



# “Minne se toinen esihenkilö sitten laitetaan?”

Henkilöstön kokemuksia rinnakkaisjohtamisen mallista varhaiskasvatuksessa  
ja sen vaikutuksista työhyvinvointiin

Eeva Koskinen & Soile Lahtinen

Julkaisuvuosi **Laurea**



Laurea-ammattikorkeakoulu

**“Minne se toinen esihenkilö sitten laitetaan?” Henkilöstön kokemuksia rinnakkaisjohtamisen mallista varhaiskasvatuksessa ja sen vaikutuksista työhyvinvointiin**

Eeva Koskinen, Soile Lahtinen  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen  
Opinnäytetyö YAMK  
Huhtikuu 2023

Eeva Koskinen, Soile Lahtinen

**“Minne se toinen esihenkilö sitten laitetaan?” Henkilöstön kokemuksia rinnakkaisjohtamisen mallista varhaiskasvatuksessa ja sen vaikutuksista työhyvinvointiin**

Vuosi

2023

Sivumäärä

67

Varhaiskasvatus on tällä hetkellä monien muutosten paineessa. Tämä aiheuttaa osaltaan myös muospainetta varhaiskasvatuksen johtamiselle. Kohdeorganisaatiossa varhaiskasvatuksen johtamisen rakennetta uudistettiin rinnakkaisjohtamisen malliksi, jossa johtajuus jaetaan kahden esihenkilön kesken. Rinnakkaisjohtamisen mallin tarkoitus oli kasvattaa johtamisen sekä johtamisen eri osa-alueiden laatua ja lisätä päiväkodin johtajien hyvinvointia työssään. Rinnakkaisjohtamisen malli oli kehitetty tukemaan esihenkilötyötä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten esihenkilötyössä toteutettu työhyvinvointia lisäämään pyrkivä muutos oli vaikuttanut varhaiskasvatustyötä tekevään henkilöstöön. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemuksia rinnakkaisjohtamisen mallista ja sen vaikutuksista työhyvinvointiin, sekä kehittää rinnakkaisjohtamisen mallia kerätyn aineiston pohjalta. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli työpajatyöskentelyn avulla esihenkilöiden kanssa yhteiskehittää johtopäätöksistä luodun työkalun avulla henkilöstöltä nousseita rinnakkaisjohtamisen mallin kehittämisen kohteita.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui johtamisen nykykäsitteisiin esihenkilötyöstä sekä oman työn johtamisesta. Johtamisen tietoperusta koostui transformationaalisen-, palveluvan sekä muutosjohtamismallien teoriasta esihenkilötyöhön. Oman työn johtaminen koostui työhyvinvoinnin, itseohjautuvuuden sekä yhteisöohjautuvuuden teoreettisesta viitekehuksesta. Rinnakkaisjohtamisen mallin menestyksekkäs toteutuminen vaati henkilöstöltä itseohjautuvuutta sekä yhteisöohjautuvuutta tiimin ja työyhteisön tasolla.

Opinnäytetyö oli laadullinen tutkimus, joka toteutettiin kaksivaiheisena kehittämistyönä. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto kerättiin henkilöstölle toteutetuilla yksilöllisillä teemahaastatteluilla. Kohdeorganisaation henkilöstö koki rinnakkaisjohtamisen mallin vaikuttaneen melko vähäisesti tehtävään työhön kentällä. Malli koettiin pääosin selkeäksi kokonaisuudeksi. Tutkimuskysymys pyrki myös selvittämään rinnakkaisjohtamisen mallin vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin. Rinnakkaisjohtamisen mallilla ei ollut joko mitään vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin tai vaikutukset koettiin työhyvinvointia vähentävinä tekijöinä. Työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi valittiin esihenkilön tuki sekä tiimityö ja luottamus. Toisessa vaiheessa aineiston johtopäätöksistä rakennetun työkalun avulla esihenkilöille toteutettiin kehittämisen työpaja. Työpajan tuotoksena kehitettiin kaksi toimintamallin muutosta sujuvoittamaan henkilöstön työn tekoa.

Opinnäytetyössä selvisi henkilöstön kokevan rinnakkaisjohtamisen mallissa sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia konkreettiseen työhönsä. Rinnakkaisjohtamisen mallia tulee jatkossa tutkia vielä enemmän. Jatkokehittämisehdotuksina nousi asiakasperheiden kokemus rinnakkaisjohtamisen mallista, vastuunopettajan työnkuvan kehittäminen sekä rakennetun kehittämisen työkalun arviointi ja jatkokehittäminen.

Asiasanat: varhaiskasvatus, rinnakkaisjohtamisen malli, transformationaalinen johtaminen, työhyvinvointi, oman työn johtaminen

Eeva Koskinen, Soile Lahtinen

**“So, Where Do We Put the Other Director?” Personnel Experiences of the Dual Leadership Model and Its Effects on Well-Being at Work**

Year

2023

Pages

67

---

Early childhood education is currently under the pressure of many changes. This also causes pressure for change in the management of early childhood education. In the target organization of the study, the management structure of early childhood education was reformed into a dual leadership model, where leadership is shared between two directors. The purpose of the dual leadership model was to increase the quality of management itself as well as the different sub-areas of management and finally to increase the well-being of kindergarten directors in their work. The model of dual leadership has been developed to support supervisory work. The purpose of the thesis was to find out how the change implemented at the supervisor level aiming to increase work well-being, affects the staff working in early childhood education. The aim of the thesis was to find out the early childhood education staff's experiences of the dual leadership model and its effects on well-being at work, and to develop the dual leadership model based on the collected data. The development task of the thesis was, through workshop work together with supervisors, to co-develop pinpointed targets for the development of the dual leadership model that arose from the staff with the help of a tool created from the conclusions.

The theoretical reference framework of the thesis is based on the current understanding of management theories about supervisory work and the management of one's own work. The framework for management consists of the theory of transformational leadership, servant leadership and change management models for supervisory work. Managing one's own work consists of the theoretical framework of well-being at work, self-management and community-oriented organizing. The successful implementation of the dual leadership model requires self-direction from the personnel and community-oriented direction at the level of the team and work community.

The thesis is a qualitative study that was implemented as a two-phase development work. In the first stage, the material was collected in individual thematic interviews conducted for the personnel. The personnel of the target organization felt that the dual leadership model had a rather small effect on the work done in the field. The model was mainly perceived as a clear entity. The research question also sought to find out the effects of the dual leadership model on the work well-being of the personnel. The model of dual leadership either had no effects on the staff's well-being at work, or the effects were perceived as factors reducing work well-being. The factors influencing well-being at work were the support of a director, teamwork and trust. In the second phase, a development workshop was carried out for directors with the help of a tool built from the conclusions of the material. As a result of the workshop, two changes to the operating model were developed to streamline the work of the personnel.

In the thesis, it was found that the personnel experience both positive and negative effects on their concrete work in the model of dual leadership. The model of dual leadership should be studied in even more detail in the future. Suggestions for further development would be i) the experience of the client families with the dual leadership model, ii) the development of the job description of the responsible teacher, iii) and the evaluation and further development of the structured development tool.

**Keywords:** early childhood education, dual leadership model, transformational leadership, well-being at work, self-leadership

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Johtamisen nykykäsitteet esihenkilötyöstä ja oman työn johtamisesta .....	7
2.1	Varhaiskasvatuksen tehtävä ja tavoite.....	7
2.2	Transformationaalinen johtaminen.....	8
2.3	Muutosjohtaminen .....	10
2.4	Palveleva johtaminen .....	12
2.5	Rinnakkaisjohtamisen malli.....	14
2.6	Työhyvinvointi .....	16
2.7	Itseohjautuvuus.....	18
2.8	Yhteisöohjautuvuus tiimityössä .....	21
2.9	Teorian yhteenveto .....	22
3	Kehittämisasetelma .....	25
3.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet .....	25
3.2	Opinnäytetyön menetelmälliset lähtökohdat .....	26
3.2.1	Aikataulukko .....	27
3.2.2	Teemahaastattelujen toteutus .....	27
3.2.3	Aineiston hallintasuunnitelma .....	30
3.2.4	Aineiston analysointi .....	31
3.3	Kehittämistyöpajatyöskentely.....	33
4	Tulokset .....	35
4.1	4.1 Haastattelujen tulokset .....	35
4.1.1	Esihenkilötyön merkitys .....	35
4.1.2	Työhyvinvointi .....	38
4.1.3	Itseohjautuvuus tiimityössä .....	40
4.2	Rinnakkaisjohtamismallin kehittämisen tulokset .....	42
5	Johtopäätökset .....	44
6	Pohdinta .....	53
6.1	Luotettavuus ja eettisyys .....	53
6.2	Eettiset ja tietosuojakäytännöt .....	55
6.3	Jatkokehittämisaiheet.....	56
	Lähteet.....	57
	Kuviot .....	63
	Liitteet .....	64

## 1 Johdanto

Maailma on muuttuvaa ja muutoksiin tulee pystyä sopeutumaan ja varautumaan yksilöntasolla mahdollisimman suopeasti. Muutokset ovat välttämättömiä, jotta organisaatiot voivat kehittyä. Ihmiset, jotka työskentelevät erilaisissa organisaatioissa ovat muutosten suodattimia. Muutokset vaativat heittäytymiskykyä ja uskoa, että muutokset tuovat luvattua lisäarvoa myös ruohonjuuritasolle asti. Se, miten hyvin työntekijöiden suodattimet muutoksen virrassa toimivat, vaikuttaa siihen, miten hyvin muutos on organisaatioon saatu informoitua.

Nykypäivän johtaminen haastaa esihenkilöitä muutosvalmiuteen. Johtamisen tapa tulee rakentaa organisaation työntekijöitä huomioivaksi, jotta toimintaa voidaan edistää haluttuun suuntaan. Johtaminen nähdään henkilöiden välisenä vuorovaikutuksena, ja se rakentuu kanssakäymisen edistyessä. Johtamisessa keskeistä on työyhteisön tavoitteellinen työskentely kohti yhteistä päämäärää. Johtaminen voidaan määritellä eri tavoin riippuen sen ympäristöstä. Johtaminen rakentuu henkilöiden väliseksi sillaksi, jossa esihenkilön omalla persoonalla on suuri merkitys (Juuti 2013, 23-24).

Rinnakkaisjohtamisen malli on uusi ja vielä vähän tutkittu johtamisen rakenne. Rinnakkaisjohtamisen mallin avulla pyritään selkeyttämään päiväkodin johtajien työn kuvaa ja vähentämään työn kuormittavuutta. Rinnakkaisjohtamisen malli koettiin tarpeelliseksi rakentaa ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi, joka on jaettu kahden esihenkilön kesken. Tämän kaltaista johtajuuden mallia voidaan hyödyntää yksiköissä, joissa toteutuu "294 laskennallista paikkaa". Rinnakkaisjohtamisen mallin tarkoitus on kasvattaa johtamisen sekä johtamisen eri osa-alueiden laatua ja lisätä päiväkodin johtajien hyvinvointia työssään. Mallin avulla pyritään lisäämään päiväkodin johtajan työn imua. Rinnakkaisjohtamisen mallin rakenne antaa johtajille mahdollisuuden keskittyä tiettyyn kokonaisuuteen. Ensimmäinen kokonaisuus on pedagogiikka ja asiakkuudet ja toinen kokonaisuus henkilöstö- ja talousjohtaminen. Johtaja toimii tämän kokonaisuuden asiantuntijana (Kunta- ja hyvinvointialue, 2021).

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemuksia rinnakkaisjohtamisen mallista ja sen vaikutuksista työhyvinvointiin, sekä kehittää rinnakkaisjohtamisen mallia kerätyn aineiston pohjalta. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on työpajatyöskentelyn avulla yhdessä esihenkilöiden kanssa kehittää johtopäätöksistä luodun työkalun avulla henkilöstöltä nousseita rinnakkaisjohtamisen mallin kehittämisen kohteita. Opinnäytetyön kohteena ovat arvokasta kenttätöitä tekevät varhaiskasvatuksen ammattilaiset. Heidän kokemuksensa tutkittavasta aiheesta on tärkeää saada selville.

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto kerätään henkilöstölle tehtävillä yksilöllisillä teemahaastatteluilla. Aineistoa käsitellään teoriaohjaavalla sisälönanalyyysillä teemoittelua käyttäen. Kerätyn aineiston perusteella toteutetaan esihenkilöille kehittämistyöpaja, jonka tarkoituksena on rinnakkaisjohtamisen mallin kehittäminen sekä johtopäätöksien konkretisoiminen käytännön työelämään. Teemahaastattelurunko pohjautuu laajaan tietoperustaan johtamisen nykikäsitteistä liittyen esihenkilötyöhön ja oman työn johtamiseen sekä uusimpiin tutkimuksiin aiheisiin liittyen.

## 2 Johtamisen nykikäsitteet esihenkilötyöstä ja oman työn johtamisesta

### 2.1 Varhaiskasvatuksen tehtävä ja tavoite

Varhaiskasvatuksen henkilöstön työnkuvaa ja vaatimuksia voidaan tarkastella varhaiskasvatuksen määritelmien ja tavoitteiden mukaisesti. Opinnäytetyö toteutetaan varhaiskasvatusyksikössä, jossa otettiin käyttöön uusi johtamisen rakenne. Opetushallituksen (2022) mukaan varhaiskasvatus koostuu kasvatuksesta, opetuksesta sekä perushoidosta. Toiminta on tavoitteellista ja suunnitelman mukaista, jossa painopiste nähdään pedagogiikalla. Varhaiskasvatuksen tehtävänä on myötävaikuttaa lapsen hyvinvointiin vahvistamalla lapsen kokonaisvaltaista kasvua, kehittymistä sekä oppimista kaikilla eri osa-alueilla. Varhaiskasvatus voidaan järjestää monella eri tavoin, joko päiväkodissa, perhepäivähoidossa tai osallistumalla avoimen varhaiskasvatuksen toimintaan. Varhaiskasvatusta toteutetaan lapsille, jotka eivät ole vielä kouluikäisiä. Varhaiskasvatus on jokaisen lapsen oikeus ja huoltajat päättävät sen tarpeellisuudesta. Varhaiskasvatuksen tärkeänä tehtävänä nähdään yhdenvertaisuuden ja tasa-arvoisuuden kasvattaminen sekä pyrkimys ehkäisemään syrjäytymistä. Varhaiskasvatuksella on myös tärkeä tehtävä toimia huoltajien kasvatustyötä tukevana toimijana (Opetushallitus 2022).

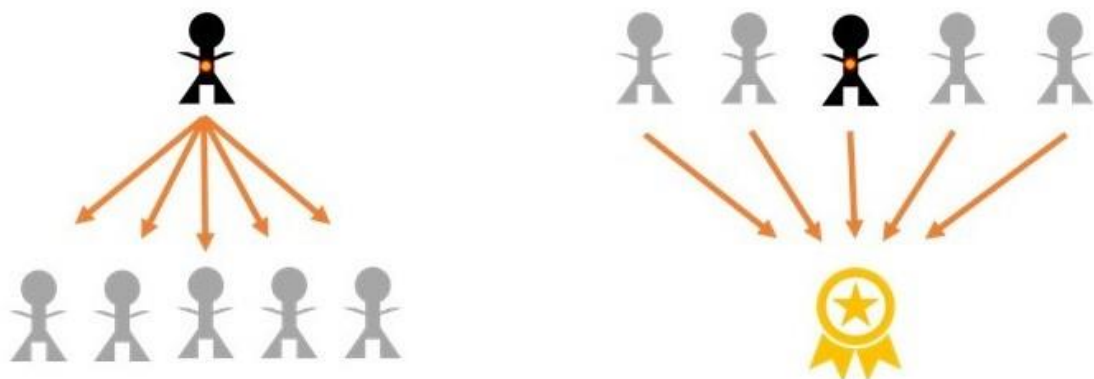
Varhaiskasvatuslain (540/2018) tavoitteena on pyrkiä edistämään lapsen kokonaisvaltaista kasvua ja kehittymistä jokaisella lapsen hyvinvoinnin alueilla. Varhaiskasvatuksessa pyrkimyksenä on tukea jokaisen lapsen oppimista koko eliniän sekä antaa edellytyksiä oppimiselle. Varhaiskasvatuksen tulee rakentaa myönteinen ja kokonaisvaltainen oppimisenkokonaisuus, joka muodostuu leikistä, liikunnasta, kädentaidoista ja kulttuuriperinnöstä. Myönteinen oppimisen kokonaisuus rakentaa hyvän pohjan kasvulle ja kehittymiselle ja sen tulee toteutua turvallisessa kasvuympäristössä. Varhaiskasvatuksessa jokaista lasta tulee kohdella yhdenvertaisesti, kunnioittavasti sekä tasa-arvoisesti. Lapsi toimii varhaiskasvatuksessa vuorovaikutuksellisessa ympäristössä ikätovereidensa ja aikuisten kanssa, jossa lapsi voi harjoitella sekä kehittää vuorovaikutustaitojaan. Varhaiskasvatuksessa lapsen kulttuuriperintöä, kieltä sekä uskonnollista tai katsomuksellista taustaa kunnioitetaan. Varhaiskasvatuksessa jokainen lapsi kohdataan yksilönä ja jokaisen yksilölliset valmiudet tunnustetaan ja järjestetään tukea sen

vaatiessa. Varhaiskasvatusta toteutetaan yhteistyössä huoltajien kanssa ja mahdollistetaan lapsen osallisuus sekä vaikuttamisen mahdollisuus lasta koskevista asioissa.

Varhaiskasvatuksen henkilöstö sitoutuu työssään noudattamaan lain määrittämiä tavoitteita tukeakseen lapsen kokonaisvaltaista kehitystä ja oppimista kaikilla eri elämän osa-alueilla yhdessä lapsen huoltajien kanssa. Varhaiskasvatuslaki määrittelee varhaiskasvatuksessa vaadittavat suunnitelmat toteutuvaksi, jotta lapsen oppiminen ikätasoisesti mahdollistuu. Varhaiskasvatuslain (540/2018) mukaan varhaiskasvatusryhmässä pääsääntöisesti toimii varhaiskasvatuksen opettaja, varhaiskasvatuksen sosionomi sekä lastenhoitaja. Tarvittaessa varhaiskasvatusyksikössä työskentelee varhaiskasvatuksen erityisopettaja, joko fyysisesti yksikössä tai alueellisesti toimivana.

## 2.2 Transformationaalinen johtaminen

Transformationaalinen johtaminen on Gromovin & Brandtin (2011) mukaan pitkäaikaiseen ja perustavanlaatuisen johtamiseen pyrkivä muoto, jossa keskeisenä nähdään muutostarve. Transformationaalinen johtaja haluaa toiminnallaan edistää henkilöstön jäsenien sitoutumista työhön motivoimalla sekä herättelemällä uusien ideoiden ja tulevaisuuden skenaarioiden avulla työntekijöitä kehittämään omaa työskentelytapaansa. Transformationaalinen johtaja pyrkii tarjoamaan sopivassa määrin haasteita työntekijöilleen sekä tarjoaa mahdollisuuden oman osallisuuden toteutumiselle. Transformationaalisessa johtamisessa keskeistä on omalla esimerkillä johtaminen sekä erilaisten etujen tarjoaminen henkilöstölle, jotka toimivat motivaation tavoin palkintoina hyvin toteutetusta työstä. Gromov & Brandt (2011) toteavat tutkimuksensa tuloksissa transformationaalisen johtamisen toimintamalleiksi *”haastamisen, visioimisen, osallistamisen, esimerkillä johtamisen sekä palkitsemisen”* (Kouzes & Posnerin 1987).



Kuvio 1. Esihenkilövetoisen johtamisen malli verrattuna transformationaalisen johtamisen määritelmään.



Ahokas & Stenius (2014) mukaan transformationaalinen johtaminen tuli tunnetuksi Burns (1978) rakentaman ajatuksen pohjalta, jossa kokonaisuuden muodostivat johtaja sekä hänen seuraajansa eli työntekijät. Tämän yhdistelmäkokonaisuuden nähtiin kasvattavan osallisten kehittämishalukkuutta sekä edistävän osallisuutta ja itsenäisyyttä toteuttaa työtään. Transformationaalinen johtaminen pyrkii edistämään eettisiä periaatteita, jossa merkittävänä nähdään yksittäisen työntekijän päämäärien tukeminen sekä kokemusten ja arvojen kehittäminen (Burns 1978, Tourish 2013). Simolan, Barlingin & Turnerin (2010) tutkimuksen mukaan Burns (1978) jakoi transformationaalisen johtajuuden käsitteen kahteen ja eritteli sanan ”transaktion” sekä ”transformationaalin”. Transaktio johtamisen käsite rinnastetaan vaihtokauppaan, jonka tarkoituksena on pyrkiä edistämään molempien osapuolten päämääriä. Edistämisen keinoiksi on mainittu poliittiset, taloudelliset sekä psykologiaan perustuvat käytänteet. Transformationaalisessa johtamisessa ylitetään sosiaalisen vaihtokaupan tarjoamat edut ja pyritään lisäämään motivaatiota tuottavia tapoja edistämään eettisiä periaatteita. Myös Aij & Rapsaniotis (2017) erottelevat kirjallisuuskatsauksessaan kyseiset käsitteet toisistaan samantyyppisesti. Transaktionaalinen johtajuus motivoi työntekijöitä toimimaan syy-seuraussuhteiden sekä palkitsemisen kautta. Transformationaalinen johtaja pyrkii luomaan hyvinvointia työpaikalla minkä seurauksena työntekijä kykenee parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseensa.

Gromovin & Brandtin (2011) mukaan transformationaalista johtamista tarvitaan nykypäivän muuttuvassa maailmassa. Transformationaalinen johtaja on muutosmyönteinen, joka pyrkii toiminnallaan sitouttamaan henkilöstön jäseniä muutokseen. Muutoksen onnistunut johtaminen vaatii juuri transformationaaliselle johtajuudelle tyypilliset toimintamallit, kuten johtajan omalla esimerkillä johtamisen. Isotalus & Rajalahti (2017, 43) korostavat vuorovaikutuksen merkitystä esihenkilötyössä. Heidän mukaansa transformationaalinen johtaminen välttämättä noudata vuorovaikutusjohtamisen erityispiirteitä, sillä he toteavat transformationaalisen johtamisen rakentuvan esihenkilön olemuksesta sekä persoonallisuudesta enemmän kuin ulkoa opittuna tapana toimia. Simola ym. (2010) viittaavat Bass (1985) ja Bass & Riggio (2006), jossa transformationaalinen johtajuus rakentuu neljästä kokonaisuudesta. Ensimmäisenä he mainitsevat ”vaikuttamisen idealisoinnin”, jossa esihenkilö toimii esimerkkinä työntekijöilleen näyttäen toiminnallaan vision suunnan. Toisena mainitaan ”motivaation inspiroiminen”, jossa merkittävämpänä nähdään yhteisöllisyydellä saavutetut tavoitteet ja yhteisen vision saavuttaminen tiimityössä. Kolmanneksi ”älyllinen aktivointi”, jossa esihenkilö ohjaa toiminnallaan työntekijöitä itsenäiseen ajatteluun sekä vahvistaa ongelmanratkaisukykyä luovan ajattelun keinoin. Viimeisenä mainitaan ”huomion yksilöllinen kohdentuminen”, jossa esihenkilön huomio kiinnittyy jokaisen työntekijään yksilöllisesti. Tarkoituksena vahvistaa sekä tukea heidän työtään turvallisessa työyhteisössä. Tässä voidaan hyödyntää palkkiomenetelmää tai rakentavan kritiikin hyödyntämistä.

Transformationalisessa johtamisessa on paljon yhteneväisyyksiä muutosjohtamiseen, koska molemmissa pyritään muutokseen. Laurilan (2017) mukaan ero näiden käsitteiden välillä syntyy siitä, että transformationaalinen johtaminen tähtää pysyvään tai pidempiaikaiseen muutokseen myös organisaation vakaassa toimintaympäristössä. Olotilan päämääränä voidaan pitää syvällisen muutoksen aikaansaamista alaisissa.

### 2.3 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on organisaatioissa tapahtuvaa toimintaa, jonka päämääränä on saada aikaan haluttuja muutoksia (Lindell 2017). Muutosjohtamisessa on paljon yhteneväisyyksiä transformationaaliseen johtamiseen, koska termi transformaatio tarkoittaa suomennettuna muutosta. Muutosjohtamisen voidaan nähdä tarkoittavan kaikkia niitä tapoja, tekemistä, osaamista ja työkaluja, joilla ihmisiä kuljetetaan kohti muutoksen kohteena olevaa päämäärää, heidät huomioiden. Se on ihmisenäkökulmasta tapahtuvan muutoksen johtamisen mahdollistava viitekehys. Muutosjohtamisen fokus on yksilössä, ja yksilön kuljettamisessa muutoksen prosessin läpi. (Juuti 2013, 123-125). Muutosjohtaminen voidaan nähdä prosessina, jonka vaiheita ovat muutostarpeen analysointi, tavoiteltavan muutoksen määrittely ja sitä kohti toimiminen sekä muuttuneen toiminnan ja sen seurauksien arviointi. Organisaatiossa tapahtuva muutos vaikuttaa moniulotteisesti. Muutoksen vaikutukset ulottuvat ajattelutapoihin, toimintamalleihin, tehtäväkokonaisuuksiin, järjestelmiin sekä henkilöstön työnkuviin. (Viitala 2008, 30)

Muutoksen alkuvaiheessa on hyvä sopia, kuinka muutosta koskevasta viestintä toteutuu ja millä tavoin tehtävä yhteistyö näyttäytyy. Muutos velvoittaa henkilöstöä sitoutumaan muutoksen tuomiin uusiin käytänteisiin ja sääntöihin. Esihenkilön on pystyttävä olemaan kaikissa eri tilanteissa johdonmukainen ja selkeä viestinnässä. Muutos saattaa aiheuttaa paljon tunteita, joten viestinnän tulee olla avointa ja suoraviivaista. Tunneryöpyistä huolimatta esihenkilön tulee edistää muutosta johdonmukaisella johtamisen otteella, kuunnella työntekijöitään ja tuoda asiat esille niin kuin ne ovat (Pirinen 2014, 116-125).

Maailma on muuttuvaa ja muutokseen tulee pystyä sopeutumaan ja varautumaan yksilöntasolla mahdollisimman nopeasti. Muutokset ovat välttämättömiä, jotta organisaatiot voivat kehittyä. Ihmiset, jotka työskentelevät erilaisissa organisaatioissa ovat muutosten suodattimia. Muutokset vaativat heittäytymiskykyä ja uskoa, että muutokset tuovat luvattua lisäarvoa myös ruohonjuuritasolle asti. Se, miten hyvin työntekijöiden suodattimet muutoksen virrassa toimivat vaikuttaa, miten hyvin muutos on organisaatioon saatu informoitua. Saavuttaakseen motivoituneita työntekijöitä muutoksen vaiheessa, voisi olettaa, että asian työstäminen ohjaisi uutta paradigmaa. Muutoksessa merkittävää on vahvistaa uuden oppiminen ja varmistaa, että oppimisessa edetään haluttua maalia kohden. Muutokset organisaatioissa tapahtuvat

vaiheittain, jotta haluttuun lopputulokseen päästään. Ensimmäinen vaihe on luoda ymmärryksen ilmapiiri, jolla varmistetaan muutoksen ydinidea sekä käytetään aikaa keskustelulle. Toisena tärkeänä vaiheena muutosprosessissa nähdään muutoksen merkitys koko organisaatiolla. Muutoksessa on tärkeää pystyä perustelemaan muutoksen tarpeellisuus ja vahvistaa käsitystä sen toteuttamisesta. Kolmas merkittävä vaihe käsittelee muutoksesta syntyvää vastarintaa. Muutos saattaa itsessään muuttaa työtehtäviä ja vastuualueita. Muutosvastarinta voi syntyä pelosta uutta muutosta kohtaan. Tapa, miten vastarintaan vastataan, löytyy organisaation sisältä (Virtanen & Stenvall 2019, 169).

Muutosjohtaminen vaatii esihenkilöltä hyviä vuorovaikutustaitoja sekä saattaa muutoksen kohteena olevat, eli henkilöstö kuulluiksi. Tarkentamalla muutoksen tavoitteita sekä selkiyttämällä muutoksen tuomaa konkreettista kokonaiskuvaa esihenkilö pystyy vaikuttamaan henkilöstöön myönteisesti. Näin epäileväinen asenne muutosta kohtaan voidaan kääntää kohti muutosmyönteisyyttä. Esihenkilö pystyy myös toiminnallaan luomaan vakautta sekä mahdollisuutta ennakoida tulevia tilanteita ja näin todentaa henkilöstölle, mitä lisäarvoa muutos tuottaa koko työyhteisölle. Esihenkilö lunastaa paikkansa johtajana, sen mukaan kuinka hänen tekinsä näyttäytyvät. Muutos itsessään vaatii paljon niin henkilöstöltä kuin esihenkilöltäkin. Esi miehen tulee itsevarmasti pystyä johtamaan muutoksen asettamia uusia toimintatapoja ja samaan aikaan jakaa informaatiota sekä toimia yhteistyössä henkilöstön kanssa. (Pirinen 2014, 16-20).

Laurila (2017) tutkii väitöskirjassaan hyvää muutosjohtajuutta. Laurilan mukaan Bennis & Nanus ovat jo vuonna 1985 nostaneet luottamuksen rakentamisen yhdeksi neljästä transformationaalisen johtajuuden mallinsa strategiaksi. Tutkijat havaitsivat, että luottamus esimieheen edistää organisaation jäsenten välistä keskinäistä yhtenäisyyttä. Esi miehen toiminnan ennustettavuus ja varmuus, myös epävarmoissa tilanteissa, on avaintekijä luottamuksen rakentumisen suhteen. Omien näkemysten tuominen avoimesti julki sekä niiden takana seisominen ovat konkreettisia tekoja, joilla transformationaalinen johtaja edistää luottamuksen rakentumista.

Pirisen (2014, 119-120) mukaan muutosviestinnällä pyritään saavuttamaan vuoropuhelua muutoksesta henkilöstön ja esihenkilön välillä. Informaatiotulva muutoksessa saattaa olla massiivinen, joten esihenkilön tulee pystyä osoittamaan tärkeimmät seikat henkilöstön tietoon sekä tarkentaa mitä muutos konkreettisesti pitää sisällään ja käytännössä tulee näyttäytymään. Muutosviestinnällä pyritään myös näkemään nykyhetkestä tulevaisuuteen ja samaan aikaan pysyvää jatkumoa. Henkilöstö saattaa olettaa viestinnän muutoksesta olevan reaaliajassa tapahtuvaa ja jokapäiväistä. Näin asia ei kuitenkaan ole. Tämä saattaa aiheuttaa henkilöstössä tunnetta, että kaikkea tietoa ei jaeta, vaikka kyse onkin totutuista normeista eri viestintakanavien kautta saamasta informaatiosta. Tutkimuksessa selvitetään henkilöstön kokemuksia johtamisrakenteen uudistuksesta, jolloin on tärkeää tarkastella myös uudistuksen

informoinnista. Henkilöstöä koskevan viestinnän merkitys on suuri pyrittäessä saavuttamaan haluttu lopputulema johtajamuutoksessa eli muutokseen sitoutunut henkilöstö.

#### 2.4 Palveleva johtaminen

Hakasen, Harjun, Seppälän, Laaksojen sekä Pahkin (2012, 11) mukaan palvelevan johtamisen kehitti Robert K. Greenleaf 1970-luvulla ja on näin ollen käsitteenä vanha, mutta vakiinnuttanut asemansa vasta viime vuosina. Palveleva johtaminen määritellään tarvetilana pyrkiä palvelemaan ja jonka keskiössä johtaja näkee työntekijät. Halu mahdollistaa henkilöstölle paras palvelun tulos synnyttää esihenkilössä johtamisen tarpeen. Palvelemisen ja johtajuuden yhdistäminen nähdään olevan hyödyllistä. Keskeistä palvelevassa johtamisessa on johtajan vilpittön kiinnostus henkilöstön jäseniä kohtaan vuorovaikutuksellisin keinoin. Palvelevassa johtamisessa esihenkilö tukee ja kannustaa henkilöstön jäseniä oppimaan ja onnistumaan tehtävissään. Tämän nähdään myös lisäävän henkilöstön työn suorittamista laadukkaasti sekä lisäävän organisaation pitovoimaa. Palvelevan esihenkilön tarkoituksena on johtaa työyhteisöä näyttämällä esimerkkiä. Hierarkkisesta itsekkyydestä luovutaan (Greenleaf 1977). Hakasen (2011, 76-77) mukaan palveleva johtaja on ”ensimmäinen vertaistensa joukossa”. Palveleva johtaminen tarkoittaa eettistä johtamisenmuotoa ja palvele esihenkilön nähdään olevan enemmän kuin pelkkä esihenkilö. Keskeisimpänä ajatuksena palveleva johtaja tunnistaa halukkuuden pyrkiä palvelemaan henkilöstön jäseniä, josta seuraa tiedostettu motiivi konkreettiseen johtamiseen. Hakasen mukaan esihenkilö on ainoa työyhteisössä, joka palvelemisen voi helpoiten laittaa käytäntöön.

Laub (1999) määrittelee palvelevan johtamisen olevan yhteistyötä esihenkilön sekä henkilöstön välillä. Esihenkilön nähdään olevan osa työyhteisöä ja sen tiivis jäsen. Palvelevan johtamisen määrittelyssä keskeistä on johtajan toimiminen esimerkkinä muulle työyhteisölle käskyjen jakamisen sijaan. Esihenkilön tehtävänä on palvelevassa johtamisessa tukea henkilöstön jäseniä työssään ja kannustaa työntekijöitä onnistumaan. Esihenkilö arvostaa jokaisen työntekijän yksilöllisiä ominaisuuksia ja vahvuuksia. Organisaation sääntöjen sekä toimintatapoja mukautetaan työyhteisöön sopivaksi, jossa esihenkilön toiminta on läpinäkyvää (Millard 1995). Ahokas & Stenius (2014) pohtivat käsitteen määrittelyä ja sen merkitystä. Heidän mukaansa palvelevan johtamisen käsite on herättänyt keskustelua ja hidastanut sen leviämistä. Palveleva sanana herättää ajatuksia hyötysuhteesta ja sen hierarkkisesta kulkusuunnasta alhaalta ylöspäin. Ei ole tarvetta toteuttaa ylhäältä päin tiukkaa hierarkiaa, jos alhaalta päin tulevat viestit työntekijöiltä ohjaavat toimintaa toiseen suuntaan ja vastustavat auktoritaarista johtamisen mallia. Palvelevan johtamisen ajatellaan olevan vastaus nykypäivän johtamisen odotuksiin. Palveleva johtamisessa esihenkilö toimii eettisesti ja lähempänä henkilöstön jäseniä, jossa suuri rooli on esihenkilön omalla heittäytymisellä. Palveleva johtaminen linkittyy transformationaaliseen johtamiseen kirkastaen oikean ja väärän suhdetta sekä nostaa keskiöön henkilöstön jäsenet. Palvelevaa johtamista ohjaa arvot ja asenteet sekä esimerkiksi

johtaminen. Myös Aij & Rapsaniotis (2017) ymmärtävät palvelevan johtamisen olevan transformationaalisen johtamisen yksi malli esimerkiksi Lean johtamisen ohella.

Rytkösen (2019) väitöskirjan mukaan palveleva johtaminen voi aiheuttaa organisaation henkilöstössä ristiriitaisia tuntemuksia. Perinteinen johtamiskulttuuri on saattanut iskostua monen työntekijän toimintakulttuuriin ja on opittu odottamaan käskyjä ja toimimaan niiden mukaisesti sekä vaaditaan esihenkilöltä selkeitä ohjeita työn toteuttamiselle. Itsensä johtaminen ja itsenäinen päätöksen teko sekä kannustava esihenkilö eivät olekaan vielä tuttuja käytänteitä työpaikalla. Palveleva johtajan tulee toimia työntekijälähtöisesti ja opeteltava toimimaan hierarkiasta pois rakentaen luottamuksen ilmapiiriä työyhteisössä. Palvelevassa johtajuudessa on hyvä selvittää organisaation pelisäännöt ja sopia millaisissa tilanteissa esihenkilön tulee puuttua asioihin enemmän sekä miten mahdolliset konfliktitilanteet ratkaistaan yhdessä. Riskiangas & Grünbaum (2014, 78) näkevät mahdollisuuden muokata organisaation rakenteita niin läpäiseviksi, jotta ne palvelevat mahdollisimman hyvin henkilöstön tavoitteita sekä käytänteitä. Tässä yksilön asema organisaatiossa jää vähemmälle huomiolle ja keskitytään arvosamaan yhdessä tehtyä työtä. Ahokas & Stenius (2014) toteavat palvelevan johtajan pyrkivän kuitenkin toiminnallaan edistämään työyhteisön tasa-arvoa ja välittää autenttisen tunteen välittämisestä henkilöstön jäsenille, jonka takia palveleva johtaminen eroaa näiden elementtien takia muista tavoista johtaa. Palveleva johtaminen pyrkii kannustamaan henkilöstön jäseniä työssään sekä oppimisessa ja jakamaan vastuuta pyrkien itse esihenkilönä palkitsemaan henkilöstön jäseniä. Palveleva johtaja pyrkii itse pois parrasvaloista ja suo tämän mahdollisuuden työntekijöilleen.

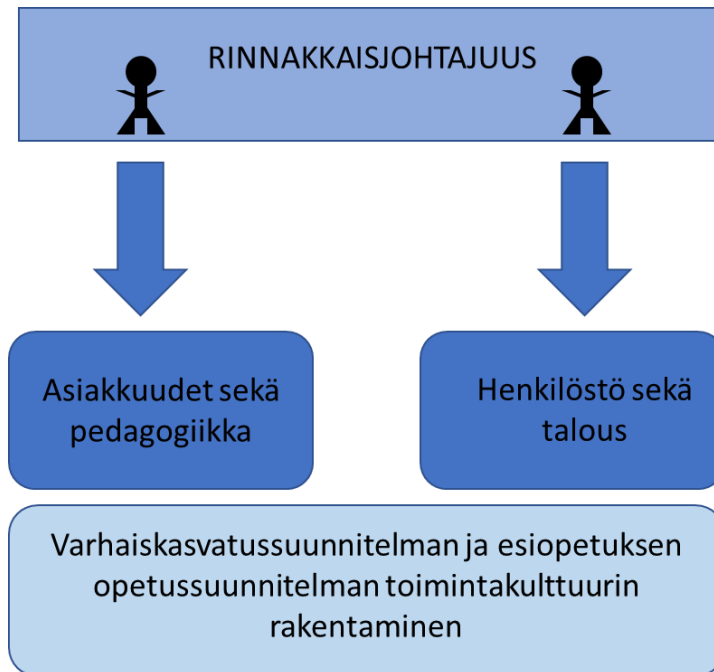
Hakasen (2011, 77) mukaan palveleva johtaja pyrkii toiminnallaan edistämään työyhteisön hyvinvointia kannustamalla henkilöstöä tekemään parhaansa. Tämä ei tarkoita koko johtamisrakenteen poistumista tai muuttumista henkilöstöhierarkiaksi. Työyhteisössä ollaan valmiita noudattamaan esimerkillä johtamista ja henkilöstön jäsen kokee olevansa organisaatiolla tärkeä. Ollilan (2010, 187-190) mukaan esihenkilötyö nähdään palveluammattina, jossa esihenkilön tärkein tehtävä on saada henkilöstön jäsenet näyttämään osaamisensa ja tekevänsä parhaansa organisaation eteen. Esihenkilö pyrkii tarkastelemaan koko työyhteisöä kokonaisuutena huomioiden ja antaen tukensa jokaiselle henkilöstön jäsenelle. Henkilöstön jäsenistä huolehtiminen sekä organisaation tehtävien toteutus eivät ole toisia poissulkeva asetelma. Toteutetun työn tulee olla mielekästä ja johdettua, vaikka sen rakentuukin palvelevan käsitteen kautta. Juuti (2013, 147-150) toteaa palvelevan johtamisen omaksumisen edellyttävän esihenkilöltä taitoa asettua symmetriaan henkilöstön jäsenten kanssa kehittäen hyvän lisäantymistä. Huikko-Tarvainen, Juuti, Auvinen & Sajasalo (2022) toteavat johtopäätöksensä hyvän johtajuuden rakentuvan teoista, joilla ylläpidetään luottamusta sekä toimintaa. Heidän mukaansa hyvää johtajuutta ei saavuteta korkealla hierarkkisella asemalla, vaan johtamistaitoja opettelemalla. Palvelevan johtamisen toimintamallit nähdään parhaana keinona saavuttaa hyvän johtajuuden mukainen auktoriteettiasema.

## 2.5 Rinnakkaisjohtamisen malli

Varhaiskasvatuksen perinteiseen rakenteeseen kuuluu päiväkodin johtaja, joka johtaa yhtä tai useampaa varhaiskasvatuksen yksikköä sekä avoimen varhaiskasvatuksen alueita. Johtajan lisäksi varhaiskasvatuksen yksikössä työskentelee varhaiskasvatuksen opettajia ja sosionomeja sekä lastenhoitajia. Lapsiryhmäkohtaisesti varhaiskasvatuksessa voi työskennellä avustajia sekä varhaiskasvatuksen erityisopettaja, joko alueellisesti tai fyysisesti organisaatioon sidottuna. Organisaatioyksikössä tavallisesti työskentelee varajohtaja, joka toimii samanaikaisesti varhaiskasvatuksen ryhmässä opettajana tai sosionomina. Kohdeorganisaation sijaintikunnassa uudistettiin varhaiskasvatuksen johtajarakennetta 2021. Maailman kehittyessä digitaalisemmaksi syntyy paineita uudistaa organisaatiota. Sähköiset työskentelyalustat etämahdollisuuksineen osaltaan helpottavat, mutta samanaikaisesti vaativat päivityksiä päiväkodinjohtajan työskentelytapoihin. Johtajan työn paine kasvaa varhaiskasvatuksessa ja työn kokonaiskuva tuli konkretisoida. Varhaiskasvatuksen strategiseksi tavoitteeksi nostettiin vuodelle 2021 uudistaa johtamista kohdeorganisaation sijaintikunnassa. Hanketta lähdettiin toteuttamaan pilotointina. Pilotoinnin jälkeen koostettiin työpajoja, jotka muodostuivat yli 30 varhaiskasvatuksen johtajasta. Työpajoissa pohdittiin, minkälaista päiväkodin johtajan työn tulisi olla vuonna 2025. Tämän pohjalta varhaiskasvatuksen johtoryhmälle esiteltiin rinnakkaisjohtamisen malli (Kuntatyö 2030).

Rinnakkaisjohtamisen mallissa kaksi päiväkodinjohtajaa johtaa yhdessä useammasta päiväkodista ja/tai ryhmäperhepäiväkodista muodostuvaa suurempaa toimintayksikköä. Rinnakkaisjohtamisen mallin tarkoituksena on jakaa vastuualueet johtajien välillä. Työtehtävät on mallissa jaettu niin, että toinen johtajista vastaa henkilöstö- ja talousasioista ja toinen johtaja pedagogiikasta ja asiakkuuksista. Kahden vuoden välein vastuualueita vaihdetaan johtajien kesken, jotta johtajilla säilyy asiantuntijuus koko johtajuuskokonaisuudesta. Johtajat vastaavat henkilöstöjohtamisesta sekä Vantaan varhaiskasvatussuunnitelman mukaisesta toimintakulttuurin luomisesta yhdessä. Toimintakulttuurin tulee tukea lasten kasvua sekä kehitystä. Vastuualueet on mallissa jaettu kahdeksi kokonaisuudeksi, jonka myötä johtajien on mahdollisuus keskittyä omiin vastuualueisiinsa entistäkin paremmin. Rinnakkaisjohtamisen mallilla pyritään parantamaan päiväkodin johtajan työn vetovoimaa ja lisäämään työhyvinvointia. Myös eri kokonaisuuksien - pedagogiikan, henkilöstön, asiakkuuksien sekä talouden - johtamisen laadun nähdään kasvavan, sillä johtajan ei tarvitse enää vastata kaikesta yksin. Kahden ammattitaitoisin johtajan tuoma kokemus nähdään lisäarvona yksiköille. Rinnakkaisjohtamisen mallin on todettu lisäävän johtajien työhyvinvointia ja vähentäneen stressiä (Vantaan kaupunki). Rinnakkaisjohtamisen mallilla pyritään myös saavuttamaan säästöjä, sillä esimiestason työhyvinvoinnin parantumisen katsotaan valuvan alaspäin koko työyhteisöön. Rinnakkaisjohtamisen malli on myös mahdollistanut päiväkotien yhdistämisen suuremmiksi kokonaisuuksiksi, ja näin johtajien määrää on voitu vakiinnuttaa. Kohdeorganisaation sijaintikunnan teettämästä Kuntatyö2030 -kehittämistyöhankkeesta voidaan todeta, että päiväkodinjohtajien

työhyvinvoinnin todettiin nousseen. Se näkyy esimerkiksi sairauspoissaolojen pientymisenä, mikä tarkoittaa säästöjä kunnan tasolla. Laadukkaalla päiväkodinjohtamisella varmistetaan laadukas varhaiskasvatus (Kuntatyö2030).



Kuvio 2. Rinnakkaisjohtamisen vastualueet johtajien välillä.

Rinnakkaisjohtamisen malli on rakennettu helpottamaan esihenkilöiden työtä ja lisäämään työhyvinvointia esihenkilötasolla. Rinnakkaisjohtamisessa henkilöstöä johtaa kaksi esihenkilöä yhden sijaan, mutta näin johdettaviakin on yksiköiden yhdistyessä enemmän. Uudessa johtamisen mallissa yksiköt yhdistyvät yhdeksi toimintayksiköksi, joihin kaikkiin otetaan käyttöön samanlaiset toimintamallit sekä rakenteet.

Fonsén & Keski-Rauska (2018) pohtivat tutkimuksessaan varhaiskasvatuksen esihenkilöiden työn kuormittavuutta sekä työn kuvan pirstaloitumista. Näiden tekijöiden takia muutoksia johtamisrakenteisiin kaivataan. Taloudellisten tekijöiden takia yhden esihenkilön alaisuuteen kasaantui useamman toimintayksikön johtaminen varhaiskasvatuksen palveluineen. Tämän seurauksena syntyi idea mallista, jossa toimii yhteinen johtajuus. Johtajuusmallissa vastuutehtävät jaetaan kahden johtajan välillä. Malli eroaa perinteisestä johtamisen mallista suuresti. Varhaiskasvatuksen johtajan työnkuva etsii paikkaansa muuttuvassa yhteiskunnassa. Kokemukset jaetusta johtajuudesta olivat esihenkilötasolla positiivisia ja tarve johtamisrakenteen uudistamiselle nähtiin tarpeellisena.

## 2.6 Työhyvinvointi

Mankan & Mankan (2016, 70-75) mukaan työhyvinvointi syntyy kokonaisuudesta, johon vaikuttavat toimintamallit organisaation sisällä sekä johtaminen, organisaation henki, itse tehtävä työ sekä henkilöstön jäsen itse subjektina toimijana. Työhyvinvointi tulisi näkyä jokapäiväisessä työssä jokaisena päivänä. Työhyvinvointi herättää keskustelua ja onkin aiheena merkittävä. Työhyvinvointia voidaan lisätä myönteisellä ajattelulla ja tarkastella sen tuottamien tunteiden vaikutusta yksilöön. Myönteisyydellä nähdään monialainen vaikutus yksilön kokonaisuuteen käsittäen psykologiset, fyysiset sekä sosiaaliset ominaisuudet. Myönteisyydellä voidaan mahdollistaa yhteisöllisyyden tunnetta sekä luottamuksen ilmapiiriä. Varhaiskasvatus on tiivistä tiimityötä, jossa myönteisellä ja avoimella ilmapiirillä rakennetaan hyvä pohja työhyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle. Vahva yhteenkuuluvuuden tunne tiimin jäsenenä lisää myönteisyyden tunnetta. Laine, Lindberg & Silvennoinen (2016) määrittelevät myös työhyvinvoinnin olevan yleisemmin työntekijöiden kykyä toimia psykofyysis- sosiaalisena kokonaisuutena. Työhyvinvoinnin nähdään olevan myönteinen olotila, joka lähtee yksilön työstä saadusta kokemuksesta (Heinonen ym. 2013, Virolainen, 2012).

Gerlander & Launis (2007) toteavat työhyvinvoinnin rakentuvan yksilön tuntemuksista ja tapauskohtaisesta kokemuksesta. Yksilö kokee tilanteen aitona ja merkittävänä kokemuksena, jossa yksilön on merkittävää kokea olevansa kuultu sekä tulleet kohdatuksi. Työhyvinvoinnin alkulähteenä voidaan pitää yksittäisen työntekijän näkemystä koetusta tilanteesta. Henkilöstön jäsenen yksilöllinen näkemys ja tunne koetuista tilanteista ohjaa päätöksentekoa sekä käyttäytymistä. Paasivaaran & Nikkilän (2010, 8-9) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa kokonaisuutta, joka koostuu tasapainosta yksilön oman hyvinvoinnin sekä organisaation eri kokonaisuuksien yhdistymisestä. Hyvä tasapaino yksilön hyvinvoinnin ja työn välillä on avain työhyvinvointiin. Henkilöstön jäsenen tuleen kokea työnsä mielekkääksi, sopivan haastavaksi ja henkilökohtaisia odotuksia vastaavaksi. Oman työn merkitys sekä työn tehokkuus tulee tuntee. Itsensä kehittäminen ja työssä uuden oppiminen nähdään merkittävinä tekijöinä työhyvinvoinnin edistäjinä. Rauramo (2012, 12-14) määrittelee työhyvinvoinnin työhyvinvointi- porrasmallin mukaan ja korostaa viiden "askeleen" vaikuttavuutta. Portaat ovat koostuneet Maslowin motivaatioteorian (1943) mukaisesti ja tarkoituksena on edetä porras portaalta kuunnellen yksilön omaa työhyvinvointia, koko työyhteisön työhyvinvointia sekä itse organisaation työhyvinvointia. Rauramo on nimennyt portaat seuraavasti: "terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus sekä osaaminen". Porrasmallin idea on etsiä työhyvinvointia tuottavia elementtejä ja tapoja kehittääkseen kärsivällisesti toimintaa.

Tiimityön nähdään lisäävän työhyvinvointia. Tiimin toimiessa hyvin ja noudattaessaan onnistuneen tiimityöskentelyn tunnusmerkkejä, voidaan se nähdä työhyvinvointia lisäävänä voimana. Kannustava ilmapiiri, joka motivoi työntekijää yksilön tasolla jaksamaan työssään auttaa myös haastavimmissa tilanteissa. Hyvässä tiimissä jokainen yksilö saa toteuttaa työtehtävänsä



rauhassa ja yksilön tuottamaa työnlisäarvoa arvostetaan (Salminen 2017, 81). Gerlander & Launis (2007) toteavat työyhteisön rakentuvan yhtä monesta totuudesta, kuin on kokijaakin. Työyhteisöön liittyvät tuntemukset voivat vaihdella eri asioiden seurauksista ja sen hetken näkemyksistä asioihin. Paasivaara & Nikkilä (2010, 9) toteavat yksilön kokemaan työhyvinvointiin vaikuttavan vahvasti ympärillä olevat ihmiset eli muut työntekijät. Toimiva työyhteisö edistää onnistuessaan yksilön työhyvinvointia. Tämä vaatii hyvää vuorovaikutusta, työyhteisön tukea haastavien tilanteiden edessä sekä työn vaatimuksien tasapainoa.

Larjovuoren, Kinnarin, Niemisen ja Heikkilä-Tammen (2021, 10-14) mukaan työhyvinvointi nähdään merkittävänä kokonaisuutena organisaation kasvulle. Työhyvinvoinnin linkittyminen työvoimapulaan nähdään suoraviivaisena. Työn kuormittavuus sekä nopeat muutokset lisäävät työn kuormittavuutta. Organisaatiolle onkin haaste pystyä toimimaan kehittyvänä ja monipuolisena tahona kuormittamatta liikaa henkilöstöä. Hyvinvoiva työntekijä toteuttaa työnsä laadukkaasti ja näin takaa menestymisen organisaatiossa yksilön näkökulmasta. Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa tarkastelemalla työn vaatimuksia ja käytettäviä voimavaroja. Gerlanderin & Launin (2007) mukaan on erittäin vähän selvitetty, miten yksittäiset työntekijät kokevat oman työhyvinvointinsa ja kuinka itsenäisesti siihen pyritään vaikuttamaan. Työn kuormittavuutta tulee pyrkiä vähentämään ja pystyä edistämään työhyvinvointia. Työtä ohjaa ylhäältä päin laskeutuvat vaateet työlle ja yksilön toimintavalmius vastata tähän vaikuttavat kokemukseen työnkuormittavuudesta. Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen (2021) näkevät optimaalisena tilanteena henkilöstön vastuun ja vallan välisen tasapainon. Työntekijän tulee mahdollistaa henkilöstön itsenäisen kehittämisen ja tarjota keinot itseohjautuvuuden rakentumiselle pidemmällä aikavälillä. Myös Jalkanen (2020, 105-106) nimeää yhteisöön kuulumisen, työn arvostuksen ja merkityksellisyyden sekä tasapainon työn ja vapaa-ajan välillä työhyvinvoinnin keskeisiksi tekijöiksi itseohjautuvassa toimintaympäristössä. Palaute nähdään hyvin tärkeänä työn ohjauksen ja henkilökohtaisen kehittymisen kannalta.

Tuominen (2021, 20-22) on selvittänyt kirjallisuuskatsauksessaan, että ihmissuhdekeskeisellä johtamisella on vahva yhteys henkilöstön työhyvinvointiin ja sosiaaliseen pääomaan. Sosiaalinen pääoma osoittautui tärkeäksi tekijäksi työtyytyväisyydelle, työhön osallistumiselle ja sitoutumiselle organisaation kehittämistyöhön. Kun johtajat onnistuivat menestymään hyvin johtajuudessaan, heidän työntekijöillään on todennäköisesti korkeampi sosiaalinen pääoma. Työntekijän ja työntekijän väliseltä viestinnältä odotetaan paljon. Viestinnän selkeys, suoruus, avoimuus ja arvokkuus lisäävät henkilöstön työhyvinvointia. Mankan & Mankan (2016, 80-81) mukaan työhyvinvointi tulee nähdä yhtä tärkeänä tarkastelun kohteena kuin mikä tahansa muukin organisaation järjestelmällistä johtamista vaativa asia. Työhyvinvointi vaatii toimiakseen hyvää suunnittelua, konkreettisia tekoja työhyvinvoinnin edistämiseksi ja lisätäkseen henkilöstön voimavaroja työssään sekä edellä mainittujen kohtien jatkuvaa arviointia. Työhyvinvoiva organisaatio voi hyvin, siellä vallitsee kehittävä ilmapiiri, struktuurit nähdään joustavana ja työntekijä nauttii luottamusta. Henkilöstön työhyvinvoinnilla voidaan lujittaa

organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista. Henkilöstö sitoutuu työhönsä perusteellisesti ja toimii organisaation tavoitteiden mukaisesti voidessaan hyvin. Tuomisen (2001, 7-8) mukaan työhyvinvoinnin johtaminen tähtää sellaisten olosuhteiden luomiseen, jotka edesauttavat työhyvinvoinnin syntymistä. Jaettu tai voimaannuttava johtaminen ovat parhaita periaatteita työhyvinvoinnin johtamisen malleja, koska niissä vastuu työhyvinvoinnista on työntekijällä itsellään, ei pelkästään esihenkilöllä.

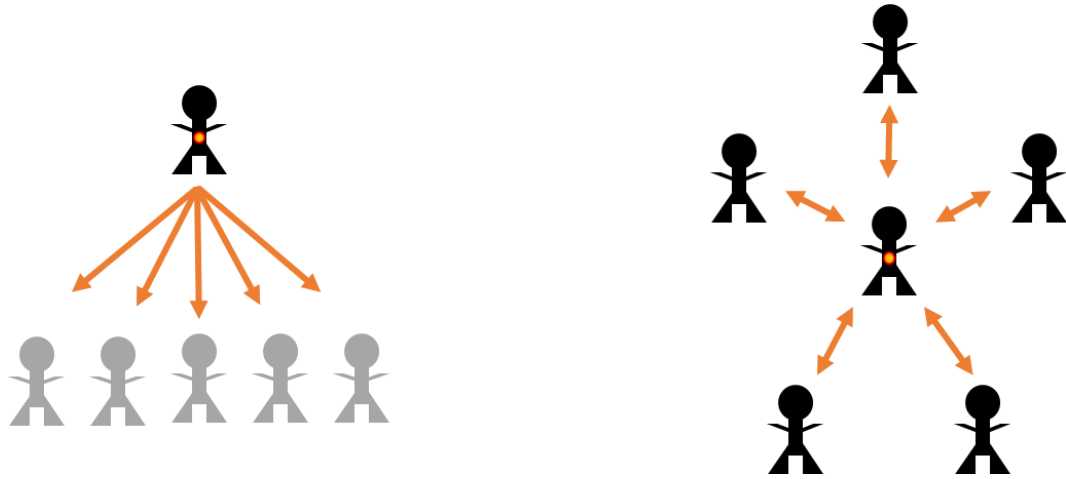
Manka & Manka (2016, 41) määrittelevät työn imun koostuvan motivoituneesta, sitoutuneesta sekä syventyvistä työotteesta. Työn imun syntymisen kannalta on tärkeää luoda olosuhteet, joissa työntekijän on mahdollista toteuttaa ideoitaan ja kehittää työtään, ja saada tämä kaikki kumpuamaan työntekijästä itsestä. Organisaatiossa tuleekin huomioida työhyvinvoinnin lisäksi työn imun vaikutusmahdollisuudet. Myös Soukainen (2015) näkee työn imun positiivisena työhyvinvointina. Työn imua lisääviä tekijöitä ovat työn hallinnan sekä inhimillisiä tarpeita huomioivan organisaatiokulttuurin kehittäminen.

Miettisen, Kaunosen & Tarkan (2006) tutkimuksen mukaan perehdytyksellä voidaan rakentaa pohja tehtävälle yhteistoiminnalle. Tällä pyritään vähentämään syrjäytymistä työyhteisöstä sekä lisäävän me- henkeä yksikössä. Perehdytyksen nähtiin myös lisäävän työhön sitoutumista luoden viihtymistä työssä. Onnistuneesti suunniteltu ja toteutettu perehdytys nähtiin myös lisäävän työnimua sekä pitovoimaa. Rauramo (2012, 159-160) mainitsee mentoroinnin merkityksen yksilön työhyvinvointia tarkasteltaessa. Mentorointia voidaan toteuttaa esihenkilö- sekä työntekijätasolla, ja siinä on kyse vuorovaikutuksesta, joka rakentuu eri vaiheista luoden luottamuksen kehän mentorin sekä mentoroivan ympärille.

## 2.7 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus käsitteenä on monisyinen ja sen määrittelemine on haastavaa, ellei sen kontekstia ole tarkoin määritelty. Martelan, Hakasen, Hoangin & Vuoren (2021, 13-14) tutkimuksen mukaan itseohjautuvuuden määrittelyssä tulee selvittää, puhutaanko organisaation vai työntekijän näkökulmasta. Itseohjautuvuus nähdään toteutuvan henkilöstön jäsenen, eli työntekijän kykynä työskennellä saavuttaen asetetut tavoitteet, mutta itsenäisesti ja itsenäistä päättelyä hyödyntäen. Työntekijä pystyy omaa tulkintaansa luottaen ja oma-aloitteista työskentelyä hyödyntäen tekemään ratkaisuja itsenäisesti. Vuori (2021) toteaa tutkimuksessaan taas itseohjautuvuuden tarkoittavan organisoiminnin erilaista tapaa, jossa esiintyy moderneja piirteitä. Vuoren mukaan itseohjautuvuuden suosio on peräisin organisaatioista, joissa menestyminen on toteutettu itseohjautuvuutta hyödyntämällä jakamalla valtaa, vastuualueita sekä vapauksia erilaisella tavalla. Organisaatiossa tehtävän työn kontekstiin suhteutettuna itseohjautuvuus voidaan nähdä hyvinkin samalla tavalla. Itseohjautuvuudessa valta, työn vastuu sekä määritelty vapaus jakautuvat tehtävän työnkuvan ympärille muodostaen tasapainon. Tutkimuksessa johtamisrakenteen muutos vaikuttaa rakennettuihin toimintamalleihin ja

henkilöstön vastuualueisiin. Merkittävää on ymmärtää ja havaita, mitä johtamisrakenteen uudistus voi tuoda mukanaan vanhoihin toimintamalleihin. Lemmetyn (2020) mukaan itseohjautuvuus tulisi ymmärtää yksilön toiminnallisuutena, jossa taustavaikuttajina nähdään kollektiivinen oppiminen. Itseohjautuvuus saattaa luoda yksinselviytymisen kulttuuria, vaikka tosiasias-  
 ssa yksilö tarvitsee yhteisön tukea jatkuvasti vaihtelevassa muutosten maailmassa.



Kuvio 3. Esihenkilövetoinen johtaminen verrattuna itseohjautuvuuden määritelmään.

Martela (2021, 11-14) määrittelee itseohjautuvuuden linkittyvän nimensäkin mukaan yksilöön. Itseohjautuva työntekijä pystyy itsenäisesti työskentelemään, ilman vahvaa hierarkkista asetelmaa, jossa esihenkilö mahdollistaa jatkuvasta hallinnasta päästämisen. Itseohjautuva henkilöstön jäsen työskentelee itsenäisesti ja tavoittelee itseohjautuvuudella organisaation strategian toteutumista. Työt tulee hoidettua ilman esihenkilön kontrollointia. Itseohjautuvuuden käsitettä käytetään nykyään monenlaisissa yhteyksissä ja käsitteen perimmäinen tarkoitus tulee ymmärtää ennen kuin organisaatio voi sanoa olevansa itseohjautuva.

Decin & Ryanin (2000) rakentaman itseohjautuvuusteorian mukaan yksilö nähdään aktiivisena toimijana, joka ruokkii omaa osaamistaan itseään kiinnostavilla asioilla. Teoria tarkastelee yksilön valmiuksia motivaation rakentumisen, oman hyvinvoinnin sekä psykologisten tarpeiden ympärille. Itseohjautuvuusteoriassa sisäinen motivaatio rakentuu psykologisten perustarpeiden tyydyttymisestä. Martela & Jarenko (2014, 12-15) mukaan sisäinen motivaatio tarkoittaa yksilön aitoa kiinnostusta ja halua suorittaa tehtävää, oli kyse sitten vapaa-ajan aktiviteeteistä tai työtehtävästä. Tietynlaista sisäistä paloa tehtävää kohtaan tarvitaan sisäisen motivaation syntymiseen, jonka nähdään toimivan sinänsä jo palkintona.

Morikawan, Martelan ja Hakasen (2022) tutkimuksen mukaan oikeudet ja vapaudet oman työn tekemisessä sitouttavat työntekijän entisestään tehtävää työtä kohtaan. Sitoutunut työntekijä

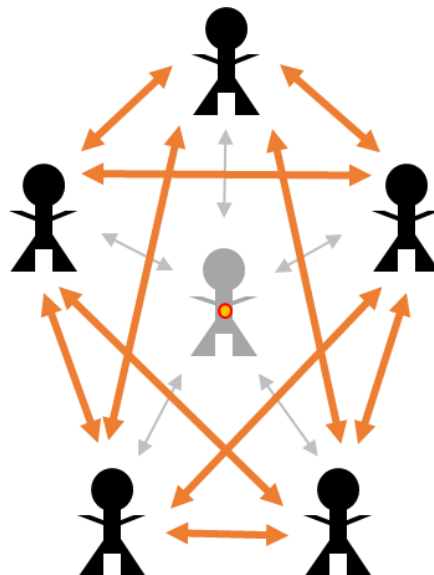
toimii luotettavasti ja itsenäisesti. Näin työn suunnittelu, aikataulutus, työtavat sekä työn järjestely nähdään toteutuvan paremmin. Mahdollisuus vaikuttaa sekä johtaa omaa työtään nähdään lisäävän työntekijöiden vastuuta omasta työstään. Työn toimintaa ohjaavien tavoitteiden luominen sekä tehtäväkuvan toteutuminen ja jatkuva arviointi lisäävät vastuun määrää. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen sisältöihin sekä olla osallisena koko organisaation toimintamallien ja työtapojen kehittämisessä vahvistaa yksilön vaikuttamisen mahdollisuuksia sekä valtaa työyhteisössä. Toisaalta Martela (2019) tuo esille itseohjautuvuuden kääntöpuolen matalapalkka-aloilla. Alhaisen koulutuksen aloilla palkka on usein ainoa motivoiva tekijä ja lojaalisuus ammattia kohtaa jää vähäiseksi. Itseohjautuva toimintamalli matalapalkka-aloilla voi johtaa alhaisempaan suoriutumiseen työssä sekä mahdollistaa ”vapaamatkustamisen”.

Lehdon (2017, 32-38) mukaan esihenkilön tulee käytöksellään luoda reilua sekä tasa-arvoista ilmapiiriä, joka synnyttää osaltaan luottamusta. Luottamuksen ansiosta organisaation henkilöstöä voidaan ohjata itseohjautuvimmiksi, jolloin esihenkilön ei tarvitse jatkuvasti valvoa tai ohjata. Luottamuksen lisääntyminen lisää erityisesti esihenkilön työhyvinvointia, koska alituisen kontrolloinnin sijaan esihenkilön on mahdollisuus käyttää aikaansa muihin tehtäviin. Luottamuksen aito toteutuminen nähdään myös henkilöstön voimavaroja lisäävänä tekijänä. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja toteuttaa työtä itsenäisesti organisaation raamien sisällä lisäävät työhyvinvointia. Luottamus edistää myös työrauhan syntymistä työpaikoilla. Selvät tehtäväkuvat organisaation sisällä vähentävät keskeytyksien määrää. Lemmetty (2020) toteaa myös selkeiden rakenteiden auttavan itseohjautuvuuden toteutumisessa. Organisaation sisällä on tärkeää luoda selkeät raamit ja toimintatavat sekä vastuualueet, jotka helpottavat henkilöstöä lähestymään oikeaa henkilöä tietyssä asiassa.

Vuoren (2021) mukaan itseohjautuva henkilöstön jäsen nähdään tiimityössä oma-aloitteisena työn kehittäjänä, joka työllään puskee tiimensä asettamia rajoja ja näin rakentaa organisaation toimintamalleja kehittävällä otteella. Itseohjautuva henkilöstön jäsen pyrkii toiminnallaan kehittämään myös omaa työtään haluamaansa suuntaan. Lemmetty (2020) kuitenkin toteaa, ettei itseohjautuvuuden toteutumiseen riitä se, että on vain joukko ihmisiä, jotka ovat kekseliäitä sekä innovatiivisia omaksuen oman työn johtamisen taidon. Tärkeimpänä itseohjautuvuudessa tulee ymmärtää opitun tiedon kuljettaminen eteenpäin ymmärtäen sen mahdollisen potentiaalin. Muutokset haastavat itseohjautuvuutta, koska uusia toimintatapoja joutuu muutoksen myötä opettelemaan. Myös Martelan ym. (2021, 29-31) mukaan itseohjautuvuus ei tarkoita rakenteiden poistumista, vaan onnistuakseen itseohjautuvuus tarvitsee selkeät struktuurit. Nämä rakenteet eivät ole vahvasti sidottuna arvoasteikkoihin vaan enemmänkin henkilöstön väliseen vuorovaikutukseen sekä yhteiseen seurantaan. Sovitut käytänteet kuljettavat tavoitteita oikeaan suuntaan. Itseohjautuvassa organisaatiossa esihenkilöllä ei nähdä olevan niin kattavaa toimenkuvaa tavoitteiden toteutumisessa.

## 2.8 Yhteisöohjautuvuus tiimityössä

Käsitteet itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus nähdään usein synonyymeina toisilleen. Martelan (2021, 14) mukaan yhteisöohjautuvuus ja itseohjautuvuus tarkoittavat käytännössä lähes aina samaa. Martelan ym. (2021, 14) tutkimuksen mukaan yhteisöohjautuvuuden käsite tarkoittaa vastuiden jakamisen käytäntöjä tiimityössä. Esihenkilörakenteen muuttuminen mahdollistaa vastuun siirtymisen, ei suoraan yksittäiselle henkilöstön jäsenelle, vaan koko tiimille jaettavaksi. Yhdessä koko tiimi työskentelee yhteistyössä kohti sovittuja tavoitteita. Yhteisöohjautuvuudessa tutkimuksen mukaan tiimi päättää minkälaisella toimintakulttuurilla ja menetelmillä työtä toteutetaan. Yhteisöohjautuvuudessa kyse on tiimin vastuunottamisesta tavoitteiden ja työtehtävien saavuttamiseksi. Siinä jokainen tiimin jäsen sitoutuu toimintalaan edesauttamaan kohti yhteistä päämäärää. Mäkelin, Vuoren & Malkavaaran (2021, 80-84) määritelmän mukaan yhteisöohjautuva organisaatio ei toimi tiukan arvojärjestyksestä ihanoin kulttuurin alaisena. Määritelmän mukaan yhteisöohjautuvassa organisaatiossa keskeistä on jakaa päätäntävalta organisaation työntekijöiden välille ja luopua autoritäärisestä ylhäältä päin ohjautuvasta toimintamallista sekä panostaa avoimeen tiedonkulkuun työyhteisön sisällä. Salminen (2017, 71) toteaa tiimityöhön sitoutumisen vaativan jokaisen tiimin jäsenen tuottavan hyötyä koko tiimille. Tiimityön on tuotettava lisäarvoa yksilön tekemälle työlle, jotta tiimityö koetaan mielekkääksi ja siihen sitoudutaan. Tiimissä työskentely ei tarkoita sitä, että jokaisen tiimin jäsenen tulisi hallita kaikki asiat, vaan vastualueita voidaan jakaa tiiminjäsenten kesken.



Kuvio 4. Yhteisöohjautuvuuden määritelmä havainnollistettuna kuvana.

Organisaation rakenteessa jokaisella on oma tehtävänsä, jota toteuttaa. Esihenkilöllä löytyy omat vastualueensa johtamisen monimuotoisesta rakenteesta aina asiakas- ja tiimityöhön. Henkilöstön jäsenellä eli työntekijällä on oma rooli työssään sekä työyhteisön jäsenenä.

Työntekijällä on vastuu omasta itsestään, mutta myös yhteisvastuu tiimin saavuttamista suorituksista. Työn tuomat muutokset vaikuttavat aina koko tiimiin, ei vaan sen yksittäiseen jäseneseen. Tiimityössä pyritään saavuttamaan yhteistyöllä tuotettua yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tehokkuutta (Salminen 2017, 22). Tiimityössä jokaisella on omat vastualueensa ja työnkuvansa. Yhdessä voidaan työskennellä tehokkaasti ja hyödyntää jokaisen tiimin jäsenen erityisosaamistaan organisaation tehtäviin. Mäkkeli, Vuori & Malkavaara (2021, 83-84) näkevät, että yhteisöohjautuvuuden tärkein tavoite on henkilöstön jäsenen työskentely parhaimmalla mahdollisella tavalla antaen itsestään riittävästi työlleen työkavereiden ympäröimänä. Tämän nähdään toteutuvan parhaiten juuri organisaatioissa, joissa yhteisöohjautuvuus toteutuu. Toisena merkittävänä tavoitteena nähdään yhteisöohjautuvuuden tuottama lisäarvo yksilön työhyvinvointiin. Yhteisöohjautuvat organisaation tavoitteena on ladata työntekijät huippuunsa tarjoamalla mahdollisimman mielekkään ja kehittävän työskentelyn sekä työhyvinvointiin keskittyvän organisaation. Yhteisöohjautuva organisaatio haluaa panostaa henkilöstön jatkuvaan oppimiseen ja tukevat itsensä kehittämistä. Itsensä kehittämisen on todettu lisäävän henkilöstön motivaatiota työtä kohtaan ja työn tekemisen tehokkuuden parantuneen. Voidaan ajatella jokaisen yksilön olevan tiedon janoinen ja kehittämismyönteinen, jonka työhyvinvointia lisää uusien asioiden oppiminen.

Vuoren (2021) mukaan yhteisöohjautuvuudessa tiimillä on tietyt raamit, joiden sisällä toteuttaa tiimin toimintaa sekä jakaa vastualueet. Tiimi ei voi kuitenkaan lähteä sooloilemaan, vaan sen tulee suorittaa ennalta määrättyjä tehtäviä sisältöineen ja toteutettava työtään organisaation rakentaman toimenkuvan mukailten. Tiimien tulee myös kommunikoida keskenään. Salmisen (2017, 77) mukaan tiimi voi tukea sen jäseniä organisaation muutoksissa. Yhdessä tiimin jäsenet voivat tukea toisiaan ymmärtämään mitä muutoksella on tarkoitus saada aikaan ja miksi. Muutos saattaa aiheuttaa monia tunteita, joita tiimissä sen jäsenet voivat yhdessä prosessoida saavuttaakseen rationaalisen lopputuleman. Tiimityössä päästään yhdessä omaksumaan uudet toimintatavat sekä luopumaan vanhojen struktuurien käyttäytymismalleista. Mäkkeli, Vuori & Malkavaara (2021, 81-83) toteavat myös yhteisöohjautuvan organisaation tarvitsevan toimiakseen selkeät ja yhteiset pelisäännöt, miten organisaation strategisia tavoitteita lähdetään toteuttamaan ja miten valtaa on henkilöstön kesken jaettu. Yhteisöohjautuvuus tarvitsee toimiakseen avointa ilmapiiriä ja vuorovaikutusta. Yhteisöohjautuvuudessa halutaan uskoa työntekijöiden pyrkivän mahdollisimman laadukkaaseen lopputulokseen. Onnistuakseen työssään henkilöstö tarvitsee yhteistä keskustelua sekä selkeitä päämääriä. Informaation tulee yhteisöohjautuvuudessa näyttäytyä mahdollisimman avoimena.

## 2.9 Teorian yhteenveto

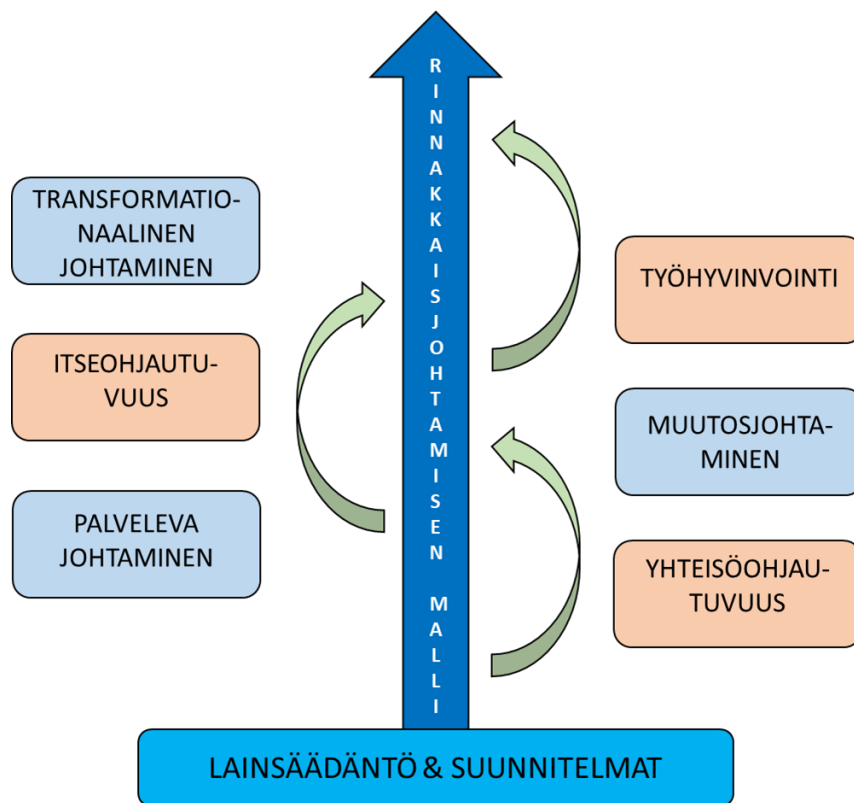
Opinnäytetyö käsittelee varhaiskasvatusta, jonka toiminta perustuu varhaiskasvatukseen alle kouluikäisille lapsille. Varhaiskasvatus on jokaisen lapsen oikeus. Varhaiskasvatus perustuu valtakunnalliseen varhaiskasvatussuunnitelmaan, joka varmistaa yhdessä varhaiskasvatustilain

kanssa yhtenäiset toimintalinjat sekä arvoperustan kuntien toteuttamalle varhaiskasvatukselle (Opetushallitus 2023).

Opinnäytetyö tarkastelee varhaiskasvatuksen johtamista ja siinä tapahtuvan muutoksen vaikutuksia. Perinteisessä johtamismallissa päiväkodissa työskentelee johtajan lisäksi lapsiryhmässä työskentelevä varajohtaja. Opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa johtamisrakennetta muutettiin vuonna 2021 siten, että kaksi johtajaa johtaa kolmea yksikköä yhdessä esihenkilöparina. Toinen esihenkilö johtaa pedagogiikkaa sekä asiakkuuksia ja toinen taloutta sekä henkilöstöä. Rinnakkaisjohtamisen malli on siis uusi tapa johtaa päiväkoteja.

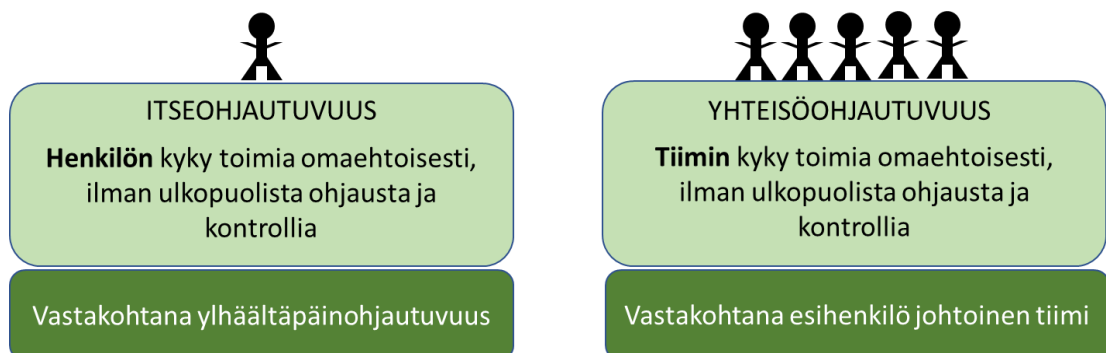
Johtamisen teoriapohja perustuu uusimpiin näkemyksiin ja tutkimuksiin aiheesta. Nykypäivän muutokset haastavat esihenkilöiden työtä, jolloin transformationaalinen johtamisen malli tukee esihenkilöitä muutosjohtamisessa. Transformationaalisessa johtamisessa henkilöstön tukeminen muutosvalmiuteen on jatkuvasti läsnä. Muutosjohtaminen tähtää yksittäisen muutoksen läpiviemiseen. Palveleva johtaminen on vuorovaikutuksellista ja esimerkillä johtamista. Palveleva johtaminen tukee henkilöstöä organisaation muutoksen vaiheissa ja esihenkilön nähdään olevan henkilöstöä varten. Edellä mainituilla johtamisen malleilla on paljon yhteneväisyyksiä, joista kattavimmin malleissa esiintyy esimerkillä johtaminen (Gromov & Brant 2011). Kehittyäkseen rinnakkaisjohtamisen malli tarvitsee juuri tämän tyyppistä johtamista.

Opinnäytetyö tarkastelee uuden johtamisen mallin vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on kokonaisuus, johon vaikuttaa esimerkiksi työssä jaksaminen, työilmapiiri sekä arvostuksen tunne. Tuominen (2021, 11) korostaa hyvän johtajuuden merkitystä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Samoin henkilöstön osallistamista työhyvinvointityöhön tulee lisätä. Organisaatiossa tapahtuva muutos voi vaikuttaa yksilön kokemukseen työhyvinvoinnista. Hyvällä johtamisella voidaan turvata työhyvinvoinnin säilyminen organisaation muutoksen eri vaiheissa. Rinnakkaisjohtamisen mallin menestyksekkäs toteutuminen vaatii henkilöstöltä itseohjautuvuutta sekä yhteisöohjautuvuutta tiimin ja työyhteisön tasolla. Rinnakkaisjohtamisen mallissa ei yksiköissä ole varajohtajia, ja johdettavia yksiköitä on kolme. Tämä edellyttää henkilöstöltä itseohjautuvaa työtapaa. Varhaiskasvatuksessa arjen työ toteutetaan moniammatillisena tiimityönä. Organisaation muutoksen vaiheissa yhteisöllisyyden merkitys korostuu ja tiimeissä tarvitaan yhteisöohjautuvuutta.



Kuvio 5. Teorian yhteenveto kuvana ja keskeiset käsitteet.

Kuten Martela (2021, 14) jo aiemmin totesi itseohjautuvuuden sekä yhteisöohjautuvuuden käsitteet ymmärretään usein synonyymeinä toisilleen. Opinnäytetyössä käsitteet ovat kuitenkin erotettu toisistaan. Itseohjautuvuus nähdään yksilön itsensä johtamisena ja yhteisöohjautuvuus taas tiimin sisällä tapahtuvana oman työn johtamisena. Varhaiskasvatuksessa toiminta asettaa tarpeen käsitteen erottelulle ja molempia käsitteitä kuitenkin tarvitaan ymmärtääkseen mistä on kyse. Työn suunnittelua ja toteuttamista tapahtuu monella eri tasolla varhaiskasvatuksen arjessa. Kohde organisaatiossa käsitteet on määritelty erillisinä kokonaisuuksina. Yhteisöohjautuvuus nähdään siellä myös yhteisöllisyyttä tukevana käsitteenä.



Kuvio 6. Itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden määritelmät Martelaa (2021, 16) mukailen.



### 3 Kehittämisasetelma

Tutkimuksen voidaan olettaa etenevän suoraviivaisesti vaihe vaiheelta. Näin se ei kuitenkaan aina ole. Tutkimus muuttuu tutkimuksen edetessä ja tutkija palaa tutkimuskysymyksiin ja eri vaiheisiin tarvittaessa. Tällöin puhutaan syklisestä ”*tieteen pyörästä*”, jossa tutkimusongelmaa tarkastellaan missä tahansa vaiheessa. Merkittävää tutkimuksen eri vaiheiden välillä on ymmärtää tutkimuksen kokonaisuus, jossa huomio kiinnittyy eri vaiheiden väliseen yhteyteen. Tärkeimmäksi vaiheeksi tutkimuksessa nousee tutkimusongelma, joka määrittää ongelman ympärille rakentuvan tutkimuksen. Tutkijan tulee pohtia, millainen aineiston keruu tai analyysi tukee juuri kyseistä tutkimusongelmaa ja millä tutkimuksen menetelmillä tutkimuksesta saadaan toivottu hyöty (Hirsjärvi & Hurme 2008, 14-15).

#### 3.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Rinnakkaisjohtamista on tutkittu viime aikoina esihenkilöiden näkökulmasta johtamisen muutokseen sekä tämän muutoksen tuottamaa hyötyä sekä lisäarvoa esihenkilöille. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on saada henkilöstön näkökulma ja kokemukset esiin. Kokemukset - negatiiviset ja positiiviset - ovat yhtä merkityksellisiä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää rinnakkaisjohtamisen mallin käyttöönoton vaikutuksia henkilöstön näkökulmasta suhteessa heidän työhyvinvointiinsa.

Opinnäytetyön toinen tärkeä tavoite on selvittää, miten rinnakkaisjohtamista voitaisiin kehittää entistä toimivammaksi. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda kerätyn aineiston pohjalta kehittämisen työpaja organisaation esihenkilöille. Työpajassa keskeisenä teemana on henkilöstöltä kerätyn aineiston pohjalta löytää kehittämisohdotuksia rinnakkaisjohtamisen vaikutuksista henkilöstöön. Toinen opinnäytetyön tekijä toimii työpajassa kirjuriina sekä havainnointijana ja toinen fasilitaattorina. Kehittämistyöpajassa pohjana käytetään aineiston tuloksista muodostettu työkalu. Tätä työkalua voidaan hyödyntää myös tulevissa yksiköissä, joissa vastaava johtamisen malli otetaan käyttöön. Kehittämisen tuloksena syntynyt työkalu pohjautuu henkilöstön haastatteluihin ja sieltä nouseviin kehittämisohdotuksiin. Näin muutos uusissa yksiköissä voisi sujua paremmin. Perustuupa haastatteluilla kerätty aineisto minkälaiseen kokemukseen tahansa, on aina mahdollista pyrkiä kehittämään varsinkin, kun kyseessä on uusi johtamisen rakenteen malli.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksillä pyritään saamaan vastaukset edellä mainittuihin tavoitteisiin. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä ovat henkilöstön kokemukset rinnakkaisjohtamisesta ja sen vaikutukset työhyvinvointiin?
2. Miten rinnakkaisjohtamisen mallia voidaan kehittää henkilöstöä palvelevammaksi?

### 3.2 Opinnäytetyön menetelmälliset lähtökohdat

Tutkimus kuvaa ihmisten kokemuksia johtamisen muutoksesta ja sen tuomista vaikutuksista, minkä takia tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä kuvata ihmisten kokemuksia ja oikeaa elämää. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan tutkittavasta kohteesta kaikenkattava kuva. Tutkimus sitoutuu arvoihin, jotka ohjaavat prosessin kulkua, jolla tutkittava ilmiö voidaan ymmärtää (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157). Opinnäytetyön toteuttaminen ja aineiston kerääminen vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa luo mielenkiintoisen lähtökohdan tutkimukselle. Laadullisessa tutkimuksessa opinnäytetyö rakentuu uniikiksi kokonaisuudeksi, jossa kohteena ovat aidot ihmiset omine kokemuksineen.

Ennalta valittu haastateltavien ryhmä ja haastattelujen anti toimivat tutkimuksen aineistona. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija luottaa omiin havaintoihinsa sekä vuorovaikutukselliseen haastattelutilanteeseen enemmän kuin konkreettisiin mittareihin. Tutkijan tulee toimia avoimesti ja luopua mahdollisista ennakoasenteista tai oletuksista ja antaa tutkimuksen määrittää haastatteluineen, mikä konkretisoituu merkittäväksi ja mikä ei. Tutkija ei voi tätä ennalta päättää. Tutkimuksessa merkittävässä roolissa toimivat haastateltavat ihmiset, joiden sanat sekä mielipiteet pääsevät oikeuksiin (Hirsjärvi, ym. 2007, 160).

Tutkimussuunnitelma jäsentää tulevaa tutkimusta ja rajaa sitä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee kestää muuttuvat ja ennakoimattomat tilanteet, joita laadullinen tutkimus tulee tarjoamaan, kun tutkimuskohteena esiintyy aidot ihmiset ja heidän kokemuksensa tutkittavasta aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma rakentuu toteutettavan tutkimuksen rinnalla lähes koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen edetessä on täysin mahdollista joutua palaamaan tarkastelemaan aineiston lähtökohtia (Eskola & Suoranta 2014, 16). Opinnäytetyön tutkimuslupaa haettiin kohdeorganisaation sijaintikunnan varhaiskasvatusyksikön organisaatiolta kyseisen organisaation käytänteiden mukaisesti tutkimussuunnitelmalla.

### 3.2.1 Aikataulutus

Opinnäytetyö toteutettiin syksyn 2022 sekä kevään 2023 aikana. Yksilölliset teemahaastattelut toteutettiin marraskuussa 2022, jonka jälkeen kerätty aineisto litteroitiin analyysiä varten.

MITÄ	MILLOIN
Tutustuminen teoriaan ja aiheeseen	Kesäkuu 2022
Kirjoitus prosessin aloitus	Elokuu 2022
Tutkimussuunnitelma	Syyskuu 2022
Haastattelujen sopiminen organisaatioon	Syyskuu 2022
Haastattelurungon luominen	Lokakuu 2022
Haastattelujen toteuttaminen	Marraskuu 2022
Aineiston litterointi	Joulukuu 2022
Aineiston analyysi	Tammikuu 2023
Kehittämistyöpajan suunnittelu ja toteutus	Helmikuu 2023
Kehittämistyöpajan analyysi	Helmikuu 2023
Loppuraportin kirjoittaminen	Maaliskuu 2023

Kuvio 7. Opinnäytetyön aikataulutus.

### 3.2.2 Teemahaastattelujen toteutus

Laadullinen aineisto rakentuu tekstin ympärille ja koostuu nimenomaan tekstistä. Teksti voi olla auki puhuttua tai kirjoitettua. Laadullisen tutkimuksen aineisto voi syntyä tutkijasta riippumatta ja toimia silti aineistona (Eskola & Suoranta 2014, 15). Haastattelu rakentuu kahden henkilön keskinäisestä viestinnästä, jossa merkittävässä osassa on kieli. Haastattelutilanteessa haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutus koostuu monista sanoista ja sanojen merkitysten tulkinnasta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Aineisto kerättiin yksilöllisillä teemahaastatteluilla. Haastatteluita tehtiin yhteensä 9 kappaletta. Organisaatio koostuu kolmesta erillisestä yksiköstä ja tavoitteena oli haastatella jokaisesta yksiköstä suhteessa samannäköiseen henkilöstöön. Haastattelut toteutettiin ns. kenttätyönä eli kasvotusten tapahtuvana teemahaastatteluna. Eskolan & Suorannan (2014,16) mukaan tämä lähentää haastattelijan ja haastateltavan suhdetta ja tutkijan yrittämättä vaikuttaa liikaa haastattelutilanteeseen saavutetaan haastateltavien aito näkökulma aiheesta.

Haastattelu vastaa tutkimuksen luonnetta, kun halutaan korostaa ihmisen subjektiivisia kokemuksia. Haastattelutilanteessa haastateltava toimii tiedon lähteenä ja hänen tulee voida vastata kysymyksiin avoimesti ja vapaasti. Haastattelu toimii hyvänä aineiston keruumenetelmänä, kun hypoteeseja aineiston vastauksista ei voida tietää. Haastateltava luo tutkimuksen merkityksen (Hirsjärvi ym. 2007, 200).

Tutkimuksen kohde on ihmiset ja kun tavoitteena on selvittää aitojen ihmisten kokemuksia ja ajatuksia, toimii haastattelu luonnollisena tapana kerätä aineistoa. Haastattelu nähdään mukautuvana ja joustavana menetelmänä, joka antaa tutkijalle mahdollisuuden palata eri aiheisiin sekä tarkastella havaitsemiaan epäkohtia. Haastattelussa tavoitteena on kerätä mahdollisimman kattava kokonaisuus tutkittavasta aiheesta. Saadakseen parhaimman mahdollisen hyödyn haastattelusta, tulisi haastateltavan olla mahdollista saada haastattelukysymykset etukäteen valmistautumista haastattelua varten. Haastattelun etuna voidaan pitää ennakkoon valitut haastateltavat, joilta löytyy kokemuspohjaa tutkittavaan aiheeseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74). Kysymykset tullaan jakamaan organisaatiolle sekä haastateltaville etukäteen, jotta haastateltavat voivat halutessaan valmistautua haastatteluun. Kysymysrunon etukäteen jakamiselle pyritään lisäämään tietoa haastattelunsisällöstä.

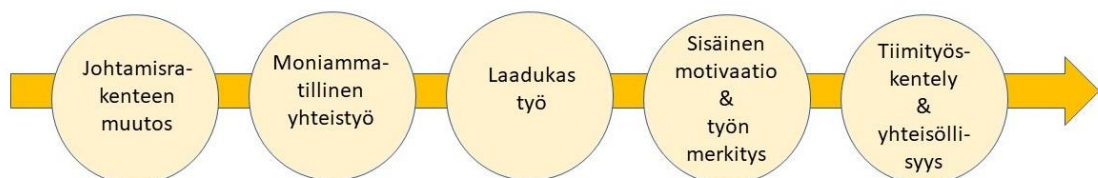
Opinnäytetyön aineiston hankintamenetelmänä käytetään yksilöhaastattelua. Haastatteluun on valittu varhaiskasvatuksen yksikön henkilöstöä ja oletusarvona voidaan pitää sitä, että henkilöstöllä on käsitys sekä kokemusta rinnakkaisjohtajuudesta, jolloin haastattelun otanta kuvastaa harkinnanvaraista näytettä. Yksilöhaastattelussa tärkeää on luoda vuorovaikutuksellinen ja turvallinen ilmapiiri, joka kannustaa haastateltavaa osallistumaan haastatteluun mahdollisimman monipuolisesti (Puusa & Juuti 2020, 106-108). Vaikka haastattelu etenisiikin samoja raameja noudattaen, tulee haastattelussa antaa tilaa ennen kaikkea haastateltavien osallisuudelle. Jokainen haastateltava kokee haastattelutilanteen eri tavalla, toinen tarvitsee enemmän aikaa kuin toinen.

Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna. Teemahaastattelulle on ominaista, että se etenee ennakkoon muodostuneiden teemojen ympärille ja antaa tutkijalle mahdollisuuden ohjata haastattelutilannetta rikkomatta sen vapaamuotoisuutta. Haastattelun teemojen rakentaminen on merkittävä osa tutkimusta. Rakennettujen teemojen avulla pystytään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tutkijalla on tärkeä tehtävä rakentaa teemahaastattelun teemat vastaamaan tutkittavaa aihetta, jotta aineiston avulla voidaan selvittää tutkittavat asiat. Tutkijan tulee olla tutkittavan aihealueen asiantuntija perehtymällä kirjallisuuteen, jonka avulla tutkija voi rakentaa teemoja haastattelulle. Aineiston keruussa on merkittävää pohtia miten valitut teemat kuljettavat haastattelua (Puusa & Juuti 2020, 112-113).

Kanasen (2015, 148) mukaan teemat rakentavat keskustelulle aiheita, jotka ovat esiintyvät mittavina kokonaisuuksina joihin vastaaminen vaatii aikaa ja paneutumista aiheeseen. Tutkimuksen haastattelun teemat ovat rakentuneet kirjallisuuskatsauksen ja teoriaosuuden myötä. Tutkimuksessa pyritään haastattelujen avulla selvittämään, miten rinnakkaisjohtaminen on vaikuttanut henkilöstön työskentelyyn ja millaisia vaikutuksia johtamisen muutokselle on henkilöstön työhyvinvoinnille. Haastattelussa pyritään ymmärtämään ja selvittämään syvällisemmin työntekijöiden yksilöllisiä kokemuksia rinnakkaisjohtamisesta. Tutkimus pyrkii myös selvittämään haastattelujen avulla, kuinka rinnakkaisjohtamista voitaisiin kehittää, jotta johtamisen malli palvelisi mahdollisimman hyvin henkilöstöä työssään.

Haastattelun etuna nähdään joustavuus. Joustava haastattelutilanne antaa tutkijalla mahdollisuuden tarkentaa tai toistaa kysymyksiä sekä palata kysymyksiin tarvittaessa. Haastattelussa merkityksellistä on kerätä tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon tietoa. Jo ennen haastattelua on keskityttävä avoimuuteen ja kertoa haastattelun aihe ja haastattelumatriisi mahdollisesti haastateltaville (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Tietoa tulevasta haastattelusta jaetaan haastateltaville etukäteen, jolloin aihe ja tutkimuksen tarkoitus on haastateltaville selkeä. Haastatteluun osallistuminen toimii vapaaehtoisuuden kautta. Organisaation henkilöstölle jaetaan sähköisesti tiedote tulevasta tutkimuksesta, jossa kerrotaan tutkimuksen taustaa sekä tarkoitus. Haastatteluun haluavia ohjeistetaan tiedotteessa ottamaan yhteyttä suoraan opinnäytetyön tekijään sähköisesti tai puhelimitse. Haastattelut toteutetaan organisaatiossa paikan päällä tai etäyhteyden välityksellä. Haastattelut on mahdollista toteuttaa myös muussa sovitussa paikassa.

Teemahaastattelun runko on rakennettu viiden teeman ympärille: johtamisrakenteen muutos, moniammatillinen yhteistyö, laadukas työ, sisäinen motivaatio ja työn merkitys sekä tiimityöskentely ja yhteisöllisyys. Näiden teemojen alle on muodostettu apukysymyksiä kuljettamaan haastattelua eteenpäin ja johdattelemaan haluttuun aiheeseen. Apukysymykset varmistavat myös haastattelun etenemisen jokaiselle haastateltavalle samansuuntaisena kokonaisuutena.



Kuvio 8. Teemahaastattelun teemat.

Haastattelut sekä työpaja nauhoitettiin nauhurilla ja kerätty aineisto litteroitiin tekstimuotoon. Litteroitua aineistoa kertyi noin 50 sivua ja kehittämisentyöpajasta litteroitua tekstiä syntyi 14 sivua. Työpajaan varattu aika ylittyi suunnitellusta tunnista lähes kahteen tuntiin. Litterointi toteutettiin sanatarkasti sisältäen puhekielen ilmaisut. Analyysivaihetta varten litteroidusta tekstistä poistettiin täytesanat aineiston lukemisen helpottamiseksi.

### 3.2.3 Aineiston hallintasuunnitelma

Aineisto kerätään yksilöllisillä teemahaastatteluilla. Haastattelutilanteet nauhoitetaan sekä opinnäytetyöntekijät tekevät samalla muistiinpanoja. Nauhoitteisiin ei tulla nauhoittamaan haastateltavien nimiä ja haastattelut numeroidaan toteutus järjestyksessä. Hirsjärven & Hurmen (2008, 139) mukaan tutkimus itsessään määrittelee, kuinka täsmällistä litterointia kerätty aineisto tulee vaatimaan. Nauhoitteet tullaan tallentamaan tutkijan koneelle, josta ne litteroidaan tiedostoiksi. Aineiston litteroinnissa käytetään apuna Word tekstinkäsittelyohjelmaa. Litterointi tarkastetaan kuuntelemalla nauhoitteet ja tekstinkäsittelystä syntynyt litteroitu teksti. Aineistoon ei ole muilla, kuin tutkijalla pääsyä. Litteroitu aineisto käsitellään analysointia varten, jonka jälkeen kaikki kerätty aineisto tullaan hävittämään tuhoamalla ladatut tiedostot sekä silppuamalla muistiinpanot ja litteroitu tulostettu teksti.

Kerätystä aineistosta ei voida etukäteen selvittää, mitä tullaan käyttämään. Tutkimus edustaa monivaiheista rakennetta, jossa palataan aineiston keruuseen ja taustateorioihin. Se, mitä aineistosta lopulta tarvitaan, selviää tutkimuksen päätösvaiheessa. Litteroinnin tarkoituksena on muuntaa nauhoitettu materiaali tekstimuotoon. Tutkimuksessa aineisto litteroidaan yleiskielellisellä litteroinnilla, jossa tarkoituksena on muuttaa kerätty aineisto litteroiden kirjakielenmuotoon sekä poistaa mahdolliset murrevivahteet tai puhekielenilmaisut (Kananen 2017, 134-135).

Opinnäytetyö toteutetaan kaksivaiheisena kehittämistyönä. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan henkilöstöstä valikoituneille haastateltaville teemahaastatteluiden avulla. Saaduista tuloksista tuotetaan kehittämisen työkalu esihenkilöille. Kehittämisen työkalun pohjalta toteutetaan esihenkilöille kehittämisen työpaja.

Kananen (2017, 174-180) mukaan tieteellisen tutkimuksen luotettavuusmittarit ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten säilymistä muuttumattomina, vaikka opinnäytetyö toistettaisiin uudelleen, lopputulos säilyy samana. Validiteetti tarkoittaa sitä, että oikein valituilla tutkimusmenetelmillä saadaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereinä voidaan käyttää kuutta eri kokonaisuutta. Informantin vahvistus toteutetaan jakamalla haastatteluihin osallistuneille tutkimuseettinen informointilomake, joka sisälsi informaatiota haastateltavien oikeuksista palata aineistoon tai muuttaa sitä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää kerätyn aineiston ja teoriapohjan sekä uusimpien tutkimustulosten välinen vuoropuhelu, mikä vahvistaa opinnäytetyön

tutkimustuloksia. Opinnäytetyön jokainen tutkimusvaihe tulee dokumentoida sekä selvittää mitä ja miksi valittuja menetelmiä käytetään. Opinnäytetyötä toteuttaa kaksi henkilöä, mikä lisää opinnäytetyön luotettavuutta erityisesti analyysi- sekä johtopäätösvaiheessa tehtyjen tulkintojen yhteydessä käytyjen tutkimuksellisen keskustelun myötä. Opinnäytetyön luotettavuutta pyritään lisäämään keräämällä mahdollisimman kattava aineisto haastatteluiden avulla. Kutsu haastatteluun on tarkoitus jakaa koko kohdeorganisaation henkilöstölle. Tarkoituksena on kerätä aineistoa haastatteluiden avulla niin kauan, kun aineistosta ei nouse enää uusia näkökulmia.

### 3.2.4 Aineiston analysointi

Aineiston analyysivaiheessa voidaan sen tavoitteena pitää tutkittavan ilmiön kuvailua, tulkintaa ja ymmärtämistä. Aineiston kuvailu on tärkeää tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kontekstin ymmärtämiseksi. Myös tutkimuksen prosessin ja päätelmien uskottavuuden ja luotettavuuden arvioimisen kannalta analyysivaiheen selkeä kuvaus vaihe vaiheelta on olennaista. (Puusa & Juuti 2020, 143). Tutkijan tehtävä on aineiston analyysissä pyrkiä monivaiheisesti muodostamaan luotettava kokonaisuus tutkimuksesta. Tärkeintä laadullisen tutkimuksen analyysivaiheessa on pystyä rakentamaan kerätystä aineistosta onnistunut ja jäsennelty kokonaisuus. Analyysivaiheessa tutkijalta vaaditaan tiettyä rohkeutta kuljettaa aineistoa yleiseltä tasolta vieläkin korkeammalle. Analyysivaihe ei yksin riitä saavuttamaan tutkimuksen loppua. Laadullisessa tutkimuksessa tulkinnalla halutaan selkeyttää johtopäätöksiä ja syventää niitä pohdinnalla. Tulkintaa voi tapahtua myös koko laadullisen tutkimusprosessin aikana (Puusa & Juuti 2020, 146).

Opinnäytetyön analyysin metodisena viitekehyksenä käytetään sisällönanalyysia. Analyysi on toteutettu teoriaohjaavasti eli abduktiivista päättelyä käyttäen. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aineistolähtöisyys ja valmiit mallit käyvät vuoropuhelua tutkijan ajatteluprosessissa. Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla kuten teorialähtöisessä sisällönanalyysissä. Ero näiden kahden menetelmän välillä tulee esille empiirisen aineiston liittämässä teoreettisiin käsitteisiin. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina, ilmiöstä ”jo tiedettynä”. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-117)

Puusa & Juuti määrittelevät sisällönanalyysin tavoitteeksi aineiston järjestämisen tiiviiksi ja selkeäksi kokonaisuudeksi sen sisällä olevan keskeisen tietoaineksen säilyttäen (Puusa & Juuti 2020, 149). Aineiston analyysimenetelmänä käytetään teemoittelua. Teemoittelussa on tarkoitus paloitella aineisto ja rakentaa se eri aihepiirien ympärille. Tällä tavoin voidaan tehdä vertailua eri teemojen nousemisesta aineistosta. Tämän jälkeen päästään varsinaiseen teemoitteluun, joita aletaan etsimään aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Tutkimuksessa aineistonkeruu toteutettiin teemahaastattelulla, joten teemoittelu analyysimenetelmänä

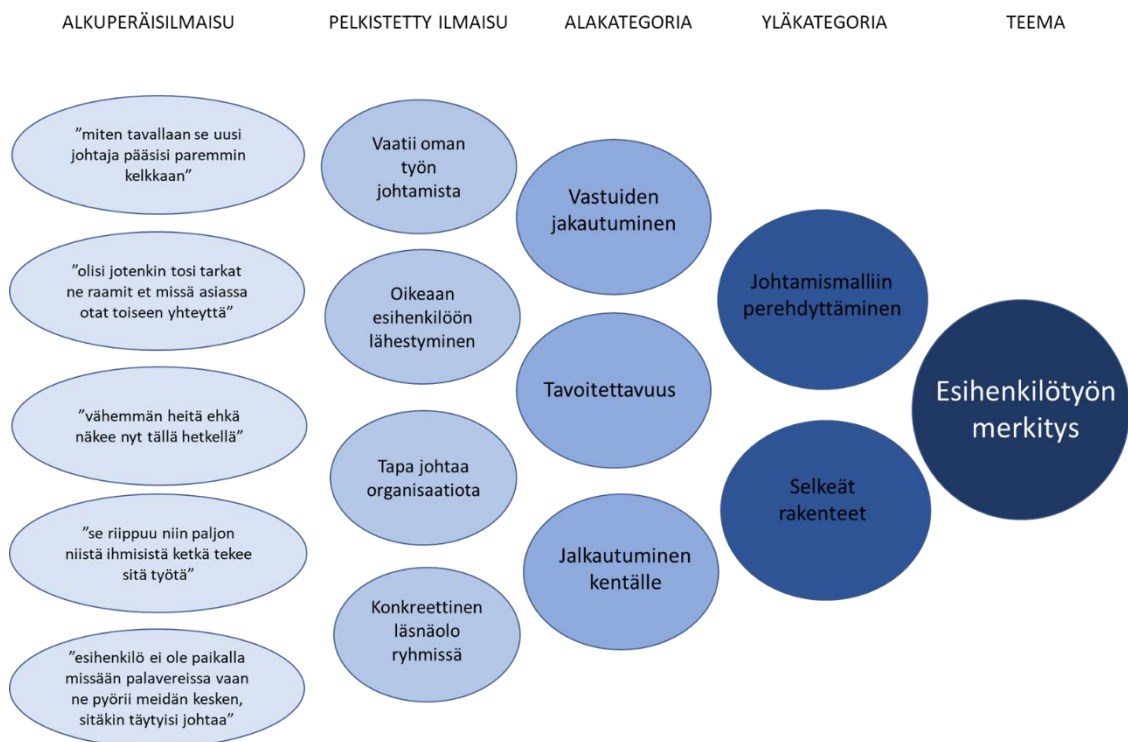
tukee jo itsessään valmiita teemoja. Teemahaastattelut toteutettiin haastateltavien työpäivällä työpäivän aikana marras- ja joulukuun aikana 2022.

Teemoittelussa aineiston litteroinnin jälkeen aineisto jäsennetään teemojen avulla. Hirsjärven & Hurmen (2008, 173) mukaan analyysivaiheen teemoittelussa on kyse samojen ilmiöiden toistumisesta aineistosta, joka on kerätty. Analyysivaiheen teemoittelulla pyritään ymmärtämään tutkijan näkemyksen avulla erilaisten merkitysten esiintyminen aineistosta. On todennäköistä, että lähtökohtaiset teemat nousevat esiin muodostaen myös uusia teemoja. Analyysivaiheessa esiin nousseet teemat ovat aineistosta havaittuja tutkijan näkemyksiä, sillä jokainen haastateltava tuottaa vastauksensa omasta näkökulmasta ja kahta täysin samanlaista vastausta ei oletettavasti tule vastaan mutta voidaan sisällön perusteella järjestää samaan teemaan.

Opinnäytetyön analyysivaiheessa aineisto järjestetään teemojen mukaan ja tutkija luokittelee yhteenkuuluvat ominaisuudet teemojen alle ja mahdollisesti muodostaa uusia teemoja. Tutkimuksen aineisto koodataan etsien yhteisiä tekijöitä ja näin teemat alkavat rakentua. Tutkimuksen analyysivaiheeseen käytetään riittävästi aikaa, jotta aineistoon tutustuminen sekä teemoittelu voidaan rakentaa. Kerätty aineisto käydään läpi useaan kertaan analyysivaiheen alussa. Lukukertojen tavoitteena on muodostaa merkityskokonaisuuksia aineiston jäsentelyn avulla. Näin syntyy alustavia työhypoteeseja. Vastausten laatua ja sisältöjä havainnoimalla voidaan löytää toisistaan eroavia näkökulmia ja tulkintoja tutkimuskysymyksiin peilaten. (Puusa & Juuti 2020, 152).

Kokonaiskuvan muodostumisen jälkeen aineistoa pilkkotaan osiin yksityiskohtaisempaa tarkastelua varten. Tässä opinnäytetyössä aineistoa pilkkomalla syntyi samankaltaisuuden mukaan ryhmiteltyjä teemoja. Lähtökohtaisesti teemoittelussa käytettiin aineiston keruuvaiheessa määriteltyjä teemoja. Teemahaastattelurunko muodostui viidestä teemasta: johtamisrakenteen muutos, moniammatillinen yhteistyö, laadukas työ, sisäinen motivaation ja työn merkitys sekä tiimityöskentely ja yhteisöllisyys. Teemoittelun avulla oli mahdollista löytää samaa tarkoittavia tai samankaltaisia ilmaisuja, jotka sitten yhdistettiin saman kategorian alle. Analyysin jokaisen vaiheen ja jokaisen muodostetun kategorian tarkoituksena on auttaa vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Näin muodostettiin kolme merkitysten muodostamaa kokonaisuutta eli kategoriaa: esihenkilötyön merkitys, työhyvinvointi sekä itseohjautuvuus tiimityössä.





Kuvio 9. Esimerkki abduktiivisen sisällönanalyysin kategorioinnista.

Tuomen & Sarajärven (2018, 109-113) mukaan abduktiivisessa eli teoriaohjaavassa analyysissä on kytkentöjä teoriaan eli teoria toimii analyysin apuna. Analyysi ei kuitenkaan pohjaudu suoranaisesti teoriaan, vaan aikaisempi tieto tutkimuksen kohteesta ikään kuin ohjaa analyysia. Aineistolähtöisyys ja valmiit mallit vaihtelevat abduktiivisessa päättelyssä. Niitä yhdistelemällä on myös mahdollista luoda lopputuloksena jotain aivan uutta.

### 3.3 Kehittämistyöpajatyöskentely

Aineiston tuloksista muodostettiin visuaalinen kehittämisen työkalu kuvaamaan kohdeorganisaation henkilöstön näkemyksiä rinnakkaisjohtamisen mallin kehittämisehdotuksista esihenkilöille esiteltäväksi. Kehittämistyöpajassa tarkoituksena oli yhdessä esihenkilöiden kanssa keskustella aineiston tuloksista ja löytää mahdollisesti ratkaisuja kehittämisen kohteisiin. Kehittämisen työpajassa käytettiin menetelmänä yhteiskehittämistä. Pöyry-Lassila (2017) kuvailee yhteiskehittämisen keskeistä suunnitella sekä kehittää palveluita yhdessä kohdeorganisaation edustajien ja asiantuntijoiden kesken. Yhteiskehittämisen tarkoituksena on kehittää toimintamalleja siten, että ne palvelevat kohdeorganisaation työntekijöitä parhaalla mahdollisella tavalla. Yhteiskehittämisen tavoitteena lisätä kohdeorganisaation työntekijöiden osallisuutta kehittämistyöhön demokraattisessa hengessä. Yhteiskehittäminen tähtää uuden käytännön luomiseen osapuolten välisen vuorovaikutuksen lopputuloksena. Yhteiskehittäminen vaatii onnistuakseen vuorovaikutusta sekä sen fasilitointia.

Työpajassa yhteiskehittäminen toteutettiin vuorovaikutuksellisella keskustelulla. Puusa & Ala-Kortesmaa (2019) korostavat palautteen vastaanottamisen taitoa edellytyksenä työyhteisön kehittämiselle. Työpajassa kehitettiin henkilöstön esiin tuomia haasteita johtamisrakenteen uudistamisesta. Palautteen vastaanottamista helpotti vuorovaikutuksellinen sekä joustava työpajamenetelmä. Työpajassa keskeistä oli avoin vuorovaikutus ja luottamuksellinen ilmapiiri sekä ajan antaminen yhteiselle keskustelulle. Työpaja toteutettiin kasvotusten aidon vuorovaikutuksen säilyttämiseksi. Jalosen (2019) mukaan yhteiskehittäminen nähdään yleisesti tähtäävän arvon luomiseen. Arvo on osallistujien välisessä vuorovaikutuksessa syntyvä kokemus. Arvoa ei voida valmiina siirtää osapuolelta toiselle. Kehittämisen työpajassa arvo rakentui siitä, että asioita kehitettiin henkilöstöltä haastatteluissa nousseista kehittämisehdoista. Työpaja toteutettiin kohdeorganisaation tiloissa helmikuussa 2023.

Työpajassa olivat läsnä molemmat rinnakkaisjohtamisparin esihenkilöt sekä opinnäytetyöntekijät. Työpajassa toinen opinnäytetyöntekijä toimi fasilitaattorina ja ohjasi yhteistä keskustelua eteenpäin. Toinen opinnäytetyöntekijä toimi havainnoitsijan roolissa kommentoiden muutamalla sanalla yhteistä keskustelua. Kantojärvi (2017, 244-246) kirjoittaa, että fasilitaattorin tulee toimia puolueettomana ja toiminnan tulee näyttäytyä läpinäkyvänä. Fasilitaattori on saatavilla, mutta ei liikaa ohjaa keskustelua. Fasilitoinnissa on tärkeää pystyä muuttamaan aiempaa rakennetta palvelemaan työpajaan osallistua parhaalla mahdollisella tavalla. Kanasen (2017, 83-85) mukaan havainnointi tukee toteutusta, jos tutkittavasta kohteesta on vähän ennalta määriteltyä tietoa. Havainnoinnin yhtenä etuna mainitaan aito kohtaaminen ja uniikki tilanne. Havainnointimetodi mukaili osallistavaa havainnointi tapaa, jossa tarkoituksena oli rakentaa toimintamalleja yhdessä kohti haluttua muutosta edeten taso kerrallaan. Merkityksellistä olisi saada aikaan jatkumo vielä opinnäytetyöprosessin jälkeenkin. Osallistavassa havainnoinnissa keskeisenä nähdään yksilön oppimisprosessi, joka onnistuessaan voi kantaa pitkälle.

Johtopäätösten pohjalta muodostettiin kehittämisen työkalu palvelemaan työpajassa toteutavaa yhteisen keskustelun kautta syntyvää kehittämistoimintaa. Keskustelu eteni kehittämisentyökalussa esiintyvien teemojen avulla. Kehittämisentyöpaja nauhoitettiin ja litteroitiin sekä tämän lisäksi havainnoitsija kirjasi havaintoja ylös. Työpajan tarkoituksena oli kehittää rinnakkaisjohtamisen mallissa havaittuja kehittämistarpeita vuorovaikutuksen sekä yhteisen keskustelun kautta. Vuorovaikutuksen ilmapiiriä haluttiin pitää vapaana sekä soljuvana, minkä takia havainnoitsija kirjasi muistiinpanoja antaen fasilitaattorille sekä työpajaan osallistuville mahdollisuuden syventyä häiriöttömään keskusteluun.

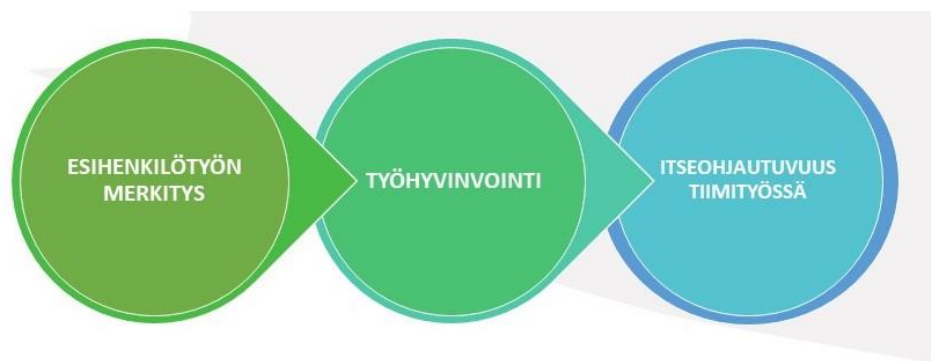
Kehittämisentyöpajassa vallitsivat samat eettiset käytänteet kuin koko opinnäytetyöprosessin aikana. Esihenkilöille jaettiin kutsu työpajaan osallistumisesta ja ilmoittautuminen tapahtui vapaaehtoisuuden periaatteita kunnioittaen. Esihenkilöt saivat luettavaksi ja allekirjoitettavaksi opinnäytetyön aineiston hallintasuunnitelman, joka sisälsi tiedon, mitä tietoja tultaisiin

keräämään, miten kerättyä aineistoa käytetään ja kuinka se tuhoetaan sekä mitkä ovat opinnäytetyöntekijöiden velvollisuudet. Esihenkilöillä oli haastateltavien tapaan oikeus keskeyttää työskentely koska tahansa. Työpaja nauhoitettiin ja kerätty aineisto litteroitiin käyttäen apuna Word tekstinkäsittely ohjelmaa. Kantojärven (2017, 41-43) mukaan työpaja työskentelyssä tärkeintä on rakentaa selkeä sekä ymmärrettävä kokonaisuus. Työpajaan osallistuvien tulee ymmärtää, mistä työpajassa on kyse ja mitä sillä tavoitellaan. Vaikea selkoisessa työpajassa vuorovaikutus saattaa jäädä olemattomaksi ja osallistuminen vähäiseksi. Näin ollen työpajan tavoite jää saavuttamatta. Työpajan onnistunut kokemus rakentuu myös fasilitaattorin perehtymisestä aiheeseen. Fasilitaattorin tulee ymmärtää, mitä työpajalla tavoitellaan ja miksi. Tämä vaatii hyvää valmistautumista tulevaan työpajaan, jotta ei omalla toiminnallaan häiritse työpajan etenemistä.

## 4 Tulokset

### 4.1 4.1 Haastattelujen tulokset

Analyysivaiheessa opinnäytetyön aineistosta nousi esille kolme teemaa, jotka ovat esihenkilötyön merkitys, työhyvinvointi sekä itseohjautuvuus tiimityössä. Opinnäytetyön tulokset pyrkivät vastaamaan opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin.



Kuvio 10. Aineistosta nousseet teemat.

#### 4.1.1 Esihenkilötyön merkitys

Haastateltavat kokivat rinnakkaisjohtamisen helpottavan erityisesti esihenkilöiden työtä. Haastateltavat pystyivät näkemään johtamisrakenteen muutoksen vaikutukset selkeämmin esihenkilöiden työnkuvaan kuin omaansa. Vaikka haastattelussa kysyttiin henkilöstön kokemuksia rinnakkaisjohtamisesta, kerätystä aineistosta haastateltavat nostivat esiin rinnakkaisjohtamisen vaikutuksia esihenkilöiden työhön. Johtamisrakenteen muutoksen nähtiin erityisesti selkiyttävän esihenkilöiden vastuualueita, vaikka enemmistö haastateltavista koki kokonaisuuden epäselväksi. Henkilöstö ei voinut vaikuttaa johtamisrakenteen muutokseen. Muutos

esiteltiin henkilöstölle valmiina diaesityksenä, jonka haastateltavat kokivat riittäväksi. Uuden johtamismallin prosessointi vei haastateltavien mukaan jonkin aikaa niin kuin mikä tahansa muutos.

Alussa oli, kun heitettiin tämmöinen pöytään, että toinen esimies tulee, niin oltiinhan me vähän, että no mitä tää tarkoittaa? Totta kai se on aina uusi asia, ja reaktiona on, että sitä pitää prosessoida.

Rinnakkaisjohtamisen rakenne koettiin selkeäksi silloin, kun haastateltavat tietävät kummalle esihenkilölle asiat kuuluvat. Epäselvyyttä haastateltavien mukaan aiheuttaa tilanteet, joissa asia koskeekin molempien esihenkilöiden vastuualuetta.

Mun mielestä se oli kyllä selkeä, tai jossain asioissa joutuu miettimään välillä, että kummalta mä tätä kysyn. Tai kun menee molempien vastuualueisiin, vaikka omat koulutukset, että liittyy henkilöstölle, ja jos mä oon pois, sitten vaikuttaa siihen pedagogiikkaan. Muuten mun mielestä hyvin selkeä jaottelu, kumpi hoitaa mitäkin.

Haastateltavat kokivat sisäistäneensä ajan kuluessa esihenkilöiden vastuualueet, jolloin alkuvaiheen epäselvyydet ovat väistyneet. Esihenkilön tavoitettavuudessa haastateltavat kokivat ristiriitaisena. Tavoitettavuus koettiin osittain parantuneen ja esihenkilöitä tavattiin työpäikällä fyysisesti enemmän, mutta haastateltavat kokivat, että esihenkilöiden pelkkä fyysinen olo yksikössä ei riitä aitoon läsnäoloon. Osa haastateltavista koki tavoitettavuuden vähentyneen entisestään rinnakkaisjohtamisen myötä. Haastateltavat kokivat asioiden tulleen kuitenkin aina hoidetuksi esimerkiksi puhelimen välityksellä. Aikaisempaan johtamismalliin verrattuna osa haastateltavista koki, ettei esihenkilöillä ole enää aikaa osallistua yksiköiden omiin palavereihin tai aikaa jalkautua ryhmiin.

Toivottavaa se, että olisi vähän enemmän aikaa ja pääsisi sinne kentälle katsomaan ja oikeasti auttamaan. Kun katsoo niitä kriisitilanteita, tai joskus, että mä seison vartin tässä oven vieressä, että esihenkilöllä olisi tähän mahdollisuus.

Toisinaan sitten enemmän asiaa ja semmoista, mitä haluaisi keskustella, mutta hehän on ylhäällä ja me ollaan täällä alhaalla. Niin ei välttämättä näe sittenkään, vaikka he olisi täällä. Tai jossain ruokalassa ohimennen saattaa nähdä, mutta että ei ehkä sillain mitenkään niin paljon, ku itse välillä tarvitsisi tai haluaisi että näkisi.

Haastateltavat kokevat pääasiassa, että esihenkilöt ovat paikalla ja heitä näkee riittävästi. Esihenkilöiltä toivotaan enemmän jalkautumista ryhmiin sekä aikaa yhteiselle keskustelulle. Esihenkilöiden aika yksiköiden sekä tiimien välillä koettiin epätasa-arvoiseksi. Osa haastateltavista kokivat näkevänsä esihenkilöä paikalla viikoittain, muttei kokenut saavansa enempää tukea työlleen. Yksi haastateltavista kertoi, ettei ollut nähnyt toista esihenkilöä koko syksyn aikana. Toisaalta osa haastateltavista koki esihenkilöiden olevan enemmän paikalla sekä tavoitettavissa johtamisuudistuksen myötä. Esihenkilöiden tukea koettiin saavan vasta ongelmien tai haastavien tilanteiden synnyttyä. Esihenkilöiden ennakoivaa lähestymistä tiimejä

kohtaan sekä tukea arkeen kaivataan yleisesti. Haastateltavat kaipaavat arjessa enemmän keskustelua esihenkilöiden kanssa “ilman kriisejä”.

Tykkään eniten, että mä näen ihmisiä ja pystyn juttelemaan sen kanssa. Tuomaan ne asiat heti. Niin kyllä sitä sai enemmän aikaisemmin, koska se johtaja oli fyysisesti täällä enemmän.

Ehkä muuttunut semmoiseen, että jos on ongelma, niin sitten voidaan mennä. Mutta ei niinku ehkä semmoista, että tuettaisiin tiimiä silloin, kun ei ole vielä ongelmia.

Haastateltavat eivät korostaneet johtamisuudistuksen myötä tullutta kahden esihenkilön tuomaa lisäarvoa. Aineistosta nousi haastateltavien pohdintaa esihenkilöiden työmäärästä. Johtamisuudistuksessa nähtiin taustalla olevan ajatus siitä, että esihenkilöllä olisi enemmän aikaa eri yksiköissä, mutta haastateltavat sanoittivat lähes yhteen ääneen ymmärryksen yksiköiden yhdistymisestä kasvattavan myös esihenkilöiden työmäärää. Vanhan johtamismallin mukaan yksi esihenkilö on vastannut oman yksikkönsä pedagogisesta johtajuudesta, mutta rinnakkaisjohtamisen mallissa esihenkilö vastaa esimerkiksi kahden tai kolmen yksikön pedagogisesta johtamisesta, vaikka osa vastuista jakautuukin toisen johtajan kanssa, työmäärän ei haastateltavien mukaan nähty olevan pienempi.

Ajattelin, että siitä näkyisi enemmän pedagogista johtamista ja muuta. Niin nyt sitä on ollut hyvin vähän.

Esihenkilöiden keskinäinen vuorovaikutus koettiin haastateltavien näkökulmasta merkittävänä. Rinnakkaisjohtajuudessa myös esihenkilöt tekevät tiimityötä, jolloin heidän toimiva yhteistyö heijastuu henkilöstöön. Tällä tarkoitettiin uuden esihenkilön perehdyttämistä henkilöstövaihdoksen yhteydessä. Aineistosta nousi tärkeäksi näkökulmaksi perehdytyksen merkitys. Haastateltavat toivoivat esihenkilön muutosvaiheessa rinnakkaistyöskentelyä työtehtävistä poistuvan sekä tilalle tulevan johtajan kesken. Vaihtoehtoisesti poistuva esihenkilö jättäisi perehdytyskansio-tyyppisen materiaalin uuden esihenkilön käyttöön, jotta esihenkilötyö rinnakkaisjohtajuudessa ei katkeaisi. Esihenkilövaihdos oli haastateltavien mukaan tuonut mukanaan haasteita. Kokonaisuuden hallinnan nähtiin rakoilevan vastuiden epäsuhtaisen jakautumisen vuoksi.

Se riippuu niin paljon niistä ihmisistä, jotka tekee sitä työtä siinä rinnakkaisjohtajana, että miten se toimii. Sehän on ihan huippu-uudistus, jos siinä on oikeat tyypit ja oikeat vahvuudet ja semmoiset. Että oikeasti heillä ne kemiat toimii täysin ja ne pystyy hyödyntää niitä omia vahvuuksia. Se on tosi hyvä, jos se toimii niinku se on ajateltu ja jotenkin siinä ne kemiat kohtaa. Ehkä niillä ihmisillä, jotka tekee sitä työtä, on mun mielestä aika olennaista.

Haastateltavat kokivat pedagogisen johtamisen liian vähäiseksi ja osa haastateltavista jopa olemattomaksi. Pedagogista johtamista haastateltavien mukaan tarvitaan ja se koetaan erittäin tärkeäksi. Osa haastateltavista koki pedagogisen keskustelun tarpeelliseksi sekä esihenkilöltä

fyysistä jalkautumista ryhmiin pedagogisen tuen saavuttamiseksi. Katteettomat lupaukset läsnäolosta haastateltavat kokivat turhauttavina.

Koska ei me olla nähty pedagogista johtajaa. Se ei ole käynyt yhdessäkään tiimissä tai juttelemassa, niin sanon, ettei semmoista yhteistyötä ole. Joo, kaivattaisiin semmoista kyllä, ja varsinkin jos semmoisesta puhutaan ja sanotaan, että tullaan, niin sitten kaipaisin, että sitä myös silloin olisi.

#### 4.1.2 Työhyvinvointi

Kaikki haastateltavat kokivat tekevänsä laadukasta sekä merkityksellistä työtä varhaiskasvatuksessa. Haastateltavia yksimielisesti motivoi omassa työssään lapset ja heidän kasvunsa tukeminen.

Kun tulee töihin tietää, että omaa työpanosta ja omaa työtä arvostetaan. Se on hirveän tärkeää.

Haastateltavat kokivat oman työn laadun pysyneen samana, vaikka johtamisrakenne olikin muuttunut. Työrauhan merkitys korostui aineistossa. Haastateltavat kokivat muiden tiimien auttamisen tarpeelliseksi, mutta jatkuvat muutokset arjessa sekä henkilöstön siirtymiset ryhmien välillä koettiin häiritsevänä oman työn laadukasta suorittamista. Hyvin suunniteltu työ koettiin laadukkaaksi. Haasteena osa haastateltavista koki suunnitteluajan puuttumisen ja jatkuvassa muutostilassa työskentelyn. Työn laadukkuuteen vaikuttavia tekijöitä haastateltavat nimesivät esimerkiksi resurssipulan ja tiimirakenteiden muuttumisen henkilöstön vaihtuvuuden vuoksi. Tähän haastateltavat toivoivat ratkaisuksi laadukasta johtamista.

Varsinkin tässä nykytilanteessa, kun on tää henkilöstöpula koko alalla, niin jotenkin sehän korostaa sitä, että toivoisi saavansa johtajilta oikeasti konkreettista, että miten me nyt tää tilanne ratkaistaan. Mutta me selvittää ja me tehdään kaikkemme sen eteen, että asiat menee eteenpäin, ja että jokainen saisi tehdä rauhassa sitä työtä, mihin me ollaan palkattu. Nykyään paljon menee aikaa ja resursseja myös työntekijöillä siihen setvimiseen, että kuka on missäkin ja milloinkin, koska paljon puuttuu. Ja tottakai vielä sen lisäksi on sairausloma-oloissaolot ja kaikkea, että jotenkin siihen kaipaisi semmoista selkeämpää johtamista, koska se on se paikka, milloin johtajan pitää ottaa se johtajan rooli.

Ei vaikuta johtajuusrakenne siihen mun mielestä millään lailla. Kaikki muut resurssipulat ja muut vaikuttaa, mutta ei johtajien määrä, tai se, että heillä on edelleen ihan liikaa hommaa, siihen ettei ehdi tänne meitä auttamaan ja tukemaan.

Haastateltavat kokivat työilmapiirin tärkeänä tekijänä omalle työhyvinvoinnilleen. Merkittävänä haastateltavat kokivat tunteen, että työpaikalle on kiva tulla ja siellä viihtyy. Rinnakkaisjohtamisen ei nähty haastateltavien näkökulmasta muuttavan työhyvinvoinnin suuntaa. Rinnakkaisjohtaja parin välisen vuorovaikutuksen toimivuuden nähtiin vaikuttavan työhyvinvointiin. Aineistosta nousi esille ajatus siitä, että johtajien määrällä ei ole vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin, vaan esihenkilöiden välisen vuorovaikutuksen toimivuus vaikuttaa suurelta osin työilmapiiriin sekä henkilöstön työhyvinvointiin.

Mun mielestä mä vaan voin hyvin työssäni. Ihan sama, onko rinnakkaisjohtaminen vai yksi ihminen johtamassa.

Mikä merkitys johtamisrakenteen muutoksella? En tiedä onko siinä nyt mitään sen kummallisempaa merkitystä kokonaisuutena, kun asiat toimii, niin silloinhan se kaikki vaikuttaa siihen työhyvinvointiin.

En mä koe, että sillä on suuntaan tai toiseen hirveästi ollut merkitystä mun työhyvinvointiin. Toisaalta, kun on niitä ristiriitoja. Mä koen, että on hyvä muutos, jos tässä on oikeat ihmiset, mutta sitten taas toisaalta mehän ollaan ihmisiä erilaisia. Me tykätään erilaisista johtajien johtamistyyleistä. Jotenkin se on sidottuna myös siihen ihmiseen, johtajaan, että minkälainen se on.

Työhyvinvoinnin kannalta haastateltavat kokivat tärkeäksi kuulluksi tulemisen tunteen. Kuulluksi tuleminen koettiin tärkeäksi sekä tiimin sisällä että esihenkilöiden suuntaan. Aineistosta nousi kokemus siitä, että asioiden hoitaminen esihenkilön kanssa saattaa jäädä puolitiehen ja sovitut asiat eivät toteudu tai etene.

Jos sä haluat tuoda jotain esille, tai sä haluat tukea siihen, ehkä välillä se saattaa jäädä. Vaikka sä olet tuonut sen toiveen, niin sitten se on jäänyt. Ehkä sitä ei oo kuultu, tai sitten otettu niin, että hei me tarvitaan tässä apua.

Haastateltavat toivat yksimielisesti esiin esihenkilön tuen merkityksen arjessa tehtävässä työssä ja sen vaikutuksista työhyvinvointiin. Osa haastateltavista koki rinnakkaisjohtamisen lisännen esihenkilön tukea arjessa tehtävään työhön. Esihenkilöiltä kaivattiin enemmän kuitenkin tukea turvallisen ja tukevan ilmapiirin luomiseen, varsinkin haastavimmissa tilanteissa. Osa haastateltavista koki jääneensä haastavien tilanteiden kanssa yksin, varsinkin jos esihenkilöt eivät olleet fyysisesti saatavilla.

Täällä ei nyt ole semmoista esihenkilöä, joka luo semmoista ilmapiiriä, että voisi luottaa siihen, että ei jää yksin.

Itsekin välillä miettii sitä, että missä asiassa nyt viitsii soittaa ja kummalle soittaa, niin sitten helposti ehkä jättää soittamatta.

Luottamuksellinen ilmapiiri on tärkeä osa työhyvinvointia. Luottamuksen rakentuminen ei tapahdu hetkessä ja vaatii aikaa. Luottamuksen rakentamiseen vaikuttaa haastateltavien kokemus tehdä työtä omalla persoonalla, jota ohjaa yhteinen päämäärä. Kuulluksi tulemisen tunne sekä esihenkilöltä saatu tuki luovat osaltaan luottamuksellista ilmapiiriä. Haastateltavat kokivat avoimen ilmapiirin tärkeänä, jossa jokainen uskaltaa hyödyntää omia vahvuuksiaan ja tuoda ajatuksia esiin. Luottamuksen onnistumiseen tarvitaan juuri avointa sekä kunnioittavaa ilmapiiriä. Haastateltavat kokivat luottamuksen osalta haasteita esihenkilötyötä kohtaan ja konkreettista tukea luottamuksen rakentamiseen koettiin tarvittavan.

Luottamushan rakentuu pikkuhiljaa. Sehän on aika pitkä prosessi, että esimerkiksi tiimissä sä tutustut niihin ihmisiin ja sä opit tuntemaan niitä. Se rakentuu myös pikkuhiljaa silleen, että sä opit, että toi on tuollainen ja osataan huomioda toistemme tarpeet ja minkälaisia me ollaan työntekijöinä ja kunnioitetaan toisiamme semmoisena, kun me ollaan, mutta silti meillä on

sama ajatus ja päämäärä tässä työssä. Se on tosi tärkeätä, että me voidaan olla yksilöitä, mutta silti me puhalletaan yhteen hiileen ja hyödynnetään toistemme vahvuuksia. Kyllä se vie aikaa.

Aineiston perusteella tiimityön toimivuus vaikuttaa haastateltavien työhyvinvointiin merkittävästi. Tiimityö koettiin haastateltavien mukaan yksimielisesti toimivaksi ja muuttuvat henkilöstörakenteet tiimialueen sisällä ei koettu niin suurena haasteena kuin yhteistyön vähäisyys esihenkilöiden kanssa. Osa haastateltavista koki yhteistyön tiimien sekä esihenkilöiden välillä vajavaiseksi tai lähes olemattomaksi. Esihenkilöiden läsnäoloa tiimeissä kaivataan enemmän.

On olemassa semmoinen yhteisöllisyys, että tietää sen, että vaikka olisi yksin jossain, pystyy luottaa siihen, että sieltä tulee joku aina avuksi. Ja se on kanssa tärkeätä, että esihenkilöihin pystyy myös luottamaan, että he ei jätä yksin.

Sellaista yhteistyötä ei ole, tiimeillä ja johtajalla ei ole yhteyttä.

#### 4.1.3 Itseohjautuvuus tiimityössä

Uudistuksen nähtiin tuovan mukanaan muutoksia vain niissä yksiköissä, jotka mukautuivat toisen yksikön toimintamalleihin. Rinnakkaisjohtamiselle tyypilliselle tavalle yksiköiden toimintamallit pyritään yhtenäistämään. Kolmen yksikön välillä kahdessa yksikössä alettiin mukailemaan kolmannessa yksikössä jo olemassa olevia toimintamalleja.

Ei tää meille oo vaikuttanut, koska muut yhtyivät meidän rakenteisiin.

Henkilömäärältään pienissä tiimeissä toimintamallien sujuvuus riippuu paljon siitä, miten paljon henkilöitä työskentelee tiimeissä. Aikuisäärältään pienemmät tiimit ovat haavoittuvaisia rakenteille, jotka palvelevat useamman kasvattajan ryhmiä. Rinnakkaisjohtaminen vaatii myös henkilöstöltä sopeutumista ja uusien toiminta- sekä työtapojen opettelua. Tämä vaatii yhteisöohjautuvuutta eli itseohjautuvaa tiimityötä. Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa yksilötasolla sekä koko työyhteisöntasolla kykyä tehdä päätöksiä itsenäisesti sekä yhdessä ilman esihenkilön jatkuvaa läsnäoloa. Osa haastateltavista koki arjen rakenteiden pyörittämisen, henkilöstöpoissaolojen sekä henkilöstön suunnitteluajkojen toteutumisen jäävän kentällä olevien työntekijöiden harteille. Esihenkilöiden osallistuminen henkilöstöpalaveriin nähtiin vähäisenä. Osa haastateltavista oli tottunut itseohjautuvaan työtapaan jo ennen johtajamuutosta, joten muutoksen ei koettu vaikuttavan oman työn tekemiseen. Osa haastateltavista pohti kuitenkin yhteisten toimintamallien istuvuutta päätöksentekotilanteissa, esimerkiksi voiko kollega määrätä näistä asioista.

Niinku olisi kiva, kun siellä olisi joku, joka oikeasti päättää tai selvästi tää talo vaatisi sen, että siellä olisi joku sanomassa, että näin me tehdään ja nuijimassa viimeisen nuijan pöytään.

Kyllä mä luulen, että se vaikuttaa, että kun ei tavallaan ole riippuvainen siitä, että pitäisi olla koko ajan johtajien perässä.



Osan haastateltavien mielestä yhteisiin keskusteluihin esihenkilöiden kanssa pystyy osallistumaan vain osa tiimin jäsenistä ja esihenkilöiden aika koettiin kiireiseksi. Haastateltavien mielestä tiimien toimiminen ja jokaisen tiimijäsenen kuulluksi tuleminen koettiin tärkeäksi sekä esihenkilön tuen tärkeys tiimien toimivuuteen. Yhteisen keskustelun pohjalta voitaisiin selvittää jokaisen työntekijän vastuunottamista, itsensä johtamista sekä päätöksentekoa tilanteissa, joissa sitä oletetaan tapahtuvan.

Se vähän varmaan riippuu myös johtajien työtilanteesta. Jotenkin sitä ajattelisi, että ne on tärkeimpiä asioita, mitä johtaa. Että ne tiimit toimisi ja että niiden huolia ja ajatuksia kuullaan, koska kukaan täällä ei sitä vastuuta tietenkään ota ja halua ottaa.

Itseohjautuvuutta tarvitaan enemmän nykypäivän varhaiskasvatuksen kentällä tehtävässä työssä. Rinnakkaisjohtamisessa esihenkilöt koetaan työskentelevän etäämmällä, jolloin päätöksiä tulee osittain pystyä tekemään itsenäisesti. Osa haastateltavista koki, että vastuuta on tullut enemmän rinnakkaisjohtamisen myötä. Myös henkilöstön suuri vaihtuvuus on vaikuttanut vastuunmäärään perehdyttämisessä sekä vastuunottamisesta koko ryhmästä. Haastateltavien mukaan rinnakkaisjohtamisen ei nähty vaikuttaneen henkilöstön rooleihin tiimeissä tai vastuualueisiin. Haastateltavat kokivat itsensä kehittämisen tärkeäksi, joka tukee oman työn johtamista. Haastateltavat kokivat vastuiden jakautuvan pääosin tasaisesti ja omien mielty-mysten mukaisesti. Vastuiden jakautuminen oman vahvuuden tai mieltymyksen mukaisesti nähtiin mahdollisuutena kehittää itseään ja omaa osaamistaan ja siten lisäävän hyvinvointia työssä. Tämän nähtiin vaativan itseohjautuvuutta mieleisen vastuualueen löytämisessä sekä sen kehittämisessä.

Ainakin se, että kun on käynyt koulutuksen tätä varten, niin pääsee niitä taitoja tuomaan konkreettisesti ja pääsee hyödyntämään niitä. Ja sitten varsinkin näiden lasten kanssa niin tässä työssä se niiden onnistuminen luo semmoisen, että on itekin onnistunut. Niin se on ehkä semmoinen isoin juttu.

Haastateltavat kokivat yhteistyön toimivan tiimien sisällä hyvin. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja jatkuvat muutokset henkilöstörakenteissa toisinaan kuormittavat yhteistyötä yksiköissä. Uudet työntekijät otetaan iloisin mielin vastaan ja perehdyttämiseen halutaan panostaa. Toimivat tiimirakenteet koettiin arjessa tehtävää työtä tukeviksi, ja haastateltavat suhtautuivat muutoksiin pääosin positiivisesti. Haastateltavat kokivat tärkeäksi työyhteisön ilmapiirin, joka koettiin pääosin hyväksi. Osa haastateltavista koki kommunikoinnin taas haastavaksi ryhmien välillä. Yhteisohjautuvuuden lisääntyminen ratkoisi kommunikaatio-ongelmat. Yhteistä keskustelua tiimirajojen yli kaivataan enemmän.

Nyt meillä on muutama uusi työntekijä, jotka toki hakee paikkaansa.

Vaikka nyt on muutostakin tullut, niin tavallaan edelleen meillä on semmoinen avoin ilmapiiri ja sitä keskustelua käydään ja asioita mietitään. Varsinkin päivää yritetään saada mahdollisimman sujuvaksi.

Ei olisi mitään väliä minkälainen johtajarakenne olisi. Se riippuu paljon enemmän tiimin henkilökemioista.

Kokemukset yhteisöllisyydestä olivat hyvin erilaisia haastateltavien kesken. Osa haastateltavista koki, ettei rinnakkaisjohtajuus ollut juurikaan vaikuttanut yhteisöllisyyteen suuntaan tai toiseen. Osa taas koki yhteisöllisyyden kokeneen kolauksen tämän toimintakauden aikana eikä yhteisöllisyys vielä ollut palautunut aikaisemmalle tasolle.

Ainakin yritetty kovasti panostaa enemmän yhteiseen hyvinvointiin. Tällä hetkellä ehkä se on taas vähän kadoksissa.

En tiedä onko se nyt vaikuttanut oikein millään tavalla. On vaan tullut yksi henkilö tähän lisää meidän kanssa, ja otettu tietysti joukkoon mukaan, mutta ei ainakaan mitenkään huonontanut meidän työyhteisön fiilistä.

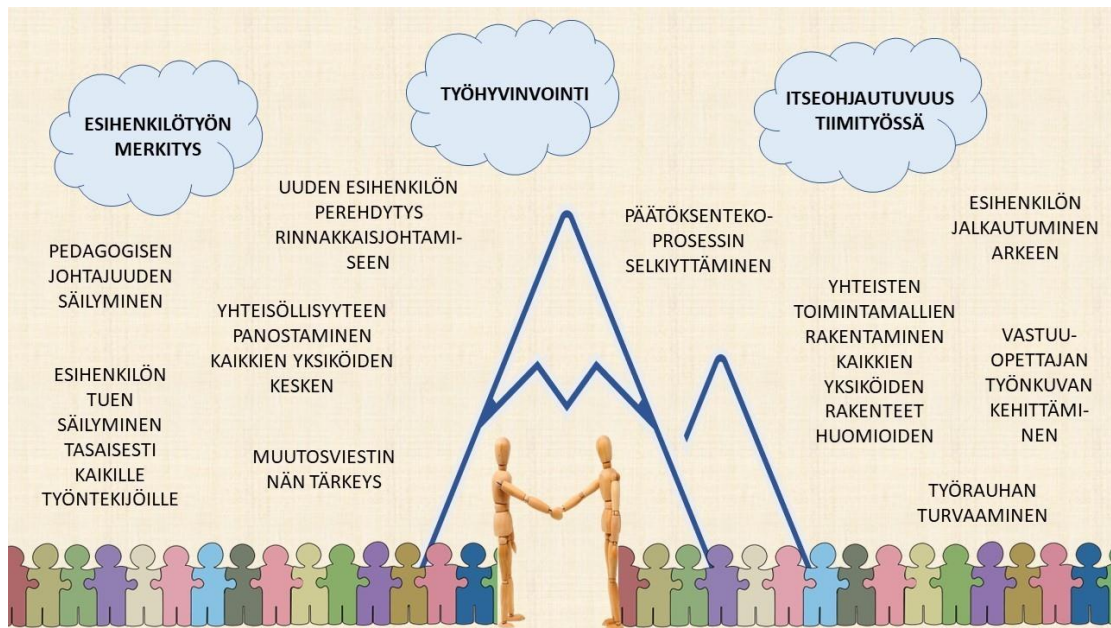
Sekin on muuttunut nyt tässä johtajavaihdoksen myötä, että jotenkin silloin, kun aloitettiin niin oli paljon yhteisöllisempää. En tiedä, mikä siihen sitten vaikuttaa, mutta nyt jotenkin taas haetaan sitä yhteisöllisyyttä.

Rinnakkaisjohtamisen myötä kehitettiin uusi toimenkuva, vastuupettaja. Vastuupettajan rooli nähtiin tärkeänä "välikapaleena" henkilöstön ja esihenkilöiden välillä. Osa haastateltavista koki tarvetta vastuupettajan työnkuvan kehittämiseksi. Osa koki vastuupettajan työn kuormittavan sekä ryhmää että vastuupettajaa, koska vastuupettaja tekee työnsä muun työn ohessa.

Vastuupettajan työ, jonka tarkoitus on toimia sitten semmoisena välikapaleena täällä esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä, niin se on uusi tehtäväkuva, ja sitä tehdään siihen oman työn päälle. Niin se on vaikuttanut.

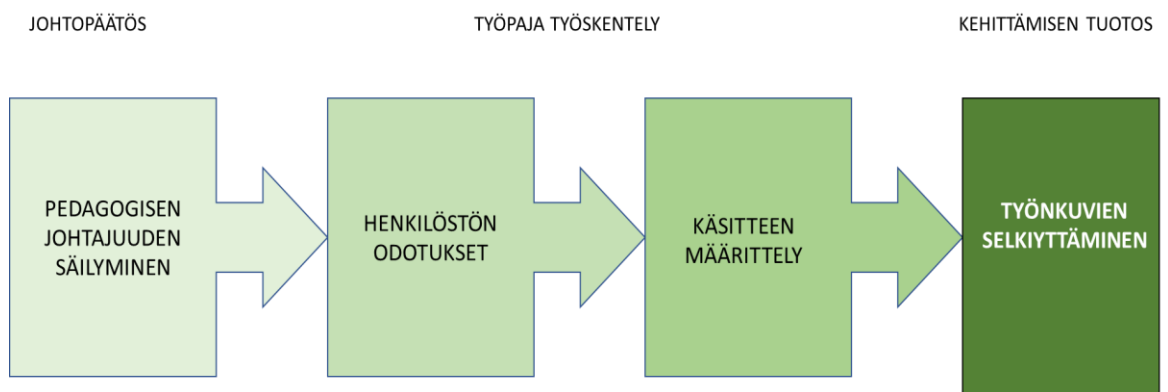
#### 4.2 Rinnakkaisjohtamismallin kehittämisen tulokset

Työpajassa vallitsi kehittämisen ilmapiiri ja työpajaan osallistujat lähtivät innokkaasti kehittämään esille nostettuja teemoja (liite 3). Ensimmäisenä työpajassa tarkasteltiin pedagogisen johtajuuden säilymistä. Työpajakeskustelussa nousi esiin tarve määritellä, mitä termi "pedagoginen johtajuus" tarkoittaa henkilöstölle sekä mitkä ovat henkilöstön odotukset sen toteutumiselle. Esille nousi henkilöstön tuomia kehittämisen toimenpiteitä, jotka kuulostivat esihenkilöiden mielestä kehittämiskelpoisilta. Varhaiskasvatuksenopettaja vastaa oman ryhmänsä pedagogisen toiminnan suunnittelusta sekä toteutumisesta. Esihenkilöt kokivat tarpeen opettajantyönkuvan selkiyttämiseksi. Tällä tarkoitettiin, että opettajien tulisi toimia pedagogisen keskustelun johtajina tiimeissä sekä palavereissa. Työnkuvien selkiyttämällä sekä esihenkilöiden osallistumisella pedagogisen keskustelun foorumeihin voidaan lisätä pedagogista johtajuutta.



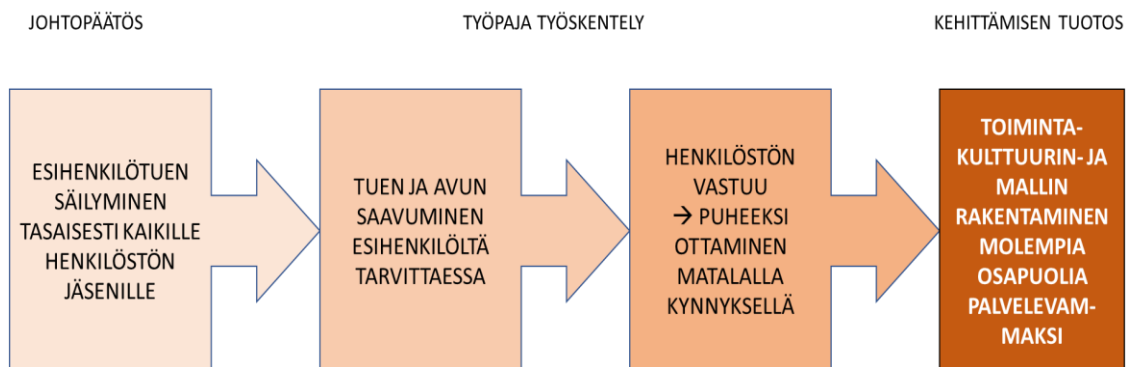
Kuvio 11. Kehittämisen työpajassa käytetty työkalu.

Kaikkien ammattiryhmien työnkuvan läpikäyminen sekä selkiyttäminen koettiin ajankohittaiseksi ja tärkeäksi, jotta ymmärretään jokaisen tehtävänkuvan tuomat vastuut sekä velvollisuudet. Pedagogisen johtajuuden säilyttämiseksi myös esihenkilöiden tehtävän kuva tulisi selkeyttää henkilöstölle, jotta muodostuisi käsitys pedagogisen johtajuuden vastuunjakautuminen. Esihenkilö toimii päiväkodin pedagogisena johtajana, mutta jakaa tämän vastuun varhaiskasvatuksen opettajan kanssa, jonka rooli pedagogiikan suunnittelussa ja toteutumisessa on merkittävä.



Kuvio 12. Kuva työpajan keskustelun etenemisestä johtopäätöksistä kehittämisen toimenpiteeseen.

Toisena kehittämisen kohteena kehittämisen työpajassa nousi esille esihenkilötuen säilyminen tasaisesti kaikille henkilöstön jäsenille. Tuloksista kävi ilmi, että osa henkilöstöstä ei kokenut saavansa riittävää tukea esihenkilöiltä työhönsä. Osa henkilöstöstä koki epäselvyyttä siitä, millaisesta asiasta voi olla yhteydessä esihenkilöön jäämättä asian kanssa yksin. Tämän seurauksena joitakin asioita henkilöstön kokemuksen mukaan jää viemättä esihenkilön tietoisuuteen. Esihenkilöillä oli päinvastainen kokemus tuen sekä avun tarjoamisesta ja johtopäätös yllätti heidät. Esihenkilöt eivät pysty auttamaan ja tarjoamaan tukeaan, jollei henkilöstö tuo asioita heidän tietoonsa. Tässä nähtiin olevan vastuu myös työntekijällä itsellään. Tämän osa-alueen kehittämisen lopputuloksena muodostettiin toimintakulttuurin ja -mallin rakentaminen molempia osapuolia palvelevammaksi. Esihenkilöiden tulee viestiä selkeästi, että tukea ja apua on saatavilla, milloin tahansa henkilöstö sitä kokee tarvitsevansa. Henkilöstöllä on vastuu huolen tai tuen tarpeen puheeksi ottamisesta ja saattaa tämä tieto esihenkilöille, jottei koe jäävänsä tilanteissa yksin. Toteutuakseen tämä vaatii yhteistä keskustelua koko työyhteisön kesken, jossa sovitaan yhteisistä käytänteistä molempia osapuolia tukevaksi toiminnaksi. Tällaisia yhteisiä foorumeja ovat yksiköiden omat kehittämispäivät tai yksilölliset kehittämisseskustelut jokaisen yksittäisen työntekijän ja esihenkilön välillä.



Kuvio 13. Toinen kehittämisen tuotos kuvana.

## 5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tuloksista on nostettavissa monia rinnakkaisjohtamisen malliin vaikuttavia tekijöitä. Johtopäätöksissä kuvataan henkilöstön kokemuksia rinnakkaisjohtamisesta ja sen vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin sekä kehittämis ehdotuksia rinnakkaisjohtamisen malliin henkilöstön näkökulmasta.

Juuti (2013, 13) tarkastelee johtamisen käsitettä ja sen rinnastamista esihenkilöön saman arvoisena. Johtaminen koostuu kokonaisuudesta, jonka rakentavat esihenkilön lisäksi organisaation työntekijät sekä yhteisten päämäärien tavoittelu. Onnistuessaan edellä kuvattu toiminto onnistuu ja tuottaa halutun lopputuloksen. Rauramon (2012, 129) mukaan johtaminen on

päämäärään tähtäävää toimintaa, jonka tarkoituksena on pystyä tavoittelemaan muutosta ympäröivissä ihmisissä. Aineistonkeruuvaiheessa kohdeorganisaation työntekijät eivät erotelleet puheessaan johtajuutta ja esihenkilötyötä. Aineistossa käsitteistä puhutaan yhdenmukaisina kokonaisuuksina ja henkilöstö mielsi käsitteet samoiksi. Organisaation toiminnan kannalta johtajuus käsitteen erottaminen esihenkilötyöstä on kuitenkin tärkeää.

Haastateltavat mielsivät johtamisrakenteen muutoksen palvelevan esihenkilötyötä, jolloin vaikutuksia henkilöstön työhön ei osattu nähdä. Rinnakkaisjohtamisen malli on rakennettu helpottamaan esihenkilötyötä, mutta johtamisrakenteen muutoksen vaikutuksia myös henkilöstön työhön tulisi tuoda selkeämmin esille. Myös Soukaisen (2015) väitöskirjassa huomattiin, ettei fyysisessä toimintaympäristössä tapahtunut muutos hajautettuun johtajuuteen siirryttäessä vaikuttanut juurikaan henkilöstöön. Henkilöstö kokee keskeiseksi työnsä kohteeksi lapset ja perheet. Samaan tulokseen päädyttiin myös kohdeorganisaation henkilöstön kokemuksen perusteella rinnakkaisjohtamisen mallin vaikutuksen suhteen.

Varhaiskasvatuksessa tarvitaan pedagogista johtamista sekä vuoropuhelua esihenkilön ja työntekijöiden välillä, jotta henkilöstö saa tukea sekä toimintamalleja sen toteuttamiseen lapsiryhmissä. Aikaa ammatilliselle keskustelulle esihenkilöiden kanssa kaivataan, jotta asiat eivät jää yksin henkilöstön harteille. Pedagoginen johtajuus nähdään yhtä tärkeänä esihenkilön tehtävänä johtamisrakenteen mallista huolimatta. Pedagoginen johtaminen ei saa jäädä vähemmälle edes johtamisrakenteen muutoksissa, vaan siihen tulisi entisestään panostaa. Opinäytetyön kohdeorganisaatiossa pedagoginen johtaminen koettiin puutteelliseksi johtamisrakenteen muutoksen myötä. Pedagogiseen johtamiseen tulisi panostaa kohdeorganisaatiossa enemmän laadukkaana toiminnan turvaamiseksi. Esihenkilöitä kaivataan mukaan henkilöstöpalaveriin pedagogisen keskustelun ylläpitämiseksi. Esihenkilöiden kiireellisten aikataulujen vuoksi osallistuminen henkilöstöpalaveriin voisi tapahtua myös etäyhteyksien kautta. Pedagogisen työn tukeminen organisaatiossa olisi yksi ratkaisusta jatkuvaan henkilöstön vaihtuvuuteen. Jalkanen (2020, 38-43) määrittelee pedagogiikan johtamisen tavoitteeksi laadukkaana opetustoiminnan. Pedagogisen johtaminen pyrkii luomaan edellytykset laadukkaalle opetustoiminnalle. Se on luonteeltaan itsenäistä, ja sen vuoksi tavoitteiden asettaminen ja niistä keskusteleminen nousevat asiantuntijatyön johtamisen keskiöön. Pedagogisen keskustelun tulisi olla jatkuvaa dialogia itseohjautuvan asiantuntijatyön tukemiseksi.

Henkilöstö tarvitsee esihenkilön tukea johtamisrakenteen muutoksessa. Esihenkilön tuen jakautumiseen tasaisesti henkilöstön sekä lapsiryhmien välillä tulee kiinnittää huomiota. Varsinkin ongelmatilanteiden ratkaisuihin kohdeorganisaatiossa kaivataan esihenkilön tukea, sen lisäksi tukea ja läsnäoloa kaivataan jokapäiväiseen toimintaan kentällä tehtävässä työssä. Myös Jalkasen (2020, 43) mukaan työn tekemisen ja siinä menestymisen edellytyksistä huolehtiminen ovat palvelevan johtajan työn keskeinen painopiste. Työntekijöiden kuunteleminen,

voimaannuttaminen ja kunnioittaminen ovat tekijöitä, jotka tukevat työntekijöiden kokemaa työn imua.

Kokemus kuulluksi tulemisesta nostettiin tärkeäksi teemaksi. Kohdeorganisaation työntekijät korostivat aidon vuorovaikutuksen merkitystä esihenkilöiden kanssa sekä luvattujen asioiden toteutumista. Kuulluksi tulemisen kokemukseen ja aidon vuorovaikutuksen toteutumiseen kuuluu, että asioista voidaan olla erimieltä, mutta henkilöt eivät riitele keskenään. Isotaluksen & Rajalahden (2017, 161-163) mukaan organisaatioiden johtamisen nähdään olevan sama asia kuin vuorovaikutus. Esihenkilöt eivät erittele vuorovaikutuksen alueita, vaan linkittävät sen jokaiseen henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen. Vuorovaikutuksen nähdään myös sitovan eri kokonaisuudet toisiinsa. Ilman vuorovaikutuksen toteutumista esimerkiksi organisaation erilaiset strategiat jäävät toteutumatta. Vuorovaikutus voidaan ajatella jatkuvan syklisenä muotona, joka jatkuu esihenkilön työpäivän läpi. Vuorovaikutus ei tarkoita jatkuvaa yhteisymmärrystä, mutta vuorovaikutuksen ansioista ristiriitatilanteista saadaan rakentavia keskusteluja ja voidaan löytää uusia näkökulmia pinnalla oleviin asioihin. Kohdeorganisaation esihenkilöparin välinen vuorovaikutus koettiin merkitykselliseksi. Esihenkilöparin välisessä vuorovaikutuksessa haastateltavien mukaan nähtiin kehitettävää. Vuorovaikutuksen rakentuminen vaatii aikaa. Ajan lisäksi vuorovaikutuksen rakentumiseen olisi hyödyllistä käyttää ulkopuolista tukea, esimerkiksi työnohjausta. Rauramon (2012, 158) mukaan onnistuneella työnohjauksella voidaan kiteyttää esihenkilönroolia sekä parantaa koko työyhteisön prosesseja. Työnohjauksella voidaan rakentaa yksilön omaa työtettä vastata tuleviin työn vaatimiin kehittämistarpeisiin. Työnohjauksessa tärkeimpänä nähdään kommunikaatio sekä avoimuus. Aineistosta nousi vastuun siirtymisen kohdeorganisaatiossa jo työskennelleelle esihenkilölle, jolloin tämän esihenkilön kuormitus voi kasvaa liian suureksi ja selkeä tehtävänkuvien jaottelu hämärtyy henkilöstön näkökulmasta.

Selkeät rakenteet helpottavat kaikkien työn tekemistä. Kohdeorganisaatiossa päätösten tekeminen koettiin epäselväksi. Päätösten tekemiseen kaivataan selkeät ohjeet, kenen vastuulla mikäkin päätös on. Päätöksiä joudutaan tekemään organisaation eritasoilla, kuten tiimien ja yksiköiden sisällä sekä esihenkilöiden kesken. Selkeät rakenteet helpottavat päätöksen tekoa, jos työntekijä joutuu tilanteeseen, jossa päätöksenteon kohde on tasavertainen kollega. Ristikangas & Grünbaum (2014, 81-83) tarkastelevat sovittujen käytäntöjen sekä toimintamallien toimivuutta. Heidän mukaansa on tärkeää luopua vanhoista suullisista sopimuksista, jotka eivät ole kaikkien työntekijöiden saatavilla. Yhteisistä rakenteista ja toimintamalleista tarvitaan ammatillista keskustelua työyhteisön kesken. Näin jokaiselle työyhteisön jäsenellä on vaikuttamisenmahdollisuus. Yhteiset ennalta sovitut toimintatavat luovat selkeän suunnan työn toteuttamiselle ja epäkohtiin on helpompi tarttua. Yhdessä rakennetuilla ja selkeillä suunnitelmilla ehkäistään epäselvyydet sekä toimivat välineinä rakentamaan keskustelevaa ilmapiiriä. Epäkohtien syntyessä ei tule osoittaa syllisiä vaan yhdessä etsiä parempia toimintamalleja pulmiin. Kohdeorganisaatiossa yksiköiden toimintamallit yhtenäistettiin yhdessä

yksikössä olleiden mallien mukaiseksi. Yhteiset toimintamallit eivät palvelleet kaikkia yksiköitä erilaisten ryhmien henkilöstörakenteen vuoksi. Pienemmissä yksiköissä lapsiryhmät ovat pienempiä ja sen myötä työntekijämäärä on samassa suhteessa pienempi. Pienemmissä ryhmässä henkilöstön jousto- ja liikkumavara on vähäisempää. Rinnakkaisjohtamisen mallin myötä on hyvä tarkastella toimintamallien käyttöönottoa, jotta se palvelisi kaikkia yksiköitä samanarvoisesti. Johtamisrakenteen muutos voidaan näin nähdä merkittävästi suurempana yksiköissä, joissa toimintamalleja muutoksen yhteydessä uudistettiin. Rinnakkaisjohtamisen mallin käyttöönoton yhteydessä on syytä tarkastella, palvelevatko jo olemassa olevat toimintamallit kaikkia yksiköitä vai tulisiko yhdistyviin yksiköihin rakentaa kokonaan uudet toimintamallit tukemaan arjen työtä.

Esihenkilöllä on suuri rooli organisaation työntekijöiden työhyvinvoinnissa. Työhyvinvoinnin nähdään koostuvan tasa-arvoisesta kohtelusta, oman työn vaikuttamisen mahdollisuudesta sekä oman työn kokemisen tärkeydestä (Rauramo 2012, 131). Organisaation työyhteisön yhteisöllisyys nähdään hyvinvointia tuottavana tilana, joka on vapaaehtoinen jokaiselle yhteisön jäsenelle. Yhteisöllisyyden tuottama lisäarvo yksilön työhyvinvointiin nähdään rakentuvan arjen tapahtumista, joka linkittyy vahvasti tehtävään työhön. Vastuu yhteisöllisyydestä nähdään olevan kaikilla työyhteisön jäsenillä. Yhteisöllisyyden rakentumista ei voida ajatella vain esihenkilöiden vastuuna vaan onnistuakseen yhteisöllisyys tarvitsee motivoituneiden esihenkilöiden lisäksi sitoutuneita työyhteisön jäseniä. Esihenkilötyön nähdään muuttuneen ylhäältä määräävästä auktoriteetti johtamisesta lähemmäs henkilöstön jäseniä. Esihenkilöiden tehtävänä nähdään hyvien käytäntöjen luomisen lisäksi valmiuksia tarjota tilaisuus yhteiselle oppimiselle työyhteisössä. Yhteisöllisyys on jatkuvasti muuttuva tila (Paasivaara & Nikkilä 2010, 13-19). Kohdeorganisaatiossa yhteisöllisyydessä oli parannettavaa. Koettu yhteisöllisyys oli vähentynyt huomattavasti tämän toimintakauden aikana. Haastateltavat kokivat työyhteisön yhteisöllisyyden vaihtelevasti, osa haastateltavista koki yhteisöllisyyden vähenemisen liittyvän esihenkilömuutokseen. Toisaalta osa haastateltavista koki yhteisöllisyyden säilyneen ennallaan muutoksista riippumatta. Rinnakkaisjohtamisen mallin käyttöönotto ei rapauttanut yhteisöllisyyttä. Jokaisen työntekijän työhyvinvointiin vaikutti vahvasti tunne siitä, että työpaikalle on kiva tulla ja tuntea olevansa osa työyhteisöä. Kohdeorganisaation työntekijät kokivat kuormittavina tekijöinä resurssipulan ja henkilöstön vaihtumisen sekä työrauhan ajoittainen särkyminen. Yhteisöllisyyteen tulee kiinnittää huomiota sen merkittävyyden vuoksi. Kokemus yhteisöllisyydestä ei ole yhdestä asiasta koostuva, vaan rakentuu monista eri tekijöistä ja se on aina yksilöllinen kokemus. Kohdeorganisaation työntekijät määrittelivät yhteisöllisyyden oman yksikön kautta. Koko organisaation kaikkien yksiköiden välistä yhteisöllisyyttä ei juuri havaittu. Työhyvinvoinnin kannalta olisi arvokasta panostaa myös yksiköiden välisen yhteisöllisyyden kehittämiseen. Rauramon (2012, 105-106) mukaan luottamuksella nähdään olevan suuri rooli toimivaan työyhteisöön. Luottamuksellisessa ilmapiirissä yhteisöllisyyden on mahdollista lisääntyä. Luottamuksen ilmapiiri edistää myös työyhteisön avoimuutta, joka lisää

osaltaan laadukasta vuorovaikutusta. Avoimuus sisältää rohkeuden kertoa mielipiteitään työyhteisön foorumeissa sekä uskallusta nostaa vaikeitakin asioita esille. Yhteisöllisyydestä nähdään olevan yksilölle merkittävä vaikutus työhyvinvoinnille. Myös Laurilan (2017) väitöskirjassa esitetään, että työyhteisössä vallitseva hyvä yhteishenki vahvistaa ihmisten välistä luottamusta ja luottamus taas edistää yhteishenkeä.

Rinnakkaisjohtamisen mallissa uuden esihenkilön aloittaessa, esihenkilön uuteen tehtävään perehdyttämiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Haasteet uuden esihenkilön rinnakkaisjohtamisen mallin sisäistämässä vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointia alentavasti. Haasteltavien antamia kehittämisohjeita perehdyttämiskansista ja päällekkäisestä työskentelystä edeltävän esihenkilön kanssa tulisi hyödyntää sujuvamman muutoksen mahdollistamiseksi. Perehdytyksen onnistunut malli voisi rakentua mentorointina tapahtuvana työskentelytapana toisen rinnakkaisjohtamisparin kanssa. Rauramon (2012, 158-159) mukaan mentorointi rakentuu päämäärätietoiseksi toiminnaksi. Organisaatiossa tulee tarkastella mentoroinnista saatavia etuja yksilön työhyvinvoinnin edistämässä.

Erilaisen toimintamallin omaksumiseen tulee varata riittävästi aikaa, jotta uusi esihenkilö omaksuu uuden johtamistavan. Henkilöstön työhyvinvointia tukevat esihenkilövaihdojen aikana hyvät ja selkeät rakenteet tiimin sisällä sekä oman työn johtamisen taito. Miettisen yms. (2006) tutkimuksen mukaan perehdytyksestä vastaa esihenkilö. Esihenkilön vastuulla on perehdytysuunnitelman toteutumisen seuranta sekä vastata perehdytyksen onnistumisesta. Esihenkilö voi halutessaan jakaa perehdytystehtävän kokeneelle työntekijälleen. Perehdytyksen kokonaisvastuu nähtiin tutkimuksen mukaan olevan koko työyhteisöllä. Vastuu nähtiin myös perehdytettävällä, jossa peräänkuulutettiin aktiivista itsensä johtamista ja kiinnostusta työtehtävää kohtaan sekä velvollisuutta oppimisesta. Perehdytyksessä uuden työntekijän on mahdollisuus oppia uuden työn vaatimukset sekä mitkä ovat tehtävän työn tavoitteet. Positiivinen asenne uutta työtehtävää kohtaan sekä työyhteisön vastaanottavalla ilmapiirillä uusi työntekijä onnistutaan sitouttamaan työtehtävään. Tähän tarvitaan positiivista asennetta niin uudelta työntekijältä kuin koko organisaatiolta.

Laurila (2017) määrittelee hyvän muutosjohtajuuden seuraavasti: "Hyvä muutosjohtajuus on toivottua ja oikeana pidettyä esimiestoimintaa, jonka uskotaan edistävän työryhmän yhteisten muutostavoitteiden saavuttamista ja alaisten hyvinvointia muutostilanteessa, sekä siten menestymistä organisaatiomuutoksen läpiviemisessä." Tulokset ovat hyvin samansuuntaisia tämän määritelmän kanssa. Muutosvalmiutta tarvitaan myös kentällä tehtävässä työssä. Esihenkilömuutokset sekä johtajarakenteen muutokset ajavat henkilöstön toimimaan itseohjautuvasti ja opettelemaan oman työnsä johtamista. Taito itseohjautuvaan työskentelytapaan tulee olemaan merkittävässä roolissa tulevaisuuden varhaiskasvatustyössä. Vastuu itseohjautuvassa työskentelytavassa oman työn johtamisen kehittämiseen on työntekijällä itsellään. Jotta voi toimia muutosmyönteisesti yksilön tulee kehittää omaa sisäistä motivaatiota.



Sisäisesti motivoituneet kohdeorganisaation työntekijät näkivät johtamisrakenteen muutoksen vaikutukset myönteisemmiksi ja edistivät oman työnsä kehittämistä kokien oman työnsä laadukkaampana. Mahdollisuus oman työnsä kehittämiseen lisää sisäisen motivaation rakentamista ja parantaa yksilön työhyvinvointia. Sisäinen motivaatio auttaa henkilöstöä toimimaan itseohjautuvasti tehden itsenäisiä päätöksiä, koskien omaa työtään. Aura ym. (2021) toteavat henkilöstön itseohjautuvuudella olevan myönteinen vaikutus turvallisuuden tunteeseen. Itseohjautuvuus aidosti mahdollistaa omaan työhön vaikuttamisen mikä nostaa koettua motivaatiota. Itseohjautuvuuden haasteena he näkevät henkilöstön mahdollisen kuormittumisen. Itseohjautuvuus asettaa haasteen myös organisaatiolle mahdollistaen henkilöstön vastuunpakoilun sekä työtehtävien karttamisen. Itseohjautuvuuden onnistumisessa on tärkeää esihenkilöltä ja tiimiltä saatu tuki sekä itsensä johtamisen taidot.

Esihenkilötasolla tapahtuvat muutokset koettiin vaikuttavan kohde organisaation työntekijöiden toimintakulttuuriin. Rinnakkaisjohtamisen mallissa tiimit sekä yksittäiset työntekijät ottavat enemmän vastuuta työstään. Mitä itseohjautuvampi sekä sisäisen motivaation omaava työntekijä on, sitä valmiimpi hän on ottamaan omasta työstään vastuuta. Martelan & Jarenkon (2014, 32-36) mukaan sisäisen motivaation omaavat organisaation työntekijät työskentelevät päämäärätietoisesti, yritteliäästi ja toimivat työssään aloitteentekijöinä. Sisäisen motivaation nähdään myös kasvattavan tehokkuutta työssään ja lisäävän työhyvinvointia. Sisäistä motivaatiota voidaan voimistaa organisaatioissa. Keskeistä olisi auttaa työntekijöitä löytämään sisäinen motivaatio ja tiedostamaan, mitä se voi tarkoittaa yksittäisen työntekijän elämässä. Esihenkilön tehtävänä on mahdollistaa sisäisen motivaation syntyminen organisaatiossa kannustamalla työntekijöiden itsenäistä työskentelytapaa sekä auttaa työntekijöitä tunnistamaan omat vahvat osaamisalueensa ja mielenkiinnonkohteensa. Näiden valjastaminen ja hyödyntäminen organisaation strategientavoitteiden saavuttamiseksi palvelee organisaatiota. Esihenkilöllä on suuri vastuu löytää kultainen keskitie työntekijän tukemisen ja liiallisen vapauden välillä. Motivoitunut työntekijä sitoutuu työhönsä ja tuottaa työnsä laadukkaasti.

Kohdeorganisaation työntekijät korostivat tiimityön merkitystä sekä toimivaa tiimiä. Tulokset tiimien toimivuudesta vaihtelivat. Syynä tähän haastateltavat korostivat tiimien pysyvyyttä sekä toimivaa vuorovaikutusta tiimin sisällä. Tiimissä, jossa henkilöstö on sitoutunut ja vaihtuvuus ei ole suurta, työ koettiin sujuvaksi. Osa haastateltavista koki työn kuormittavaksi jatkuvien henkilöstövaihdoksien vuoksi. Esihenkilöiden vastuulla on turvata tiimien vaihtuvuudesta tapahtuvan henkilöstön kuormittumisen tasaaminen. Henkilöstön vilkas vaihtuvuus on tätä päivää, mutta esihenkilöiden tulee rakentaa tiimit niin, että kukaan ei jää yksin. Esihenkilöiden tulee seurata, miten vaihtuvuudesta syntyneet muutokset vaikuttavat tiimien toimivuuteen. Piiraisen (2013) mukaan muutostilanteissa korostuu eettinen johtaminen, jonka tunnusmerkkejä ovat rehellisyys, luottamus, avoimuus, erilaisuuden hyväksyminen ja luovuus. Esihenkilön rooli muutoksessa on olla henkilökunnan tukija, mikä toteutuu eettisellä eli

oikeudenmukaisella ja tasa-arvoisella johtamisella. Piiraisen mukaan eettisyys luo tasavertaisuutta työyhteisöön.

Esihenkilöiden johtaessa useampaa yksikköä tulee tiimien toimia entistä itsenäisemmin. Tiimien rakenteet tulee suunnitella niin, että tiimeissä pystytään reagoimaan muutoksiin sekä tekemään arjen työhön liittyviä päätöksiä tiimin sisällä itsenäisesti. Tiimityöskentely rinnakkaisjohtamisen mallissa vaatii yhteisöohjautuvuutta. Mäkkelin ym. (2021, 82-84) mukaan yhteisöohjautuvuudessa nähdään juuri keskeisenä avoimen tiedonkulun toteutuminen ja viestinnän selkeys. Onnistuakseen tämä vaatii paljon yhteistä keskustelua työyhteisön sisällä. Martelan (2021, 14-15) mukaan yhteisöohjautuvuudessa on kyse koko tiimin kyvystä toteuttaa päätöksiä itsenäisesti. Yhdessä tiimin kesken rakennetaan toimintamallit työskentelemään organisaation tavoitteiden mukaisesti. Yhteisöohjautuvuus ei tarkoita toimivien rakenteiden poistamista, vaan selkeitä toimintamalleja, jossa jokainen tiimin jäsen voi toimia strategisten tavoitteita kohti. Kohdeorganisaatiossa luottamuksen ilmapiiri koetaan merkittäväksi, jotta tiimit pystyvät toimimaan yhteisöohjautuvasti. Avointa sekä keskustelevaa ilmapiiriä tarvitaan, jotta tiimien itsenäinen työskentely mahdollistuu. Avointa ilmapiiriä tarvitaan tiimin jäsenten kesken, mutta myös esihenkilöiden ja tiimien välillä. Toimivaa tiimiä ei ole olemassa ilman luottamuksellista ilmapiiriä. Haastateltavat korostivat toimivia tiimirakenteita omien tiimien yli. Muiden tiimien auttaminen työyhteisössä koettiin tärkeäksi, mutta jatkuvat muutokset ja suunnitelmien toistuva rikkoutuminen koettiin häiritsevän toimivia suunnitelmia. Keskustelua kohdeorganisaation sisällä henkilöstön siirtymisestä toiseen ryhmään tarvitaan. Esihenkilöiden tulisi olla tilanteen tasalla siirtymisten ja "sijaistamisen" jakautumisesta tiimien kesken. Yhteisöohjautuva työyhteisö pystyy rakentamaan arjen sujuvuuden henkilöstöpoissaoloista riippumatta, mutta esihenkilöt ovat tästä viime kädessä vastuussa.

Laurilan (2017) väitöskirjassa esihenkilön esimerkkinä oleminen nähdään tärkeänä tekijänä, jotta alaiset innostuvat ja motivoituvat muutokseen. Esimerkkinä oleminen Laurilan tutkimuksessa tarkoittaa esihenkilön muutosmyönteistä asennetta sekä muutokseen sitoutumista käytännön toiminnan tasolla. Tärkeää on myös se, että esihenkilön puheet ja teot ovat linjassa keskenään. Myös kohdeorganisaatiossa esimerkillä johtaminen koettiin tärkeäksi johtamismalliksi. Esihenkilötyön koettiin toimivan etäämmällä henkilöstöstä rinnakkaisjohtamisen mallissa. Kuitenkin kohdeorganisaation henkilöstö toivoi esihenkilöiden fyysistä läsnäoloa lapsiryhmissä sekä palavereissa. Osa haastateltavista koki tarpeen esihenkilöiden jalkautumiselle kentällä tehtävään työhön, jotta esihenkilöt eivät vieraantuisi varhaiskasvatuksen todellisesta arjesta. Rinnakkaisjohtamisen mallissa työskentelevien esihenkilöiden työn määrän huomioon ottaen aikaa tällaiselle jalkautumiselle ei ole.

Esimerkillä johtavaa työskentelytapaa voidaan ratkoa rakentamalla uusia tehtäväkuvia. Kohdeorganisaation rinnakkaisjohtamisen mallin myötä yksiköihin on nimetty vastuupettajat. Vastuupettajan tehtäviin kerätyn aineiston mukaan kuuluu toimia "välikapaleena"

henkilöstön sekä esihenkilöiden välillä. Vastuuopettaja viestittää esihenkilöiltä tulevaa informaatiota henkilöstölle ja päinvastoin sekä toimii henkilöstöpalavereiden puheenjohtajana. Haastateltavien mukaan esihenkilöiltä kaivattiin enemmän fyysistä läsnäoloa ryhmissä. Vastuuopettajan tehtäväkuvaa tulisi muokata vastaamaan tähän aineistosta nousseeseen tarpeeseen. Vastuuopettajalla tulisi olla resursseja kiertää ryhmissä ja viestittää kentän kuulumisia esihenkilöille. Vastuuopettajan työnkuvaa tulisi rakentaa niin, että aikaa työnsuorittamiselle olisi riittävästi. Samaan aikaan tulee huolehtia, että vastuuopettajan poissaolo omasta ryhmästä on tarvittaessa paikattu lisäresursseilla. Rytkönen (2019) toteaa tutkimuksessaan palveluvan johtajuuden mukautuvan hyvin kasvatuskenttää koskevien toimintayksiköihin. Merkittäväksi palvelujohtamisessa Rytkönen mainitsee itseohjautuvuuden merkityksen, jatkuvan itsensä kehittämisen halun sekä vuorovaikutustaitojen osaamisen hallitsemisen.

Viestintä muutoksesta kulkee kahteen suuntaan. Muutosviestinnässä vastuu informaation saamisesta ja sen ymmärtämisestä on koko henkilöstöllä yhtä lailla kuin yksittäisellä työntekijällä. Esihenkilön tulee kannustaa henkilöstöä etsimään muutoksesta tietoa ja osallistumalla yhteisiin keskusteluihin hetkiin aktiivisesti. Hyvällä pohjatyöllä voidaan poistaa muutoksen vastarinta ja saada omaksumaan uutta sekä näkemään muutoksen tarjoaman lisäarvon omaan työhönsä (Pirinen 2014, 119-120). Kohdeorganisaatiossa muutoksesta viestiminen koettiin avoimeksi sekä riittäväksi. Tietoa uudesta johtamisrakenteesta oli saatavilla koko muutosprosessin ajan. Osa haastateltavista koki viestinnän haasteiden liittyvän arkipäiväisiin asioihin. Esihenkilöiden tavoitettavuus koettiin ristiriitaisena. Muutoksen alussa esihenkilöiden vastuunjako oli epäselvää, mutta ajan kuluessa henkilöstölle selkiytyi, kumpaan esihenkilöön ollaan yhteydessä missäkin asiassa. Tiedonkulku koettiin kohdeorganisaatiossa toimivaksi, vaikka kaikilla työntekijöillä ei ollut mahdollisuutta osallistua palaveriin samaan aikaan. Hyvällä viestintäsuunnitelmalla voidaan tavoittaa jokainen työntekijä ja varmistaa tiedonkulun sujuvuus. Pirisen (2014, 133) mukaan hyvällä viestinnällä voidaan saavuttaa muutokselle lupaava jatkumo. Se pyrkii luomaan ymmärrystä tulevasta muutoksesta ja sen tavoitteista. Viestintäsuunnitelma toimii pohjana sille, mitä muutoksella tarkoitetaan ja mitä sillä tavoitellaan. Viestin tulee olla sellaisessa muodossa, jotta kohderyhmä ymmärtää sen halutulla tavalla. Suunnitelmaan tulee kirjata, miten viestintä toteutetaan ja kuka sen toteuttaa.

Kohdeorganisaation henkilöstö toi vahvasti esille eri haastatteluteemojen kautta esihenkilöiden fyysisen läsnäolotarpeen kentällä tehtävään työhön. Koettiin tarpeelliseksi osoittaa jopa arjen haasteita esihenkilöille konkreettisesti avulla. Osa henkilöstöstä ei koe olevansa riittävän valmis työskentelemään niin itseohjautuvasti kuin rinnakkaisjohtamisen malli edellyttää. Toisaalta itsevarmemmat sekä kokeneemmat työntekijät suoriutuvat työssään itseohjautuvasti saadessaan tarpeeksi tukea omalle työlleen. Vaikka viesti henkilöstöltä esihenkilötyön jalkauttamisesta arkeen oli vahva, ajattelutapa ei vastaa nykypäivän johtamisen trendejä sekä vaatimuksia. Paluuta entiseen johtamismalliin ei tule olemaan. Tämä ristiriita henkilöstön

tarpeen sekä esihenkilöiden riittävyyden välillä voidaan ratkaista hyvällä johtamisella, henkilöstön kouluttautumisella sekä työssäjaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehtimalla.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys käsitteli henkilöstön kokemuksia rinnakkaisjohtamisen mallista. Kohdeorganisaation henkilöstö koki rinnakkaisjohtamisen mallin vaikuttaneen melko vähäisesti tehtävään työhön kentällä. Malli koettiin pääosin selkeäksi kokonaisuudeksi. Tutkimuskysymys pyrki myös selvittämään rinnakkaisjohtamisen mallin vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin. Rinnakkaisjohtamisen mallilla ei ollut joko mitään vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin tai vaikutukset koettiin työhyvinvointia vähentävinä tekijöinä. Työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi valittiin esihenkilön tuki sekä tiimityö ja luottamus.

Kehittämistyöpaja rakentui keskustelemaan vuorovaikutukseen ja tämä toteutui onnistuneesti. Kaikki osapuolet osallistuivat työpajatyöskentelyyn aktiivisesti ja ilmapiiri oli rento työpajaan osallistuneiden esihenkilöiden alkujännityksen jälkeen. Ennen työpajaa esihenkilöt olettivat saavansa kritiikkiä osakseen, vaikka kyse työpajassa oli ennen kaikkea pystyä kehittämään toimintaa molempia osapuolia palvelevammaksi. Työpajan alustuksen jälkeen ilmapiiri rentoutui. Kehittämistyöpajassa onnistuttiin kehittämään kahta tärkeää kokonaisuutta, jotka nousivat esihenkilöitä eniten puhutteleviksi. Tätä voidaan pitää onnistuneena työpajatyöskentelynä. Fasilitaattorin sekä havainnoitsijan hyvä perehtyminen omiin rooleihinsa edesauttoi työpajan sujuvaa etenemistä. Arvioitu työpajan kesto ylittyi reippaasti, jotta kaikki kehittämisen työkalussa mainitut teemat saatiin yhdessä keskusteltua läpi. Työpajasta jäi positiivinen ja kehittämismyönteinen ilmapiiri ja toteutus sai osakseen kehuja.

Johtamisrakenteen muutoksessa muutosvalmiutta tarvitaan sekä esihenkilöiltä että henkilöstöltä. Esihenkilöiden tulee kuunnella henkilöstön toiveita ja pyrkiä vastaamaan niihin, vaikka esitetty toive ei sellaisenaan istuisi esihenkilön johtamistyyliin. Varsinkin muutosjohtamisessa on tärkeää pystyä refleктоimaan omaa tapaa toimia ja tarkastella, ketä se palvelee, sekä tarvittaessa olla valmis muokkaamaan omaa tapaa johtaa. Esihenkilötyö on muuttuvaa, mikä haastaa johtajia itsensä ja työnsä jatkuvaan kehittämiseen. Joku toimintatapa tai -malli on voinut palvella henkilöstöä joskus. Tätä tulisikin tarkastella, palveleeko se enää, ja ollaanko valmiita luopumaan opituista johtamisen manereista toiminnan kehittämiseksi.

Kehittämisentyöpajan merkittävin tavoite oli siirtää opinnäytetyössä muodostetut johtopäätökset käytäntöön, jolloin opinnäytetyö tuottaa lupaamaansa lisäarvoa henkilöstölle konkreettisesti. Rinnakkaisjohtamisen malli on vielä uusi ja vaatii osakseen lisää tutkimuksellista

kehittämistyötä tulevaisuudessa. Mahdollisia jatkokehittämisehdotuksia esitellään kappa-  
leessa 6.3.

## 6 Pohdinta

Opinnäytetyö rakentui tutustumalla teoriaan ja tutkimuksiin aiheesta. Näiden pohjalta muodostettiin kaksi tutkimuskysymystä. Aineisto kerättiin haastatteluilla, jotka toteutettiin kasvotusten tilanteen vuorovaikutuksellisen ilmapiirin säilyttämiseksi. Etäyhteyksien välityksellä toteutettu haastattelumahdollisuus oli käytettävissä, mutta yksikään kohdeorganisaation haastateltava ei halunnut sitä hyödyntää. Osa haastateltavista koki olevansa jännittyneitä etukäteen. Tällöin kasvotusten tapahtuva tilanne vähensi jännitystä. Myös työpaja päätettiin toteuttaa kasvotusten edellä mainittujen seikkojen vuoksi. Haastattelurunko luotiin viiden teeman ympärille. Teemat nousivat teoreettisen viitekehyksen pohjalta, ja teemojen avulla pyrittiin keräämään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Haastattelujen kesto vaihteli 30 minuutista 90 minuuttiin. Haastattelujen rakenne haluttiin pitää vapaana, jotta jokaisella haastateltavalla oli mahdollisuus painottaa heille merkityksellisiä teemoja. Haastattelutilanteet pyrittiin toteuttamaan samaa rakennetta noudattaen, jotta haastattelijat eivät johdattele haastateltavia. Kantojärven (2017, 43-46) mukaan selkeä työpaja rakentuu vuorovaikutuksellisesta ilmapiiristä, jonka vetäjillä on selkeä kuva työpajan merkityksestä. Onnistunut työpaja edellyttää ennalta suunniteltuja raameja etenemisestä.

Aineiston analyysi toteutettiin mukaillen Tuomi & Sarajärven (2009, 96-97) teoksen mallia abduktiivisesta sisällönanalyysistä. Aineiston analyysi eteni kategorisoinnin avulla alkuperäisilmaisuuksista samankaltaisia kategorioita yhdistämällä itse teemoihin. Kategorioiden luotettavuutta lisäsi kahden opinnäytetyön tekijän näkemykset analyysin toteutuksesta. Kun opinnäytetyön tekijöitä on kaksi, se antaa mahdollisuuden analyttiselle keskustelulle ja pohdinnalle. Analysointivaiheen tuloksena muodostui kolme teemaa. Analysoinnin ja tulosten pohjalta rakennettiin visuaalinen kehittämisen työkalu esihenkilöille havainnollistamaan kehittämisen kohteita. Seuraavassa vaiheessa muodostettiin johtopäätöksiä teorian tukemana. Johtopäätöksistä tuotettua pohdintaa liitettiin samaan yhteyteen syventämään asiayhteyksiä ja laajentamaan näkemyksiä.

### 6.1 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta ja laadukkuutta voidaan mitata sen eettisyydellä. Tutkijan tulee ottaa huomioon hyvät etiikan menetelmät ja sitoutua niihin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127-128). Opinnäytetyö noudattaa hyvää tutkimuskäytäntöä jokaisessa eri vaiheessa. Luotettavuuden arviointi toteutetaan tarkastelemalla kehittämisasetelman yhteydessä laadittuja luotettavuuskriteereitä. Haastateltaville annettiin mahdollisuus palata, muuttaa tai poistaa

haastattelun sisältöä, mutta kukaan haastateltavista ei kokenut tarpeelliseksi käyttää tätä mahdollisuutta. Opinnäytetyön luotettavuutta pyrittiin lisäämään tutustumalla laajasti kirjallisuuteen sekä uusimpien tutkimusten tuloksiin. Nämä myös vahvistivat aineiston tuloksia. Opinnäytetyön johtopäätökset esitetään monilähteisenä teorian ja tulosten välisenä vuoropuheluna. Jokainen opinnäytetyönvaihe on dokumentoitu ja perusteltu teoreettisen viitekehyyksen pohjalta perusteellisesti. Aineiston hallintasuunnitelmaan kirjattiin aineiston säilyttämiseen sekä tuhoamiseen liittyvät käytänteet, ja niitä noudatettiin. Ruusuvuoren, Nikanderin & Hyvärinen (2010, 450) mukaan tutkimusprosessin alussa on tärkeää selvittää haastateltaville ja tutkimusprosessiin osallistuville, kuinka aineistoa tullaan tutkimuksessa keräämään, kuinka aineistoa käytetään prosessin jälkeen, ja mitä kerätylle materiaalille tapahtuu. Aineiston mahdollinen jatkokäyttö sekä materiaalin arkistointi tulee olla haastateltavien tiedossa. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin pyrittiin saamaan vastaukset kahden opinnäytetyöntekijän yhdessä tekemän tulkinnan kautta. Tulkinnoissa ei esiintynyt ristiriitoja, vaan opinnäytetyöntekijät päätyivät samoihin johtopäätöksiin yhteisen keskustelun kautta. Aineisto kerättiin yksilöllisillä teemahaastatteluilla, joita toteutui yhdeksän (9) kappaletta. Kaikki halukkaiksi ilmoittautuneet pääsivät haastateltaviksi (liite 1). Haastatteluihin osallistuminen jakautui epätasaisesti eri yksiköiden välillä. Haastatteluiden jakautuminen tasaisemmin olisi voinut tuoda aineistoon uusia näkökulmia. Toteutettujen yhdeksän haastattelun pohjalta aineistossa saavutettiin saturaatiopiste.

Opinnäytetyö pyrittiin toteuttamaan puolueettomasti ja puolueellisia tulkintoja ei ole toteutettu. Kuitenkin Tuomi & Sarajärvi (2018, 160) toteavat puolueettomuuden huomioinnin olevan merkityksellistä opinnäytetyön luotettavuusasetelman arvioinnissa. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa väistämättä haastateltavien tuottama aineisto suodattuu opinnäytetyöntekijöiden oman viitekehyyksen kautta.

Tutkimuksessa tulee pohtia tarkasti vastaajien anonymiteettia. Anonymiteetti tulee ottaa huomioon, kun aiheena on henkilöstöltä pyydetty palaute esihenkilöiden johtamismallin vaikutuksista. Näin saadaan pois suljettua vaihtoehto, että vastaukset esitettyihin kysymyksiin riippuisivat siitä, saako haastatteluun vastata nimettömänä vai tuleeko vastaajan tiedot esihenkilöiden nähtäväksi. Tunnistetiedot tulee poistaa aineistosta ja tutkimuksessa tavoitellana toimii kerätyn materiaalin säilyttäminen mahdollisimman alkuperäisenä (Ruusuvuori ym. 2010, 452). Anonymiteetin säilyminen ja tunnistetietojen poistaminen aineistosta tulee suunnitella etukäteen ja saattaa haastateltavien tietoon. Opinnäytetyötä varten ei kerätty tunnistetietoja, ja jos niitä esiintyi haastattelujen yhteydessä, ne poistettiin litteroitaessa esimerkiksi sanoilla ”henkilö” tai ”paikka”.

Tutkimuksen toteutuksessa tulee pohtia tarkasti eettisiä kysymyksiä koskien jokaista vaihetta ja luvattuihin asioihin tulee sitoutua. Aineistoa tulee käsitellä sovitulla tavalla sekä huolehtia aineiston anonymiteetistä. Haastateltaville jaettiin ennen haastattelun alkua opinnäytetyötä

koskeva informointilomake, jossa kerrottiin opinnäytetyön tarkoitus, taustatiedot sekä mil-laista aineistoa tullaan keräämään ja miksi. Lomakkeessa kerrottiin myös haastateltavien va-paaehtoisuudesta ja oikeuksista sekä opinnäytetyöntekijöiden velvollisuuksista. Tämän jäl-keen haastateltavat allekirjoittivat opinnäytetyötä koskevan suostumuslomakkeen, jossa ko-rostettiin oikeutta keskeyttää osallistuminen missä vaiheessa tahansa.

Tutkimuksen laatu voidaan varmistaa tekemällä hyvä pohjatyö ennen aineiston keruuvaihetta. Haastattelurungon huolellinen suunnittelu sekä lisäkysymysten hahmottelu auttavat syventä-mään haastattelua (liite 2). Tutkijan tulee hyödyntää haastattelulaltiointeja ja kuunnella niitä, jotta voi tehdä havaintoja omasta tavastaan toimia. Erilaiset muistiinpanot sekä päivä-kirjat aineistonkeruuvaiheessa varmistavat tutkimuksen laadun, myös tekniikasta tulee huo-lehtia. Aina kaikkeen ei voida varautua, mutta laadun takaamiseksi voidaan etukäteen jo tehdä paljon. Aineiston nopea litterointi pian haastattelutilanteen jälkeen lisää haastattelun laatua. Litteroinnit tulee säilyttää yhtä tarkkoina koko tutkimuksen ajan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184-185).

## 6.2 Eettiset ja tietosuojakysymykset

Opinnäytetyön tekemisessä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Opinnäytetyön jokai-nen vaihe on tarkkaan suunniteltu ja perusteltu. Opinnäytetyön tekijät ovat sitoutuneet lu-vattuihin asioihin sekä toimineet objektiivisesti. Aineistonkeruuvaihe toteutettiin myönteisen tutkimusluvan saamisen jälkeen.

Opinnäytetyössä on huomioitu prosessin läpinäkyvyys. Opinnäytetyö esiteltiin koko kohdeorga-nisaation henkilöstölle yhteisen viestintäfoorumien kautta. Jokaiselle organisaation henkilöstön jäsenelle lähetettiin kutsu haastatteluun. Haastatteluun ilmoittautuminen tapahtui suoraan opinnäytetyöntekijöille ja perustui vapaaehtoisuuteen. Opinnäytetyön informointiin haluttiin panostaa lähettämällä haastattelurunko sekä opinnäytetyön informointilomake etukäteen tu-tustuttavaksi. Lomakkeet käytiin yhdessä läpi. Haastateltavan oikeudet sekä opinnäytetyönte-kijöiden velvollisuudet selvitettiin luottamuksellisen ilmapiirin aikaansaamiseksi.

Rinnakkaisjohtamisen malli on otettu käyttöön vasta muutamissa varhaiskasvatuksen yksi-köissä koko Suomen mittakaavassa. Tämän takia opinnäytetyössä on keskitytty poistamaan kaikki tunnistetiedot aineistosta anonymiteetin säilyttämiseksi. Myös osittaista julkaisemista pohdittiin anonymiteetin toteutumisen varmistamiseksi myös esihenkilöiden tasolla.

Opinnäytetyön aineisto kerättiin niin useasta haastattelusta, kuin se oli vapaaehtoisen ilmoit-tautumisten avulla mahdollista toteuttaa. Melko pienen kohdeorganisaation takia mitään tun-niste- tai henkilötietoja koskien haastateltavien ikää, sukupuolta, kokemusvuosia tai ammatti-nimekettä ei nähty tarpeelliseksi kerätä opinnäytetyön kannalta. Näin voitiin myös varmistaa, ettei tulkintoja tietyn iän tai ammattinimikkeen takia tehty.

### 6.3 Jatkokehittämisasiheet

Rinnakkaisjohtaminen vaikuttaa varhaiskasvatuksen kenttään, johon kuuluvat henkilöstön lisäksi asiakasperheet. Johtamisrakenteen muutos haastateltavien mukaan ei vaikuttanut merkittävästi asiakasperheisiin. Haastateltavien näkökulmasta rinnakkaisjohtaminen näyttäytyy asiakasperheille selkeänä kokonaisuutena, koska asiakasperheet asioivat asiakkuuksista vastaavan esihenkilön kanssa. Rinnakkaisjohtamisen mallin kehittämisessä seuraava askel olisi syytä kohdistaa asiakasperheiden kokemuksiin kahden johtajan mallin selkeän rakenteen toteutumisesta. Mitkä ovat asiakasperheiden kokemukset kahden johtajan tuomasta lisäarvosta ja mallin kehittämisestä asiakasperheiden näkökulma huomioiden. Asiakasperheet asioivat suoraan toisen esihenkilön kanssa, joten oletusarvona voi pitää rinnakkaisjohtamisen mallin toimivan selkeänä kokonaisuutena myös asiakasperheille.

Rakennettua kehittämisen työkalua voi hyödyntää uusien rinnakkaisjohtamisen mallin käyttöönottoa suunnittelevien yksiköiden suunnitteluvaiheessa. Kehittämistyökalun avulla suunnittelu ja mallin käyttöönotto toteutuu sujuvammin sekä henkilöstöä paremmin huomioiden. Kehittämistyökalua voi tulevaisuudessa arvioida sekä täydentää uusien kehittämiskohteiden mukaisesti. Kehittämiskohteet saattavat vaihdella eri yksiköissä ja on tärkeää tunnistaa juuri kyseisen yksikön kehittämisen tarpeet.

Vastuuopettajan työnkuvan kehittämistä voisi toteuttaa jatkotutkimuksena tälle opinnäytetyölle. Vastuuopettaja suorittaa omaa työtehtävään kasvatusvastuullisena työntekijänä, ja tämän lisäksi hän suorittaa vastuuopettajan työnkuvaa. Varajohtajan työnkuvasta luovuttiin rinnakkaisjohtamisen mallin myötä. Kuitenkin linkkiä henkilöstön ja esihenkilöiden välille tarvitaan. Ollaanko kuitenkin siinä tilanteessa, että vastuuopettajan työnkuvaa tulee laajentaa lähemmäksi varajohtajan työnkuvaa ja irrottaa resurssi osittain lapsiryhmässä tehtävästä työstä. Vastuuopettajan työnkuvan kehittäminen toimisi mielenkiintoisena jatkokehittämisasiheena tälle opinnäytetyölle.



## Lähteet

### Painetut

Ensimmäinen painettu lähde

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. Tammi.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Jalkanen, J. 2020. Pedagogisen johtajan kirja. Keuruu: PS-Kustannus.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy. PS-kustannus.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Juvenes print.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Juvenes print.

Kantojärvi, P. 2017. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Alma Talent.

Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Ollila, M-J. 2010. Johtajan parempi elämä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Puusa, A & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Printon Trükikoda. Gaudeamus Oy.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.

Ristikangas, M-R & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies - onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Ruusuvuori, J, Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2010. Haastatteluanalyysi. Tampere: Vastapaino.

Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä. Helsinki: J-Impact Oy.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma.

## Sähköiset

### Ensimmäinen sähköinen lähde

Ahokas M. & Stenius M. 2014. Eettinen ja identiteetti johtaminen: Oikeudenmukaisuus uusissa johtamismalleissa. Arki ajattelu, tieto ja oikeudenmukaisuus. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2014:18. Myyry, L., Ahola, S., Ahokas, M. & Sakki, I (toim.), 293-321. Viitattu 1.2.23. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/144169/AMPB\\_Juhlakirja.pdf](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/144169/AMPB_Juhlakirja.pdf)

Aij, K H. & Rapsaniotis, S. (2017). Leadership requirements for Lean versus servant leadership in health care: a systematic review of the literature. Journal of Healthcare Leadership; Macclesfield Vol. 9: 1-14. Viitattu 15.3.23. <https://www.proquest.com/docview/2231992741/fulltextPDF/9166AD36E2B64B32PQ/1?accountid=12003&forcedol=true>

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2021. Itseohjautuvuuden johtaminen 2020. Tutkimusraportti. 1-40. <https://www.imafi.fi/IOJ2020.pdf>

Deci, E. & Ryan, R. 2000. The “What” and “Why” of goal pursuits: Human Needs and The Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry. Vol. 11, No.4. 227-268. Viitattu 14.2.23. [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_DeciRyan\\_PIWhatWhy.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PIWhatWhy.pdf)

Gerlander, E-J. & Launis, K. 2007. Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat. Työelämä tutkimus 3/07, 202-212. Viitattu 31.1.23. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87568/46444>

Gromov, A. & Brandt, T., 2011. Transformationaalinen johtajuus muutoksessa. Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. Lta 11 (1), 65-83. Viitattu 6.2.23. [http://lta.lib.aalto.fi/2011/1/lta\\_2011\\_01\\_a4.pdf](http://lta.lib.aalto.fi/2011/1/lta_2011_01_a4.pdf)

Fonsén, E. & Keski-Rauska, M-L. 2018. Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa. Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning 16 (3), 185-200. Viitattu 12.9.22. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85232/44213?acceptCookies=1>

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali - Innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 1.2.23. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen\\_spiraali.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen_spiraali.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 2.2.23. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL\\_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Huikko-Tarvainen, S., Juuti, P., Auvinen, T. & Sajasalo, P. 2022. Huono johtaminen lääkäri-kontekstissa. Hallinnon Tutkimus 41 (2), 118-132. Viitattu 15.3.23. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/109675/69809>

Jalonen, H. Julkisten palvelujen yhteiskehittäminen - kaunista puhetta vai suomalaisen julkishallinnon arkea? Hallinnon tutkimus 38 (4), 305-311. Viitattu 21.3.23. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98054/56020>

Kuntatyö 2030. 29.9.2021. Viitattu 5.9.22. <https://www.kuntatyo2030.fi/katso/varhaiskasvatuksen-johtaminen-uudistuu>

Kunta- ja hyvinvointialue työ. Varhaiskasvatuksen johtaminen uudistuu. 29.2.2021. Viitattu 2.3.23. <https://tekojentori.fi/katso/varhaiskasvatuksen-johtaminen-uudistuu>

Laine, P., Lindberg, M. & Silvennoinen, H. 2016. Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurantatietoa - Työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematisointia ja kehittelyä. Hallinnon tutkimus 35 (4), 287-303. Viitattu 31.1.23. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98521/56287>

Larjovuori, R-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. 2021. Työhyvinvointi esimieheittämissä organisaatioissa - tutkimushankkeen loppuraportti. Tampereen yliopisto. Viitattu

27.9.22. <https://research.tuni.fi/uploads/2021/08/416f66cc-teot-tyohyvinvointi-esimiehettomassa-organisaatiossa-hankkeen-loppuraportti-30062021.pdf>

Laub, J. 1999. Assessing the Servant Organization Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty at Florida Atlantic University. Viitattu 1.2.23. <https://olagroup.com/Images/mmDocument/Laub%20Dissertation%20Complete%2099.pdf>

Laurila, M. 2017. "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan samaan suuntaan". Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Acta Wasaensia 386 liiketaloustiede. Vaasan yliopisto, 1-293. Viitattu 8.2.2023. [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-772-9.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf)

Lehto, K. 2017. Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Viitattu 24.1.23. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7583/isbn\\_978-952-476-770-5.pdf?sequence=1](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7583/isbn_978-952-476-770-5.pdf?sequence=1)

Lemmetty, S. 2020. Itseohjautuvan työssä oppimisen ihanuus ja ongelmallisuus: kohti sosio-kulttuurista näkökulmaa. 328-332. Viitattu 26.1.23. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/100538/58062>

Lindell, J. 2017. Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Väitöskirja. Acta Wasaensia 375. Vaasan yliopisto. Viitattu 18.2.2023. [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-745-3.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-745-3.pdf)

Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. Journal of Organization Design, 8(23). Viitattu 15.3.23. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>

Martela, F. 2021. Gamrasni, M. toim. Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Viitattu 27.1.23. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>

Martela, F., Hakala, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työnimu Suomessa - onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Aalto yliopisto. Viitattu 14.9.22. <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonimuSuomessa.pdf>

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Viitattu 14.2.23. <https://www.xamk.fi/wp-content/uploads/2020/03/sisainen-motivaatio.pdf>

- Miettinen, M., Kaunonen, M. & Tarkka, M-T. 2006. Laadukas perehdyttäminen osa 1. Hoitotyön perehdytyksen perusta. Hallinnon tutkimus 2. 63-70. Viitattu 10.2.23. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101485/59004>
- Morikaw, M., Martela, F. & Hakanen, J. 2022. Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä - missä ja ketkä sitä kokevat? Hallinnon tutkimus 4/2022. 312-328. Viitattu 11.1.23. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/111867/75679>
- Mäkkeli, J., Vuori, J. & Malkavaara, H-L. 2021. Gamrasni, M. toim. Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Viitattu 31.1.23. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>
- Opetushallitus 2022. Viitattu 13.9.22. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/mita-varhaiskasvatus>
- Opetushallitus 2023. Viitattu 5.3.23. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatussuunnitelman-perusteet-pahkinankuudessa>
- Piirainen, M. 2013. Eettinen johtaminen terveydenhuollon organisaatiomuutoksissa hoitotyön lähiesimiehen näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Hoitotiede. Hoitotyön johtaminen. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto, 1-77. Viitattu 1.2.2023. [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/12169/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20130423.pdf](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/12169/urn_nbn_fi_uef-20130423.pdf)
- Puusa, A & Ala-Kortesmaa, S. 2019. Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning 17 (3), 187-201. Viitattu 16.3.23. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125/46056>
- Pöyry-Lassila, P. 2017. Palveluiden yhteiskehittäminen ja yhteistuottaminen. Teoksessa Pohjonen, S. & Noso, M. (toim.) Kansalainen keskiöön! Näkökulmia sote-uudistukseen. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö KAKS. Kunnallisan kehittämissäätiön julkaisujen sarja, 2, 25-31. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2017/04/nakokulmia-sote-uudistukseen-3.pdf>
- Rytkönen, K. 2019. Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampereen yliopiston väitöskirjat 73, 1-186. Viitattu 1.2.23. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105620/978-952-03-1116-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Simola, S., Barling, J. & Turner, N. 2010. Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care. The Leadership Quarterly, 179-188. Viitattu 13.2.2023. <https://hosted.smith.queensu.ca/faculty/julianbarling/Articles/2010%20Simola%20et%20al.pdf>

Soukainen, U. 2015. Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Väitöskirja. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta, 1-227. Viitattu 22.1.2023. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/103427/AnnalesC400Soukainen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Tuominen, L. 2021. Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin. Opinnäytetyö, YAMK. LAB-ammattikorkeakoulu. Lahti. Viitattu 7.10.2022. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/510887/OPPARI\\_VALMIS.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/510887/OPPARI_VALMIS.pdf?sequence=2)

Varhaiskasvatuslaki 540/2018. Viitattu 13.9.22. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>

Vuori, J. 2021. Työelämän tutkimus 19 (3). 348-372. Viitattu 14.9.22. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/98465/65394>

Julkaisemattomat

Ensimmäinen julkaisematon lähde

## Kuviot

Kuvio 1. Esihenkilövetoisen johtamisen malli verrattuna transformationaalisen johtamisen määritelmään. ....	8
Kuvio 2. Rinnakkaisjohtamisen vastuualueet johtajien välillä. ....	15
Kuvio 3. Esihenkilövetoisen johtaminen verrattuna itseohjautuvuuden määritelmään. ....	19
Kuvio 4. Yhteisöohjautuvuuden määritelmä havainnollistettuna kuvana. ....	21
Kuvio 5. Teorian yhteenveto kuvana ja keskeiset käsitteet. ....	24
Kuvio 6. Itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden määritelmät Martelaa (2021, 16) mukailleen. ....	24
Kuvio 7. Opinnäytetyön aikataulukaus. ....	27
Kuvio 8. Teemahaastattelun teemat. ....	29
Kuvio 9. Esimerkki abduktiivisen sisällönanalyysin kategorioinnista. ....	33
Kuvio 10. Aineistosta nousseet teemat. ....	35
Kuvio 11. Kehittämisen työpajassa käytetty työkalu. ....	43
Kuvio 12. Kuva työpajan keskustelun etenemisestä johtopäätöksistä kehittämisen toimenpiteeseen. ....	43
Kuvio 13. Toinen kehittämisen tuotos kuvana. ....	44

## Liitteet

Liite 1: Haastattelu kutsu henkilöstölle. ....	65
Liite 2: Teemahaastattelun runko. ....	66
Liite 3: Kehittämisen työpajan kutsu esihenkilöille. ....	67



Liite 1: Haastattelu kutsu henkilöstölle.

Hei!

Olemme kaksi opiskelijaa Laurea ammattikorkeakoulusta, sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen YAMK -koulutusohjelmasta.

Teemme opinnäytetyötä Vantaan varhaiskasvatuksen johtamisrakenteen muutoksen vaikutuksista henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksemme kohteena ovat työntekijöiden kokemukset rinnakkaisjohtamisen mallista sekä rinnakkaisjohtamisen vaikutukset työntekijän työhyvinvointiin.

Keräämme tutkimusaineiston yksilöllisillä haastatteluilla, jotka tullaan nauhoittamaan. Haastattelut toteutetaan anonymisti ja tunnistetiedot tullaan poistamaan. Nauhoitetut haastattelut tullaan tuhoamaan lopuksi.

Haastatteluja tullaan toteuttamaan kahdeksan kappaletta marras- ja joulukuun aikana ja aikaa haastatteluun tulee varata noin 45 minuuttia. Haastattelun teemat ja kysymykset haastateltava saa etukäteen ennen varsinaista haastattelua. Haastattelut toteutetaan mahdollisuuksien mukaan päiväkodin tiloissa tai haastateltavan toivomuksesta teamsin välityksellä tai muussa sovitussa paikassa.

Nyt on mahdollisuus päästä osallistumaan tutkimukseen, jonka kohderyhmä on juuri te, arvokasta työtä tekevät varhaiskasvatuksen ammattilaiset!

Kiittäen,

*Eeva Koskinen & Soile Lahtinen*

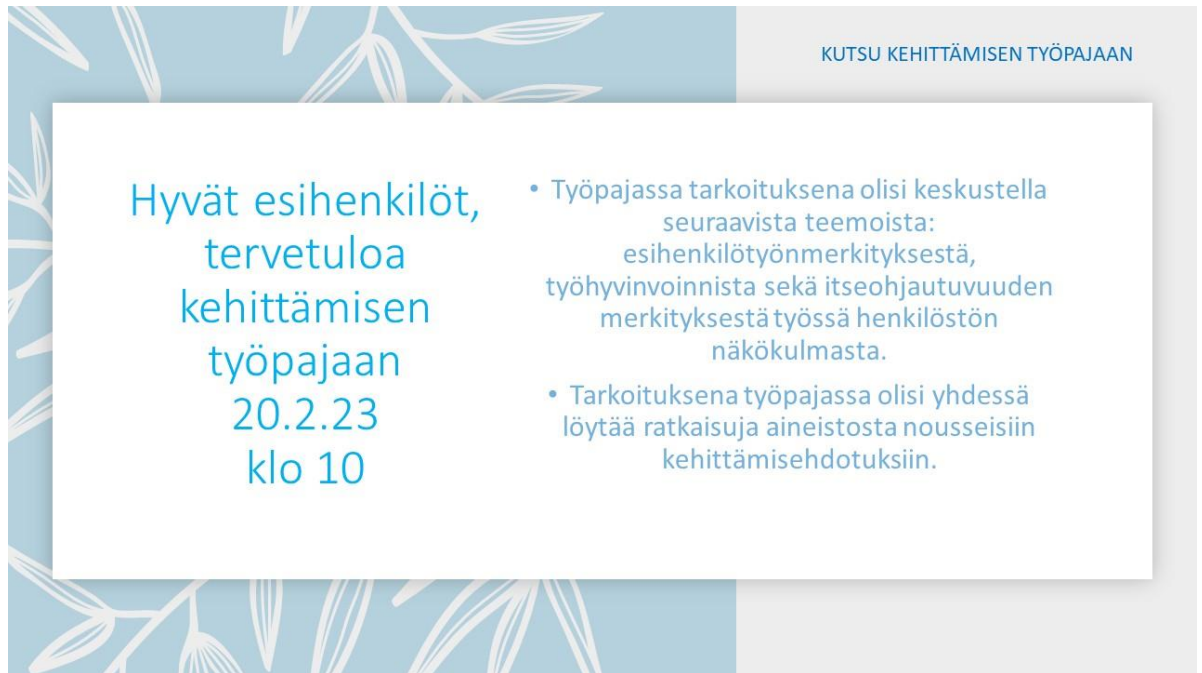
Lisätietoja ja ilmoittautumiset 6.11. mennessä sähköpostitse

[eeva.koskinen@student.laurea.fi](mailto:eeva.koskinen@student.laurea.fi) [soile.lahtinen@student.laurea.fi](mailto:soile.lahtinen@student.laurea.fi)

Liite 2: Teemahaastattelun runko.

1. Johtamisrakenteen muutos
2. Moniammatillinen yhteistyö
3. Laadukas työ
4. Sisäinen motivaatio ja työn merkitys
5. Tiimityöskentely ja yhteisöllisyys

Liite 3: Kehittämisen työpajan kutsu esihenkilöille.



KUTSU KEHITTÄMISEN TYÖPAJAAN

Hyvät esihenkilöt,  
tervetuloa  
kehittämisen  
työpajaan  
20.2.23  
klo 10

- Työpajassa tarkoituksena olisi keskustella seuraavista teemoista: esihenkilötyönmerkityksestä, työhyvinvoinnista sekä itseohjautuvuuden merkityksestä työssä henkilöstön näkökulmasta.
- Tarkoituksena työpajassa olisi yhdessä löytää ratkaisuja aineistosta nousseisiin kehittämissuhteisiin.