identiteetti ei ole pysyvä, vaan se kehittyy ja muotoutuu elämäkokemusten ja -tapahtumien myötä. Identiteetti koostuu useista erilaisista tekijöistä. Persoonalliset ominaisuudet näyttäytyvät sosiaalisina rooleina, joista osa on tiedostettuja ja osa tiedostamattomia. Johtajan rooliin siirtyminen muuttaa sekä sosiaalista että persoonallista identiteettiä. (Mahlakaarto, 2016, s. 12; Pohjanheimo, 2012, ss. 59–63; Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen, 2015, ss. 57–60)

Identiteetti rakentuu vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Sosiaalinen identiteetti pitää sisällään ne roolit ja ryhmäjäsennydet, joihin samaistumme. Sosiaalista identiteettiä kuvataan erilaisiin sosiaalisiin ryhmiin kuulumisen ja roolien kautta sekä niitä ominaisuuksia, joita jaetaan ryhmän jäsenten kesken. Roolit ja ryhmät voivat liittyä esimerkiksi ammattiin, politiikkaan tai harrastukseen ja yhdellä ihmisellä on yhtä aikaa useita eri rooleja ja ryhmäjäsennyksiä. (Pohjanheimo, 2012, s. 61)

Johtamisen kannalta sosiaalinen identiteetti tekee mahdolliseksi sekä johtamisen että johdettavana olemisen. Sosiaalinen identiteetti sitoo ihmisen tiettyyn ryhmään ja muodostaa niin sanotun me-hengen. Sosiaalinen vaikutus ja ryhmäkäyttäytyminen ovat johtajan ja johtamisen kannalta merkittäviä teemoja. Sosiaalinen identiteetti vahvistuu ryhmäjäsennydestä, ryhmien välisen käyttäytymisen muodoista ja ryhmän toimivuudesta. Näihin kaikkiin voidaan vaikuttaa johtamisella. (Haslam, Reicher & Platow, 2012, s. 78)

Johtajan identiteettiä voidaan määritellä muun muassa kysymyksellä, millainen minä olen johtajana? Johtajan identiteetin määrittely pitää sisällään myös ajatuksen odotuksista, millainen johtajan pitäisi olla. Oma johtajaidentiteettiä voi peilata uskomuksiin hyvän johtajan ominaisuuksista, johtamistyön merkityksestä ja tärkeydestä itselle ja työyhteisölle sekä omasta kehittämis- ja kehittymishalukkuudesta. Voisi ajatella, että hyvä johtaja on itsevarma ja nauttii johtamista. Jos esimiehellä on hyvä johtajaidentiteetti, hän uskoo onnistuvansa sekä antaa muidenkin loistaa työssään. (Kultanen, 2016, s. 28)

Työelämässä rakentuvaa käsitystä itsestä kutsutaan työidentiteetiksi tai ammatti-identiteetiksi. Ammatti-identiteetillä tarkoitetaan sitä, miten ihminen ymmärtää itsensä suhteessa työhönsä ja ammattiinsa. Työidentiteetti on osa sosiaalista identiteettiä, johon liittyy oleellisesti myös persoonallisia ominaisuuksia. Ammatin vaatimat taidot ja vastuu sekä yksilön tietoisuus ammatillisena toimijana muodostavat ammatti-identiteettiä. Ammatti-identiteetin kehittyminen alkaa ammatillisen koulutuksen ja opiskelun myötä. Se rakentuu ja muotoutuu ajan kuluessa työelämässä tietyn ammatin edustajana. (Ristikangas ym., 2015, ss. 66–67)

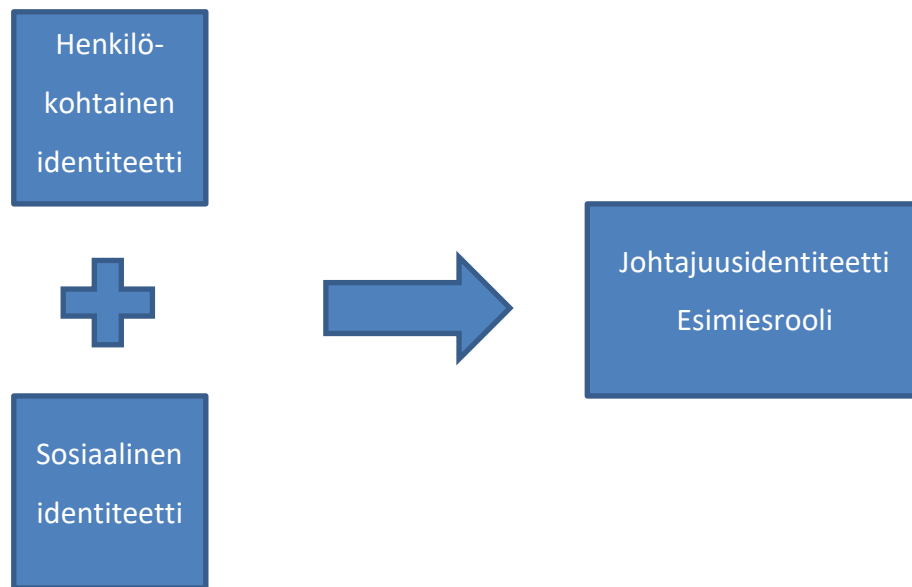
Mahlakaarto (2016, s. 13) määrittelee työidentiteettiä neljän osa-alueen, persoonan, suhteiden, organisaation ja ammatin avulla. Nämä neljä osa-aluetta perustuvat kahteen identiteetin perusvoimaan – autonomiaan ja liittymiseen eli kykyyn olla riittävän itsenäinen ja kykyyn liittyä toisiin. Johtajuuden kannalta ja johtajan työssä nämä kaksi perusvoimaa ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa.

Suhteet tarkoittavat omia rooleja ja ihmissuhteita työyhteisössä. Työyhteisö koostuu erilaisista yksilön ja yhteisön elämään liittyvistä tarinoista. Jokainen voi lisätä työyhteisön voimavaroja vahvistamalla omia ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitojaan.

Vuorovaikutustaitojen harjoittelu ja vahvistaminen työyhteisössä lisää puolestaan yksilön hyvinvointia. Suhde organisaatioon, työrooliin ja roolipositioon sisältyvät organisaation osa-alueeseen. (Mahlakaarto, 2016, s. 69; s. 103)

Työ osana identiteettiä pitää sisällään ammatillisuuden perustan, osaamisen ja ammatillisen kehittymisen. Työllä, työn sisällöllä ja työmäärällä on suuri merkitys ihmiselle. Työ voi osaltaan tukea sekä vahvistaa ihmisen identiteettiä ja itsensä toteuttamista. Oman ammatillisuuden tunteminen ja edistäminen, itselle tavoittelemisen ja ponnistelemisen arvoinen työ ja näitä tavoitteita tukeva rooli työelämässä on tärkeä ihmisen eheyden ja tasapainon tuottamisen kannalta. (Mahlakaarto, 2018, s. 13; s. 123)

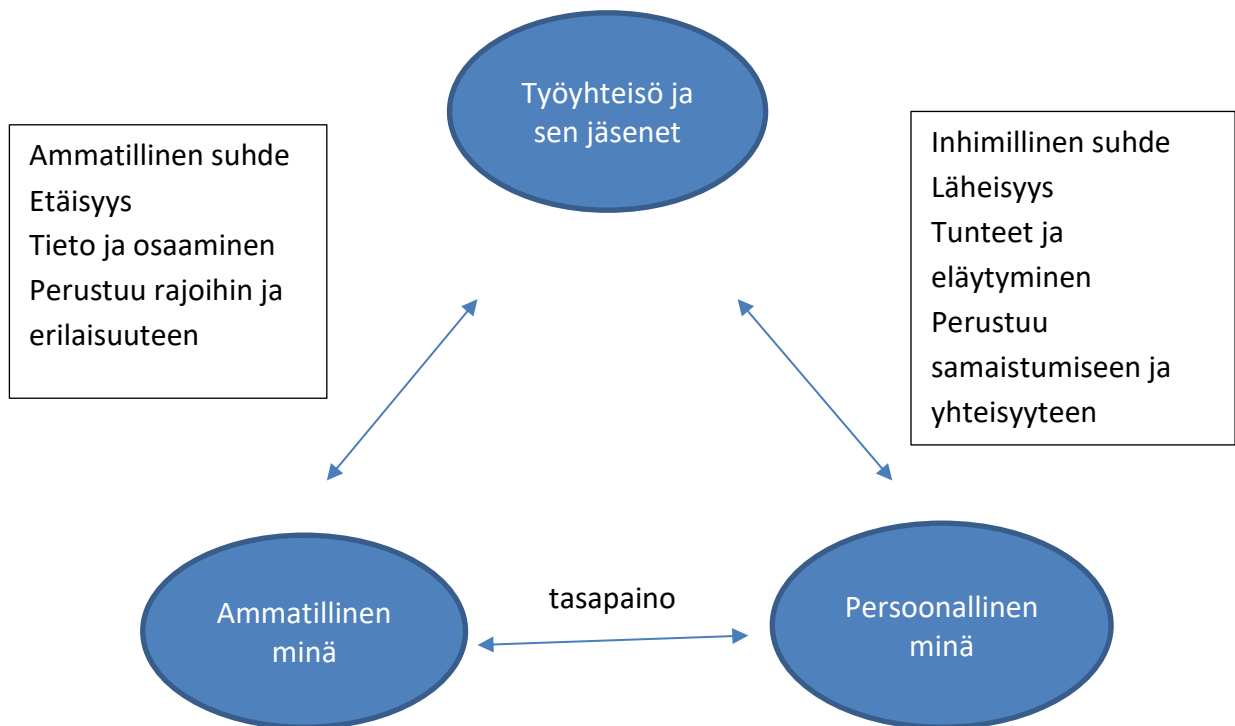
Seuraavassa on kuvattu johtajuusidentiteetin rakentumista (Kuva 3). Johtajuusidentiteetti on henkilökohtaisen ja sosiaalisen identiteetin yhdistelmä. Esimiesasemaan siirtymisessä on tärkeää tunnistaa roolinmuutos ja se, mitä esimiesrooli vaatii henkilökohtaisen ja sosiaalisen identiteetin näkökulmasta.



Kuva 3. Johtajuusidentiteetin rakentuminen (Pohjanheimo 2012)

Järvinen (2016, s. 140) kuvaa esimiehen minuutta kahdesta eri näkökulmasta (Kuva 4).

Esimies on työyhteisönsä jäsenenä ihminen ja työntekijä omalla persoonallaan. Hän voi olla läheisessä vuorovaikutuksessa johdettaviensa kanssa ja jakaa työasioiden lisäksi myös muuhun elämään liittyviä kokemuksia. Ammatillinen rooli esimiehenä erottaa hänet kuitenkin olennaisesti muista työyhteisön jäsenistä. Johtajana esimies on valtasuhteessa muihin työyhteisön jäseniin. Esimies tasapainottelee siis näiden kahden – persoonallisen ja ammatillisen – minän välillä suhteessa työyhteisönsä jäseniin.



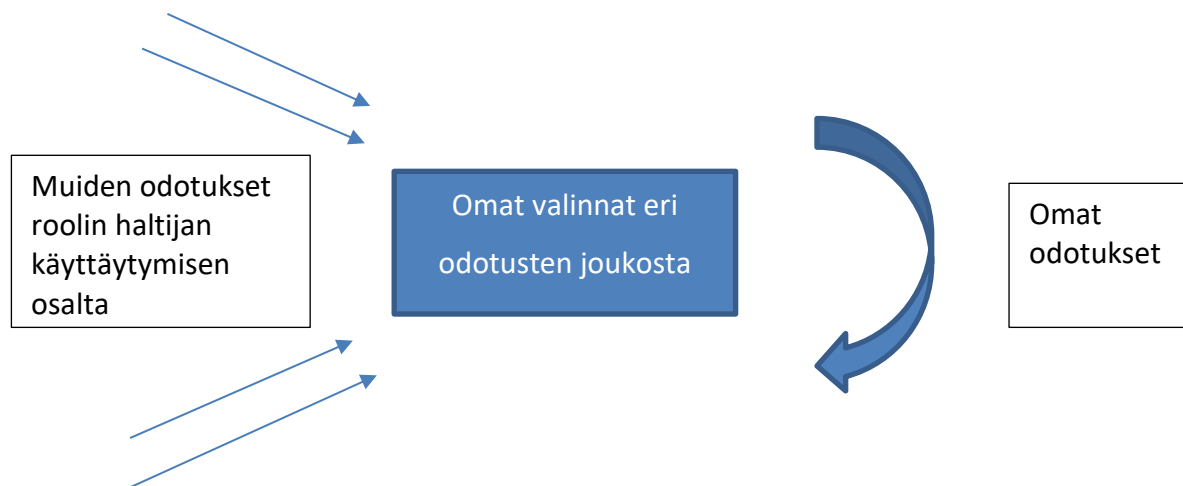
Kuva 4. Esimiehen ammatillisen ja persoonallisen minän käyttö ja tasapaino (Järvinen 2016)

Johtaja tekee työtään persoonallisen minänsä kautta eli persoona on hänen työvälineensä. Esimiestyössä johtaja on jatkuvassa vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsentensä kanssa. Esimiehen käyttämät johtamisteot pohjautuvat hänen sisäisen maailmansa tapahtumiin ja hänen persoonalliseen tapansa hahmottaa itseä ja maailmaa. Johtajan on hyvä tunnistaa, mitkä asiat ohjaavat hänen huomiotaan ja toimintaansa. Omien toimintatapojen ja niiden taustalla vaikuttavien seikkojen tunnistaminen vahvistaa esimiehen ammatillista minuutta. (Kaski & Kiander, 2007, s. 145)

3.2 Esimiesroolin rakentuminen

Ammatillinen käyttäytyminen korostuu esimiehen roolissa. Roolilla työyhteisössä tarkoitetaan työnjakoon perustuvaa tehtävää ja esimiesrooliin liittyy muodollista valtaa ja vastuuta sekä lojaalisuutta työnantajaa kohtaan. Esimiesrooliin kuuluu työnjohto- eli direktiovalta, mikä tarkoittaa, että esimiehellä on roolinsa puolesta oikeus sekä johtaa että valvoa henkilöstön työntekoa. (Järvinen, 2018, s. 76)

Esimiesroolin omaksuminen ja johtajuuden haltuunotto kestää aikansa. Esimiesrooliin siirtyminen tarkoittaa muutosta sekä henkilökohtaisen identiteetin että sosiaalisen identiteetin osalta. Uutena esimiehenä on tärkeä tietää, mitä uusi rooli edellyttää ja miten esimiestehtävässä tulee toimia. Esimiesrooliin kohdistuu tehtäväodotuksia ja käyttäytymisodotuksia. (Pohjanheimo, 2012, ss. 61–64)



Kuva 5. Roolin rakentuminen (Pohjanheimo 2012)

Roolin rakentumista on kuvattu ylhäällä (Kuva 5). Esimiesrooliin kohdistuu odotuksia työyhteisön taholta. Esimiehellä on myös omia odotuksia rooliinsa liittyen. Esimies tekee valintoja, miten hän täyttää sekä omat että muiden rooliin kohdistuvat odotukset. Yleiset ja viralliset odotukset esimiesrooliin tulee mm. työlainsäädännöstä, sopimuksista ja johtosäännöstä. Arkipäivän työssä odotukset kohdistuvat siihen, mitä esimiehen odotetaan tekävän ja millä tavalla hän odotetaan käyttäytyvän. (Pohjanheimo, 2012, ss. 63–64)

Esimiehen rooliin kuuluu jatkuva tasapainottelu erilaisten odotusten välissä. Alaisroolissa esimies toimii työnantajansa kokonaisedun mukaisesti ja suhteessa omien esimiestensä vaatimuksiin. Esimiehenä toimiessaan hän sen sijaan tekee osittain samaa työtä kuin alaiset, vastaa omasta tiimistään ja huolehtii sen toimintaedellytyksistä ja onnistumisesta. (Järvinen, 2018, s. 80)

Kun esimies aloittaa työnsä uudessa tehtävässään, hänen on ansaittava lupa johtaa. Lupa johtamiseen pitää ikään kuin saada ja ottaa. Esimiehelle annetaan lupa johtaa, kun hän herättää luottamusta sekä ihmisenä että osaajana. Esimies ottaa johtajuuden tekemällä aktiivisesti johtamistekoja. Osaajana esimies edustaa omaa tiimiänsä ja tiiminsä tekemää työtä ja toisaalta esimies on myös organisaation edustaja, joka tavoittelee organisaation onnistumista. (Erämetsä, 2009, s. 34.)

Uusi rooli esimiehenä vaatii valmiutta ja motivaatiota tehtävään. Asennoituminen esimiehen rooliin voi olla välineellistä, jolloin esimiehisuus on pakkorooli tai oman aseman edistämismahdollisuus. Tällaisessa tilanteessa esimies on ikään kuin pääroolissa ja henkilöstö sivuroolissa ja työmotivaatio ja hyvinvointi työssä alhainen. Silloin kun esimies asennoituu omistautuen esimiesrooliinsa ja hänellä on aito halu tehtäväänsä, hän tiedostaa omat vahvuutensa, haluaa hyödyntää niitä sekä uskoo työntekijöidensä kykyihin. Omistautuneesti asennoituva esimies panostaa henkilöstön kehittämiseen ja sitouttamiseen sekä huolehtii omasta motivaatiostaan ja arvostaa omaa työtään. (Aarnikoivu, 2013, s. 126)

Organisaation antama tuki esimiehelle korostuu erityisesti silloin, kun esimies nimetään työyhteisön sisältä ja hänestä tulee työkavereidensa esimies. Uudessa roolissa aloittaessaan esimiehen kanssa käydään huolellisesti läpi esimiehen rooliin kuuluvat oikeudet, velvollisuudet, valtuudet ja tehtävät. Myös esimiestyön tavoitteet ja käytettävissä olevat välineet tulee käydä läpi. (Aarnikoivu, 2013, s. 74)

Työyhteisön sisältä esimieheksi nouseminen muodostaa haastavan asetelman. Uusi esimies joutuu erityistarkkailuun ja toisaalta hänen täytyy hakea tasapaino entisen työkaveruuden ja esimiesaseman tuoman auktoriteetin välille. Uuden, rivistä nousseen esimiehen työn aloittamista helpottaa, jos organisaation edustaja ja uuden esimiehen nimittäjä ottaa näkyvästi vastuun valinnasta ja hoitaa nimityksestä tiedottamisen. Esimiehen valmentaminen ja tukeminen uudessa roolissa edellyttää keskustelua toimenpiteistä, joilla esimiesrooli konkreettisesti otetaan haltuun ja joita hän uutena esimiehenä toteuttaa. Lisäksi on hyvä keskustella organisaation ja esimiehen tarjoamasta tuesta. (Aarnikoivu, 2013, ss. 74–75; Pentikäinen, 2009, s. 17)

Tutkimusten mukaan esimiesten jaksamiseen eniten vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa kokemattomuus esimiehenä ja hyvin voimakas sitoutuminen työhön. Lisäksi lukuisat vuorovaikutustilanteet, ristiriidat ja niiden selvittäminen vaativat esimiehiltä ponnisteluja. Sosiaalisen tuen puute, vähäinen palaute sekä esimiestehtäviin perehdyttämisen puutteellisuus rasittavat esimiehiä. Rungas työmäärä ja jatkuva keskeytyminen vaikuttavat myös esimiesten jaksamiseen. (Alhroth & Havunen, 2015, ss. 161–162)

3.3 Johtajuus työyhteisössä

Johtajuudella kuvataan toimintaa, kuten suunnan näyttämistä, vastuun kantamista, päätöksen tekoa, joka auttaa saavuttamaan ryhmän tai organisaation yhteisiä päämääriä. Johtajuus työyhteisössä on sosiaalista vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa johtajan ja johdettavien välillä. (Pohjanheimo, 2012, s. 28; Tökkäri, 2019, s. 22)

Työyhteisössä johtajuus kiinnittyy siis ihmisiin ja ihmisten välisiin suhteisiin. Se on inhimillistä, sosiaalista ja ihmisläheistä. Perinteisen rationaalisuutta, suunnittelua ja ylhäältä alas etenevää toimintaa korostavan johtajuuden tilalle jatkuvissa työympäristön muutoksissa kaivataan psykologista johtamisorientaatiota. (Syväjärvi & Vakkala 2019, s. 225)

Kannustava ja positiivinen johtajuus lisää työn mielekkyyttä ja motivaatiota työyhteisössä. Johtajuusajattelua määrittää ihmisten mielikuvat ja havainnot johtajuudesta ja johtajuus kytkeytyy jokaisen omaan kokemukseen ja tulkintaan. Ihmiskäsityksellä ja ajattelutavalla on merkitystä siihen, millainen on hyvä johtaja ja miten sellaiseksi voi kehittyä. (Syväjärvi ym., 2019, s. 225)

Ihmiskäsityksellä tarkoitetaan yksilön tai yhteisön käsitystä ihmisen olemuksesta, alkuperästä ja päämäärästä. On olemassa erilaisia ihmiskäsityksiä ja ne lähtevät ihmisen omista uskomuksista. Ihmiskäsityksellä on oleellisesti vaikutusta sekä johtamiseen ja johtamiskäsitykseen. Suhtautuminen toiseen ihmiseen määrittää suhdetta häneen ja se on vastavuoroinen heijastuma. Jos uskot ihmisistä hyvää, he todennäköisesti suhtautuvat myös sinuun myönteisesti. Jos luotat ihmisiin ja työyhteisön jäseniin, he todennäköisesti myös tekevät työnsä odotusten mukaisesti. (Erämetsä, 2009, ss. 162–169)

Positiivisessa ihmiskäsityksessä ihmisen ajatellaan olevan oppimis- ja uudistumiskykyinen, joustava, vastuuntuntoinen ja motivoitunut. Johtajan omalla ihmiskäsityksellä on merkitystä muun muassa päätösten teossa ja palautteen annossa. Ihmiskäsitys on kiinteästi yhteydessä minäkuvaan ja se heijastuu muihin. Oman johtajuuden ja johtamisen kehittämiseksi on tärkeää tutkia omaa minäkuvaansa. (Erämetsä, 2009, ss. 162–169)

Kun puhutaan johtajuudesta työyhteisössä, varsinkin ihmissuhdekeskeisissä ammateissa, on tunteilla merkitystä ihmisten käyttäytymistä ohjaavana tekijänä. Esimiehen roolissa johtaja kohtaa erilaisia tunnekokemuksia henkilöstön taholta, mikä puolestaan nostattaa myös johtajassa erilaisia tunteita, esimerkiksi avuttomuutta, ärtymystä ja turhautumista. Roolinsa määrittelemänä johtaja on usein työyhteisön monien negatiivisten tunteiden kohde ja hänen siirrettävä omat tunteensa sivuun ja opeteltava tietoisesti täysin vastakkaisten tunteiden esittämistä. (Järvinen, 2018, ss. 198–200; Kuusela, 2013, s. 171)

Käytännössä johtajan on hyvä tunnistaa omat tunteensa sekä huomioida, mitä tunteita ja reaktioita syntyy. Myös sanaton viestintä on huomionarvoista. Työyhteisössä johtajan kannattaa sovittaa oma viestintänsä ja toimintansa tilanteeseen sopivaksi. (Järvinen, 2018, ss. 198–200; Kuusela, 2013, s. 171)

Tunteilla on vaikutusta työntekijöiden motivaatioon, käyttäytymiseen ja vuorovaikutukseen. Tunteet vaikuttavat toimintaamme ja siihen, miten toimimme työyhteisössä. Positiiviset tunteet lisäävät laaja-alaista, joustavaa ja uutta tuottavaa ajattelua sekä parantavat hyvän päätöksenteon edellytyksiä. Positiiviset tunteet voimaannuttavat työyhteisöä ja lisäävät yhteisöllisyyttä sekä inhimillistä vuorovaikutusta. (Kuusela, 2013, s. 172; Salonen, 2017, s. 152)

Vuorovaikutuksen kautta välittyy myös esimiehen tunne- ja tahtotila. Sanotaan, että tunteet tarttuvat, sekä negatiiviset että positiiviset. Kun johtaja haluaa saada aikaan tietynlaista toimintaa, on ratkaisevaa, millä asenteella ja tunteella esimies toimii. Innostusta luodaan kannustamalla ja rohkaisemalla, kun taas käskytyksellä ja lannistamisella saa aikaan alistamista. (Kuusela, 2013, s. 172; Salonen, 2017, s. 152)

Jokainen työntekijä vaikuttaa olemisellaan ja tekemisellään työyhteisön yhteiseen ilmapiiriin. Kohtelias ja asiallinen käyttäytyminen on osa ammatillisuutta. Johtajan tehtävänä on laatia hyvän ja ammatillisen käytöksen pelisäännöt työyhteisössä. Yhdessä sovitut pelisäännöt ja toimintatavat luodaan muun muassa palaverikäytännöstä, ristiriitatilanteiden ratkaisemisesta, palautteen antamisesta ja niin edelleen. Esimiehen on tärkeä korostaa asiallisen, muita huomioon ottavan käyttäytymisen merkitystä yhteisen ilmapiirin luomisessa. (Järvinen, 2020, s. 100)

Psykologinen johtajuus korostaa viestintää ja vuorovaikutusta, jossa arvoina ovat avoimuus, luottamuksellisuus, kommunikaatio, sitoutuminen, osallisuus ja joustavuus. Johtajuudella on merkittävä rooli avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin syntyyn työntekijöiden välillä sekä esimiehen ja alaisten välillä työyhteisössä. Luottamus puolestaan sitouttaa ja edistää hyvinvointia työssä. (Pietiläinen ym., 2019, s. 212; Vesterinen, 2011, s. 114)

Johtajuuteen liittyy kolme keskeistä tekijää, jotka ovat valta, vastuu ja vaikuttaminen. Valta muodostuu ihmisten välisissä suhteissa ja vastuu on huolehtimista, että sovitut asiat toteutuvat. Vaikuttaminen kuuluu olennaisesti johtajan tehtävään ja usein työyhteisöissä se on vastavuoroista vaikuttamista. Vallan lähteinä voivat olla joko asema, asiantuntijuus tai henkilökohtaiset ominaisuudet. (Kuusela, 2013, s. 149; Pohjanheimo, 2012, ss. 51–57)

Työyhteisön hierarkiassa valta perustuu johtajan asemaan, joka on perusta esimiehen toiminnalle. Johtajalla on mahdollisuus tehdä päätöksiä, käyttää työnantajan työnjohto-oikeutta ja huolehtia muun muassa työnantajan velvoitteista. Aseman sijaan vallan lähteenä voi olla asiantuntijuus ja osaaminen. Asiantuntijalla on tietyn alan syvällistä osaamista, tietoa ja taitoa. Tällöin voidaan puhua tiedolla johtamisesta. (Kuusela, 2013, s. 149; Pohjanheimo, 2012, ss. 51–57)

Henkilökohtaisilla ominaisuuksilla viitataan johtajan persoonaan ja ominaisuuksiin. Johtajan persoona ja tapa toimia ovat yhteydessä siihen, kuinka paljon hänellä on vaikutusvaltaa ja kuinka usein toimitaan hänen tahtonsa mukaan. (Kuusela, 2013, s. 149; Pohjanheimo, 2012, ss. 51–57)

Kuusela (2013, s. 151) on kuvannut valtaa mahdollisuuksien antamiseksi tai rajoittamiseksi, haluksi noudattaa tai kokea olevansa pakotettu toimimaan toisen tahdon mukaisesti. Myös oman tahdon toteutuminen on yksi vallan piirteitä. Vaikutusvallalla kuvataan taitoa saada toiset omien ajatustensa taakse, arvostuksen saamista ja antamista sekä oman tahdon toteutumista.

Päätöksenteko kuuluu osana johtamiseen, esimiestyöhön ja johtamiseen. Organisaation toimintaa edistääkseen johtajan täytyy tehdä sekä pieniä arkisia päätöksiä että isompia linjauksia ja ratkaisuja, mihin suuntaan toimintaa viedään. Toimintatavat, ongelmatilanteet, tehtäväsiirrot ja niin edelleen vaativat johtajalta valintoja, ratkaisuja ja päätöksiä. Päätöksentekijän roolissa johtaja on usein tarkkailun alla. (Kuusela, 2013, s. 153)

Organisaatiossa esimiestyöhön kuuluu henkilöstön ohjaaminen perustehtävässään toiminnan tavoitteiden saavuttamiseen. Johtaminen tapahtuu seuraavien reunaehtojen ja välineiden mukaisesti: organisaation missio, arvot ja visio, pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet, taloudelliset voimavarat ja henkilöresurssit, tilat, laitteet ja toimintaohjeistus. (Kauhanen, 2015, ss. 33–34)

Esimiehen tärkeimpiä johtamisvälineitä ovat henkilökunnan toimenkuvat, oman yksikön ja tiimien tavoitteet sekä osaamiskartat. Lisäksi kuvaukset rekrytointi- ja perehdytysprosesseista sekä suunnittelu-, kehityskeskustelu- ja palkitsemisjärjestelmästä, että ohjeistukset ongelmien käsittelyyn, henkilöstötietojärjestelmän tiedot ja irtisanomisprosessin kuvaus kuuluvat esimiehen keskeisiin johtamisvälineisiin. (Kauhanen, 2015, ss. 33–34)

3.4 Johtajuusidentiteetin kehittyminen ja ammatillinen kasvu esimiehenä

Johtajuusidentiteetin kehittymistä ja ammatillista kasvua voidaan tukea monin eri tavoin. Keskeistä kehitymiselle on johtajuuden merkityksen ymmärtäminen, johtajan roolin sisäistäminen sekä esimiesroolin aktiivinen ottaminen. Järvinen (2011, ss. 144–149) mainitsee neljä keskeistä edellytystä, jotka johtajan tulisi huomioida työssään esimiehenä. Nämä ovat esimerkillisyys, ammatillisuus, oikeudenmukaisuus ja aitous.

Esimerkillisyys eli käyttäytymismallina toimiminen on ensimmäinen edellytys. Johtajan käyttäytymisellä ja asenteilla on suuri vaikutus työyhteisössä. Esimies näyttää mallia, miten työpaikalla toimitaan ja käyttäytyään. Esimies on jatkuvan tarkkailun ja arvioinnin kohteena. Myös esimiehen ei-sanallista viestintää seurataan hyvin tarkasti. Esimiehen sanattomasta viestinnästä päätellään hänen asenteitaan ja suhtautumistaan asioihin. (Järvinen, 2011, s. 144)

Johtajaroolin selvemmin muista työpaikan rooleista erottaa johtajan ammatillisuus ja ammatillinen asenne. Tämä edellyttää johtajalta hyvin kehittyneitä todellisuuden- ja suhteellisuudentajua päivittäisessä toiminnassa ja päätöksenteossa. Vahva minä ja hyvät henkiset voimavarat auttavat esimiestä johtamaan työyhteisöä pitkäjänteisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Ammatillisen asenteen heikkoudet voivat paljastua esimerkiksi alaisten vedotessa hyväksynnän ja arvostuksen tarpeeseen tai käyttäytyessä uhkaavasti. (Järvinen, 2011, s. 145)

Oikeudenmukaisuus on kolmas keskeinen johtajan ominaisuus ja liittyy kiinteästi ammatilliseen käyttäytymiseen. Oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja puolueettomuus johtajan tehtävässä edellyttää selkeitä pelisääntöjä ja ohjeita, joita kaikki työntekijät noudattavat. Oikeudenmukainen kohtelu luo tunnetta, että tulee kohdelluksi kunnioitavasti, reilusti ja ystävällisesti. (Järvinen, 2011, s. 147; Kuusela 2012, s. 117; s. 121)

Oikeudenmukaisesti toimiva johtaja käy keskusteluja henkilökuntansa kanssa siitä, mihin hänen ratkaisunsa perustuvat sekä pyytää työntekijöitään kertomaan kokemuksiaan ja näkemyksiään työtehtävistään sekä tekee tarvittavia muutoksia toimintaan.

Oikeudenmukainen esimies tarttuu ristiriitatilanteisiin. Hän antaa myös henkilökunnan vaikuttaa tuleviin suunnitelmiin ja muutoksiin. (Järvinen, 2011, s. 147; Kuusela 2012, s. 117; s. 121)

Neljäntenä ominaisuutena Järvinen (2011, s. 148) mainitsee aitouden, mikä edellisistä ammatillisen minän puoliin kuuluvista edellytyksistä poiketen liittyy johtajan persoonalliseen minään. Johtajana olemisen aitous näkyy johtajan kykynä ja uskalluksena olla oma itsensä sekä luottaa omaan auktoriteettiinsa ja persoonalliseen johtamistapaansa.

Omaa johtamisosaamistaan ja johtajuusidentiteettiään voi vahvistaa lisäämällä itsetuntemusta sekä tietoisuutta omista toimintatavoista. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen on tärkeää. Oman käyttäytymisen ja reagoitavan analysointi parantaa johtajan itsetuntemusta. Myös ymmärrys toisten käyttäytymisestä lisääntyy, kun analysoi ja ymmärtää omia toimintatapojaan. (Järvinen, 2020, ss. 204–205; Kaski ym., 2007, ss. 184–185)

Johtamistyö on jatkuvaa kehittämistä ja toisaalta keskeneräisyyttä. Tässä jatkuvan kehittämisen ja jatkuvan keskeneräisyyden ristipaineessa johtajan on hyvä kuunnella itseään, milloin hänellä on aikaa ja halua kehittää omaa johtamistyötään ja lisätä itsetuntemustaan. Johtaja tarvitsee myös lepoa. (Kaski ym., 2007, ss. 184–185)

Johtajuusidentiteetin kehittymistä, omaa johtamistyyliään sekä ammatillista kasvuaan esimiehenä johtaja voi arvioida ja reflektoida itse. Reflektointi merkitsee johtajan kykyä tarkastella omia kokemuksia ikään kuin ulkopuolisen silmin. Johtamistaitojen kehittyminen vaatii omien kokemusten reflektointia. (Juuti, 2016, ss. 121– 123; Järvinen, 2018, s. 224)

Omaa toimintaansa esimies voi reflektoida esimerkiksi esittämällä itselleen kysymyksiä: Teinkö oikein? Miltähän muista tuntui? Olisiko sittenkin pitänyt? Mitä tästä opin? Esimiestaidot ja esimiestyössä kehittyminen vaativat jatkuvaa harjoittelua. Käytännön työ ja kokemus tarjoavat tähän oivan mahdollisuuden. Apuvälineitä esimiehen ammatillisen kehittymisen reflektointiin on tarjolla muun muassa työnohjauksen, konsultoinnin, mentoroinnin ja sparraajan muodossa. (Juuti, 2016, ss. 121– 123; Järvinen, 2018, s. 224)

Esimies tarvitsee palautetta toiminnastaan eri tavoin ja eri suunnilta kehittyäkseen ammatillisesti johtajana. Suomalaisessa työkuulttuurissa palautteen antaminen ei ole kovinkaan yleistä ja esimies voi joutua itse sitä pyytämään. Alaisilta, kollegoilta ja omilta esimiehiltä kannattaa pyytää konkreettista palautetta esimerkiksi, mikä olisi sellainen muutos tai asia, mitä pidetään tärkeänä esimiehen toiminnan suhteen. (Järvinen, 2018, s. 227; s. 232)

Myös arkisten palautekeskustelujen sekä perinteisten kehityskeskustelujen avulla esimies voi kehittää omaa toimintaansa ja saada vahvistusta johtamistyöhönsä. Kehityskeskusteluissa käydään läpi esimiehen kehitymis- ja uratoiveita sekä koulutus- ja

kehittymismahdollisuuksia. Oman esimiehen palaute ja tuki on tärkeää johtajuusidentiteetin kehittymiselle. (Järvinen, 2018, s. 227; s. 232)

Johtajuusidentiteetti syntyy pikkuhiljaa. Johtajuusidentiteetin kehittyminen liittyy kiinteästi ihmisenä olemiseen ja persoonallisuuden kokonaiskehitykseen. Johtajuus- ja työidentiteetti rakentuu ja vahvistuu myös samaistumalla oman ammattiryhmän tai samassa asemassa olevien normeihin ja etiikkaan. Esimiesten vertaistuella on suuri merkitys johtajuusidentiteetin kehittymiselle. (Järvinen, 2014, s. 154; Ristikangas ym., 2018, s. 69)

Johtajan persoonallisuuteen liittyvistä paineista olisi hyvä keskustella, sillä johtajan kyky ottaa vastaan ja käsitellä kriittistä palautetta ja tyytymättömyyttä korreloi esimiehenä jaksamista ja kehittymistä. Myös sitoutumisella tehtävään on identiteetin muodostumisen ja kehittymisen kannalta keskeinen merkitys. (Järvinen, 2014, s. 154; Ristikangas ym., 2018, s. 69)

Kehittyäkseen johtaja tarvitsee sisäistä motivaatiota oppimiselleen. Sisäisesti motivoitunut johtaja kokee johtamistyön palkitsevana ja saa siitä mielihyvää. Omien arvojen mukainen toiminta ruokkii sisäistä motivaatiota ja auttaa sitoutumaan tehtävään. Esimies motivoituu johtamistyöstä ja hänellä on voimakas halu johtamiseen. Vaativat ja paineistavat johtamistehtävät edellyttävät johtamismotivaatiota. Johtamistyössä täytyy suostua astumaan oman mukavuusalueensa ulkopuolelle ja kyseenalaismaan omia ajatusmalleja ja uskomuksia. (Keskinen, 2014; Ristikangas ym., 2015, ss. 183–185)

Johtamisosaamista voidaan lisätä myös erilaisilla esimiesvalmennuksilla ja johtamiskoulutuksilla. Johtamisvalmennukset ovat keino kehittää sekä yksittäisen johtajan esimiesosaamista että koko organisaation johtamiskulttuuria. Johtamiskulttuurin kehittäminen edellyttää systemaattista ja säännöllistä menetelmää. Johtamiseen liittyviä eri osa-alueita, kuten ihmissuhdetaitoja tai muita esimiesten koulutustarpeita ja organisaation strategian kannalta esimiestyön keskeisiä seikkoja on hyvä kartoittaa organisaatiossa. Monipuolinen johtamiskoulutus palvelee niin yksilön kuin koko organisaation asetettuihin tavoitteisiin ja tuloksiin pääsemistä. (Juuti, 2016, s. 125)

4 Tutkimustehtävä ja -menetelmät

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin johtajuusidentiteetin muodostumista ja johtajana kehittymistä yksilön näkökulmasta. Varhaiskasvatuksessa esimiehellä on pedagoginen johtajuus sekä henkilökunnan, ihmisten johtaminen. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin tarkastelemaan ihmisten johtamiseen ja työyhteisöön liittyvää johtajuutta sekä johtajuusidentiteetin kehittymistä työyhteisössä.

4.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää päiväkodinjohtajien kokemuksia uudesta organisaatiomallista sekä uudesta roolistaan työyksikkönsä esimiehinä. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia johtajuusidentiteetin syntyä ja kasvamista sekä kehittymistä esimieheksi. Opinnäytetyössä tarkasteltiin myös, millaisia asioita uudet esimiehet kokevat tärkeiksi ammatillisessa kasvussaan ja kehityksessään johtajina.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää organisaatiomuutoksen mukanaan tuomia haasteita työyhteisön sisältä päiväkodin johtajaksi nimetyille varhaiskasvatuksen opettajille heidän perustyönsä lisäksi. Haastattelun avulla selvitettiin varhaiskasvatuksen opettajien esimiesroolin haltuunottoa, työstämistä ja kehittymistä johtajana. Tutkimuskysymyksillä haettiin vastauksia uuden roolin omaksumiseen ja johtajuusidentiteetin kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaiseksi uudet esimiehet kokevat roolinsa työyhteisössä?
2. Millaiseksi uudet esimiehet kokevat identiteettinsä kasvun ja kehittymisen johtajana?
3. Mitkä tekijät auttavat uutta esimiestä johtajuusidentiteetin kehittämisessä ja ammatillisessa kasvussa?

4.2 Tutkimusmenetelmänä laadullinen lähestymistapa

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista lähestymistapaa. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä. Tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksia pyritään saamaan selville tavallisesti haastatteleamalla tai havainnoimalla. Laadullinen tutkimus pyrkii saamaan esille erilaisia näkökulmia, joista tutkittavaa aihetta voi tarkastella. Keskeinen ominaispiirre laadullisessa tutkimuksessa on ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkastelu. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 161; Puusa & Juuti, 2020, s. 14; s. 59)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tässä tutkimuksessa uusilla johtajilla oli mahdollisuus kuvailla omaa kokemustaan johtajuusidentiteetin muodostumisessa ja uuden roolin haltuunottoa. Tutkimukseen osallistuville päiväkodin johtajille tarjottiin aika ja paikka pohtia ja reflektoida omaa johtajuuttaan. Tutkimuksen avulla uusilla esimiehillä oli mahdollisuus kehittää ja vahvistaa omaa johtajuuttaan. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli tarjota välineitä oman toiminnan kehittämiseen. Organisaation näkökulmasta tutkimustulosten perusteella on mahdollista tunnistaa johtamisen osaamisen ja valmentamisen kehittämiskohteita.

Yhteistyökumppanina tutkimuksessa oli eräs eteläsuomalainen varhaiskasvatusorganisaatio, jossa organisaatiomuutoksen myötä kunnan päiväkotien sisältä nimettiin varhaiskasvatuksen opettajia päiväkodin johtajiksi. Johtajaksi valittuja varhaiskasvatuksen opettajia haastateltiin heidän kokemuksistaan liittyen esimiestyön alkutaipaleeseen sekä johtajan roolin omaksumiseen ja johtajana kasvamiseen.

4.3 Aineistonhankintamenetelmänä teemahaastattelu

Tutkimuksessa aineistonhankintamenetelmänä käytettiin haastattelua. Haastattelu on yksi suosituin tiedonkeruumuodoista. Se on joustava menetelmä, jossa tietoa hankitaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa. Haastateltavalla on mahdollisuus tuoda vapaasti ja aktiivisesti esille itseään koskevia asioita. (Hirsjärvi & Hurme, n.d., ss. 34–35)

Tutkimusaineisto hankittiin haastattelemalla seitsemää päiväkodin johtajaksi nimettyjä varhaiskasvatuksen opettajaa. Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia johtajuudesta ja johtajuusidentiteetin kehittymisestä. Haastattelu sopi hyvin tähän tutkimukseen, koska haastateltavat ovat subjekteina, merkityksiä luovana ja aktiivisena osapuolena tutkimustilanteessa.

Haastattelua pidetään hyvänä vaihtoehtona myös silloin, kun halutaan tutkia vaikeita tai arkoja aiheita. (Hirsjärvi ym., n.d., s. 35). Johtajuus uutena roolina ja kehittyminen johtajana saattaa olla myös herkkä ja vaikeakin aihe.

Kun tutkijalla ja haastateltavilla on muusta laajasta ihmisjoukosta joku yhteinen tekijä, esimerkiksi yksilöllinen piirre tai yhteisö, kyseessä on sisäpiirihaastattelu. Tutkijaa voidaan pitää sisäpiiriläisenä, kun hän alkaa tutkia ryhmää, jonka toimintaan hän itsekin on osallistunut, ja jonka näkemykset hän jakaa. Sisäpiirihaastattelu on yleensä vapaamuotoisempi keskustelu, jota haastattelija ohjaa hienovaraisesti teemoissa pysymiseksi. (Juvonen, 2017, ss. 398–401)

Tässä opinnäytetyössä tutkija työskentelee samassa organisaatiossa kuin haastateltavat, joten tämän tutkimuksen kohdeorganisaation voidaan katsoa muodostavan sisäpiirin. Haastattelut etenivät sisäpiirihaastattelulle ominaisesti vapaamuotoisesti ja vain vähäisellä haastattelijan ohjauksella. Sisäpiirihaastattelussa täytyy huomioida, että samassa organisaatiossa työskentelevät voivat kokea samat ilmiöt eri tavalla. Toisin sanoen haastateltavien tulkinnat voivat poiketa siitä, mitä haastattelija pitää oikeana tulkintana. Jos tutkimus tuottaa uutta ja haastattelijan tiedoista poikkeavaa tietoa, tulkintojen erilaisuus voi osoittaa tutkimuksen olevan aiheellinen. (Juvonen, 2017, s. 406)

Menetelmänä haastattelussa käytettiin muistelua. Päiväkodin johtajat saivat kertoa oman tarinansa, joka toimi vuorovaikutuksen ja voimaantumisen lähteenä. Muistelun kautta päiväkodin johtajilla oli mahdollisuus kertoa omasta kokemuksestaan ja johtajuuteen vaikuttaneista asioista. Muistelun tavoitteena oli oman johtajuusidentiteetin vahvistaminen. (Stenberg, 2015, s. 16)

Tulevaisuuden muistelussa periaatteena on ratkaisukeskeisyys. Kysymykset keskittyvät tulevaisuuteen ja voimavaroihin sekä siihen, miten jokin asia mahdollisesti ratkaistaan. Positiivisilla kysymyksillä on tarkoitus saada selville, mikä on hyvin. (Stenberg, 2015, s. 12)

Muistelussa käytettiin teemoja ja edettiin teemahaastattelun tapaan. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa keskeiset teema-alueet ja aiheet on etukäteen valittu tutkimustehtävän ja tutkimuksen viitekehyksen mukaisesti. Haastattelu etenee keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymyksen varassa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 75)

Teemahaastattelurunkoa suunnitellessa tutustuttiin johtajuutta käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Teemahaastattelun runko rakentui teoreettiselle tietopohjalle. Tässä tutkimuksessa keskeisiä teemoja olivat päiväkodin johtajaksi valinta ja siihen liittyvät ajatukset sekä ennakkokäsitykset tulevasta roolista. Toisena teemana oli tämä hetki, miten roolinotto sujui ja millainen johtajuusidentiteetti oli nyt. Kolmantena teemana oli tulevaisuus, johtajuusidentiteetin vahvistaminen ja ammatillinen kasvu esimiehenä.

Haastatteluun valmistautuessa tutkijan on hyvä tehdä esihaastatteluja, joiden tarkoitus on testata mm. haastattelurunkoa, aihepiirien järjestystä ja haastattelujen kestoja. Esihaastattelujen jälkeen viimeistellään haastattelurunko. (Hirsjärvi ym., n.d., s. 72) Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin kaksi esihaastattelua toisessa organisaatiossa työskenteleville päiväkodin johtajille ja he kommentoivat haastattelukysymyksiä. Esihaastattelujen jälkeen lisättiin roolin ottoon liittyvä kysymys ja poistettiin yksi kysymys kokonaan.

Haastateltavia päiväkodin johtajia lähestyttiin sähköpostilla, jossa heitä pyydettiin haastateltavaksi. Sähköposti toimi samalla kutsuna ja siinä kerrottiin tarkemmin tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta. Haastateltavia pyydettiin antamaan suostumuksensa haastatteluun. Tarkempi ajankohta haastattelulle sovittiin myös sähköpostitse.

Tutkimuslupa saatiin varhaiskasvatusorganisaation varhaiskasvatusjohtajalta huhtikuussa 2020. Alun perin haastattelut oli tarkoitus toteuttaa johtajien työpaikalla kasvotusten, mutta kevään 2020 koronatilanne aiheutti sen, että haastattelut toteutettiin etäyhteydellä TEAMS sovelluksen avulla. Haastattelut tehtiin haastateltavien työajalla huhti-toukokuussa 2020.

Haastattelujen jälkeen tallennetut haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi sanasta sanaan. Litterointi mahdollisti tutustumisen aineistoon alustavasti ja paremmin, koska haastattelutilanteessa ei ehkä ole ollut niin mahdollista keksittyä haastateltavan puheen sisältöön. Litteroitu teksti luettiin useaan kertaan läpi.

4.4 Analyysimenetelmänä aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Aineiston analyysillä tarkoitetaan huolellista tutustumista tutkimusaineistoon, aineiston jäsentelyä, järjestelyä ja pohtimista, kuinka saada aineiston pohjalta tutkittavasta ilmiöstä mielekäs kokonaisuus sekä selkeä ja ymmärrettävä kuvaus. Analyysissä lähtökohtana voi olla tutkimusongelmien kannalta keskeisiä sisältöjä. Laadullista aineistoa voidaan analysoida esimerkiksi sisällönanalyysillä, joka on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä. (Leinonen, 2018)

Sisällönanalyysillä tutkimusaineistoa tiivistetään niin, että tutkittavien ilmiöiden ja asioiden merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä voidaan tarkastella. Tutkimusaineistosta erotetaan samankaltaisuudet ja erilaisuudet. Analyysin tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin jäsentää kokonaisvaltaisesti laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä.

Analyysiprosessissa on useita eri vaiheita ja analyysin päämääränä on päätyä onnistuneisiin tulkituksiin. (Leinonen, 2018; Puusa ym., 2020, s. 148)

Aineistoanalyysin lähestymistapoja voi olla aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriasidonnainen. Aineistolähtöisessä analyysissä aineisto ohjaa analyysin tekoa ja tutkimusaineistosta etsitään keskeisimmät kohdat riippumatta teorian tiedosta. Teorialähtöisessä aineistonanalyysissä taas teoria ensisijaisesti ohjaa aineiston tarkastelua. Teoriasidonnaisessa analyysissä vaikuttaa sekä aineisto että teoria, jolloin analysoidut asiat nousevat aineistosta ja niiden tulkintaa ja ryhmittelyä ohjaa aikaisempi teoria. Vaihtoehtoisesti teoriasidonnaisessa analyysissä aineisto voidaan analysoida aineistolähtöisesti ja sen jälkeen aineiston perusteella tehdyt havainnot sidotaan teorian tietoon. (Eskola, 2018, ss. 212–216; Leinonen, 2018; Puusa ym., 2020, s. 151)

Tässä opinnäytetyössä haastatteluista muodostunut tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Keskeisimmät aihekokonaisuudet johdettiin aineistosta

nojaten tutkimuskysymyksiin ja teemahaastattelun teemoihin. Teemahaastattelujen teemat olivat esimiestaidot, johtajuuden käsite ja johtajuus identiteetti, johtajuus työyhteisössä sekä johtajana kehittyminen ja oppiminen.

Usean lukemiskerran jälkeen aineistoa tiivistettiin eli merkitykselliset seikat vastauksista kirjoitettiin lyhyemmin jokaisesta haastattelukysymyksestä. Sen jälkeen vastauksia eriteltiin ja järjesteltiin sekä katsottiin, miten ne rakentuvat. Varsinaisessa aineistonanalyysissä aineistoa tiivistetään, luokitellaan ja tulkitaan. Luokittelussa aineisto koodataan tiettyihin luokkiin ja tulkinnalla pyritään löytämään piirteitä, joita ei ole suoraan sanottu. Tutkija tulkitsee aineistoa omasta näkökulmastaan. (Hirsijärvi ym., n.d., s. 137; Eskola, 2018, s. 221)

Tiivistämisen jälkeen aineisto jäsennettiin teemoittain. Teemahaastatteluaineiston yksi yleisimmistä analysointitavoista on teemoittelu. Aineisto pilkottiin ja ryhmiteltiin aihepiireittäin. Alustavan ryhmittelyn jälkeen aineistosta etsittiin ja jäsennettiin varsinaisia teemoja eli aihealueita. Teemahaastattelussa haastattelun teemat muodostavat jo jäsennyksen aineistoon, jolloin aineiston pilkkominen on helpompaa. (Tuomi ym., 2009, s. 93)

Kun aineisto oli ryhmitelty teemoittain, teemoista nostettiin esiin tulkittavaksi oleellisia ja keskeisiä sisältöjä, jotka viittasivat tutkimusongelmaan. Vastauksista etsittiin samankaltaisia ja/tai eroavaisuuksia. Aineistosta löytyi nopeasti yhteneviä vastauksia. Teemojen sisältä yhtenäisiä näkemyksiä kirjoitettiin tyypittelemällä. Tietyn teeman näkemykset tiivistettiin yleistykseksi. Lopuksi poimittiin tärkeimmät kohdat, joita työstettiin ja analysoitiin tulkiten aineistoa. Tuloksiin poimitut sitaatit valittiin siten, että ne tyypillisimmin kuvasivat vastauksia. (Eskola, 2018, s. 221)

5 Tulokset

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tulokset tutkimuskysymysten ja teemojen mukaisesti. Ensiksi on yhteenveto päiväkodin johtajien taustatiedoista. Varsinaisia teemoja haastattelussa oli neljä: *esimiestaidot*, muistelua ensimmäisistä viikoista esimiehenä, omia valmiuksia ja odotuksia uuden tehtävän suhteen sekä omien vahvuuksien nimeämistä. Ensimmäisen teeman vastaukset liittyivät roolinottoon ja uuden rooliin omaksumiseen.

Toisessa teemassa vastauksia saatiin *johtajuus ja johtajaidentiteetti* kysymyksiin liittyen. Kolmannen teeman *uusi rooli työyhteisössä* vastaukset liittyivät työyhteisön suhtautumiseen uuteen esimieheen sekä kaksoisroolin mukanaan tuomiin kokemuksiin. Neljännessä teemassa keskityttiin *johtajana kehittymiseen ja ammatilliseen kasvuun*.

Päiväkodin johtajien ikä vaihteli 38–55 -vuoden välillä. Koulutukseltaan päiväkodin johtajat olivat kasvatustieteiden maisteri (1), sosionomi (AMK) (3), sosionomi (YAMK) (1), sosiaalikasvattaja (1) ja lastentarhanopettaja (1). Lisäksi johtajat olivat suorittaneet erilaisia opintokokonaisuuksia ja lyhyempiä kursseja. Varsinaista johtajakoulutusta ei ollut kenelläkään. Kolme seitsemästä vastaajasta mainitsi osallistuneensa kaikille päiväkodin johtajille työnantajan tarjoamaan palveleva johtajuus –koulutukseen.

5.1 Roolinotto ja uuden roolin omaksuminen

5.1.1 Ennakkokäsitykset ja ensimmäiset viikot johtajana

Tehtävään valittujen päiväkodin johtajien ennakkokäsitykset vaihtelivat johtajana toimimiseen koulutuksensa riittämättömyydestä työkokemuksen mukanaan tuomaan osaamiseen. Myös oman persoonan ajateltiin sopivan johtajan rooliin.

Mä koin, että mä oon liian vähän koulutettu tähän. Toisaalta mulle vakuutettiin, että tää on myös persoonakysymys tää työ, et tavallaan se ammattitaito tulee paljon työkokemuksesta. H2

Jotenkin luotti siihen, ettei tää mitään kauheen erikoista voi olla. Vastuullani oli ollut jo aiemmin hyvin paljon niitä tehtäviä, mitä nytkin. H3

Olen tämmönen ahkera ja tunnollinen, että haluan tehdä työni hyvin kaikkien kannalta. H4

Koen, että oon ihmisenä semmonen, joka pystyy organisoimaan asioita ja sietämään paineita. H6

Toisaalta esimiehen työn ajateltiin olevan pääasiassa toimistotöitä ja työvuorojen tekoa. Henkilöstöjohtaminen ei välttämättä ollut ensimmäisenä mielessä. Myös kaksoisroolin haasteellisuus herätti ennakkoajatuksia.

Ennakkokäsitys oli niistä työvuorolistojen tekemisestä ja muitten papereiden pyörittämisestä. Henkilöstöjohtaminen ei siinä kohtaa pompannut ajatuksiin, kun sitten taas kaikki konkreettiset työt. H5

Tiesin, että on haastavaa toimia ryhmässä opettajana ja toimia päiväkodin johtajana. H6

Enemmän mietitytti miten oman tiimin opettajuus ja päiväkodin johtajuus käy yksiin. H7

Ensimmäisten viikkojen päiväkodin johtajat kuvasivat olleen kaaosta ja sisäistä myllerrystä, oman paikan hakemista. Uusia asioita tuli paljon kerrallaan, eikä oikein tiennyt mitä odotettiin.

Kyl aluksi ainakin tuntu, et kauhee kaaos, kun ei tienny mistään mitään. H1

Muistan, että tilanne oli aika paniikinomainen ja kaoottinen. Siinä kävi itsellä aikamoinen myllerrys, kun ei oikein tiennyt, mitä odottaa ja mitä tästä tulee. H4

5.1.2 Roolin otto ja odotukset

Roolin oton päiväkodin johtajat kokivat vaikeaksi. Lähtöasetelmaa pidettiin vaikeana, kun tasavertaisesta työyhteisöstä riviopettaja nousi päiväkodin johtajaksi. Rooliristiriitaa aiheutti muun muassa se, että osa työkavereista oli ollut ikään kuin hyviä ystäviä, mutta johtaja nimityksen jälkeen omaa roolia piti uudelleen määrittää ja enää ei voinutkaan jakaa kaikkea. Tilannetta kuvattiin siten, että piti ikään kuin miettiä ja pohtia, millä puolella olet, kun olet johtajana, mutta kuitenkin teet samaa työtä työyhteisössä kuin muutkin työntekijät.

Ei sujunut helposti todellakaan, se oli tosi vaikeeta mulle, kun yhtäkkiä mä olen niinku yksin siinä hyvinkin tiiviissä työyhteisössä. H2

No kyllä se oli aika hankalaa, varsinkin kun on ollut tasavertainen työyhteisö. Omat haasteensa asettaa se että et voikaan sille työkaverille puhua niitä kaikkia asioita, mitä aiemmin on ehkä voinut puhua. H5

Olihan siinä haastetta ottaa sitä johtajan roolia. Tavallaan se millä puolella sä olet. H6

Tutkimuksessa kävi ilmi, että myös oman johtajaroolin sisäistäminen vaati miettimistä ja pohtimista. Päiväkodin johtajat etsivät omaa paikkaansa työyhteisössä sekä miettivät omaa käyttäytymistään ja toimintaansa. He kuvasivat tilannetta tasapainoiluksi opettajan ja johtajan roolien välillä.

Täyty pitkään hakee et, missä se oma paikka on ja missä kuuluu olla ja miten kuuluu olla, kuinka täytyy käyttäytyä ja kuinka kuuluu sanoa ja ottaa kantaa, että sitä tasapainon hakemistahan se on ollut. H2

Olihan siinä itsellä vähän haastetta ottaa sitä johtajan roolia. Ristiriitaista, kun sä olet työntekijänä ja kuitenkin koko ajan ylhäältä tulee painetta, että kun on päiväkodin johtaja, mut kuitenkin mä työskentelen näiden ihmisten kanssa täällä päivittäin. H6

Päiväkodin johtajat kokivat, että työyhteisöistä heille annettiin lupa johtaa ja opetella johtajan roolia sekä siihen liittyvien tehtävien haltuunottoa. Johtajien mielestä työyhteisöissä koettiin, että oli hyvä, että johtaja tuli päiväkotien sisältä, ikään kuin omasta porukasta. Toisaalta varsinaisia odotuksia uutta esimiestä kohtaan ei ollut, mutta toisaalta taas odotettiin, että uusi päiväkodin johtaja linjaa kaikki vanhatkin asiat uudelleen. Tilanne oli kaikille uusi, joten asioita ihmeteltiin ja opeteltiin myös yhdessä.

Kyllä mulle on suotu se hyvinkin työntekijöiden taholta se, että ovat ottaneet asiallisesti sen ja olleet tyytyväisiä, että mut on valittu tähän. H3

Kyllä aika hyvin annettiin. Tottakai aikansa vie, että ansaitsee sen luottamuksen, mutta annettiin yrittää. Varsinaisesti odotuksia ei ollut, koska täähän oli kaikille uusi tilanne ja sitä tavallaan niin kuin opeteltiin yhdessä. H4

5.1.3 Uuden roolin mahdollisuudet

Motivaatio johtajan tehtävään oli kaikilla valituilla hyvä. He kokivat johtajan roolin ja esimiestyön tärkeäksi, ja he halusivat olla hyviä esimiehiä ja esimerkkejä. Toisten auttaminen ja kaikkien mielipiteen huomioiminen mainittiin myös.

Kehittämisen mahdollisuus ja oma panos siihen, että asiat sujuvat nähtiin uuden roolin kautta mahdolliseksi.

Oon motivoinut tähän tehtävään ja se toi jollain tavalla lisääkin motivaatiota, kun työnkuva muuttui. Haluan olla hyvä esimies, en nostaa itseäni eri tasolle, mutta kuitenkin niin, että työntekijät tietää, kuka tätä toimintaa ohjaa. H3

Onhan se semmosta toisten auttamista ja saa tuoda oman panoksensa vähän vahvemmin siihen, että asiat sujuu. H5

Päiväkodin johtajat tiesivät uuden roolinsa myötä olevansa myös oman talonsa pedagogisia johtajia. Pedagogista johtajuutta ja sen kehittämistä pidettiin merkityksellisenä asiana sekä työntekijöille että lapsille ja heidän vanhemmilleen. Pedagogisen johtajan rooli aiheutti hämmennystä uusissa johtajissa, koska koettiin, että se on niin iso asia eikä sen hoitamiseen ei ole ollut aikaa.

Mulle on tosi vahva se pedagoginen ajattelu, mitä me halutaan viedä täällä eteenpäin. Meillä on varhaiskasvatuslaki, mitä pitää noudattaa. Että se punainen lanka siinä pysyis. Koitan tehdä siitä sellaisen yhtenäisen linjan. Mutta vaikeeta se on. Niin vaikeeta, että eihän sellasta, ei siitä valmista tule. H2

Koen todella tärkeänä esimiestyön ja kaiken mitä se tarkoittaa ja mitä siihen liittyy. Pedagogisen johtajan rooli, mikä meille on annettu, se on ehkä hämmentänyt, koska se on tosi tärkeä, mutta kuinka sen pystyn itse hoitamaan. H4

5.2 Johtajuusidentiteetin kasvu ja kehittyminen

5.2.1 Minä johtajana

Perusteluita johtajaksi ryhtymiselle oli useita. Päiväkodin johtajat kokivat johtajan työn kiehtovaksi. Johtajana saa kuulla uudet asiat ensimmäiseksi ja viedä niitä eteenpäin. Kehittämisen halu, kehityksessä mukana oleminen sekä muutoksen aikaansaaminen motivoivat johtajia. Lisäksi mainittiin vaikutusmahdollisuudet asioihin ja niiden kulkuun

johtajana olemisen perusteluiksi. Johtajat kokivat myös, että johtajuus tuo lisäarvoa omalle työlle.

Kyllähän se jollain tavalla kiehtoo ja mua kiinnostaa uudet jutut ja miten ne vaikuttaa työhön, ja saan olla tuomassa niitä uusia juttuja tähän, ja tykkään että tapahtuu. H3

Halu kehittää asioita ja miettiä, miten jotain vois tehdä toisin ja ottaa asioista selvää. H6

Haluan kehittää ja kehittyä itsekkin ja tietyllä tapaa saada muutosta aikaan, on siinä enemmän vaikutusmahdollisuuksia. H7

Muutama johtajista koki, että oma luonne on sellainen, että haluaa toimia johtajana ja itsellä on johtajalle sopivia ominaisuuksia ja mahdollisesti jotain annettavaa. Luonteenpiirteistä jäämäkkyys johtajalta vaadittavana ominaisuutena mainittiin kuuden johtajan vastauksissa. Tasapuolisuus ja työntekijöiden kuunteleminen mainittiin myös useissa vastauksissa. Myös johtajan empaattisuutta pidettiin tärkeänä.

Koen, että vaaditaan empatiaa, mutta myös sitten sitä jäämäkkyyttä ja perusteluita. H3

Empaattisuutta, mutta myös sitten jäämäkkyys ja tasapuolisuus on tosi tärkeitä tällaisessa työssä. H4

Koen itseni kuuntelevana ja keskustelevana. H5

Rauhallisuutta ja harkitsevaisuutta pidettiin johtajalle tärkeinä ominaisuuksina, mutta toisaalta koettiin, että työssä tarvitaan myös kykyä reagoida nopeasti ja tehdä nopeita päätöksiä. Johtajan työ vaatii vastauksien perusteella organisointikykyä sekä systemaattista asioiden eteenpäin vientiä. Vastauksista tuli esille johtajan tärkeänä ominaisuutena oman toiminnan reflektointi ja valmius katsoa itseä ulkopuolelta.

Rohkeus muutokseen ja muutosta pelkäämätön luonne. Ja nopea reagointikyky. H2

Johtajalta vaaditaan hyvää otetta ja systemaattista eteenpäin vientiä. H4

Pitkä pinna. Kyky tehdä nopeita päätöksiä. Organisointikyky ja se että pystyy hahmottamaan kokonaisuuksia. H7

Useat mainitsivat olevansa vielä raakileita ja alkutaipaleella johtajan tehtävässään. He kokivat itsensä stressaantuneiksi ja sanoivat miettivänsä työasioita kotona iltaisin ja välillä myös öisin.

Johtajana koen itseni raakileeksi vielä. Tietysti silloin, kun kaikki sujuu, se on hyvin helppoa, mutta on tässä ollut kovia paikkoja, mitä miettii iltaisin ja yölläkin. Mut se kuuluu vaan tähän työhön ja niistä sitten myös oppii. H3

Jossain asioissa epävarmana johtajanakin, mutta ehkä se aika kasvattaa siihen. H5

No raaka, ihan alkutaipaleella vielä. H6

5.2.2 Johtamistyyli

Kysyttäessä, kuinka päiväkodin johtajat pyrkivät johtamaan henkilökuntaansa, tasapuolisuus oli esille jokaisessa vastauksessa. Yhdessä keskustelluilla ja sovituilla toimintatavoilla ajateltiin menevän kohti yhteistä päämäärää. Kolme päiväkodin johtajaa koki olevansa suunnannäyttäjiä kohti valtakunnallista vasua.

Pyrin ottaa kaikki tasapuolisesti huomioon. Kaikkien mielipiteet. H1

Sillä tavalla tasavertaisesti, että kaikki tuntisivat olevansa tasavertaisia keskenään ja sit et ne tuntis olevansa arvostettuja.

En mä edes koe johtavani ketään, koen olevani sellanen linkki tässä keskellä. Ja suunnannäyttäjä kohti valtakunnallista vasua. H2

Ottamalla keskusteluun sellaisia asioita, joista mä koen, että on hyvä puhua yhdessä. H3

Kaikkien mahdollisuuksien mukaan semmosta suoraviivaista, että tiedetään mihin ollaan menossa ja mitä keneltäkin odotetaan. H5

5.2.3 Valta, vastuu ja vaikuttaminen

Monet päiväkodin johtajista vierastivat sanaa valta, joidenkin mielestä se kuulosti sananakin kauhistuttavalta eivätkä he kokeneet käyttävänsä työssään valtaa. Vallan koettiin merkitsevän asioista sopimista ja huolehtimista sekä ohjaamista ja tiedon tuomista. Toisaalta valta toi myös mahdollisuuden sanoa viimeinen sana.

Valta merkitsee, että huolehtii niistä asioista, mitä tässä talossa täytyy tehdä. H1

Ei se nyt oikeestaan merkitse mulle yhtään mitään. H2

En koe tätä tehtävää vallankäytön työnä, tää on enemmän ohjaamista ja informoimista, pyritään sopimaan ja yhdessä pohditaan. Se ei välttämättä oo mun vallassani joku asia. H3

Paha sana, johtajan valta. Koen, että kyllä mulla tavallaan se viimeinen sana on mutta en ole johtaja sen takia, että minulla olisi valtaa. H6

Päiväkodin johtajat ajattelivat, että päiväkodin johtajan valta merkitsee enemmän vastuuta lapsista ja perheistä, huolenpitämistä henkilökunnasta ja siitä, että asiat tulevat tehdyksi ohjeiden mukaan. Pedagoginen vastuu koettiin tärkeäksi myös.

Vastuu niistä lapsista ja niistä perheistä. Muistuttaa, että ne on meidän asiakkaita ja ne kaikki on meille tosi tärkeitä. H2

Vastuu siitä, että asiat tapahtuu ohjeiden mukaan. H3

Valta merkitsee vastuuta. H7

Se että se arki sujuu. Tietenkin siihen kuuluu tää pedagoginen vastuu. H7

Päiväkodin johtajat kokivat, että he voivat vaikuttaa perusarjen rullaamiseen ja toisaalta kaikkiin epäkohtiin ja muutokseen. Työntekijöiden tukemista ja positiivisen asenteen luomista pidettiin tärkeänä vaikutusmahdollisuutena.

Vaikutan ainakin kaikkiin epäkohtiin. H1

Pyrin vaikuttamaan sellaisiin asioihin, mitkä tuntuu, että ne eivät ole ehkä ajan tasalla tai niihin vois keksiä jotain uudenlaisia keinoja tai jotain muutosta. H4

Pyrkii luomaan jotenkin sitä positiivista asennetta ja positiivisen kautta ajattelemista. H6

Vaikutan tietenkin paljon siihen, miten tää arki täällä rullaa. H7

Vaikuttamisen keinoista mainittiin jokaisessa vastauksessa keskustelu ja erilaiset keskustelufoorumit.

5.2.4 Henkilökohtaisten rajojen ylitys

Päiväkodin johtajat kokivat, että uuden tehtävän ja roolin myötä uusia opeteltavia asioita tuli tullut lisää. Ammatillisen roolin merkitystä suhteessa työkavereihin korostettiin useissa vastauksissa. Henkilökohtaisten rajojen ylitykset liittyvät pääasiassa toisen tekemisen puuttumiseen ja negatiivisten asioiden sanomiseen toiselle. Vastauksissa mainittiin muun muassa, ettei voi puhua kaikista asioista eikä voi myöskään sulkea silmiään, vaan roolin

puolesta joutuu puuttumaan asioihin. Esimerkkinä oleminen vaati omien sanomisten tarkempaa asettelua.

Ennen mennyt niinkun enemmän tunteella johonkin ja nyt mä joudunkin menemään enemmän sillä ammatillisella roolilla, et joudun vähän katkasemaankin jotain. H2

Joutuu sanoon toiselle jostain negatiivista asiasta. Olis aina kiva olla vaan kaikkien kaveri ja kaikkien kanssa samaa mieltä, mutta valitettavasti se ei aina onnistu. H5

Jotenkin se semmonen hiljaa oleminen, ettei voikaan keskustella tai kertoa kaikista asioista muille. H6

5.2.5 Tuki, ohjaus, kannustus

Tukea päiväkodin johtajat kokivat saaneensa vaihtelevasti. Suurimpana tukena pidettiin muita päiväkodin johtajia ja yhteiset kokoontumiset koettiin ensiarvoisen tärkeinä. Omasta ryhmästä ja omilta työkavereilta tukea saatiin myös. Aluevastaavilta saadun tuen määrän kokemus jakaantui vastaajien kesken siten, että osa koki kyllä saaneensa tukea, mutta valtaosa sanoi, ettei tukea tullut automaattisesti, mutta pyydettyäessä he kokivat saaneensa tukea ja ohjausta. Päiväkodin johtajat kokivat, että kehuja ja kannustusta he eivät olleet juurikaan saaneet.

Suurin tuki on omat johtajakollegat. H2

Lähiesimiesringistä on ollut ihan hirvittävästi tukea, sellasta vertaistukea ja kannustusta. Lastentarhanopettajat on ollut todella kannustavia ja se on auttanut jaksamaan vaikeina hetkinä. H4

Ei varmasti tarpeeksi saa tukea, kyllä sitä aika yksin on. Aluevastaavat on aikaa hyvin puhelimen päässä. Päiväkodin johtajien kesken kollegiaalista tukea tarvis enempi. H6

Kannustus on vähän semmonen, että sitä ei hirveesti tuu, et onks se tää suomalaiskannallinen tapa, että kun asiat toimii niin silloin ei sanota mitään ja sitten kun ei toimi, niin sitten sanotaan. H7

5.3 Uusi rooli työyhteisössä

5.3.1 Toimivan työyhteisön ja hyvän työilmapiirin määrittelyä

Päiväkodin johtajat kuvailivat työyhteisöjensä koostuvan erilaisista ihmisistä ja erilaisista mielipiteistä. Työntekijöiden johtajat kokivat olevan pääasiassa kokeneita ja ammattitaitoisia, työhönsä sitoutuneita ihmisiä. Taloissa koettiin olevan hyvä yhteishenki ja tekemisen meininki, eripuraa tulee lähinnä pienistä asioista.

Erilaisia ihmisiä töissä, kaikilla erilaisia mielipiteitä. Toiset on sinnikkäämpiä pitämään omista mielipiteistään kiinni. Ja ei anna tuumaakaan periksi. Toiset taas joustaa hyvinkin paljon. H1

Näen kyllä työnsä sitoutuneina. Erittäin asiallisia ja työhönsä sitoutuneita, empaattisia ammattilaisia. H3

Meillä on tosi hyvä yhteishenki ja meillä on hyvä semmonen tekemisen meininki. H7

Hyvää työyhteisöä päiväkodin johtajat kuvasivat keskustelevana ja yhteen hiileen puhaltavana. Toisaalta hyvässä työyhteisössä uskaltaa sanoa oman mielipiteensä ja pystyy perustelemaan sen. Hyvän työyhteisön tunnuspiirteitä päiväkodin johtajien mielestä olivat myös toisten auttaminen, tukeminen ja luottamus työkaveriin. Tärkeänä pidettiin pedagogista keskustelua, kokonaisuuden ymmärtämistä ja perustehtävän merkityksen sisäistämistä. Oman tehtäväkuvansa tietäminen ja erilaisten tehtäväkuvien hyväksyminen mainittiin myös.

Kyllä se sellanen keskusteleva on. Se on se pedagoginen keskustelu. H2

Hyvä työyhteisö on semmonen, missä puhalletaan yhteen hiileen ja ymmärretään tää kokonaisuus ja yritetään yhdessä mennä eteenpäin. H3

Jokainen on vapaa esittämään mielipiteitään, ja yhtenevä ajatus siitä miksi tätä työtä tehdään. H6

Sellanen, jossa tuetaan toinen toistamme, huomioidaan toisemme ja semmonen auttavainen. H7

5.3.2 Työyhteisön suhtautuminen uuteen esimieheen

Kaikki seitsemän päiväkodin johtajaa kuvasivat suhdettaan alaisiinsa hyväksi ja osin läheisiksikin. Työntekijöiden suhtautuminen johtajaksi tulon myötä ei ollut kovin vahvasti muuttunut. Työyhteisössä ymmärrettiin, että johtajaksi nimetyllä oli erilainen tehtävä. Esille tuli myös, että toisten työntekijöiden kanssa kemiat kohtaavat paremmin kuin toisten ja toiset tulevat helpommin juttelemaan omista asioistaan. Yhdessä vastauksessa mainittiin, että on pitänyt tehdä rajaa ja olla etäisempi omaa rooliaan ajatellen. Uuden roolin myötä oli havaittu tietynlaista varovaisuutta ja viileyttä myös työyhteisön taholta. Kaksi johtajista oli kohdannut myös kritiikkiä, muutosvastarintaa ja oman johtajuutensa kyseenalaistamista.

Ei työntekijöiden suhtautuminen muhun ole muuttunut millään tavalla, he hyvin ymmärtävät sen, että mun tehtävä on nyt erilainen ja tullaan asiallisesti kysymään niitä asioita, joita päiväkodin johtajalta kuuluukin kysyä. H3

Ajattelen, että on ihan hyvä suhde kaikkiin alaisiin. Toisaalta voi olla vähän etäinenkin johtuen siitä, että olen päiväkodin johtaja. H4

Tunnen ainakin omasta mielestäni, että suhde työkavereihin ja alaisiini on ihan hyvä ja keskusteleva, että pystytään niistä asioista ihan jutteleen kuitenkin. H5

5.3.3 Ristiriitoja aiheuttavat asiat

Neljän päiväkodin johtajan vastauksessa työvuorot nousivat ristiriitoja aiheuttavaksi tekijäksi. Arjen toimivuuteen, ryhmien ja työntekijöiden erilaisiin työtapoihin liittyvät asiat aiheuttivat ristiriitoja.

Työvuorot ainakin on aiheuttanut ristiriitoja! H1

Lasten ja lasten ohjaamiseen liittyvät asiat. H3

Työajat tai työvuorolistat tai loma-ajat, kesäpäivystys. H4

Ryhmien erilaiset toimintatavat, henkilöiden erilaisuus ja erilaiset tavat ja mielipiteet. H5

5.4 Johtajuusidentiteetin kehittymistä ja ammatillista kasvua tukevat tekijät

5.4.1 Johtajana kehittyminen ja tavoitteita omalle johtajuudelle

Päiväkodin johtajat olivat asettaneet itselleen erilaisia tavoitteita ja johtajuuden kannalta olennaisia kehityskohteita. He halusivat kehittyä nykyisessä tehtävässään. Toisaalta tavoitteet liittyivät omaan luonteeseen ja ilmaisuun, kuten vaikeiden asioiden esille tuontiin, jämähyyteen puuttua asioihin, suhtautumiseen asioihin enemmän järjellä kuin tunteella. Asioiden ja ratkaisujen äärelle pysähtyminen oli tavoitteena yhdellä johtajalla.

Mä oon koittanut opetella ottaa vähän semmosta tuumaustaukoa. Mä oon niin nopee reagoimaan. H2

Kehittyä tässä nykyisessä tehtävässä ja näitten vaikeiden asioiden esille tuomisessa. Kyllähän tässä koko ajan paljon oppii. Tää on tosi ihana mahdollisuus, että on päässyt tähän työhön. H3

Tietoisesti yritän hieman kovettaa itseäni, ettei aina ajattelisi kaikkia tunteella vaan että ajattelisin järjellä. H4

Kun on enemmän kokemusta, niin sitten pystyy enemmän sanomaan, kuinka hommat toimii. H5

Päiväkodin johtajat haluaisivat olla parempia pedagogisia johtajia. He toivoivat koulutusta niin pedagogiikan johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen kuin oman johtajuusidentiteetin ja johtajaroolin vahvistamiseen.

Ja ehkä suurin, mikä itseäni vaivaa todella paljon, on tää pedagogiikka, haluaisin olla myös se pedagoginen johtaja ja oon kokenut huonoa omaa tuntoa, kun tuntuu ettei välttämättä osaa eikä ole sitä aikaa. H4

Olis halu kouluttautua ja kehittää sitä omaa osaamista ja nimenomaan tämmöstä henkilöstöjohtamista. H6

Just tähän johtajuusidentiteetin vahvistamiseen. H7

Omaa osaamistaan johtajat olivat kehittäneet mm. lukemalla ammattikirjallisuutta ja osallistumalla erilaisiin koulutuksiin. Neljä johtajista sanoi, että työ ja käytäntö itsessään kehittää, samoin keskustelut kollegojen kanssa vahvistavat omaa ajatusta. Oman toiminnan reflektointi mainittiin yhtenä kehittämisen keinona.

Kyllä se on sitä reflektointia tää kehittäminen. H2

Osallistumalla erilaisiin koulutuksiin. Keskustelemalla pedagogiikasta opettajakollegojen kanssa. Kirjallisuutta jonkun verran. H4

Suhtaudun positiivisesti kouluttautumiseen. H6

Johtamistyössä yleensä kehittämisen kohteiksi mainittiin johtajan ajan käyttö ja ajan hallinta. Opettajan suunnittelu-aika ja johtajan työt koettiin ajankäytöllisesti haastavaksi yhdistelmäksi. Roolien ja käytäntöjen suhteen oli vielä hieman epäselvyyttä myös päiväkodin johtajan ja aluevastaavan välillä. Roolien ja tehtävien selkeyttämistä edelleen toivottiin ja toisaalta parempaa vuoropuhelua päiväkodin johtajien ja aluevastaavien kesken.

Semmosta rauhallisempaa systeemiä, että saisi keskittyä siihen hommaan mitä tekee niin kunnolla. H2

Ainakin tää ajankäyttö. Koen, että lapsiryhmän suunnittelu-aika jää ihan jalkoihin. Se on aina vähän semmonen paniikki, aika kuormittava juttu. H3

Jotenkin se roolien (jory + pk -johtajat) selkeyttäminen, kun ei itsekään oikein tiedä mikä on, ja sit odotukset on vähän ristiriitaisia. H6

5.4.2 Pedagoginen johtajuus ja suunnitelmallinen kehittäminen

Pedagoginen johtajuus puhutteli päiväkodin johtajia paljon. Yleisesti koettiin, ettei siihen riitä aikaa perehtyä ja toteuttaa. Pitkäjänteistä ja suunnitelmallista kehittämistä tuotiin myös esille tärkeänä kehittämiskohteena varhaiskasvatuksen johtamisessa.

Toivoisin loogisuutta, pitkän tähtäimen suunnitelmaa ja pitkän ajan päätöksiä. H4

Että sitä pystyis kunnolla hoitamaan ne hommat eikä ihan vasemmalla kädellä äkkiä jossain välissä. Toivon, että se on semmosta johdonmukaista, että se pystyttäisi semmoseksi saamaan. H5

Kehittäminen, siihen pedagogiseen johtamiseen, mulla ei ole pedagogista osaamista enempää kuin muillakaan

varhaiskasvatuksen opettajilla ja mun pitäisi kuitenkin olla pedagoginen johtaja. Siihen mä tarviin apua. H7

Päiväkodin johtajien vastauksissa toivottiin myös rakenteellisia muutoksia. Moni oli sitä mieltä, että päiväkodissa ja ryhmässä pitäisi olla erikseen opettaja ja johtaja. Tämän katsottiin olevan edellytys sille, että johtaja voi keskittyä pedagogiikan kehittämiseen ja johtamiseen. Toisaalta myös erilaisilla järjestelyillä voitaisiin toimintaa kehittää ja tehostaa. Vastaajista yksi muuttaisi systeemiä niin, että johtajan töille olisi varattu yksi kokonainen päivä.

Tässä pitäis olla yks kokonainen päivä tälle johtajan työlle eikä sillä tavalla pirstoutuneesti. H2

Se on varmaan sellanen keskeinen asia, miettiä pystyykö siinä olemaan ainoana opettajana ryhmässä. Et se on niinku aika haaste, tämmösiä rakenteellisia muutoksia. H6

Henkilökunnan osaamisen jakaminen, hyödyntäminen ja delegointi organisaatiotasolla nähtiin myös kehitettävänä asioina. Yhdessä vastauksessa tuli esille toive, että johtamis- ja kehittämistyössä voitaisiin tarttua työtyytyväisyyskyselyistä mahdollisesti nousseisiin konkreettisiin asioihin henkilökunnan toiveiden mukaisesti.

Sitä osaamisen delegoimista ja sitä semmosta. Ihmisillä on niin paljon kaikkea erilaista osaamista. H7

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa tarkastellaan päiväkodin johtajien vastauksien perusteella heidän kokemuksiaan uudessa roolissaan vastaten samalla tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuskysymyksillä haluttiin selvittää, millaiseksi uudet esimiehet kokevat roolinsa työyhteisössä, minkälaiseksi uudet esimiehet kokevat identiteettinsä kasvun ja kehittymisen johtajana sekä mitkä tekijät auttavat uutta esimiestä johtajuusidentiteetin kehittämisessä ja ammatillisessa kasvussa.

6.1 Uusi rooli työyhteisössä päiväkodinjohtajien kokemana

Tutkimistulosten mukaan uuden roolin omaksuminen ja haltuunotto koettiin yleisesti haasteelliseksi. Oman roolin sisäistäminen ja oman paikan löytäminen työyhteisössä ja myös organisaatiotasolla vaati aikaa ja pohtimista. Tasavertaisesta työyhteisöstä esimieheksi nouseminen ei ole ollut helppoa. Oma rooli työyhteisössä piti määritellä uudelleen.

Päiväkodin johtajat kertoivat kuitenkin, että työyhteisöissä koettiin hyvänä, että johtaja saatiin omasta talosta. Organisaatiomuutoksesta johtuvaa uutta tehtävää ja roolitusta ikään kuin harjoiteltiin yhdessä. Kun esimiehenä oli tuttu ihminen, häntä oli helppo lähestyä. Suhtautuminen uuteen esimieheen ei tulosten mukaan ollut juurikaan muuttunut johtajaksi nimityksen jälkeen. Johtajat kokivat, että henkilökunta ymmärsi heidän uuden roolinsa ja siihen liittyvät tehtävät. Tutkimustulosten mukaan päiväkodin johtajat kokivat, että he olivat saaneet työyhteisössä luvan johtamiselleen.

Johtajan läsnäolo talossa aiheutti myös hämmennystä työyhteisöissä. Ajateltiin, että pienemmätkin työtehtäviin liittyvät asiat täytyy varmistaa työyhteisön esimieheltä ja että, hän linjaa vanhatkin asiat uudelleen. Päiväkodin johtajien vastauksissa kävi ilmi, että myös kritiikkiä ja muutosvastarintaa oli havaittavissa.

Päiväkodin johtajat olivat sitä mieltä, että työntekijät varhaiskasvatuksen yksiköissä olivat pääasiassa ammattitaitoisia ja sitoutuneita tehtäviinsä. Tulosten mukaan taloissa oli tekemisen meininki ja myös hyvää yhteishenkeä löytyi. Ristiriitoja aiheutti lähinnä pienet asiat.

6.2 Johtajuusidentiteetin kasvu ja kehittyminen johtajana

Tutkimustulosten perusteella päiväkodin johtajat ovat hyvin motivoituneita johtamistehtäväänsä. He pitivät uutta rooliaan merkittävänä ja he halusivat hoitaa tehtävänsä hyvin. Johtajat olivat asettaneet myös tavoitteita omalle johtajuudelleen.

Tulosten mukaan johtajat halusivat kehittää omaa osaamistaan henkilöstöjohtamisessa. Vaikeiden asioiden esille tuomista ja työkaverin tekemiseen puuttumista pidettiin haastavina tilanteina. Päiväkodin johtajat harjoittelivat suhtautumaan asioihin enemmän järjellä kuin tunteella ja ottamaan etäisyyttä. Kokemuksen mukanaan tuomaa varmuutta toivottiin myös.

Kehittämistavoitteista uransa alussa olevat päiväkodin johtajat mainitsivat ajanhallinnan, opettajan ja johtajan työtehtävien jakamisen. Päiväkodin johtajat kokivat, että rajalliset resurssit ja päiväkodin johtajien suuri työmäärä vaikeuttivat oman johtajaroolin haltuunottoa ja vahvistamista.

Johtajuuden koettiin tuovan lisäarvoa omalle työlle, vaikka johtajuusuran alussa uusi rooli on aiheuttanut hämmennystä ja oman johtajaidentiteetin löytymisen ajateltiin vievän aikaa. Tutkimukseen osallistuneiden päiväkodin johtajien vastauksissa korostettiin vertaistuen merkitystä oman johtajuusidentiteetin kehittymisen apuna. Oman esimiehen ja työyhteisön tuki johtajuudelle tuotiin myös esille. Johdon taholta tukea ja kannustusta toivottiin enemmän.

Vastauksissaan päiväkodin johtajat kuvailivat johtamistyyliään tasapuoliseksi ja arvostavaksi. He kokivat olevansa suunnannäyttäjiä sekä linkkejä työyhteisön ja johtoryhmän välillä. He toivoivat johtamisensa olevan selkeää ja johdonmukaista, niin että, työntekijät tietävät heille kuuluvat tehtävät kohti yhteistä päämäärää.

Tutkimustuloksissa selvisi, että päiväkodin johtajat vierastivat sanaa valta ja he halusivat korvata sen ohjaamisella ja tiedontuomisella. Kyselyyn osallistuneet johtajat puhuivat mieluummin vastuusta ja he kokivat, että heidän tehtävänään on huolehtia, että asiat tehdään ohjeiden mukaan. Pedagoginen vastuu lapsista koettiin vahvana.

Päiväkodin johtajien mukaan oman johtajuuden kehityksen työkaluja olisivat erilaiset koulutukset, kirjallisuus sekä käytännön työ.

6.3 Pedagogisen johtajuuden ja ammatillisen kasvun tukeminen

Tutkimuksessa tuli esille, että päiväkodin johtajat olivat sisäistäneet pedagogisen johtajuutensa työyhteisössä ja he halusivat olla hyviä pedagogisia johtajia. Tutkimukseen osallistuneet päiväkodin johtajat kokivat kuitenkin pedagogisen johtajan roolin liian suurena vaatimuksena ja he perustelivat sitä sillä, että heidän kokemuksensa mukaan heillä ei ollut tarpeeksi aikaa ja pedagogista osaamista sen haltuunotolle. Päiväkodin johtajat tunsivat avuttomuutta ja huonoa omaa tuntoa siitä, etteivät pystyneet mielestään tarpeeksi paneutumaan pedagogiikan johtamiseen.

Merkittävää oli, että päiväkodin johtajat vetosivat muun muassa varhaiskasvatuslakiin, jossa keskeistä on suunnitelmallinen ja tavoitteellinen pedagogiikka. Pitkäjänteisyys ja suunnitelmallisuus pedagogiikan kehittämisessä nähtiin tarpeellisena. Päiväkodin johtajat kokivat, että heillä on pedagoginen vastuu lapsista ja perheistä.

Tuloksissa tuli ilmi, että pedagoginen johtajuus ja sen kehittäminen vaatisi enemmän resursseja ja rakenteita. Rakenteet pedagogiselle keskustelulle nähtiin olevan jollain tasolla olemassa ja pedagogiikasta keskusteltiin muun muassa opettajakollegojen kanssa. Tutkimukseen osallistuneiden päiväkodin johtajien mielestä tämänhetkisiä rakenteita olisi hyvä tarkastella myös siitä näkökulmasta, että onko ainoana ryhmässä toimivalla opettajalla edellytyksiä hoitaa perustehtävänsä lisäksi sekä päiväkodin johtajan tehtävät että pedagogiikan johtaminen lain edellyttämällä tavalla.

Tutkimuksen mukaan päiväkodin johtajat toivoivat koulutusta vahvistamaan omaa pedagogista osaamistaan ja johtajuuttaan. Ammatillinen kehittyminen ja kouluttautuminen nähtiin merkityksellisenä asiana varhaiskasvatuksen muuttuneessa toimintakulttuurissa.

Tutkimustuloksissa tuli esille myös henkilökunnan osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen organisaatiotasolla. Ajateltiin, että varhaiskasvatuksen henkilökunnalla on paljon taitoa ja osaamista eri osa-alueilta, joita voisi hyödyntää eri yksiköiden välillä. Rakenteita kehittämällä henkilöstön piilossa olevaa osaamista haluttiin tuoda esille.

7 Pohdinta

Joku viisas on joskus sanonut, että matkan teko on tärkeämpää kuin päämäärä. Matka johtajaksi voi olla pitkä ja vaikeakulkuinen, mutta kun suunta on selvillä ja sydän kompassina, matkan varrella eteen tulevat kivet ja kannot on helpompi ylittää. Johtajuuden reitillä saa varmasti hetkellisesti sekä paistatella parrasvaloissa että huojua rotkon reunalla, mutta ohjaksista kiinni pitäminen takaa mukana pysymisen.

7.1 Tulosten tarkastelua

Tässä opinnäytetyössä tutkijalle oli ennakkoon muodostunut käsitys johtajuudesta työssä tehtyjen havaintojen ja henkilökohtaisen kokemuksen perusteella. Haastateltavien erilaiset tulkinnat ja myös haastateltavien keskinäisissä tulkinnossa ilmenneet erot rikastivat tutkijan tulkintaa johtajuudesta.

Esimiesrooliin asettuminen ilman koulutusta vaatii ainakin rohkeutta ja uteliaisuutta. Toisaalta etukäteen luetut johtamisoppaat ja käydyt johtajakoulutukset tarjoavat kyllä tarpeellista tietoa johtajuudesta, mutta kaikesta huolimatta johtajuus pitää kokea ja se vaatii aina harjoittelua käytännössä. Sanonta ”Siperia opettaa” kuvannee myös johtajaksi kasvamisen prosessia. Epävarmuus ja ailahtelevaisuus kuuluvat prosessiin, mutta eteneminen pienin askelin vie kohti kasvua. Perille ei silti pääse eikä valmiiksi tule liene koskaan. (Järvinen, 2020, ss. 198–200)

Järvinen (2018, ss. 44–45) vertaa rooleihin perustuvaa työyhteisön sujuvaa toimintaa ja yhteistyötä teatteriin ja sen roolikäyttäytymiseen. Esimiesroolissa johtaja käyttää sekä ammatillista että persoonallista minäänsä johtaessaan organisaatiota. Persoonallisuus näyttäytyy toki johtajan työskentelyssä, mutta ammatilliseen rooliin kohdistuvat vaatimukset ja odotukset eivät välttämättä tuo esille sitä, millainen ihminen johtaja todellisuudessa on. Ulkoisesti taitava ja uskottava johtaja saattaa kaikesta huolimatta kokea epävarmuutta ja osaamattomuutta johtamistyössään.

Tutkimukseen osallistuneet päiväkodin johtajat ovat kaikki persoonaltaan ja ihmisinä erilaisia, mutta heidän yhteinen nimittäjänsä on päiväkodin johtaja, mikä asettaa heidät samaan tilanteeseen. Uuteen ammatilliseen rooliinsa liittyviä haasteita he kuvasivat melko

samalla tavalla. Johtajan roolin ymmärtäminen ja selkiytyminen vaati oman käyttäytymisen uudelleen määrittelyä ja oman suhtautumisen muuttamista. Päiväkodin johtajat tiedostivat hyvin myös rooliinsa kohdistuvat odotukset ja vaatimukset. Roolinsa turvin he pystyvät vaikuttamaan henkilökuntaansa, työtehtävien jakamiseen ja työskentelyn sujumiseen. Johtajan rooli antaa myös suojaa epävarmuuden hetkellä. (Järvinen, 2018, s. 51)

Johtajan persoonalliset piirteet ja henkilökohtaiset ominaisuudet luovat ulottuvuuksia johtajuudelle, mutta johtajuus on opittavissa oleva taito. Olennaista on halu johtaa ja kehittyä hyväksi johtajaksi. Päiväkodin johtajat olivat asettaneet itselleen tavoitteita ja halusivat kehittyä johtajina. (Ristikangas ym., 2015, s. 183)

Hyvä johtaja on ammatillisesti motivoinut. Motivaatio ajaa eteenpäin johtajuuden polulla. Johtaja oppii ja kehittyä monipuolisten johtamiskokemustensa avulla. Hyvä johtaja ottaa johtajuuden ja sitoutuu tehtäväänsä. Tässä tutkimuksessa haastatellut päiväkodin johtajat kertoivat johtajan roolin tuoneen heille uutta sisältöä ja motivaatiota työhönsä. Päiväkodin johtajat kokivat myös, että he ovat sitoutuneita työhönsä ja kokemus on kehittänyt ja opettanut heitä toimimaan tehtävässään. (Ristikangas ym., 2015, s. 183)

Työ johtajana vaatii ihmistuntemusta sekä kiinnostusta ja tietoisuutta ihmisen käyttäytymismalleista. Päiväkodin johtajat toivat tutkimuksessa esiin, että joidenkin työntekijöiden kanssa kemiat ikään kuin sopivat paremmin yhteen kuin toisten kanssa. Johtajina he ovat oppineet myös tuntemaan ja ennakoimaan eri ihmisten toimintatapoja ja käyttäytymistä. Johtajan tehtävänä on luoda työyhteisössä yhteistyön edellytyksiä perustehtävän toteutumiselle sekä johtaa tätä yhteistyötä. (Kaski ym., 2007, s. 105)

Työyhteisössä vuorovaikutustaidot nousevat arvoon arvaamattomaan. Johtajalta vaaditaan henkistä kanttia ja rohkeutta puuttua konfliktitilanteisiin. Hänen pitää sietää negatiivisia mielenilmauksia työyhteisössä sekä yksinäisyyttä muiden joukossa. Päiväkodin johtajat olivat saaneet osakseen erilaisia mielenilmauksia ja kokivat olevansa melko yksinäisiä työyhteisöissään roolinsa takia. Asiallinen käyttäytyminen ja hyvä vuorovaikutus työroolista riippumatta on tärkeää silloin, kun työskennellään yhdessä. Johtaja kantaa vastuun sosiaalisten tilanteiden sujuvuudesta ja asioiden selvittämisestä, mutta jokaisella työntekijällä on oma vastuunsa vuorovaikutustilanteissa. (Kuusela, 2013, ss. 41–42)

Luonteenpiirteistä jämäkkyys ja määrätietoisuus tukevat johtajuutta. Johtajan on otettava aktiivisesti esimiesrooli ja astuttava johtajuuden valokeilaan. Tutkimukseen osallistuneet päiväkodin johtajat tunsivat olevansa vielä vajavaisia ja kaipasivat itselleen johtajan tehtävässä tarvittavaa jämäkkyyttä, mutta toisaalta heillä on hyvin määrätietoinen tavoite johtaa joukkojaan kohti valtakunnallista varhaiskasvatussuunnitelmaa. Päiväkodin johtajan roolissa tämä on tärkeä ja vaativa tehtävä. (Järvinen, 2011, ss. 142–143)

Päiväkodin johtajien vastauksissa empaattisuutta ja kykyä kuunnella työntekijöitä pidettiin tärkeänä johtajan työssä. Kun johtaja kysyy työntekijöidensä mielipiteitä ja näkemyksiä sekä antaa mahdollisuuksia valita ja käyttää aikaansa yhteiseen tekemiseen, hän antaa samalla vaikutusmahdollisuuksia ja osoittaa arvostusta. Kokemus yhteisöllisyydestä lisää työniloa ja turvallisuuden tunnetta. Tutkimukseen osallistuneiden päiväkodin johtajien mukaan työyhteisöissä oli hyvä työilmapiiri ja työnteko sujui. (Kuusela, 2013, ss. 81–83)

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan rauhallinen ja harkitseva johtaja herättää luottamusta, mutta johtajalta vaaditaan myös rohkeutta ja kykyä tehdä nopeita päätöksiä. Päätöksenteko on yksi johtamistyön tärkeimpiä asioita. Myös päiväkodin arjessa lasten ja työntekijöiden kanssa tulee eteen tilanteita ja vaikeita valintoja, joihin päiväkodin johtajan odotetaan ottavan kantaa. Joskus päätöksiä on mahdollista tehdä demokraattisesti huomioimalla kaikkien osapuolten mielipiteet, mutta toisinaan päätöksiä tarvitaan nopeasti. Johtajan kyvyttömyys tehdä päätöksiä tuottaa jähkailua, turhauttaa työntekijöitä ja hidastaa asioiden hoitamista. (Pohjanheimo, 2012, s. 191)

Työyhteisön sisältä nousu johtajaksi ja johtajuusidentiteetin tutkiminen tuntui herättävän päiväkodin johtajissa monenlaisia ajatuksia. Tutkimuksen tekeminen nähtiin tarpeellisena ja sen avulla haluttiin saada päiväkodin johtajien ääni kuuluviin. Myönteistä lähestymistapaa johtajuuden kehittämiseksi pidettiin tärkeänä. Toisaalta haastattelukysymyksiä pidettiin vaikeita, mutta päiväkodin johtajat olivat sitä mieltä, että on hyvä välillä pysähtyä miettimään tällaisia asioita. Haastattelun tavoitteen mukaisesti johtajat saivat pohtia ja reflektoida omaa johtajuuttaan sekä tunnistaa omia vahvuuksiaan ja oman toiminnan kehittämiskohteita johtajana. Oman käyttäytymisen ja toimintatapojen analysointitaidot tarjoavat eväitä oman johtajuusidentiteetin vahvistamiselle. (Juuti, 2016, ss. 122–123)

Tutkimuksesta saadut tulokset ovat pitkälti yhteneväisiä teorian tiedon ja aikaisempien tutkimusten kanssa. Johtajaksi valitut tarvitsevat aikaa ja työkaluja työstäessään omaa johtajuusidentiteettiään sekä ammatillista osaamistaan. Esimiesroolin omaksuminen ja johtajuuden haltuunotto ei tapahdu hetkessä, ja esimiehet tarvitsevat siihen sekä tukea että palautetta, niin omilta kollegoiltaan kuin omilta esimiehiltään. Vertaistuen merkitystä korotetaan sekä teoriassa että tämän tutkimuksen tuloksissa. (Pohjanheimo, 2012, s. 61; Ristikangas ym., 2015, s. 69)

Organisaation ja tiimin toimivuus on hyvälle johtajalle tärkeämpää kuin henkilökohtainen menestys. Arjen sujuvuus ja siitä huolehtiminen tuli esille myös päiväkodin johtajien vastauksissa. Palvelevan johtajuuden näkökulmasta myös tämän tutkimuksen tulokset tukevat uudenlaista ajattelua johtamiskulttuurissa. Päiväkodin johtajat kauhistelivat kysymystä johtajan vallan merkityksestä heille ja kielsivät jyrkästi olevansa johtajina vallan vuoksi. He kokivat olevansa palvelutehtävässä ja he ajattelivat, että heidän tehtävänä on pitää huolta siitä, että henkilökunnalla on hyvät edellytykset työskennellä yhteisten tavoitteiden mukaisesti. (Hakanen, 2018)

Päiväkodin johtajat halusivat olla mukana varhaiskasvatuksen kehittämistyössä ja kokivat olevansa johtajina tiedon välittäjiä ja suunnan näyttäjiä. Valta merkitsi heille vastuuta – lapsista, perheistä, työntekijöistä. Lisäksi päiväkodin johtajat kokivat, että te kantavat vastuuta työyksikkönsä laadukkaan pedagogiikan toteutumisesta.

Motivoituneisuus johtaa varhaiskasvatuksen henkilöstöä kohti valtakunnallista varhaiskasvatussuunnitelmaa yhdisti työyksiköissään toimivia päiväkodin johtajia. Heistä jokainen tiedosti hyvin johtajaroolinsa merkityksen ja oman esimerkillisen käyttäytymisensä tärkeyden. Silti kaikkien vastauksista paistoi läpi epävarmuus, voimattomuus ja mahdottomuus hoitaa tehtävänsä niin hyvin, kuin haluaisi.

Varhaiskasvatuksen perustehtävän kirkastaminen ja pedagogisen ajattelutavan vahvistaminen vaatii selkeästi paneutumista entistä enemmän pedagogiseen johtajuuteen ja sen mahdollisuuteen yhdenmukaistaa lasta kunnioittavaa ja myönteisiä oppimiskokemuksia tuottavaa varhaiskasvatuksen toimintakulttuuria. Yksiköissään toimivat päiväkodin johtajat tarvitsevat tähän tukea ylemmältä taholta. Näyttäisi olevan tärkeää turvata päiväkodin

johtajille työrauha sekä vastata heidän tarpeeseensa roolien ja tehtävävastuiden selkiyttämistä ja työmäärän uudelleen organisoinnista. (Parrila ym., 2016, s. 60)

Arvoitukseksi vielä toistaiseksi jää se, pystytäänkö varhaiskasvatuksen organisaation rakenteita muuttamaan niin, että päiväkodin johtajat voivat tuntea olevansa kykeneviä vastaamaan heille annettuihin työtehtäviin ja työn vaatimuksiin.

7.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen tekoon liittyy eettisiä periaatteita, jotka on syytä huomioida tutkimuksen teon eri vaiheissa. Tiedeyhteisöjen yhteisesti hyväksymiä hyvän tieteellisen käytännön tapoja ovat muun muassa rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimuksen suunnittelussa, toteuttamisessa ja raportoinnissa. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät tulee olla eettisesti kestäviä. Avoimuus ja vastuullinen tiedeviestintä on tärkeää tutkimustulosten julkaisemisessa (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje, s. 6)

Tätä tutkimusta tehdessä on pyritty rehellisyyteen ja tarkkuuteen kaikissa opinnäytetyön vaiheissa. Tutkija on osallistunut oppilaitoksen järjestämiin suunnitelma- ja väliseminaareihin, joissa hän on esitellyt ohjeiden mukaan tekemäänsä opinnäytetyötä, saanut palautetta ja toiminut palautteen mukaisesti. Myös raportointi on tehty noudattamalla annettuja ohjeita. Tämä lienee puoltaa hyvää tieteellistä käytäntöä.

Yksi tutkimuksen eettinen vaatimus on se, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistujille kerrotaan tutkimuksen tarkoituksesta ja toteutuksesta etukäteen. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 25) Tässä tutkimuksessa päiväkodin johtajille lähetettiin sähköpostilla saatekirje (Liite 1), joka toimi samalla kutsuna haastatteluun. Kirjeessä kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja toteutuksesta sekä vapaaehtoisuudesta.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida eri tavoin. Reliaabelius ja validius ovat käytettyjä termejä tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Reliaabeliudella tarkoitetaan, että tutkimuksen tuloksia voidaan pitää toistettavina eivätkä tulokset näin ollen ole sattumanvaraisia. Validius tarkoittaa pätevyyttä eli tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. Laadullisessa tutkimuksessa edellä mainitut käsitteet

ovat saaneet erilaisia tulkintoja ja ne kytketään usein kvantitatiiviseen tutkimukseen. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 231)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta lisätään raportoimalla tarkasti tutkimuksen kulun kaikkia vaiheita, kuten haastattelun olosuhteita, haastatteluun käytettyä aikaa, mahdollisia häiriötekijöitä, virhetulkintoja. Myös tutkijan oma itsearviointi tilanteesta tulisi dokumentoida. Tulosten tulkinnassa vaaditaan myös tarkkuutta sekä perusteluja tutkijan menettelyille ja tulkinnoille. (Hirsjärvi ym., 2009, ss. 232 –233)

Haastattelun olosuhteet tämän tutkimuksen haastattelutilanteessa olivat hyvät. Haastateltavat antoivat haastattelunsa omalta työpisteeltään ja haastattelut tehtiin etäyhteydellä Team-sovelluksen avulla. Yhteydet toimivat pääasiassa hyvin. Muutaman haastattelun kohdalla yhteys pätki hieman, mutta haastateltavan puhe kuitenkin tallentui koneelle kokonaisuudessaan.

Haastattelu tehtiin ilman kameraa, joten haastateltavien ilmeet ja eleet eivät välittyneet tutkijalle, joten näistä ei voinut tehdä tulkintoja. Haastattelujen aikana päiväkodin lasten ääniä kuului taustalta, mutta haastateltavien huomio ei tuntunut häiriintyvän taustamelusta.

Tutkija oli lähettänyt päiväkodin johtajille etukäteen haastatteluteemat (Liite 2), joiden pohjalta haastattelut etenivät. Haastatteluteemoja katsottiin olleen sopiva määrä ja haastattelut saatiin pidettyä etukäteen sovitusti tunnin mittaisena. Tutkija tunsii haastateltavat etukäteen, joten hän koitti olla mahdollisimman neutraali haastattelutilanteessa. Haastattelutilanteissa tutkija antoi haastateltavien kertoa omia ajatuksiaan ja mielipiteitään puuttumatta niihin.

Seitsemän haastateltavan katsottiin olevan sopiva määrä tutkimuksen onnistumiselle. Tutkimukseen valittiin kaikki kyseisen varhaiskasvatusorganisaation päiväkodin johtajat ja haastateltavat olivat melko saman ikäisiä keskenään, ja he kaikki olivat olleet yhtä kauan päiväkodin johtajina.

Haastatteluaineisto litteroitiin heti kunkin haastattelun jälkeen, jolloin asiat olivat vielä muistissa. Haastateltavien mielipiteet olivat selkeitä, joten aineiston analysointi oli melko

helposti ymmärrettävää. Mahdollisia virhetulkintoja voi voinut syntyä esimerkiksi, jos haastateltava ei kertonutkaan omaa mielipidettään rehellisesti.

Tutkimustulosten esittäminen mukailee tutkimuskysymyksiä ja teemahaastattelun teemoja, joten tulokset lienevät selvästi luettavissa. Opinnäytetyön aikataulutusta onnistui hyvin ja tutkijan mielenkiinto säilyi tutkimuksenteon eri vaiheissa. Loppujen lopuksi koko prosessi sujui melko mutkattomasti.

Tässä tutkimuksessa lähteet ovat pääosin tutkimuskirjallisuutta ja myös melko tuoreita. Lähteitä on runsaasti ja tietoperustassa on käsitelty laajasti useita johtajuuden osa-alueita. Tiedon luotettavuutta arvioidaan näin ollen hyväksi. Tutkimuksen tulokset johtajuudesta ja johtajuusidentiteetin rakentumisesta mukailevat teoretietoa. Tuloksissa nousi esiin samankaltaisia asioita, mitä teoriaosassa käsiteltiin. Tulosten uskottavuus ja luotettavuus lienee hyvällä tasolla.

7.3 Jatkotutkimuksen aiheita

Tutkimustuloksissa on varmasti paljon samoja asioita, joita minkä tahansa organisaation tulisi pohtia johtajuutta ajatellen. Tutkimustulosten voitaisiin ajatella olevan erilaisia, jos haastateltavat olisivat työskennelleet pidempää johtajina, tai heidät olisi valittu johtajiksi organisaation ulkopuolelta.

Tuloksista tehdyt päätelmät osoittavat, että opinnäytetyö on lisännyt tietoa johtajuudesta ja johtajuuden kehittämiseksi on tilausta kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää johtamisen osaamisen ja jakamisen kehittämisessä.

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista paneutua vielä syvällisemmin johtajuusidentiteetin muodostumiseen vaikuttaviin tekijöihin yksilötasolla. Vastaavan kyselyn voisi tehdä uudelleen samoille johtajille, ja tarkastella, onko kokemus johtajana muuttanut heidän johtajuusidentiteettiään ja missä vaiheessa johtajat ovat tällä hetkellä kehityksessään. Lisäksi johtajille voisi asettaa henkilökohtaisia tavoitteita ja tarjota tarkkaa palautetta identiteetin kehittämisprosessista.

Pedagogista johtajuutta ja sen ilmenemistä varhaiskasvatuksen organisaatiossa olisi myös hyödyllistä tutkia. Varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin muutosta ja johtajuuden vaikutusta siihen voisi myös tarkastella. Toisaalta olisi mielenkiintoista kysyä myös varhaiskasvatuksen henkilökunnan kokemuksia ja näkemyksiä siitä, miten päiväkodin johtajien nimittäminen päiväkoteihin on mahdollisesti muuttanut heidän työtään.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. (2013) *Keskity olennaiseen esimies*. Helsinki: Talentum Media Oy
- Ahloth, M. & Havunen, R. (2015) *Pomo, puun ja kuoren välissä*. Helsinki: Talentum Media Oy
- Erämetsä, T. (2009) *Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä*. Helsinki: Talentum Media Oy
- Eskola, J. (2018) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa R. Valli (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. *Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teorettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 5. painos. Jyväskylä: PS- kustannus, ss. 209–231.
- Fonsén, E. (2017) Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksen laadun taustalla – talon tavoista tavoitteelliseksi pedagogiikaksi. *Nyt on pedagogiikan aika! Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri muuttuu*. Lastentarhanopettajaliitto. Helsinki. haettu 18.10.2020 osoitteesta: <https://www.vol.fi/uploads/2018/10/31eded03-pedagogiikanaikajulkaisu-6.pdf>
- Fonsén, E. (2014) *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto Haettu 3.11. 2020 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hakanen, J. (2018) *Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin*. Verkkolehti. Työterveyslaitos. Haettu 5.11.2020 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin/>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (n.d) *Tutkimushaastattelu*. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Oy
- Haslam, A., Reicher, S. & Platow, M. (2012) *Uusi johtamisen psykologia*. Helsinki: Gaudeamus Oy
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. (2016) Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (toim.) *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. Jyväskylä: PS- kustannus, ss. 289-301.

- Juuti, P. (2016) *Johtamisen kehittäminen*. Jyväskylä: PS-kustannus
- Juvonen, T. (2017). Sisäpiirihaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M. Nikander, P & Ruusuvuori, J. (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino, ss. 398–412.
- Järvinen, P. (2014) *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. 8. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy
- Järvinen, P. (2016) *Onnistu esimiehenä*. 12. painos Helsinki. Talentum Media
- Järvinen, P. (2018) *Ammatillinen käyttäytyminen. Tie onnistumiseen*. Helsinki: Alma Talent
- Järvinen, P. (2020) *Miten johtaa ihmistä? 102 ohjetta esimiehelle*. Helsinki: Alma Talent
- Kaski, S. & Kiander, T. (2007) *Minä johtajana – itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kauhanen, J. (2015) *Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse*. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Keskinen, T. (2014) *Motivaatio saa liikkeelle*. Mieli, Suomen mielenterveysseura ry. Haettu 3.11.2020 osoitteesta <https://mieli.fi/fi/mielenterveys/itsetuntemus/motivaatio-saa-liikkeelle>
- Kultanen, T. (2016) *Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. Ajattele mitä ajattelet*. Helsinki: Helsingin kamari Oy
- Kuusela, S. (2013) *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Helsinki: Pro Sanoma Oy
- Leinonen, R. (2018) *Sisällön analyysi*. haettu 8.10.2020 osoitteesta <https://spoken.fi/sisallanalyysi/>
- Mahlakaarto, S. (2016) *Persoona työssä. Työidentiteettitaitoja työntekijöille ja esimiehille*. Helsinki: BoD - Books on Demand
- Metsämuuronen, J. (2008) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Uudistettu 3. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

- Parrila, S. & Fonsen, E. (2016) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus*. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus
- Pajunen, E. (2018) *Palveleva johtaja auttaa työntekijöitä onnistumaan – kunnian antamista muille, rohkaisua ja vastuuttamista*. Oulu: Kaleva Media. haettu 9.10.2020 osoitteesta <https://www.kaleva.fi/palveleva-johtaja-auttaa-tyontekijoita-onnistumaan/1824053>
- Pentikäinen, M. (2009) *Ensiaskleet esimiehenä*. Helsinki: WSOY
- Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (2019) *Johtamisen psykologia*. Jyväskylä: PS-kustannus
- Pohjanheimo, E. (2012) *Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille*. Helsinki: Talentum
- Puusa, A. (2020) Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus Oy, ss. 145–156
- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen E. (2015) *Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön*. 3.painos. Helsinki: Talentum
- Rytkönen, K. (2019) *Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Haettu 3.11.2020 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/105620>
- Räty, R. (2017) *Palvelevan johtajan organisaatio menestyy paremmin*. Aalto yliopisto. haettu 8.10.2020 osoitteesta <https://www.aaltoe.fi/aalto-leaders-insight/2017/palvelevan-johtajan-organisaatio-menestyy-paremmiin>
- Salminen, J. (2017) *Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajille*. Helsinki: Grano Oy
- Salonen, E. (2017) *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä*. Helsinki: Talentum Media Oy
- Sydänmaanlakka, P. *Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Helsinki: Talentum Media Oy
- Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2019) Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisen johtamisessa. Teoksessa V. Pietiläinen A. Syväjärvi (toim.) *Johtamisen psykologia*. Jyväskylä: PS - kustannus, ss. 223–233.

Stenberg, T. (2015) *Muistelu vuorovaikutusmenetelmänä*. Helsinki: Ikäinstituutti. Haettu 19.2.2020 osoitteesta

<https://www.ikainstituutti.fi/content/uploads/2016/08/muistelu-vuorovaikutusmenetelmänä.pdf>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi

Tökkäri, V. (2019) Johtajuus kokemuksellisessa organisaatiossa. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi. (toim.) *Johtamisen psykologia*. Jyväskylä: PS-kustannus, ss. 21–32.

Varhaiskasvatuslaki 540/2018. Haettu 18.10.2020 osoitteesta

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>

Vesterinen, P-L. (2011) Luottamusjohtamisella kohti hyvinvointia ja parasta tulosta.

Teoksessa P. Juuti (toim.) *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Johtamistaidon opisto.

Vantaa: Hansaprint, ss. 112–121.

Liite 1: Saatekirje

ARVOISA PÄIVÄKODINJOHTAJA,

Opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, sosiaali- ja terveysalan kehittämistä ja johtamista. Opintoihin kuuluva opinnäytetyöni käsittelee johtajuusidentiteetin muodostumista ja johtajaksi kasvamista.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää uusien johtajien kokemuksia uudesta roolistaan työyksikkönsä esimiehinä. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia johtajuusidentiteetin syntyä ja kasvamista sekä kehittymistä esimieheksi. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös uuden roolin omaksumiseen vaikuttavia taitoja ja työssä onnistumista tukevia tekijöitä. Lisäksi tarkoituksena on saada selville, millaisia asioita uudet esimiehet kokevat tärkeiksi ammatillisessa kasvussaan ja kehityksessään johtajina. Opinnäytetyössä selvitetään haastattelun avulla varhaiskasvatuksen opettajien esimiesroolin haltuunottoa, työstämistä ja kehittymistä johtajana.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaiseksi uudet esimiehet kokevat roolinsa työyhteisössä?
2. Millaiseksi uudet esimiehet kokevat identiteettinsä kasvun ja kehittymisen johtajana?
3. Mitkä tekijät auttavat uutta esimiestä johtajuusidentiteetin kehittämisessä ja ammatillisessa kasvussa?

Aineisto kerätään haastatteluiden avulla. Menetelmänä haastattelussa käytetään muistelua.

Päiväkodin johtajat saavat kertoa oman tarinansa, joka toimii vuorovaikutuksen ja voimaantumisen lähteenä. Muistelun kautta päiväkodin johtajilla on mahdollisuus kertoa omasta kokemuksestaan ja johtajuuteen vaikuttaneista asioista. Muistelun tavoitteena on oman johtajuusidentiteetin vahvistaminen. Tulevaisuuden muistelussa periaatteena on ratkaisukeskeisyys. Kysymykset keskittyvät tulevaisuuteen ja voimavaroihin sekä siihen, miten jokin asia mahdollisesti ratkaistaan. Positiivisilla kysymyksillä on tarkoitus saada selville, mikä on hyvin. Muistelussa käytetään teemoja ja edetään temahaastattelun tapaan.

Haastattelu vie aikaa noin tunnin ja se tapahtuu työajalla. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista, joten jos et halua osallistua haastatteluun, ilmoitanko siitä ystävällisesti minulle. Haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan haastattelun jälkeen kirjalliseen muotoon. Haastattelu on luottamuksellinen, osallistujien nimiä ei mainita työssä missään vaiheessa. Haastattelusta saatu aineisto hävitetään heti, kun opinnäytetyö on valmis.

Haastatteluaineisto on olennainen osa opinnäytetyötäni, joten toivon, että mietit teemoja jo hieman ennen haastatteluun osallistumista. Lähetän teemahaastattelurungon sähköpostin liitteenä. Opinnäytetyö on valmistumisen jälkeen kaikkien luettavissa. Vastaan mielelläni opinnäytetyöhöni liittyviin kysymyksiin. Tutkimusta varten olen saanut tutkimusluvan varhaiskasvatusjohtajalta 23.4.2020.

Kiitos kaikille jo etukäteen vaivannäöstänne opinnäytetyön toteuttamiseksi!

Yhteistyöterveisin,

Tiina Remes

Liite 2: Teemahaastattelun runkoa

TAUSTATIEDOT: ikä, koulutus, ammatti, työvuodet/työkokemus varhaiskasvatuksenopettajana / päiväkodin johtajana, johtajakoulutus

ESIMIESTAIDOT:

(Muistelua valintatilanteesta ja ensimmäisistä viikoista esimiehenä)

Ennakkokäsitykset esimiestyöstä

Valmiudet ja odotukset

Omat vahvuudet

Henkilökohtaiset tekijät: osaaminen, motivaatio, sitoutuminen

Mitä esimiestyö sinulle merkitsee?

JOHTAJUUDEN KÄSITE JA JOHTAJUUS IDENTITEETTI:

(Tämän hetken muistelua)

Miksi haluat toimia johtajana

Millaisena koet itsesi johtajana

Millä tavalla johtaja erottuu varhaiskasvatuksen opettajista

Mitä luonteenpiirteitä johtajalta vaaditaan

Mitä johtajan valta sinulle merkitsee? Miten otat sen vastaan, miten käytät sitä?

Miten vastuu toteutuu toiminnassasi?

Millaisia henkilökohtaisia rajoja olet joutunut / saanut ylittää?

Mihin asioihin vaikutat, mihin pitäisi? Minkälaisia vaikuttamisen keinoja käytät?

Mikä on suurin haasteesi esimiestyössä

Saatko ohjausta, tukea, kannustusta? Riittävästi? Millaista?

JOHTAJUUS TYÖYHTEISÖSSÄ:

(Tämän hetken muistelua)

Millaisena näet työyhteisösi?

Millainen on hyvä työyhteisö, entä huono? Miten se ilmenee?

Miten kuvaillet suhdetta alaisiisi / työtovereihisi?

Onko suhde / suhtautuminen sinuun muuttunut, miten?

Mitkä asiat aiheuttavat ristiriitatilanteita?

Miten pyrit johtamaan henkilökuntaasi?

Millä tavoin pystyt vaikuttamaan työyhteisön positiivisen yhteishengen luomiseen?

JOHTAJANA KEHITTYMINEN JA OPPIMINEN

(Tulevaisuuden muistelua, johtajuusidentiteetin vahvistamista)

Oletko asettanut itsellesi tavoitteita, millaisia?

Miten olet kehittänyt osaamistasi?

Mitä kehitettävää näet johtamistyössä? Miten kehittäisit?

Mitä johtajuuden kannalta olennaista haluaisit kehittää itsessäsi?

