



Mona Laine

## Työntekijöiden silmin

Kokemuksia valmentavan johtamisen käytänteistä  
kunnallisessa varhaiskasvatuksessa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosiaalialan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosiaalialan tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

13.2.2022

Tekijä	Mona Laine
Otsikko	Työntekijöiden silmin – Kokemuksia valmentavan johtamisen käytänteistä kunnallisessa varhaiskasvatuksessa
Sivumäärä	89 sivua + 2 liitettä
Aika	13.2.2022
Tutkinto	Sosiaalian ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tutkinto-ohjelma	Sosiaalian tutkinto-ohjelma
Ohjaajat	Yliopettaja Saila Nevanen
<p>Opinnäytetyön aiheena on valmentavien johtamiskäytänteiden tarkastelu kunnallisessa varhaiskasvatuksessa työntekijöiden kokemuserustasta tarkasteltuna. Sen tavoitteena oli selvittää varhaiskasvatuksen työntekijöiden kokemuksia valmentavan johtamisen käytänteiden toteutumisesta kunnallisessa varhaiskasvatuksessa. Opinnäytetyön tarpeen taustalla vaikuttivat varhaiskasvatuksen toimialan intressit sekä kaupunkistrategia, jossa on määritelty tavoitteet valmentavan johtamisen vahvistamiselle kuntaorganisaatiossa henkilöstöhallinnon, johdon ja esihenkilöiden sekä toimialojen osalta. Kuntaa käsitellään tässä opinnäytetyössä tutkimusluvan myöntämiseksi asetettujen ehtojen mukaisesti anonyymisti.</p> <p>Tutkimuskysymyksenä on, miten kunnallisen varhaiskasvatuksen työntekijät kokevat valmentavan johtamisen toteutuvan käytännön johtamisessa.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisena viitekehystenä toimivat erityisesti Ellingerin ja Bostromin (1999) valmentavan johtamisen teoretisointiin tähtäävät tutkimukset. Heidän tutkimustietoaan on opinnäytetyössä täydennetty valmentavaa johtamista sekä varhaiskasvatuksen toimintaympäristöä koskevilla ajankohtaisilla tutkimuksilla ja tiedoilla.</p> <p>Opinnäytetyön tekemisessä hyödynnettiin sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka osoitettiin kaikille kunnallisen varhaiskasvatuksen työntekijöille, jotka olivat vastaushetkellä työskennelleet senhetkisen johtajansa kanssa vähintään 6 kuukautta. Kyselylomake koostui 25 väittämästä, jossa vastaajat asettivat väittämän paikkaansa pitävyyden 4-portaiselle Likert-asteikolle. Kyselylomakkeessa oli myös yksi avoimen kommentin kenttä, johon vastaajat saivat kuvata yksikkönsä johtamiskäytänteitä omin sanoin. Aineiston analyysissä Likert-asteikolle asetetut väittämät analysoitiin määrällisesti ja niiden perusteella tuotettiin työntekijöiden kokemuksia kuvaava keskiarvo ja keskihajonta. Avoimen kommentin kenttään tuotettujen vastausten tarkoitus oli rikastuttaa määrällisesti analysoitua aineistoa ja ne analysoitiin laadullisesti.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksista käy ilmi, että varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemukset valmentavan johtamisen käytänteiden toteutumisesta ovat melko yhteneväisiä ja pääosin myönteisiä. Korkeampaa keskihajontaa aiheuttavat lähinnä yksittäisten vastaajien kielteiset kokemukset. Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella valmentavat johtamiskäytännöt todentuvat kunnassa melko hyvin.</p> <p>Opinnäytetyöhön osallistuneen kunnan varhaiskasvatuksen toimiala on ilmaissut kiinnostuksensa opinnäytetyön kautta kerätyn tiedon hyödyntämiseen valmentavan johtamisen käytänteiden vahvistamisessa. Varhaiskasvatuksen toimiala vastaa itse opinnäytetyön kautta saadun tiedon jatko- ja hyödyntämisestä.</p>	
Avainsanat	Valmentava johtaminen, valmentajuus, kunnallinen varhaiskasvatus, varhaiskasvatuksen johtaminen, valmentavat käytännöt

Author	Mona Laine
Title	Employees View – Experiences in coaching leadership practices in municipal early childhood education
Number of Pages	89 pages + 2 appendices
Date	13 <sup>th</sup> February 2022
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Social Services
Instructors	Principal Lecturer, Saila Nevanen
<p>The topic of the thesis is the examination of coaching leadership practices in municipal early childhood education from the employees' point of view. Its aim was to find out the experiences of early childhood education employees of the implementation of coaching leadership practices in municipal early childhood education. The need for the thesis was influenced by the interests of the municipal early childhood education sector and the city strategy, which defines the goals for strengthening coaching in municipal organizations in terms of personnel administration and supervisors in various sectors. In this thesis the municipality is treated anonymously in accordance with the conditions set for the granting of the research permit.</p> <p>The research question is how the employees of municipal early childhood education feel that the coaching leadership style is implemented in practical management work.</p> <p>The theoretical framework of the thesis is Ellinger's and Bostrom's (1999) research, which aimed at theorizing coaching. Their research data has been supplemented with current research and information on coaching leadership style and of early childhood education.</p> <p>Both quantitative and qualitative methods were used to complete the thesis. The data was collected using an electronic questionnaire addressed to all municipal early childhood education workers who had been working with their current manager for at least 6 months. The questionnaire consisted of 25 statements, in which the respondents set the validity of the statement on a 4-point Likert scale. The questionnaire also had one open comment field where respondents were allowed to describe their unit's management practices in their own words. In the analysis of the data, the statements placed on the Likert scale were quantified and used to produce an average and standard deviation describing the employees' overall experiences. The responses generated in the open comment field were intended to enrich the quantified data and were analyzed qualitatively.</p> <p>The results show that the experiences of early childhood education employees in the implementation of coaching leadership practices are quite like-minded and mainly positive. The higher standard deviation is mainly caused by the negative experiences of individual respondents. Based on the results of this thesis, the coaching management practices are quite well verified in the municipality.</p> <p>The early childhood education department of the municipality has expressed its interest in utilizing the information gathered through the thesis in strengthening coaching leadership practices. The early childhood education department is responsible for further utilization of the information obtained through the thesis.</p>	
Keywords	Coaching leadership style, coaching, municipal early childhood education, early childhood education management, coaching practices

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Valmentava johtaminen	3
2.1	Valmentaminen johtamistutkimuksessa ja -kirjallisuudessa	4
2.2	Valmentavan johtamisen käytänteet	8
2.2.1	Turvallisuudentunteen mahdollistavat käytänteet	11
2.2.2	Valtuttamiseen liittyvät voimaannuttavat käytänteet	15
2.2.3	Interaktiivisuuden mahdollistavat käytänteet	21
2.3	Valmentavan johtamisen kriittinen tarkastelu	25
3	Varhaiskasvatus toimintaympäristönä	28
3.1	Lapsen edun ensisijainen tavoittelu	29
3.2	Johtaminen varhaiskasvatuksessa	32
3.2.1	Suomalaisen varhaiskasvatuksen johtajuustutkimukset	36
3.2.2	Inhimillistä pääomaa valmentavan johtamisen menetelmin	37
4	Tutkimuskysymys ja opinnäytetyön tavoite	41
5	Opinnäytetyön toteutus	41
5.1	Opinnäytetyöhön osallistuvan kunnan varhaiskasvatus	42
5.2	Aineistonkeruumenetelmä	44
5.3	Kyselylomakkeen rakentaminen	45
5.4	Aineiston analysointimenetelmä	47
5.5	Opinnäytetyöprosessin käytännön toteutus	49
6	Tulokset	50
6.1	Vastaajien taustatiedot	51
6.2	Turvallinen tunne- ja työilmapiiri sekä vuorovaikutteisuus	54
6.3	Valtuttaminen, vastuuttaminen ja luottamuksen kokemukset	61
6.4	Interaktiivisuuden tukeminen ja palautteenantokulttuurin ylläpitäminen	66
6.5	Tulosten yhteenveto	72
7	Johtopäätökset	73
8	Pohdinta	76
	Lähteet	83
	Liitteet	

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Sähköinen kyselylomake

# 1 Johdanto

Tänä päivänä tarve kehittää johtamisosaamista ja esihenkilötyötä on suhteellisen universaali, sillä tutkitun tiedon määrä johtamisen hyvistä käytänteistä kasvaa jatkuvasti. Nopeatempoisessa maailmassa hierarkkinen, ylhäältä alas suuntautuva johtamistyyli ei edusta enää niitä inhimillisille arvoille perustuvia toimintatapoja, joita tämän päivän johtajilta edellytetään. Vastatakseen työelämän murroksen asettamiin haasteisiin, organisaatioiden on kyettävä luomaan myös inhimillisesti kestäviä ratkaisuja työn merkityksellisyyden, hyvinvoinnin ja eettistä tarkastelua kestävän tuloksellisuuden vahvistamiseksi. Menestyäkseen organisaatiot ovat siirtymässä pois perinteisistä komento- ja valvontakäytännöistä kohti mallia, jossa johtajat antavat tukea ja ohjausta ohjeiden sijaan ja jossa työntekijät oppivat sopeutumaan jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin eri tavoilla. Organisaatioissa on nähty tarve luoda johtamisen kulttuuri, jossa ylläpidetään pitkäjänteistä ammatillista kehittymistä oppimista arvostavassa kasvuympäristössä.

Tämänkaltaisen toimintakulttuurin merkityksen ymmärtäminen asettaa uudenlaisia vaatimia sekä työntekijöille että johtajille myös varhaiskasvatuksessa. Varhaiskasvatuksen muuttuminen yhä kompleksisemmaksi toimintaympäristöksi edellyttää aiempaa vahvempaa muuntautumiskykyä ja uusien tehtävien nopeaa sisäistämistä varhaiskasvatustyön kaikilla tasoilla. Työn vaativuuden kasvaessa on keskeistä pysähtyä pohtimaan, miten organisaatiossa kyetään ylläpitämään ja kehittämään henkilöstön hyvää vuorovaikutusta, ilmapiiiriä ja työhyvinvointia monisyisten pulmien ja haastavien tilanteiden edessä. Varhaiskasvatuksen käytänteisiin kuuluvat monialaiset ja moniammatilliset yhteistyön muodot vaativat työntekijöiltään kykyä navigoida konfliktiherkissä tilanteissa, joissa perustehtävän äärelle laskeutuminen ja yhteisen päämäärän systemaattinen tavoittelu edellyttää muutosta myös varhaiskasvatuksen johtamisen käytänteisiin.

Positionsa vuoksi myönteisen muutoksen keskeisimpänä ajurina on johtaja, jonka ammattitaidon tulisi tämän päivän tutkimustiedon valossa liittyä inhimillisiin ja arvostaviin kohtaamisiin, refleктоivan keskustelukulttuurin ylläpitämiseen, hyvinvoinnin vahvistamiseen sekä asemalleen suodun vallan ja vastuun jakamiseen. Varhaiskasvatuksen tavoitteiden suuntaan työskenteleminen on kollektiivinen tehtävä, jonka ytimessä on keskustelevalta, sitouttava, motivoiva ja ohjaava johtaja.

Yllä kuvattua johtamisen tapaa on alettu kutsua valmentavaksi johtamiseksi. Valmentavan johtamisen ideologia perustuu ennen kaikkea viisauteen nähden inhimillisten

kohtaamisten, turvallisen ilmapiirin, vallan ja vastuun jakamisen sekä aktiivisen eteenpäin pyrkimisen merkitys toiminnan kaikilla tasoilla. Toteutuessaan valmentavat johtamiskäytänteet tukevat niin työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointia kuin johtajan omaa ammatillista kasvuakin, mutta vaikuttavat merkittävästi myös organisaation tuloksellisuuteen. Tuntemattomien ja odottamattomien haasteiden edessä tarvitaan ketterille ja uusille ajattelutavoille sekä vahvalle kumppanuudelle perustuvaa johtamista.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää erään kunnan varhaiskasvatuksen työntekijöiden näkemyksiä siitä, miten valmentavat johtamiskäytänteet todentuvat käytännön johtamistyössä. Opinnäytetyö tuo johtamisen käytänteiden tarkastelun mahdollisimman lähelle varhaiskasvatuksen asiakasrajapintaa eli sinne, jonne kuntaorganisaation johtaminen viime kädessä ulottuu. Työntekijöiden subjektiiviset kokemukset ovat tässä opinnäytetyössä merkittävässä osassa. Opinnäytetyössä pyritään vastaamaan siihen, millaisia kokemuksia varhaiskasvatuksen työntekijöillä on valmentavien johtamiskäytänteiden toteutumisesta omassa päivähoidoyksikössään. Kuntaa käsitellään tässä opinnäytetyössä tutkimusluvan myöntämislle asetettujen ehtojen mukaisesti anonyymisti.

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä toimivat valmentavan johtamisen tutkimukset sekä varhaiskasvatustoiminnan keskeisimpien piirteiden tarkastelu. Tässä opinnäytetyössä valmentavan johtamisen teoriassa keskitytään erityisesti Ellingerin ja Bostromin (1999) tutkimuksiin, jotka tähtäsivät valmentavan johtamisen teoretisointiin ja muodostavat tänäkin päivänä perustan modernille valmentavan johtajuuden tutkimukselle. Ellingerin ja Bostromin (1999) kahdessa tutkimuksessa tarkasteltiin erityisesti valmentavan johtamisen käytänteitä. Heidän tutkimustensa perusteella valmentavaa johtamista tarkastellaan tässä opinnäytetyössä sekä mahdollistavina että voimaannuttavina käytänteinä.

Varhaiskasvatuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan varhaiskasvatuksen toimintakulttuuria ja sen johtamisen erityispiirteitä, mutta se painottuu erityisesti lapsen edun ensisijaisuuden moniulotteisen tarkastelun ympärille. Lapsen edun ensisijainen tavoittelu on varhaiskasvatusinstituution tärkein tehtävä, minkä vuoksi niiden peilaaminen varhaiskasvatuksen johtamiseen on olennaisen tärkeää. Lapsen edun ensisijaisuutta tarkastellaan niin juridisesta, toimintakulttuurisesta kuin varhaiskasvatuksen moniammatillisuuden näkökulmasta.

## 2 Valmentava johtaminen

Ymmärrys johtamisen käytänteiden muutoksesta on kasvanut 2000-luvulla erityisesti tutkimustiedon lisääntymisen ja yhteiskunnallisten organisaatiomuutosten myötä. Niiden kautta on alettu ymmärtää, että rahan ja materian ensisijaisuuden sijaan organisaation tehokkuus, tuottavuus ja kilpailuetu perustuvat erityisesti sen inhimilliseen pääomaan. Organisaatioiden keskeinen resurssi on sitoutunut, motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilöstö, jonka potentiaalin valjastaminen edellyttää kasvamista uudenvälisiin johtamisen käytänteisiin. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005.) Näissä uudenvälisissä johtamiskäytäneissä pyritään tarkastelemaan muuttuvien työympäristöjen toimintatapoja ja tavoitteiden saavuttamista sellaisesta näkökulmasta, jossa puretaan standardoituja ratkaisumalleja sekä selvitetään jokapäiväisiä ongelmia aiempaa yhteisöllisemmin ja luovemmin, olemassa olevaa potentiaalia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti hyödyntäen. (Jalava 2001: 11-12.)

Muun muassa Marson (2018: 139) on kuvannut tulevaisuudessa tarvittavia johtamistaitoja itsensä kehittämisen, asiakaskontaktin, yhteistyön ja innovatiivisuuden näkökulmista. Hänen mukaansa johtajan tulisi toimia ikään kuin sillanrakentajana jokaisen henkilökohtaisen työpanoksen, organisaatiostrategian ja mission välillä, vahvistaen henkilöstön tarkoituksenmukaisuuden tunnetta työssä. Tämän lisäksi hän nostaa itsensä kehittämisen ja uuden tiedon hyödyntämisen johtamisen keskeisimmiksi työkaluiksi, joiden avulla johtajan on mahdollista kasvaa itse työssään ja auttaa myös muita kasvamaan. Johtajan kyky auttaa henkilöstöä kokemaan edistymistä työssään ja syventää kokemusta työn merkityksellisyydestä luo voimakkaimman motivaation tilan, jossa henkilöstö voi kehittää ammattitaitoaan, vastata uudenvälisiin haasteisiin ja uudistaa tapoja toteuttaa omaa työtään.

Muun muassa tämänkaltaiset taidot kuuluvat kokonaisuuteen, jota on nimitetty valmentavaksi johtamiseksi. Sillä tarkoitetaan tulevaisuusfokusoitunutta ja organisaation toiminnan kehittämiseen tähtäävää johtamista, jossa korostuvat henkilöstön osaamisen, itseohjautuvuuden ja valtaistumisen periaatteet perustehtävän toteuttamisessa sekä organisaation inhimillisen ja taloudellisen tuottavuuden tehostaminen. Valmentavaa johtamista on luonnehdittu johtamisen tyyliksi, jonka avulla organisaation inhimillisiin voimavaroihin ja potentiaaliin vaikutetaan tiiviissä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Johtajan taito ylläpitää myönteisiä uskomuksia henkilöstön todellisesta potentiaalista sekä vaalia rakentavaa ja innostavaa työskulttuuria ovat keskeisiä valmentavan johtamisen taitoja. (Ristikangas & Ristikangas 2019: 22-25.)



Valmentava johtaja on kuin henkilö, joka mahdollistaa henkilöstönsä siirtymisen nykytilasta tavoitetilaa (Marson 2018: 135). Valmentavilla johtamiskäytänteillä tavoitellaan sellaisen potentiaalin löytämistä, jonka kautta henkilöstö kokee onnistumisen kokemuksia, mielekkyyttä ja motivoituneisuutta työssään, unohtamatta organisaation strategisiin päämääriin sitoutumista ja tavoitteiden saavuttamista (Juuti & Vuorela 2015). Ydinajatuksena on, että valmentava johtaja kykenee mukauttamaan vuorovaikutustaan tilannekohtaisesti saavuttaakseen kaikkien kannalta optimaalisimman lähestymistavan organisaation perustehtävän toteuttamiseksi. Johtajan pyrkimyksenä on johtaa työyhteisöä sekä tavoitehakuisesti että kehittävästi, jolloin työyhteisö alkaa ohjautua tekemään työtä tästä näkökulmasta myös itsenäisesti. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005.)

Tämän lisäksi valmentava työote johtamisessa tähtää henkilöstön omien toimintatapojen kehittämiseen itseohjautuvuutta painottavin menetelmin. Sen tarkoituksena on valjastaa henkilöstön potentiaali työn suorittamisen, kehittämisen ja ammatillisen kasvun kannalta sellaiseen vireeseen, jossa työnteko muodostaa sekä organisaation strategisten tavoitteiden että työntekijän itsensä kannalta mahdollisimman eheän ja tuottavan kokonaisuuden. Valmentava johtaminen näyttäytyy siis ennen kaikkea henkilöstön taitojen ja käyttäytymisen tietoisena johtamisena yhteisen tavoitteen saavuttamista kohden. (Heikkilä 2009.) Sen kautta pyritään rakentamaan hyötysuhde organisaation ja henkilöstön oppimisen, kasvun ja kehityksen välille. Tällöin johtajalla on vilpitön tahtotila henkilöstön potentiaalin keskiöön nostamiselle ja kyvykkyyden tehostamiselle sekä organisaation että henkilöstön näkökulmasta. Kun johtaja ymmärtää riippuvuussuhteen organisaation tehokkuuden ja henkilöstön osaamisen optimoinnin välillä, hän hyödynnä tätä ymmärrystä tietoisesti johtamiskäytänteissään. (Jalava 2001: 68-69.)

## 2.1 Valmentaminen johtamistutkimuksessa ja -kirjallisuudessa

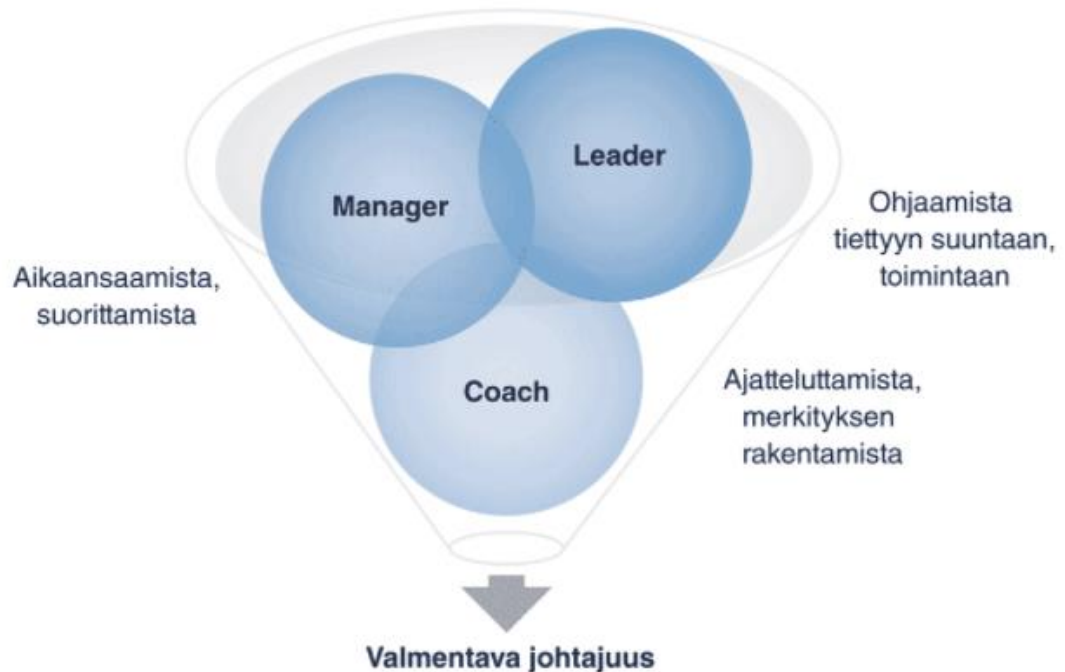
Johtamisen teoretisoinnilla ja tutkimuksella on suhteellisen pitkä historia, mutta tiukemmin rajattua tieteellistä tutkimusta johtajan ja johtajuuden kehittämisestä on tehty vähemmän aikaa. Tutkimuksissa on tarkasteltu sekä yksittäisten johtajien kehittymistä että johtajuuden kehitysprosesseja, joissa on luonnostaan mukana useita henkilöitä (esimerkiksi johtajia ja työntekijöitä tai vertaisia itseohjautuvassa työryhmässä). (Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee 2014: 64.) Johtajuudesta julkaistaan vuosittain tuhansia kirjoja ja artikkeleita, mutta se on edelleen vaikeasti määriteltävä ja kompleksinen käsite. Johtajuutta koskevissa empiirisissä tutkimuksissa on ollut ristiriitaisia havaintoja ja väitteitä ilman johdonmukaisuutta tai tulkittavuutta. Monet tutkijat eri aloilta ovat omistautuneet optimaalisen johtamisprofiilin tai tehokkaimman johtamistyylin

etsimiseen, minkä tuloksena on syntynyt lukuisia johtamisen teorioita. Yksikään niistä ei ole luotettavasti pystynyt ansioitumaan toista teoriaa ”oikeammaksi”. (Berg & Karlsen 2015: 1123.)

Varhaisemmissa tutkimuksissa suosittuja lähestymistapoja johtajuuteen ovat olleet johtajan persoonallisuuteen tai luonteenpiirteisiin liittyvät tarkastelut, joiden kehityskelpoisuus on kuitenkin osoitettu rajallisiksi. Nämä tutkimukset ovat keskittyneet pääasiassa siihen, millaisia luonteenpiirteitä johtajalla on, mitä olisi tarpeen muuttaa ja miten se tehdään. Tähän lähestymistapaan sisältyy tyypillisesti kaksi oletusta, joista kumpikin on jossain määrin harhaanjohtava. Ensinnäkin tämän perusteella olisi oikeutettua tulkita, että johtajana pärjäisivät parhaiten vain tietyillä (tavoiteltavilla) luonteenpiirteillä varustellut henkilöt. Toiseksi sen perusteella voitaisiin sanoa, että kertaalleen toimivaksi osoitettuja lähestymistapoja voidaan tarjota uudelleen tunnettujen ongelmien ratkaisuun. Nykyajan johtajien kohtaamat haasteet ovat yleensä liian monimutkaisia, jotta niihin voitaisiin vastata menestyksekkäästi näin yksinkertaisilla prosesseilla. Monimutkaistuvan työympäristön vuoksi johtajuustutkimukseen liittyvä painopiste onkin muuttunut yksittäisten johtajien luonteenpiirteiden tai ominaisuuksien tutkimisesta kohti kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä johtajuudesta. (Day ym. 2014: 64-65.)

Laajalti tutkittu jako johtajuudesta perustuu asioiden (*management*) ja ihmisten (*leadership*) johtamisen kahtiajakoon. Niiden rinnalle on 1990-luvulta alkaen systemaattisemmin noussut myös ymmärrys johtajasta valmentajana (*coach*). Osa johtajuustutkimuksista onkin pyrkinyt lisäämään ymmärrystä siitä, miten johtajuuden kokonaisuus muodostuu näiden kolmen roolin kautta niiden erilaisiin tehtäviin kuuluvien sisältöjen perusteella. Kiteytettynä asioiden johtaminen tai hallinnointi (*management*) tarkoittaa niiden prosessien johtamista, joissa pyritään saamaan asiat hoidetuksi tiettyjen prioriteettien tai ehtojen mukaisesti. Ihmisten johtamisella (*leadership*) puolestaan tarkoitetaan sitä, miten henkilöstöä johdetaan strategisten tavoitteiden mukaisesti kohti tulevaisuuden visiota. Valmentavan johtamisen (*coaching*) viitekehykseen puolestaan arvioidaan, miten henkilöstöä johdetaan. Tämä tapahtuu ennen kaikkea arvioimalla päivittäisiä kohtaamisia ja vuorovaikutusta johtajan ja henkilöstön välillä. Valmentava johtaja tietää, mitä on saatava aikaan ja viitoitettava tie sen suuntaan, mutta tinkimättä hyvinvoinnista tai vuorovaikutuksen laadusta. (Ristikangas & Ristikangas 2019.)

## VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN KOLME YDINROOLIA



Kuva 1. Valmentavan esimiehen kolme roolia (Ristikangas & Ristikangas 2019)

Kirjallisuudessa valmentajuutta (*coaching*) on lähestytty monenlaisista suunnista, mutta erityisesti kaksi näkökulmaa nousee selkeästi esiin. Erityisesti tämän tutkimuksen alan varhaisemmissa vaiheissa valmentajuutta on luonnehdittu perinteisen urheiluvalmentajakuvan kautta, mikä onkin luonnollista termin noustua johtajuustutkimukseen nimenomaan urheilumaailmasta. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna johtajan ja työntekijän välisessä kommunikaatiossa korostuu johtajan ohjeistava fokus vuorovaikutukseen sekä tavoitteiden saavuttamiseen. (Viitala 2007: 85.) Organisaatioissa, joissa absoluuttisten tavoitteiden saavuttaminen on merkki ansioituneesta johtamisesta, menestyksestä valmentavaa johtamista tarkastellaan ennen kaikkea voittamisen ja häviämisen kautta. Tällöin ajatellaan, että organisaation menestys tai tappio ovat seurausta johtajan taidosta valmentaa yksilöllisesti ansiokkaita työntekijöitä kohti organisaation tavoitteita. (Leimon, McMahon & Moscovici 2005: 15-16.)

Tämänkin opinnäytetyön kannalta tärkeä toinen näkökulma sen sijaan tarkastelee valmentajuutta yhteistoiminnallisuuden ja rohkaisevan vuorovaikutuksen perspektiivistä, jossa johtaja tukee ja vahvistaa työntekijän motivaatiota, kriittistä ajattelukykyä, innostusta ja itsereflektiota (Viitala 2007: 85). Työntekijä nähdään jo lähtötilanteessa neuvokkaana ja pystyvänä, jolloin johtaminen tapahtuu tasa-arvolle perustuvassa

kontekstissa. Yhteyden tunteminen turvalliseksi koetussa ympäristössä mahdollistaa sen, työntekijät uskovat työnsä merkityksellisyyteen ja pystyvät jatkamaan kohti yhteistä tavoitetta haasteista huolimatta. Johtajan tärkein tehtävä onkin omalla toiminnallaan pyrkiä edistämään sitä, että työntekijät kokevat oman työnsä arvokkaaksi joka päivä. (Marson 2018: 136-138.)

Vaikka valmentajuudesta ominaisuutena eri yhteyksissä ja toimintaympäristöissä on kirjoitettu paljon, valmentavasta johtamisesta itsessään on vielä melko vähän empiiristä tutkimustietoa. Valmentavan johtamisen tutkimuksellisenä haasteena on tähän mennessä ollut erityisesti vaikeasti määriteltävä sisältö, sillä valmentajuutta voidaan johtamisessa määritellä niin monesta eri näkökulmasta. Valmentavaa johtamista on tarkasteltu muun muassa tiettyjen taitojen harjaannuttamisen, yksilö- ja ryhmäkohtaisen tehokkuuden, organisaation tavoitteiden saavuttamisen tai urakehityksen vahvistamisen näkökulmista. Toisena tutkimuksellisenä haasteena on ollut valmentajuuden erottaminen sellaisista toiminnan muodoista, jotka ovat peruseriaatteiltaan hyvin samankaltaisia kuin valmentava johtaminen. Itsensä kehittämiseen, työmotivaatioon, tuloksellisuuden ja ammatilliseen kasvuun liittyviä lähikäsitteitä on toisinaan vaikeaa erotella toisistaan, sillä käsitteistö muodostunut eri tutkimusalojen ansiosta varsin laajaksi ja ne ovat sisällöllisesti osittain limittäisiä. (Karlsen & Berg 2020; Bluckert 2005.)

Muun muassa Holroyd ja Field (2012) sekä Carvalho, Carvalho ja Carvalho (2022) määrittelevät, miten valmentajuuden ja valmentavan johtamisen rinnalla eniten käytetyt termit – terapia, mentorointi ja valvonta – erotellaan toisistaan tiedollisten sekaannusten välttämiseksi. Terapiassa asianmukaisesti koulutettu terapeutti voi auttaa työntekijää ratkaisemaan henkilökohtaiset ongelmansa, jotka vaikuttavat negatiivisesti hänen suorituskykyynsä, kun taas valmentavan johtajan tehtävä ei ulotu työntekijän henkilökohtaisten ja työn ulkopuolisten ongelmien ratkaisemiseen. Mentorointi puolestaan viittaa pitkäaikaiseen prosessiin, jossa kokeneempi työntekijä (joka ei välttämättä ole johdotehtävissä) antaa ohjausta, neuvoja ja palautetta vähemmän kokeneelle työntekijälle. Mentorointi tulee hyvin lähelle valmentavan johtamisen kontekstia, mutta valtaposition ja vastuukysymyksiin liittyvät nyanssit erottavat ne toisistaan; Mentori ei ole vastuussa ohjattavastaan kuten johtaja on henkilöstöstään. Myös valmentavassa johtamisessa ja valvonnassa on jossain määrin päällekkäisyyttä, koska molemmilla pyritään parantamaan ja ohjaamaan työntekijän suorituskykyä. Näistä yhtäläisyyksistä huolimatta niiden hienovarainen ero on, että valvovassa johtamisessa palaute on tapa kertoa työntekijälle, että hänen suorituksensa ei vastaa odotuksia. Valmentavassa johtamisessa puolestaan pohditaan yhdessä, kuinka suorituskykyä voidaan parantaa. (Holroyd & Field 2012; Carvalho, Carvalho & Carvalho 2022.)

Yllä kuvatut hienovaraiset erottelut luovat omanlaisensa haasteen valmentavan johtamisen tutkimiselle. Tämän lisäksi valmentavasta johtamisesta saatu tutkimustieto ei aina puolla näkemystä, jonka mukaan se olisi kaikkein optimaalisin johtamisen tyyli. Muun muassa Benincasa (2012) väittää, että valmentavan johtamistyylin vaikuttavuus perustuu ainoastaan henkilöstön kyvyille antaa ja ottaa vastaan avointa palautetta sekä halukkuudelle oppia jatkuvasti lisää. Hänen mukaansa näiden ominaisuuksien puuttuessa valmentava johtamistyylin vaikutukset jäävät lähes merkityksettömiksi. Valmentavassa johtamisessa menestystä tai tuloksia saavuttavat todennäköisemmin vain ne johtajat, joita myös itse johdetaan valmentavalla otteella. Valmentava johtaminen ei siis ole itseisarvo, vaan se edellyttää johtajan omakohtaisia kokemuksia valmennetuksi tulemisesta. (Benincasa 2012.)

Kuitenkin jo 2000-luvun alussa on tehty lukuisia valmentavan johtamisen tutkimuksia, jotka tuovat sen vaikuttavuudesta toisenlaisen viestin. Muun muassa Goleman (2000) suoritti tiiminsä kanssa kolmivuotisen tutkimuksen satunnaisotannalla valitun 3871 keskitason johtajan kanssa. Heidän tavoitteenaan oli tuoda ilmi erilaisia johtamiskäyttäytymisen piirteitä sekä määrittää niiden vaikutus yritysilmapiiriin ja yrityksen tulokseen. Tutkimus osoitti, että esihenkilön johtamistyyli oli vastuussa 30 prosentista yrityksen tuloksesta. Ellinger, Ellinger ja Keller (2003) puolestaan havaitsivat selvän korrelaation valmentavan johtamisen sekä työtyytyväisyyden ja -suoritusten välillä. Heidän mukaansa valmentava johtaminen tehostaa tiedon jakamista työyhteisössä, edistää sekä organisaatio-oppimista että työntekijän henkilökohtaista oppimista ja heikentää vaihtuvuutta työyhteisössä. Heidän mukaansa valmentavalla johtamisella voidaan rakentaa vahvempaa keskinäistä luottamusta sekä edistää yksilöllistä oppimista ja vahvaa sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin.

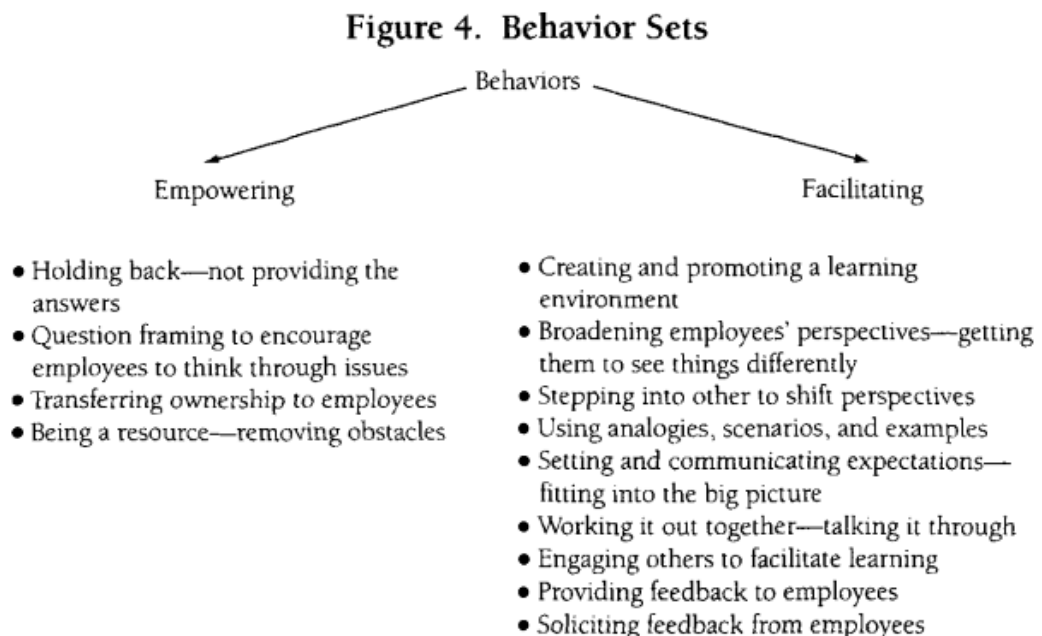
Useista eri tutkimuksista saatu tieto puoltaa näkemystä, että valmentavalla johtamisella on lukuisia positiivisia vaikutuksia niin henkilökohtaisella kuin organisaationkin tasolla (Heikkilä 2009). Tutkimukset ovat ennen kaikkea auttaneet ymmärtämään, miten valmentavat johtajat ja johtajuuden prosessit kehittyvät ja muuttuvat pitkällä aikavälillä. Tulipaloja sammuttavan johtamistyylin sijaan valmentavan johtamisen hyödyt nähdään tutkitusti nimenomaan pitkälle aikavälille ulottuvina ja pitkäkestoisempia tuloksia tuovina (Berg & Karlsen 2015).

## 2.2 Valmentavan johtamisen käytänteet

Ellingerin ja Bostromin tutkimukset vuosituhannen vaihteessa olivat yksiä ensimmäisistä tutkimuksista, jotka pyrkivät aktiivisesti erottautumaan aiemmista valmentavaa

johtamistyyliä koskevista tutkimuksista. Tutkimalla johdon valmennuskäyttäytymistä he pyrkivät muun muassa tunnistamaan uusia valmennuskomponentteja valmentavan johtamisen ilmiössä sekä tarkastelemaan aiempaa yksityiskohtaisemmin niitä tapoja, joilla johtajat helpottavat työntekijöidensä oppimista organisaatioissa. He tutkivat mikrokäyttäytymistä, joka todentui oppimista edistävien johtajien päivittäisessä käytöksessä ja vaihtelevissa vuorovaikutustilanteissa. Näiden urauurtavien tutkimusten merkitys on ollut valtava 2000-luvun valmentavan johtamisen tutkimukselle, sillä ne ovat toimineet keskeisenä lähtökohtana valmentavan johtamisen teoretisoinnille.

Vuonna 1999 Ellinger ja Bostrom tekivät kaksi toisiinsa liittyvää tutkimusta. Ensimmäisessä tutkimuksessaan Ellinger ja Bostrom (1999) käsittelivät johtajien uskomuksia (*beliefs*), käyttäytymistä (*behaviour*), laukaisevia tekijöitä (*triggers*) ja saavutuksia (*outcomes*), kun he pyrkivät johtamaan henkilöstöään mahdollistaen oppimisen organisaatiossa (Ellinger, Watkins & Bostrom 1999). Toisessa tutkimuksessaan Ellinger ja Bostrom (1999) syvensivät ymmärrystään edellisessä tutkimuksessa havaitusta komponenteista liittyen valmentavan johtajan käyttäytymiseen (*behaviours*). Tässä tutkimuksessa Ellinger ja Bostrom (1999) pyrkivät vahvistamaan käsitystä, jonka mukaan valmentavista johtamiskäytänteistä voidaan erottaa toistuvasti toimivaksi havaittuja käyttäytymispiirteitä. (Ellinger & Bostrom 1999.)



Kuva 2. Voimaannuttavat ja mahdollistavat käyttäytymisjoukot (Ellinger, Watkins & Bostrom 1999)

Kaiken kaikkiaan 866 dataraidasta koostuvasta joukosta tunnistettiin yhteensä 322 käyttäytymismuotoon koodattua dataraitaa (37,2% dataraitojen kokonaismäärästä). Nämä edustivat sellaisia käyttäytymisen piirteitä, joilla johtaja pyrki helpottamaan oppimista organisaatiossa. Esiin nousi kaksi erillistä käyttäytymisjoukkoa, jotka jaoteltiin valmentavan johtamisen voimaannuttaviin (*empowering*) ja mahdollistaviin (*facilitating*) käytänteisiin. Tämän lisäksi näiden käyttäytymisjoukkojen sisälle muodostui kaikkiaan kolmetoista alateemaa, jotka muodostavat konkreettisen pohjan tutkimuksessa havaituille käyttäytymispiirteille. Näiden piirteiden havaitseminen oli tutkimuksessa hyvin johdonmukaista, sillä niiden käytöstä raportoivat sekä lyhyen että pitkän aikaa oppivassa organisaatiokulttuurissa työskennelleet johtajat. (Ellinger & Bostrom 1999: 757-758.)

Ellingerin ja Bostromin (1999) tutkimuksessa havaittiin, että johtajien voimaannuttaviin käytänteisiin kuuluu neljä erilaista käyttäytymispiirrettä. Näihin joukkoihin lukeutuivat sellaiset käytänteet, jotka erityisesti näyttivät rohkaisevan työntekijöitä ottamaan päättäväisyyttä ja vastuuta omasta työstään. Tutkimuksessa johtajat olivat kuvanneet, että he eivät tarjonneet työntekijöilleen valmiita ratkaisuja tai vastauksia, vaan esittivät uusia ajatuksia herättäviä kysymyksiä kannustaakseen työntekijöitä löytämään itse ratkaisuja pulmiinsa. He pyrkivät omalla käytöksellään antamaan valtaa ja auktoriteettia työntekijöilleen oppimisen ja kehittymisen edistämiseksi. (Ellinger, Watkins & Bostrom 1999: 116.)

Ellingerin ja Bostromin (1999) mahdollistaviin käytänteisiin kuuluu yhdeksän käyttäytymispiirrettä, joissa keskeistä on turvallisen ja interaktiivisen vuorovaikutuksen merkitys johtamisessa. Näihin käytänteisiin kuuluu osin piirteitä, joita oli tutkittu myös varhaisemmissa johtajuustutkimuksissa. Perinteiset valmennusmallit olivat keskittyneet yleensä tavoitteiden asettamisen ja saavuttamisen mittaamiseen sekä kommunikaation tehostamiseen työnteolle asetettujen odotusten selventämiseksi. Kuuntelemiseen, suorituspalautteen antamiseen ja ohjaukseen liittyvät elementit eivät siis olleet Ellingerin ja Bostromin (1999) tutkimuksen aikaan varsinaisesti uusia löydöksiä. Heidän tutkimuksensa erosi aiemmista kuitenkin sen suhteen, että interaktiivisen vuorovaikutuksen kokonaisuuteen sisältyi myös keskustelua näiden odotusten ja tavoitteiden tärkeydestä. Ellingerin ja Bostromin (1999) mukaan työntekijöiden ymmärrys kollektiivisten tavoitteiden tärkeydestä sekä heidän työnsä vaikutuksesta organisaation toimintaan oli hienovarainen mutta tärkeä ero aiempiin tutkimuksiin verrattuna. (Ellinger, Watkins & Bostrom 1999: 116.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että näissä tutkimuksissa tunnistettiin kolmetoista mikro-tason käyttäytymistyyppiä, jotka laajensivat ymmärrystä valmentavan johtamisen

kontekstista merkittävästi. Nämä käyttäytymistyytit antavat yksityiskohtaisen kuvan siitä, millaisilla käytänteillä johtajat voivat ylläpitää kehitystä organisaatioissa. Tutkimuksessa tehdyt havainnot muun muassa lisäävät ymmärrystä valmentavasta johtamisesta, tunnistavat uusia valmennuskomponentteja ja laajentavat johtamiskäytänteisiin liittyvää kirjallisuutta tarjoamalla kuvauksia todellisista käytänteistä, jotka ilmenevät valmentavassa johtajuussuhteessa. Nykykehityksen kannalta merkittävintä voi olla kuitenkin se, että näistä tutkimuksista saadussa tiedossa korostetaan inhimillisen kohtaamisen ja vuorovaikutuksen merkitystä organisaation kokonaisuuden menestykseen.

Seuraavissa luvuissa valmentavaa johtajuutta tarkastellaan voimaantumisen ja mahdollistamisen perspektiiveistä. Ellingerin ja Bostromin (1999) jako lähtökohtana opinnäytetyön kyselylomakkeen rakentamiselle ja sen sisältöä on rikastettu erityisesti 2000-luvun tutkimustiedolla, joka tukee heidän tutkimuksensa näyttöä. Ellingerin ja Bostromin (1999) jaottelusta poiketen valmentavan johtamisen käytänteitä tarkastellaan kolmessa eri luvussa, sillä tässä opinnäytetyössä valmentavan johtajuuden mahdollistavat käytänteet ovat jaettu kahteen eri teemakokonaisuuteen. Teemakokonaisuudet on nimetty termein, jotka kokoavat yhteen kyseisen teemaan liittyvät käytänteet. Mahdollistavien käytänteiden teemoihin kuuluvat turvallisuuteen sekä interaktiivisuuteen liittyvät käytänteet ja voimaannuttavaa teemaa tarkastellaan valtauttamiseen liittyvien käytänteiden kautta. Tarkempaa tietoa perusteluista kolmen teeman jaotteluun ja kyselylomakkeen rakentamiseen liittyen löytyy luvusta 5.3.

### 2.2.1 Turvallisuudentunteen mahdollistavat käytänteet

Ellingerin ja Bostromin (1999) tutkimuksen perusteella mahdollistavien käytänteiden joukko liittyy erityisesti johtajan käyttäytymiseen, joka edisti uuden ymmärryksen ja näkökulmien rakentamista sekä tarjosi opastusta ja tukea työntekijöilleen oppimisen ja kehityksen edistämiseksi turvalliseksi koetussa työympäristössä. Tässä opinnäytetyössä Ellingerin ja Bostromin (1999) kuvaamat mahdollistavat käytänteet on jaettu kahteen osioon, joista ensimmäinen käsittelee erityisesti tunneilmapiiriltään turvalliseksi koetun työskentelykulttuurin rakentamista. Tutkimuksessa löydettyihin yhdeksään käyttäytymispiirteeseen sisältyy kolme piirrettä, joilla on turvallisuudentunteen ylläpitämiseen erityinen vaikutus. Käyttäytymispiirteet koskevat johtajan yhteisöllistä asennetta, kykyä osoittaa empatiaa ja ymmärrystä toisen näkökulmaa kohtaan sekä taitoa saada myös työntekijät näkemään asioita uusista perspektiiveistä. (Ellinger & Bostrom 1999: 761-762.)



Yhteisöllisellä asenteella tarkoitetaan johtajan pyrkimystä keskustella työhön liittyvistä asioista yhdessä henkilöstön kanssa monipuolisten vaihtoehtojen tai kollektiivisen lähestymistavan löytämiseksi. Yhteisöllisyyttä voidaan ylläpitää kahdenkeskeisissä tapaamisissa tai erilaisissa työryhmissä, joissa johtaja osallistuu keskusteluihin työntekijöiden kanssa mahdollisimman tasavertaisena ryhmän jäsenenä. Tarkoituksena on tällöin keskustella avoimesti ja rehellisesti henkilöstön kokemista ongelmista, etsiä niihin yhdessä ratkaisuja ja edesauttaa työntekijöiden omaa päätöksentekoa. Avoimuutta ylläpidetään sellaisilla asenteellisilla johtamisen käytänteillä, joissa yhtäkään kysymystä tai siihen liittyvää vastausta ei pidetä liian omalaatuisena ja joiden ansiosta työntekijät voivat kokea keskustelun turvalliseksi. (Ellinger & Bostrom 1999: 763-764.)

Mahdollistavien käytänteiden joukossa erityisesti kaksi käyttäytymispiirrettä laajensivat perinteisiä valmennusmalleja ja toivat kaivattua syventävää tietoa valmentavan johtajan kyvystä ylläpitää turvallista ja hyväksyvää työilmapiiriä. Johtajan tietoinen pyrkimys empaattiseen yhteyteen, perspektiivin vaihtamiseen, toisen näkökulmaan astumiseen ja sitä kautta näkemysten laajentamiseen toivat merkittävää tietoa johtajien taidosta johtaa asenteella, jossa toiminnan reflektointi suhteessa muihin voi helpottaa myös johtajan yksilöllistä oppimista. Näin ollen johtajat pyrkivät ymmärtämään työntekijöitään laajentaakseen myös omia näkökulmiaan ja rohkaisivat työntekijöitä toimimaan samoin. Tutkimuksesta käy ilmi, että tämän käytänteen ylläpitäminen lisäsi keskustelua sekä työntekijöiden että organisaation eri osien välillä. (Ellinger, Watkins & Bostrom 1999: 116-117.)

Ellingerin ja Bostromin (1999) tutkimustulokset saavat tukea erityisesti modernista valmentavan johtamisen tutkimuksesta, mutta niitä puoltaa jossain määrin myös varhaisempi tutkimustieto. Yllä kuvatut käyttäytymispiirteet vastaavat aiempien tutkimusten näkemyksiä siitä, että johtajien tulisi lähestyä johtamista ensisijaisesti inhimillisistä tekijöistä käsin ja että suhteet ja kommunikaatio tulevat yhä tärkeämmiksi voimavaroiksi organisaatioissa (mm. Hout & Carter 1995; Bartlett ja Ghoshal 1997). Aiemmin tehtyjen tutkimusten perusteella ja tutkitun tiedon lisääntyessä jatkuvasti ymmärrys valmentavan johtamisen vaikutuksesta turvallisen ja eheän työilmapiirin ylläpitämiseen on syventynyt erityisesti 2000-luvulla. Sen sijaan, että valmentavan johtamistavan nähtäisiin ulottuvan kerran vuodessa käytävään työsuoritusarviointiin tai kehityskeskusteluun, tänä päivänä sen ymmärretään olevan johtajan ja työntekijöiden välistä jatkuvaa vuoropuhelua pitkällä aikavälillä (Carvalho, Carvalho & Carvalho 2022). Valmentava johtaminen mahdollistamisen näkökulmasta onkin herkkyyttä ymmärtää pienissä hetkissä ja monenlaisissa konteksteissa tapahtuvan johtamisen merkityksellisyys. Se on kommunikointia, jota ohjaa ymmärrys laadukkaan vuorovaikutuksen merkityksestä niin yksilön,

tiimin, työyhteisön kuin organisaationkin menestykseen ja hyvinvointiin. (Leppänen & Rauhala 2012.)

Valmentava johtaja pyrkii pois monologisesta suhteesta, kohti molemmin puoleisesti aktiivista ja välittävää vuorovaikutusta (Ristikangas & Ristikangas 2019: 86-87). Vuorovaikutteista johtamisen tapaa pidetäänkin yhtenä tärkeimmistä tekijöistä hyvinvoivassa työyhteisössä, jossa lähtökohtana on toimia avoimuuden, luottamuksen ja keskinäisen arvostuksen periaatteista käsin (Juuti & Vuorela 2015). Valmentavalla johtajalla on hyväksyvän ja kunnioittavan kohtaamisen taito, joka auttaa suuntaamaan vuorovaikutuksen fokuksen yhteiseen dialogiin.

Dialogisuuteen pyrkiminen on strateginen mekanismi, jolla johtaja voi vaikuttaa yhteisen ymmärryksen kehittymiseen ja ajatuksenvaihdon tehokkuuteen työyhteisössä (van Loon & van Dijk 2015: 65). Dialoginen suhde johtajan ja työntekijän välillä ei ole ainoastaan verbaalista vuorovaikutusta, vaan arjen teoissa toistuvia sanattomia valintoja ja asenteita. Valinnat ja asenteet liittyvät ennen kaikkea johtajan taitoon osoittaa kunnioitusta subjektiivisuutta kohtaan kaikissa työyhteisön kohtaamisissa (Ristikangas & Ristikangas 2019: 89). Parhaimmillaan dialogisuus vapauttaa ympäristön sosiaalisesta jännittyneisyydestä ja ylläpitää turvallisuuden tunnetta, minkä johdosta keskusteluun voi nousta uusia näkökulmia, tarinoita ja merkityksiä (van Loon & van Dijk 2015: 67).

Dialogisuuden ja turvallisen keskusteluilmapiirin ylläpitäminen vaatii taitoa, jota van Loon ja van Dijk (2015) kutsuvat ”automaattisen ajatuksen sammuttamiseksi”. Tällä he tarkoittavat sellaisen tiedostamattomasti syntyvän ajatuksen sammuttamista, joka voisi keskusteluun noustessaan aiheuttaa dialogiin särön. Kyseessä on normaaleja mielihäpe-eroavaisuuksia syvällisempi tilanne, jossa henkilö voi keskustelussa esiin nousseen huomautuksen vuoksi kokea tulevansa arvostelluksi jonkun subjektiivisen ominaisuutensa, ajatuksensa tai kokemuksensa perusteella. (van Loon & van Dijk 2015: 67.) Arvostamattomuus, kuuntelemattomuus, vaientaminen tai alistaminen tulehduttavat dialogisuuden ilmapiiriä huomattavasti sekä hetkittäisissä kohtaamisissa että pitkällä aikavälillä (Ristikangas & Ristikangas 2019: 87). Tällaisessa ilmapiirissä työskenteleminen on tukahduttavaa eikä mahdollista uusien rakentavien prosessien syntymistä työskentelyn millään osa-alueella. Sen sijaan, kun työyhteisö todella pystyy saavuttamaan vuorovaikutuksessaan dialogisen syvyyden ja kyvyn sietää hetkittäistä epävarmuutta keskustelussa, uudet oivallukset ja näkökulmat saavat ravinteikkaan kasvupohjan. Päästäkseen tällaiseen tilaan työyhteisöön tarvitaan sellaista johtamista, jossa sekä kysymysten esittämisen että kuuntelun taitoa ruokkivat vilpitön kiinnostus ja kunnioitus toista ihmistä kohtaan.

Valmentavan johtamisen kontekstissa sekä kysymysten esittämisellä että kuuntelemisellä on tärkeä tehtävä. Uudenlaista ajattelua ja toimintaa stimuloivat kysymykset ovat valmentavan johtamisen viitekehyyksessä erityisen mielenkiintoisia, sillä ne ohjaavat kognitiota pois automatisoituneista malleista kohti luovempia ajattelun prosesseja, joita yhteinen vuorovaikutus ja kommunikaatio vahvistavat. Vaikka valmentavan johtamisen kontekstiin sisältyy harkittujen ja keskustelun kannalta olennaisten kysymysten esittäminen, ajatus suljetuista ja avoimista kysymyksistä tai kyselytekniikoista ei saisi olla ainoa yhteistä keskustelua eteenpäin vievä tekijä. Kysymysten esittämisessä keskeistä on, että ne jättävät tilaa kuuntelemiselle ja etteivät ne johdattele keskustelua ennenaikaisiin johtopäätöksiin. Valmentavassa johtamisessa on tyypillistä, että kysymysten tarkoituksena on saada henkilö syventymään omaan ajatteluunsa, harkitsemaan toimintaansa tai pohtimaan tilanteeseensa uusia näkökulmia. (Leimon, McMahon & Moscovici 2005: 37-38.)

Valmentavan johtamisen kontekstissa onkin tärkeää havainnoida, mitä tällaisten kysymysten äärellä alkaa tapahtua. Vuorovaikutus ei nimittäin ole ainoastaan johtajan ja työntekijän välistä keskustelua – se on myös (ja ennen kaikkea) kuuntelemista. Vahvalla vuorovaikuttajalla on kyky kuunnella, käsitellä tietoa ja tehdä sen avulla päätöksiä, jotka ovat organisaation edun mukaisia. Gordonin (2017: 110) mukaan toistuvat kuuluksi tulemisen kokemukset edistävät positiivisen tunneyhteyden luomista toiseen, minkä seurauksena johtajan ja työntekijän välinen luottamus vahvistuvat. Valmentava johtaja on suunnannäyttäjä tällaisen kuuntelevan kulttuurin ylläpitämisessä; Hänen tehtävänä on saada muut tuntemaan olonsa tärkeäksi kuuntelemalla heitä ja kuulemalla aidosti, mitä heillä on sanottavanaan. Kuuntelemisen ei kuitenkaan tulisi tapahtua automaattisesti ja onkin tärkeää, että keskustelun toinen osapuoli saa hiljaista palautetta kuulluksi tulemisesta. Kuuntelemista ilmaistaan monin pienin tavoin ja elein esimerkiksi nyökkäämällä tai toistamalla kerrottua. Se on voimakas vuorovaikuttamisen keino, jonka avulla voidaan ylläpitää vastavuoroisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteita keskustelussa. (Leimon, McMahon & Moscovici 2005: 37).

Valmentavassa kulttuurissa johtajan ja työntekijän välisen suhteen yksi tärkeimmistä osista onkin molemmin puoleinen kokemus vastavuoroisuuden toteutumisesta. Esimerkiksi Moxley (1999) käsittää valmentavan johtamisen luonteeltaan lähes täysin suhteellisenä ja heidän mukaansa kaikki yhteistoiminta perustuu esimerkiksi osaamisen ja myötätunnon suhteelliseen vaihdantaan johtajan ja työntekijän välillä. Ruudun (2010) mukaan valmentavan johtajan ja työntekijän välillä tapahtuva vuorovaikutus on tiedon siirron lisäksi myös tunteiden siirtämistä, joka toimii ikään kuin myönteisten muutosten energianlähteenä.

Toistuvalla positiivisten tunteiden ja luottamuksen siirtämisellä työyhteisöön voidaan saavuttaa sellainen työskentelyilmapiiri, joka on psykologisesti turvallinen. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan tilaa, jossa henkilöstö uskaltaa ottaa riskejä ja näyttää myös haavoittuvaisuutensa toisten edessä. Erityisen tärkeää psykologisen turvallisuuden ylläpitäminen on työyhteisöissä, joissa uusien asioiden ketterä opettelu ja luovien ratkaisujen etsiminen monimutkaisiin tilanteisiin vaativat kenties oudoilta vaikuttavien ja testaamattomien ideoiden läpikäymistä yhdessä. Psykologisen turvallisuuden ilmapiiri ylläpitää tyypillisesti sellaisia olosuhteita, joita valmentavilla johtamiskäytänteillä tavoitellaan: Se lisää työyhteisön oppimishalukkuutta, sitoutumista, riskinottoa, innovatiivisuutta ja uskoa omaan työhön. Tällaiset turvallisuuden ja pysyvyyden tunteita vahvistavat tekijät ovat tärkeitä nykypäivän työelämässä, johon kuuluu paljon odottamattomia muutoksia ja kompleksisia haasteita. (Ruutu 2020)

Haastavien tilanteiden keskellä on tärkeää ylläpitää myönteistä ilmapiiriä, mutta on yhtäläisen tärkeää, että valmentavalla johtajalla on taito erottaa aito hyväntahtoisuus pinnallisesta positiivisuuden illuusion ylläpitämisestä. Kriittisen tarkastelun kieltäminen ja ongelmien selvittämättä jättäminen myönteisyyden ylläpitämisen hinnalla johtavat lopulta sellaisen ilmapiirin syntymiseen, jossa moninaisten tunteiden huomioiminen ja hyväksyminen eivät mahdu työskentelykulttuuriin. Pitkäaikaisessa pessimismin tilassa ruutiin suorittaminen voi kenties kukoistaa, mutta se ei myönteisten tunteiden lailla vahvista stressinsieto- ja palautumiskykyä, sinnikkyyttä tai tyytyväisyyttä työhön. (Ruutu 2020.)

Turvalliseksi koetun tunne- ja työilmapiirin rakentamisessa keskeistä onkin inhimillisten arvojen vahvistaminen johtamisessa – ajatus siitä, että kaikki tunteet ovat sallittuja ja niistä voidaan keskustella yhdessä. Organisaatioiden on omaksuttava nämä valmentavaan johtamiskulttuuriin liittyvät muutokset melko pikaisesti. Nykyajan nopeatempoisissa ja haastavissa työtehtävissä kovien vaatimusten ja pehmeiden johtamisen taitojen välillä tulee olla positiivinen korrelaatio henkilöstön työhyvinvoinnin ja jaksamisen tukemiseksi. Mitä nopeatempoisempi työ on, sitä tärkeämmäksi nousee tunneälykkään, inhimillisen ja empaattisen johtajuuden merkitys (Benincasa 2012). Tällaisella johtamistyyllillä pystytään parantamaan suorituskykyä ja kestävyyttä myös korkeiden vaatimusten aikana tinkimättä eheän tunne- ja työilmapiirin säilyttämisestä.

### 2.2.2 Valtauttamiseen liittyvät voimaannuttavat käytänteet

Kun valmentavan johtamisen mahdollistavien käytänteiden joukko suuntautuu pääasiassa johtajien herkkään ja läsnä olevaan vuorovaikutustyyliin sekä sen vaikutuksiin

suhteessa tunne- ja työilmapiiriin, voimaannuttavien käytänteiden joukko on kokonaisuudessaan hieman erilainen. Ellingerin ja Bostromin (1999) voimaannuttavien käytänteiden joukko viittaa sellaiseen käyttäytymiseen, jossa johtaja rohkaisee työntekijöitä ottamaan enemmän vastuuta itseään koskevista päätöksistä ja siirtää näin ollen omistajuutta aktiivisesti työntekijöille (Ellinger, Watkins & Bostrom 1999: 116). Voimaannuttavat käytänteet ovat johtajan kykyä rohkaista henkilöstöä kantamaan vastuuta työs-kentelystä sekä henkilökohtaisella että kollektiivisella tasolla. Tutkimuksessa havaittiin kaikkiaan neljä käyttäytymispiirrettä, joiden avulla johtajat pyrkivät tukemaan työntekijän valtauttamista ja vastuuttamista. Käyttäytymispiirteet koskivat johtajien taitoa asettaa ajatuksia herättäviä kysymyksiä, toimia esteitä poistavana resurssina työntekijöille, siirtää työn omistajuutta työntekijöille sekä pidättäytyä antamasta työntekijöille valmiita ratkaisuja erilaisten pulmatilanteiden edessä. (Ellinger & Bostrom 1999: 758.)

Ajatuksia herättävän kysymyksenasettelun tarkoituksena on ensisijaisesti rohkaista työntekijöitä pohtimaan erilaisia vaihtoehtoja sen sijaan, että johtajat tarjoaisivat suoria ratkaisuja ongelmallisiin tilanteisiin. Stimuloidakseen työntekijöidensä ajatteluprosesseja johtajat pyrkivät esittämään kysymyksiä työntekijöiden kokemuksista ja ajatuksista mahdollisimman tuomitsemattomasti, sopuisasti ja sallivasti. Osittain tämä toimintatapa linkittyy myös resurssina olemisen käyttäytymispiirteeseen, jossa johtajat pyrkivät herättelemään työntekijöitään tarkoin valituilla kysymyksillä uuden tiedon (eli uusien resurssien) tuottamiseksi. Tämän lisäksi resurssina toimimisella tarkoitetaan johtajan halua tarjota henkilöstölleen muita työn tekemisen kannalta tarpeellisia materiaaleja ja resursseja. Yksi valmentavan johtajan keskeinen käytäntö on sellaisten "esteiden kaataminen", jotka rajoittavat työntekijöiden omaa ammatillista kasvua ja kehitystä. Nämä esteet voivat kytkeytyä joko fyysiseen työympäristöön tai työntekijän omiin ajatusprosesseihin. (Ellinger & Bostrom 1999: 758-759.)

Kaksi muuta Ellingerin ja Bostromin (1999) havaitsemaa käytännettä viittasivat toisiaan muistuttaviin mutta erillisiin käyttäytymispiirteisiin, joissa valtaan ja vastuuseen liittyvät kysymykset ovat erityisen vahvasti läsnä. Omistusoikeuden siirtäminen työntekijöille liittyy johtajien taitoon antaa työntekijöille heille kuuluvia valtaoikeuksia ja edellyttää heiltä kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä. Kohdatessaan työhön liittyviä umpikujia työntekijät saattavat pyytää johtajaa puuttumaan tilanteeseen ja tekemään lopullisen päätöksen, mutta valmentavan johtajan tehtävänä on ainoastaan helpottaa päätöksenteon prosessia eikä tehdä itse päätöstä työntekijöiden puolesta, mikäli se on legitiimin vallan puitteissa mahdollista. Tällä pyritään vahvistamaan ajatusta siitä, että suhteellisen suuri määrä ihmisiä voi päästä yhteisymmärrykseen ja tehdä vähintään kompromissiin perustuvia päätöksiä haastavissakin tilanteissa. Samaan ajatukseen perustuu

voimaannuttavien käytänteiden viimeinen teema, jossa johtajat viittasivat tietoiseen pidättymiseen jättämällä erilaisten ratkaisujen tekemisen työntekijöille. Se perustuu johtajan taitoon luottaa henkilöstön kykyyn tehdä kollektiivisia päätöksiä ammattitaitoisesti monenlaisissa arjen ongelmatilanteissa. (Ellinger & Bostrom 1999: 758-760.)

Organisaatioissa valta ja vastuu nähdään ilmiöinä, jotka koskettavat kollektiivisesti joista työyhteisön jäsentä. On kuitenkin selvää, että useimmissa organisaatioissa niiden kantamisesta, jakamisesta tai itselleen ottamisesta vastaa yleensä yksi tai useampi henkilö. Nämä henkilöt toimivat positioissa, joihin liittyy paljon odotuksia niille kuuluvista vastuista, hallinnasta, päätösvaltuudesta sekä suhteesta muihin positioihin ja jotka ovat välttämättömiä organisaation toimivuudelle. Organisaation erilaisten positioiden perusta on sopimuksissa, jotka konkreettisesti ja juridisesti määrittelevät jokaiselle perustehtävän ja vallankäytön mahdollisuudet. (Bacon 2011.) Johtajan asemassa olevan perustavanlaatuisena vallanlähteenä voidaan pitää legitiimiä valtaa, jonka kautta määritellään johtajan lailliset oikeudet ja velvollisuudet päätöksentekoon liittyen. Valta-asemansa kautta johtajat vaikuttavat organisaation tavoitteiden toteuttamisen keinoihin, mobilisoivat resursseja tavoitteiden saavuttamiseksi sekä ratkaisevat ristiriitoja tavoitteiden saavuttamiseen käytettävissä menetelmissä. Johtajat tarvitsevat legitiimiä valtaa erilaisten konfliktien ratkaisemiseksi ja organisaation pitämiseksi koossa. Laillisella vallankäytöllä pyritään varmistamaan, että organisaation yhteistä tavoitetta kohti eteneminen tapahtuu laillisin keinoin ja mahdollisimman oikeudenmukaisesti. (Zand 1996: 137-138.)

Vallankäytön mielikuva voi usein olla rajoittunut yllä kuvattuun organisaatiohierarkkiseen näkemykseen vallasta. Valta ulottuu kuitenkin paljon muodollista auktoriteettia syvemmälle. Valmentavassa johtamisessa johtajat käyttävät kyllä laillista valtaa erilaisten päätösten ratifiointiin, mutta vuorovaikutuksessaan henkilöstönsä kanssa he pyrkivät aktiivisesti pois hierarkkisen järjestelmän asettamista rooliodotuksista. Johtaja voimaannuttaa alaisiaan osoittamalla luottamusta heitä kohtaan ja pyrkimällä siihen, ettei henkilöstön ja johtajan väliselle vuorovaikutukselle ole asetettu valta-aseman sanelemissa ehtoja tai odotuksia (Viitala 2007: 77, 87; Bacon 2011). Myös Ellingerin ja Bostromin (1999: 759) mukaan valmentavan roolin omaksuneet johtajat säilyttävät edelleen mahdollisuuden hallita työntekijöitään huomattavasti heidän laillistetun asemansa ja auktoriteettinsa vuoksi, mutta merkittävää on tietoinen halu rakentaa vuorovaikutusta mahdollisimman tasavertaiselle ja puolueettomalle maaperälle.

Muun muassa Hallingerin (2007) mukaan johtajuutta on käsiteltävä juurikin molemminpuolisena eikä yksisuuntaisena vaikuttamisprosessina, jossa ainoastaan johtajat

vaikuttavat henkilöstönsä. Hänen mukaansa vallan siirtämisen tavoitteena on, että johtajan luomilla vaikuttamisen mahdollisuuksilla työntekijät oppivat itseohjautuvuutta ja johtamaan itseään omassa työssään. Tämä näkemys vallan siirtämisestä perustuu ajatukseen, että itseohjautuvat työntekijät ovat työssään tehokkaampia, saavuttavat tavoitteensa todennäköisemmin ja kokevat työnsä merkityksellisyyden muita syvemmin. Itseohjautuvien työntekijöiden menestyksessä kannattelemisen vaatii johtajia, jotka myös osaavat johtaa itseään. (Berg & Karlsen 2015: 1133-1134.)

Työntekijöiden itseohjautuvuuden vahvistamiseen kuuluu olennaisesti johtajan kyky jäädä tarkkailemaan työntekijän, tiimin tai henkilöstön toimintaa ja antaa heille tilaa tehdä itsenäisiä päätöksiä perustehtävän toteuttamisessa. (Leimon, McMahon & Moscovici 2005: 35). Tavoitteena on, että johtaja pyrkii pois kontrolloivasta asemasta ja osoittaa omalla käytöksellään luottavansa henkilöstönsä itsenäiseen päätöksentekokykyyn heille annetun laillisen vallan puitteissa. Luottamuksen osoittamisen lisäksi kontrolloivan vallankäytön hillitsemisellä pyritään luomaan kumppanuuteen perustuvaa suhdetta työntekijöihin. Hallingerin (2007) kumppanuuskäsitykseen rakentuva suhde haastaa johtajat paitsi ajattelemaan omaa johtajuuttaan ja positiotaan organisaatiossa, mutta myös pohtimaan uudelleen organisaation kaikkia valtasuhteita. Se, millainen (valta)suhde johtajalla on henkilöstöön ja henkilöstöllä asiakkaisiin vaikuttaa merkittävästi kokemuksiin organisaation toimintakulttuurista.

Moxley (1999) korostaa, että kumppanuuskäsitykseen perustuva valmentava johtaminen edellyttää valtasuhteiden tasapainon aktiivista etsimistä. Vaikka lainsäädäntö ja legitiimi valta suovat johtajille heidän asemaansa kuuluvia oikeuksia, Moxleyn (1999) mukaan kumppanuuteen pyrkiminen tarkoittaa jokaisen yksilön taitoa käyttää hänelle suotua valtaa yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Hänen korostaa myös, että vaikka johtajalla ja työntekijöillä yksilöinä voi olla tavoitteisiin liittyvistä asioista mielipide-eroja, kumppaneina heidän on opittava hyväksymään ja kunnioittamaan toisiaan niistä huolimatta. (Moxley 1999.) Parhaimmillaan johtaja edistää yhteisvastuullisuuden kokemusta työyhteisössä edellä kuvatulla tavalla ja omalla esimerkillään. Mielipide-eroista huolimatta valmentavassa johtamisessa edistetään työyhteisön ajattelua jokaisen työntekijän vastuusta ja mahdollisuudesta vaikuttaa yhteiseen työhön – ei ole ”heidän töitä” ja ”niiden töitä” – on ainoastaan meidän töitä.

On kuitenkin epärealistista ajatella, että vallan ja vastuun jakaminen työyhteisössä onnistuisi konkreettisesti vain yhteisöllisen ideologian viljelemisen avulla. Valtaan ja vastuuseen liittyvät ongelmat johtuvat ainakin osittain sellaisista epävarmuustekijöistä, jotka ovat luonnollisia hierarkkisissa suhteissa. Sekä johtajalla että työntekijöillä on aina

omakohtainen näkemys vallasta, asemasta ja hallinnasta organisaatiossa. Mikäli tällaiset asiat koetaan hankalina keskustelunaiheina ja niistä pyritään vaikenemaan, ne saattavat alkaa luomaan tarpeetonta epäsymmetriaa työyhteisön valtasuhteisiin. (Kramer 1995: 217.) Toisinaan tällainen valtasuhteiden liikahtelu voi johtaa vallan väärinkäyttöön. Tässä yhteydessä vallan väärinkäytöllä ei tarkoiteta kaikissa positioissa tapahtuvia inhimillisiä virheitä, vaan sellaisia hitaasti syntyviä mutta systemaattisiksi kehittyviä toimia, jotka esimerkiksi lisäävät eriarvoisuutta työyhteisössä. Radikaaleimmillaan tällainen toimintatapa täyttää jopa rikosoikeudelliset tunnusmerkit, mutta ”tavallisimmillaan” se heikentää organisaation moraalista rakennetta, päivittäisjohtamista ja työyhteisön hyvinvointia merkittävästi. (Aro 2018: 63-64.)

Siinä missä vallan väärinkäyttö ei ole koskaan hyväksyttävää, niin myös vallankäytön tarpeeton välttäminen voi olla organisaatiolle kohtalokasta. Vaaditun vallankäytön välttäminen tarkoittaa, ettei perustehtävän mukainen vastuu tule kannetuksi, jolloin sen aikaansaama valtatyhjiö tulee täytetyksi joillain muilla keinoilla (esimerkiksi työyhteisöön muodostuvilla klikkiryhmittymillä). (Aro 2018: 64.) Vinoutuneet valtarakenteet eivät ainoastaan aseta perustehtävän toteuttamista vaakalaudalle, vaan uhkaavat järjestelmällisesti niin työyhteisön hyvinvointia kuin perusluottamusta koko organisaatioon. Sen sijaan viisaasti, läpinäkyvästi ja oikeudenmukaisesti toteutettu vallankäyttö vahvistaa sellaisia rakenteita, joissa molemminpuolinen arvostus ja kunnioitus toimivat luottamusta vahvistavina tekijöinä (Ikonen 2015: 140).

Johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa käsitys luottamuksen merkityksellisyydestä on suhteellisen läpileikkaava ja siihen kohdistuvan tutkimisen suosio onkin noussut erityisesti 2000-luvulla (Ikonen 2015: 136). Luottamusta on tähän mennessä tutkittu useilla eri tieteenaloilla ja tulokset siitä vaihtelevat tieteenalan fokuksen mukaan. Luottamusta on tutkittu myös tieteidenvälisesti, mikä tekee sen yksiselitteisestä määrittämisestä entistäkin haastavampaa. Universaalien määritelmien löytäminen tuntuu lähes mahdottomalta, sillä luottamus on tilannekohtaista, dynaamista ja ajassa muuttuvaa (Laine 2008: 17.)

Tämän opinnäytetyön fokus luottamuksen tarkasteluun perustuu relationaalisuuteen, jossa luottamuksen uskotaan syntyvän vuorovaikutussuhteissa (Ikonen 2015: 137). Luottamus työelämässä voi näkyä toiminnan kaikilla tasoilla ja moninaisissa tilanteissa; Se voi olla työntekijän luottamusta itseensä, toiseen, työyhteisöön tai organisaatioon. Kahden tai useamman ihmisen välisissä suhteissa luottamuksellisuus mahdollistaa arkaluontoisiksikin koettujen tietojen jakamisen ja uskon siihen, että tiedon jakamisella on enemmän positiivisia kuin negatiivisia seurauksia. Jaettu luottamus työyhteisössä ei



ainoastaan kasvata vilpitöntä halua yhteistyöhön, vaan luo myös eheämmän pohjan yhteisölliselle oppimiselle. (Laine 2008: 86-87.)

Muun muassa Kets de Vriesin (2005: 65) mukaan luottamus on toimivassa organisaatiossa välttämättömyys, jolla on valtava merkitys organisaation tuloksellisuudelle sekä inhimillisestä että taloudellisesta näkökulmasta. Aihetta on sivuttu myös muissa johtajuutta ja luottamusta koskevissa tutkimuksissa, joiden mukaan luottamus rakentuu hitaasti ja sen ylläpitäminen vaatii pitkäjaksoista yhdessä työskentelyä – ja siitä huolimatta se voi kadota nopeasti (Berg & Karlsen 2015: 1133-1134). Kets de Vries (2005: 71) kuvaakin osuvasti, että luottamus on kuin herkkä kukka: Sen tuhoamiseksi ei vaa-dita paljon ja sen takaisin kasvattaminen vie kauan aikaa, mutta oikein kasvatettuna ja suojeltuna se kukoistaa ja kantaa hyvää hedelmää.

Luottamuksen rakentamisen prosessi on riippuvainen sen kaikkien jäsenten halukkuudesta työskennellä sekä omien että muiden edun nimissä yhteistä tavoitetta kohti. Työyhteisössä keskinäisen luottamuksen rakentamiseksi henkilöstön on kyettävä käsittelemään esimerkiksi avoimuuteen, rehellisyyteen, aktiiviseen kuunteluun, oikeudenmukaisuuteen ja kunnioitukseen liittyviä vaikeitakin kysymyksiä, joihin suurimmalla osalla liittyy ammatillisten käsitysten lisäksi myös henkilökohtaista arvomaailmaa koskettavia mielipiteitä. (Kets de Vries 2005: 66-67.) Merkityksellisten keskusteluiden rakentaminen toisinaan stressaavassa työympäristössä ja konfliktiherkällä maaperällä ei ole yksinkertaista, minkä vuoksi johtajan sitoutuneisuus luottamuksen ylläpitämiseen on ensisijaisen tärkeää.

Kets de Vriesin (2005: 70) mukaan luottamus rakentuu nimenomaan kahden toisistaan riippuvaisen osatekijän yhteisvaikutuksessa: Luottamuksellisessa ympäristössä sitoutuneisuus rakentavaan konfliktinratkaisuun vahvistuu ja toisaalta rakentava konfliktinratkaisu vahvistaa luottamusta. Kun ihmiset tuntevat ja ymmärtävät toisiaan, on suurempi todennäköisyys, että he myös luottavat toisiinsa. Muun muassa Zand (1996) kuvaa, että luottamus on nimenomaan halukkuutta lisätä haavoittuvuutta toista henkilöä kohtaan samalla ymmärtäen, että haavoittuvuuden osoittamisesta seuraava mahdollinen hyöty on paljon pienempi kuin menetys, joka voi seurata toisen henkilön käyttäessä henkilön haavoittuvuutta väärin tai omaksi edukseen (Zand 1996: 91-92). Luottamus onkin pohjimmiltaan aina riskialtista: On mahdotonta ennustaa, millaisia seurauksia nykyhetken toiminnalla on tulevaisuudelle.

Epävarmuus tulevaisuudesta ja oikeiden valintojen tekemisestä tekee luottamuksen rakentamisesta prosessin, jonka vaalimisella ja huoltamisella tulisi olla työyhteisössä

paljon painoarvoa. Luottamuksella on valtava vaikutus koko organisaation toimintaan, josta johtaja on monella tapaa viime käden vastuussa – ei ainoastaan sen tuloksellisuuden ja päätöksenteon perusteella, vaan sen inhimillisen pääoman rakennuspalikoiden kokoamisen näkökulmasta. Kun johtaja ymmärtää vaikuttavansa ihmisten ajatteluun, näkemyksiin ja uskomuksiin, hän tulee vaikuttaneeksi välillisesti myös toimintaympäristössä ja organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin (Marson 2018: 86-87). Organisaatiossa tehtävien päätösten laatu ja toteutus riippuu viime kädessä siitä, kuinka paljon johtajat ja heidän kanssaan työskentelevät luottavat toisiinsa. Kun he luottavat toisiinsa, päätösten laatu ja toteutus paranevat, kun taas heikossa luottamussuhteessa ne kärsivät. (Zand 1996: 89-90.)

### 2.2.3 Interaktiivisuuden mahdollistavat käytänteet

Tässä opinnäytetyössä toinen mahdollistavien käytänteiden osa käsittelee erityisesti johtajan interaktiivisuuteen liittyviä tekijöitä. Tutkimuksessa havaittuihin mahdollistaviin käytänteisiin sisältyy kuusi piirrettä, jotka lukeutuvat tähän luokkaan. Käyttäytymispiirteet koskivat johtajan kykyä asettaa tavoitteita ja ohjata työskentelyä niiden suuntaisesti, sitouttaa henkilöstöä kollektiiviseen oppimisen edistämiseen, halua ylläpitää oppimista edistäviä työskentelyn tapoja sekä kehittää rakentavaa palautteenantokulttuuria työyhteisössä. (Ellinger & Bostrom 1999: 761-762.)

Tavoitteiden asettaminen ja niiden kautta johtaminen olivat jo Ellingerin ja Bostromin (1999) tutkimuksen toteuttamisen ajankohtana tunnistettu kiinteäksi osaksi valmentavan johtajuuden käytänteitä. Ellingerin ja Bostromin (1999) tutkimuksessa tämä näkökulma sisälsi kuitenkin myös uudenlaisen ajatuksen siitä, että työn odotuksiin ja tavoitteisiin liittyvät keskustelut ovat kenties merkityksellisempiä kuin aiemmin oltiin ajateltu. Heidän mukaansa työntekijöiden ymmärrys tavoitteiden tärkeydestä sekä niiden saavuttamisen organisatorisesta merkityksestä voivat lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta työntekijöiden keskuudessa. Tällaisten keskustelujen avulla voidaan sekä kirkastaa itse tavoitteita että vahvistaa jokaisen työntekijän kokemusta siitä, että heidän työpanoksensa on tärkeä osa organisaation toimintaa. (Ellinger & Bostrom 1999: 764.)

Henkilöstön sitouttamista oppimisen edistämiseen Ellinger ja Bostrom (1999) käsittelevät johtajien soveltamina keinoina tuoda uusia näkökulmia oppimisen prosesseihin organisaatiossa. Heidän tutkimuksensa perusteella se voi todentua pääasiassa kahdella tavalla. Ensinnäkin sitouttamista ja oppimista voidaan edistää personoimalla oppimislanteita sekä hyödyntämällä analogioiden ja skenaarioiden käyttöä vuorovaikutuksessa, jonka tarkoitus on vahvistaa oppimista aiempien myönteisten kokemusten

kautta. Tämän lisäksi henkilöstöä voidaan sitouttaa esimerkiksi siten, että yksittäinen työntekijä tai tiimi kehittää ja/tai ottaa vastuun jonkin työhön liittyvän kokonaisuuden käsittelemisestä. Joissain tapauksissa sitouttamista voidaan edistää myös ulkopuolisten henkilöiden tai tahon tarjoaman opastuksen avulla. Erityisesti tilanteissa, joissa johtajat kokevat tehneensä kaikkensa mahdollistaakseen oppimisen työyhteisössä vailla toivottua tulosta, tällaisten ulkopuolisten resurssien hyödyntäminen on paikallaan. Kuitenkin Ellingerin ja Bostromin (1999) tutkimuksessakin havaittiin, että ulkopuolista ohjausta pidettiin viimeisenä keinona puuttua sitoutumisen ja oppimisen haasteisiin työyhteisössä. (Ellinger & Bostrom 1999: 765.)

Interaktiivisuuden teemaan lukeutuvista mahdollistavista käyttäytymispiirteistä erityisesti kaksi syvensivät aiempaa tutkimustietoa valmentavasta johtamisesta. Ensimmäinen niistä liittyi oppivan työkuultuurin luomiseen ja ylläpitämiseen. Ellingerin ja Bostromin (1999) tutkimustulokset osoittivat, että valmentavilla johtamiskäytänteillä voidaan luoda oppimista tukevia rakenteita myös esimerkiksi virallisten palavereiden tai mentoointisuhteiden ulkopuolella. Tällä tarkoitetaan johtajien taitoa ymmärtää, että arvokasta ja tuottoisaa oppimista voidaan jakaa myös epävirallisemmissä konteksteissa, kuten käytäväkeskusteluissa. (Ellinger & Bostrom 1999: 764.)

Toinen merkittävä ero suhteessa aiempiin tutkimuksiin oli palautekulttuuria koskevat eroavaisuudet. Ellingerin ja Bostromin (1999) tutkimuksessa löydettiin peräti kolme laista palautteenantotapaa: Havainnointiin perustuvaa palautetta (johtajat käsittelevät havaintojaan työntekijöiden kanssa heidän vahvuuksistaan ja tulevaisuuden kehittämis-kohteistaan), reflektioivaa palautetta (johtajat auttoivat työntekijöitä arvioimaan, miten heidän käyttäytymisensä vaikuttaa muuhun henkilöstöön ja organisaatioon) sekä kolmannen osapuolen palautetta (palautteen pyytäminen muulta taholta, kuten asiakkaalta). Näistä kolmesta havainnointiin perustuvan palautteen hyödyntäminen oli tuttua aiemmista tutkimuksista, mutta Ellingerin ja Bostromin (1999) tutkimuksen kaksi muuta palautetyyppiä toivat hienovaraisen laajennuksen palautteen käsittelemiseen organisaatioissa. Palautekulttuuriin liittyvissä käytänteissä uutta oli myös vastavuoroisuuden periaate, jossa johtajan havaittiin pyytäneen palautetta myös työntekijöiltä koskien omaa työtään. (Ellinger & Bostrom 1999: 761-763.)

Palautteenannon tarkoituksesta organisaatioissa on keskusteltu jo vuosikymmenten ajan eikä se ole tutkimusalueenakaan täysin uusi. Kollektiivinen ja eri tutkimusaloillakin universaali näkemys on, että palaute on tietoa prosessista tai käyttäytymisestä, joka välitetään osapuolelta toiselle ja vastaa sisällöltään tehdyn suorituksen laatua (Goff, Guthrie, Goldring & Bickman 2014: 684). Palautteenannon tarkoituksena on aktivoida

ja ylläpitää motivaatiota suhteessa tulevaisuuden tavoitteisiin ja organisaation visioon. Valmentavassa toimintakulttuurissa palautteen ei kuitenkaan tulisi liittyä ainoastaan aiempaa käyttäytymistä koskeviin tietoihin, vaan suunnata huomiota ennen kaikkea organisaation tavoitteisiin. (McDowall & Millward 2010.) Palautteenannon avulla sekä seurataan työyhteisön ja henkilöstön edistymistä että rakennetaan muutosprosesseja kohti niitä asioita, joita organisaatiossa halutaan kehittää.

Tavoitteiden asettamisen ja käyttäytymisen muutoksen ohjaamiseksi palautteen tulee sisältää mielekästä tietoa, jota johtajat pitävät sekä pätevänä että luotettavana. Tutkittu erityisen tehokas palautteen muoto on ns. monilähdepalautte, joka koostuu itsearviointista sekä henkilöstön, kollegoiden ja/tai johtajan antamasta palautteesta (Goff ym. 2014: 685). Myös Ellinger ja Bostrom (1999) liittivät monilähteen palautteenannon osaksi valmentavan johtamisen mahdollistavia käytänteitä. Heidän mukaansa edistyksellisessä palautteenantokulttuurissa palaute kulkeutuu sekä johtajalta henkilöstölle että henkilöstöltä johtajalle. Samaan havaintoon päätyivät myöhemmin Goff ym. (2014: 685-686), joiden mukaan tällaisen rinnasteisen palautteen integrointi monilähdepalautteeseen toimii yhtenä tehokkaimmista keinoista tarkastella valmentavan johtamiskulttuurin validiteettia; Mikäli työyhteisössä palautetta annetaan vain johtajalta henkilöstölle, valmentavan johtamisen käytännöissä voidaan katsoa olevan selkeä puute. Vahvasta valmentavassa kulttuurissa sen sijaan palaute kulkee myös henkilöstöltä johtajalle.

Vaikka palaute on olennainen osa valmentavaa johtamistapaa, se voi yksinään olla riittämätön muuttamaan kenenkään käyttäytymistä. Henkilöstö tarvitsee riittävästi tukea voidakseen tulkita palautetta oikein, reflektoida sitä ja tarvittaessa muuttaa toimintatapojaan. Tukemalla työntekijöitä omien vahvuuksiensa tunnistamisessa valmentava johtaja luo edellytyksiä sekä työntekijän henkilökohtaiselle kasvulle että koko organisaation kehittymiselle ja tavoitteiden saavuttamiselle. (Karlsen & Berg 2020: 361; Leimon, McMahon & Moscovici 2005: 12.)

Halu rohkaista muita on jokaiselle johtajalle välttämätön asenne. Jatkovaa vaikuttamista ja mukautumiskykyä edellyttävässä työelämässä taito innostaa muita ja luoda uutta toivoa ovat ennen kaikkea merkkejä vilpittömästä uskosta siihen, että vaikeidenkin haasteiden edessä työyhteisössä voidaan kokea uudenlaista syvyyttä ja ymmärrystä työtä kohtaan. Kun johtajalla on taito tuoda jokaisen parhaat puolet esiin ja auttaa henkilöstöä valjastamaan nämä taidot käyttöönsä, se luo työlle lisäarvoa niin henkilökohtaisella kuin työyhteisö- ja organisaatiotasollakin. Huippusuorituksiin yltäminen ei mahdollistu rajoituksiin ja puutteisiin keskityttäessä, vaan kehittymiseen tähtäävässä

ilmapiirissä. Kun epäonnistumisetkin nähdään oppimisen paikkoina, työkuulttuurissa avautuu paikka myös vanhojen rakenteiden purkamiselle ja uusien lähestymistapojen uteliaalle kokeilemiselle. (Juuti & Vuorela 2015.)

Kun tarkastellaan työyhteisön vilpittöntyä halua lähteä uudistamaan vanhoja toiminnan rakenteita ja kokeilemaan uusia työskentelytapoja, motivaatiolla on voimallinen vaikutus tämänkaltaisissa prosesseissa. Motivaatio on sisäinen prosessi, johon liittyy halu tai tarve muutokselle ja joka antaa suunnan tavoitella toivottua asiaa mukautuvalla, avoimella ja ongelmanratkaisuun keskittyvällä asenteella. Psykologiset tarpeet autonomiaan, hallintaan ja yhteenkuuluvuuteen ohjaavat motivaatiota ja käyttäytymistä samalla tavalla kuin fysiologiset tai biologiset vietit. Joistakin näistä tarpeista tulee toiminnan motiiveja, jotka ajavat muutosta eteenpäin. Motivaatiota voivat herättää myös itse tavoitteet, tietyt arvot ja halut kokea tietynlaisiin lopputuloksiin liittyviä tunteita. (Sounders 2021.)

Vaikka motivaatio on lähtökohtaisesti henkilön sisäinen prosessi, ympäristöllä, sosiaalisella kontekstilla ja työelämässä johtamisella voi olla merkittävä vaikutus motivaation syöttämiseen ja ylläpitämiseen (Sounders 2021). Johtajat, jotka ylistävät niin pieniä kuin suuria saavutuksia ja tunnustavat monenlaisen osaamisen tärkeyden, innostavat henkilöstöään tekemään töitä yhteisen menestyksen eteen. Motivaation syöttäminen voi alkaa johtajan taidolla osoittaa, että hän uskoo muiden pystyvän loistamaan. Motivaation syöttämisen lisäksi johtamisen käytänteillä voidaan vahvistaa positiivista sitoutumista työhön, mikä puolestaan kasvattaa työn kokonaisvaikutuksia ja edistää yhteisten tavoitteiden saavuttamista. (kso. mm. Ilies, Judge & Wagner 2006; Purnamasari, Firdaus & Akuba 2020.) Pyrkimys asettaa uutta oppimista edistäviä tavoitteita on valmentavassa johtamiskulttuurissa perustavanlaatuinen käytäntö. Valmentavilla johtamiskäytänteillä työlle asetetaan selkeät tavoitteet ja odotukset, mutta niiden lisäksi työyhteisöä ohjataan keskustelemaan asetetun tavoitteen sisällöstä ja refleктоimaan sitä.

Sen lisäksi, että erityisesti 2000-luvun empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet valmentavien johtamiskäytänteiden liittyvän positiivisesti muun muassa tavoitteiden saavuttamiseen, viimeaikaisista tutkimuksista on tehty merkittäviä löytöjä valmentavien johtamiskäytänteiden vaikutuksista johtajiin itseensä. Tutkimukset osoittavat, että valmentavien käytänteiden avulla kehittyvät reflektion taidot voivat auttaa johtajia saavuttamaan myös henkilökohtaisia työhön liittyviä tavoitteita sekä vahvistaa työtyytyväisyyttä ja tunteäilyä. Valmentamalla toisia vaikutetaan työyhteisön suorituskykyyn, mutta valmentamalla myös itseään johtaja voi tulla tietoiseksi omasta toimintatavastaan, arvoistaan,

asenteistaan ja käytöksestään sekä tarvittaessa muuttaa sitä yhteistä tavoitetta paremmin palvelevaksi. (Carvalho, Carvalho & Carvalho 2022.)

Valmentava johtamistyyli on arvokas johtamisen tapa, jossa tuetaan ja autetaan henkilöstöä haastamalla heitä saavuttamaan sekä yksilöllisiä että organisaation kehitystavoitteita. Johtajien vilpittömyys auttaa henkilöstöä kehittymään sitoutuneessa kumppanuudessa ja avoimessa yhteistyössä heijastelee myös siihen, että johtajan oma työmotivaatio ja ammattitaito vahvistuvat. Avoin kommunikointi ja motivoiminen mahdollistavat sen, että työyhteisössä rakennetaan yhteistä palapeliä tulevaisuussuuntautuneesti, toisia kannustaen ja oppimisesta innostuen. (Berg & Karlsen 2015.)

### 2.3 Valmentavan johtamisen kriittinen tarkastelu

Valmentavien johtamiskäytänteiden hyödyntämisellä kuvataan olevan suureellisia lopputuloksia. Valmentavan johtamisen mukanaan tuomien hyötyjen todentamisen tukena on huomattava määrä empiirisiä tutkimuksia, jotka ovat lisääntyneet erityisesti 2000-luvulla. Tämän vuoksi valmentavien johtamiskäytänteiden tehokkuutta on vaikeaa kiistää. Niiden rinnalle on kuitenkin tärkeää tuoda sellaista rakentavaa kritiikkiä, joka ei ainoastaan haasta nykyistä tutkimustietoa vaan asettaa valmentavien johtajuuskäytänteiden tarkastelun realistisempaan valoon. Tässä luvussa rakentava kritiikki kohdistuu nimenomaan niihin käytänteisiin, joita on kuvattu erityisesti luvussa 2.2 ja sen alaluvuissa.

Valmentavan johtamistavan hyödyt on tunnustettu ja tunnustettu monilta eri tieteenaloilta saadussa tutkimustiedossa sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Monet organisaatiot ovat kouluttaneet johtoporrastaan valmennusohjelmissa edistääkseen innovatiivisen työskentelytavan kehittämistä, henkilöstön sitoutumista ja tehokkuuden lisäämistä työyhteisöissä. Valmennusohjelmien hyöty voi kuitenkin jäädä hyvinkin pintapuoliseksi, mikäli organisaatio ja sen johtoportaat eivät koe tarvitsevansa tai haluavansa kehittyä valmentavina johtajina. Valmentavaksi johtajaksi kasvaminen ei tapahdu kurssimuotoisesti, vaan pitkäjänteisesti sekä itseohjautuvasti että valmennetuksi tulemisella. Valmentajuuden käytänteiden opettelemiseen sitoutumisen ja säännöllisen ammatillisen harjoittelun tulokset näkyvät todennäköisemmin myös työyhteisössä hyvinvointina ja tavoitteenmukaisena tuloksellisuutena. (Wilson 2011: 410.)

Ellingerin ja Bostromin (1999) tekemien havaintojen perusteella valmentavien käytänteiden täysimääräinen hyödyntäminen vaatii pitkäjänteistä harjoittelua, johon kaikki johtajat eivät ole valmiita sitoutumaan. Valmentavaksi johtajaksi kasvaminen on aikaa

vievä ja itsetutkiskeluun keskittyvä prosessi, johon syventyminen tämän päivän hektisessä työelämässä on vaativa tehtävä. Vaikka johtajalla olisikin selkeä aikomus käyttää valmentavaa johtamistapaa, siinä on helppo epäonnistua nimenomaan työelämän vaateiden vuoksi. Nämä vaateet liittyvät tyypillisesti esimerkiksi työn vaativuuden ja ajankäytön ristipaineeseen, jossa johtajilla ei ole aikaa itsereflektiolle tai syvällisille keskusteluille työntekijöidensä kanssa (Wilson 2011: 408-410). Tämä vaikuttaa väistämättä sekä johtajaan itseensä että työyhteisöön siten, että laadukas ja ajatuksia herättävä vuorovaikutus jää arkisten kiireiden vuoksi pinnalliseksi. Golemanin (1998) mukaan johtajan ja työntekijän suhde kärsii kommunikoinnin ja tiedon puutteesta, jolloin voi herätä myös epäselvyyksiä ja ristiriitaisia tulkintoja työnteon tavoitteista ja tarkoituksesta. (Goleman 1998.)

Koska työn paineet ja kiireet eivät välttämättä mahdollista valmentavan johtamisen kehittymiselle välttämätöntä itsereflektiota ja vuorovaikutusta, valmentavien johtamiskäytänteiden hyödyntäminen voi myös jäädä hieman pintapuoliseksi. Valmentavalta johtajalta edellytetään ”valmennusajattelua” ja uskoa valmentavan johtamistavan tehokkuuteen, mutta ne voivat myös siirtää johtajan huomion itse vuorovaikutustilanteesta kohti ennalta määriteltyjä valmennusstrategioita (Ellinger & Bostrom 1999, 2002). Niinä hetkinä, joina rauhallinen keskusteluyhteys johtajan ja työntekijän välille muodostuu, on erittäin tärkeää olla tietoinen tällaisen valmennusajattelun mahdollisesta haittavaikutuksesta inhimilliseen läsnäoloon. Koska valmennusajattelulla pyritään tehostamaan työntekoa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, sillä on riski myös heikentää inhimillistä ja sensitiivistä läsnäoloa vuorovaikutustilanteessa. Tästä syystä on tärkeää, että valmentava johtaja osaa tarvittaessa ”sammuttaa” myös valmennusmetodisen ajattelun ja ensisijaisesti kohdata ihmisen ihmisenä (van Loon & van Dijk 2015: 67).

Inhimillisyys kohtaamisissa on erittäin tärkeää myös siksi, että johtajan ja työntekijän väliset keskustelut voivat olla arkaluonteisia ja niissä on toisinaan pureuduttava työsuorituksia heikentäviin seikkoihin (Lanne-Eriksson 2021a: 272). Inhimillisen kohtaamisen taidon puuttuessa kehittäväksikin tarkoitetun palautteen antaminen voi perustua kriittikille, jonka työsuorituksia edistävä tarkoituksenmukaisuus häviää negatiivisen ajattelun alle. Valmentajuuden varjolla keskusteluun saattaa tulla sävy, jossa työntekijää kohdellaan pikemminkin huonosti käyttäytyvänä taaperona kuin arvostettuna ja ammattimaisena tiimin jäsenenä. Mikäli työntekijä ei koe tulleensa kohdelluksi arvostetusti, hän ei todennäköisesti ota kritiikkiä hyvin vastaan, kun taas päinvastaisessa tilanteessa kokemus voi olla työntekijälle rakentava ja kehittävä. (La Duke 2017.)

Valitettavasti, kun jotakuta johdetaan valmentavin menetelmin, häntä yleensä myös jossain vaiheessa kritisoidaan. Sen ei tulisi kuitenkaan olla palautteenantotavan ensisijainen muoto, sillä kritiikin liiallinen käyttö johtaa lukuisiin ongelmiin, kuten sitoutumattomuuteen, positiivisen käytöksen heikkenemiseen, motivaation laskemiseen tai jopa työpaikan vaihtamiseen. (La Duke 2017.) Voidakseen pohtia virheitään, puutteitaan ja kehittymistään, työntekijän on koettava olonsa niin turvalliseksi, ettei hän pelkää tulevaisuutta kritisoituksi erheidensä vuoksi. Jos johtajan asenne inhimillisiä virheitä kohtaan on kovin tuomitseva, on hyvin todennäköistä, että työntekijät eivät lähesty johtajaa näiden asioiden tiimoilta tulevaisuudessakaan. (Bluckert 2005: 339.)

Kritiikin viljeleminen valmentajuuden varjolla johtaa pitkällä aikavälillä siihen, että luottamus johtajaan voi heikentyä. Luottamus on johtajan ja työntekijän välisen eheän suhteen ehto, jonka murentuessa usko johtajan pätevyyteen ja rehellisyyteen saattavat kokea kolauksia. Jos työntekijä kokee johtajan lähestymistapojen tai käytöksen olevan arvostelevaa tai kyseenalaista, se synnyttää epäilyksen johtajan pätevyydestä. Sama kaava liittyy myös työntekijän kokemukseen johtajan rehellisyydestä: Huolimattomat paljastukset tai harkitsemattomat kommentit voivat vahingoittaa johtajan ja työntekijän välistä suhdetta pysyvästi. (Bluckert 2005: 339.) Ilman riittävää harkintakykyä ja taitoa asettaa keskustelulle asianmukaisia rajoja valmentava johtaja sekä heikentää omaa asemaansa johtajana että hidastaa yhteisten tavoitteiden saavuttamista (Goleman 2000).

Joissain tutkimuksissa painotetaan, että valmentavan johtamisen kontekstissa erityisen haastavaa on kertyneen johtamiskokemuksen ”hillitseminen”, jottei haastavien tilanteiden kohtaaminen organisaatiossa perustu rutiiniratkaisuihin. Halu toimia vahvassa asiantuntijuuden kontekstissa valmiiden ratkaisumallien kanssa voi toisinaan tuntua johtajasta mutkattomimmalta lähestymistavalta kiireen ja paineen keskellä. Pitkällä aikavälillä se voi kuitenkin antaa johtajasta steriilin ja luonnottoman vaikutelman, mikäli häneltä näyttää puuttuvan kyky mukautua inhimillisen vuorovaikutuksen ainutlaatuisuuteen. (Leimon, McMahon & Moscovici 2005: 29-30.)

Yllä kuvatun perusteella valmentavien johtamiskäytänteiden hyödyntäminen edellyttää vaativaa tasapainottelua nopeasti muuttuvissa tilanteissa ja eri henkilöiden kanssa. Se on samanaikaisesti taka-alalle siirtymistä ja kehiin astumista sekä kärsivällistä valvomista ja määrätietoista ohjaamista (Sydänmaanlakka 2015: 150-151). Kasvaminen valmentavaksi johtajaksi on pitkäjänteisyyttä vaativa prosessi, jossa myös johtajan on saatava tukea omalle kehitykselleen. Ellinger ja Bostrom (2002) kuitenkin vahvistavat omassa tutkimuksessaan, että onnistuessaan tässä tasapainottelussa valmentavilla



johtajilla on erinomaiset edellytykset tukea henkilöstön ja organisaation kokonaiskehitystä hyvinvointia vahvistavalla tavalla. Heillä on vähemmän tarvetta hallita ja ohjailta henkilöstöä tarpeettomasti, vilpitön halu auttaa toisia kehittymään, kyky antaa ja vastaanottaa avointa palautetta heikentämättä turvallisuudentunnetta työyhteisössä sekä luottamusta siihen, että useimmat työntekijät todella haluavat oppia uutta. (Ellinger & Bostrom 1999, 2002.)

### **3 Varhaiskasvatus toimintaympäristönä**

Alun alkaen päivähoito on ollut lapsille ja perheille tarkoitettu kunnan tarjoama sosiaalipalvelu, jonka tarkoituksena oli mahdollistaa vanhempien työssä käyminen. 1990-luvulla siirtyminen valtiollisen vetäytyvyyden ja kunnallisesti autonomisempaan aikakauden tarkoitti päivähoitojärjestelmän informaatio-ohjauksen aseman vahvistumista muun muassa Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen (Stakes 1992) varhaiskasvatustyöryhmän edistämänä. Kyseisen työryhmän raportti vuodelta 1999 viitoitti suuntaa 2000-luvulle, jolloin edellytyksiä laadukkaan varhaiskasvatuksen valtakunnalliselle toteuttamiselle alettiin linjata aiempaa vahvemmin. (Alila ym. 2014: 10-12.)

Muun muassa valtioneuvoston Varhaiskasvatuksen valtakunnalliset linjaukset (2002) sekä Stakesin julkaisema Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2003) määrittelivät suomalaisen varhaiskasvatuksen keskeisimmät suuntaviivat ja tavoitteet 2000-luvulle siirryttäessä. Yksi merkittävimmistä tapahtumista varhaiskasvatuksesta sijoittuu kuitenkin vuoteen 2013, jolloin varhaiskasvatus siirtyi sosiaali- ja terveysministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen. Tällä muutoksella on osaltaan vahvistettu varhaiskasvatuksen koulutuspoliittista asemaa sekä johdonmukaisen pedagogisen toiminnan merkitystä alle peruskouluikäisten lasten keskuudessa. (Alila ym. 2014: 10-12.)

Tänä päivänä suomalainen varhaiskasvatus on kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostama pedagogiikkaa painottava kokonaisuus, jonka tavoitteena on tukea alle kouluikäisten lasten kasvua, oppimista ja kokonaisvaltaista hyvinvointia suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Se perustuu kaikkia varhaiskasvatusta tuottavia tahoja veloitettavaan ja varhaiskasvatuksen lainsäädäntöön pohjautuvaan Varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin, joka on päivitetty viimeisimpään muotoonsa vuonna 2018. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet linjaa ennen kaikkea kasvattajien toimintaa ja ammatillisen osaamisen merkitystä osana laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamista, asettaen sille lasten oppimista, kasvua ja hyvinvointia edistävät tavoitteet. (Opetushallitus 2018: 19-23.) Kasvattajat ovat päteviä kasvatuksen ja opetuksen

ammattilaisia, joiden kouluttautuminen on vahvasti sidoksissa laajempaan yhteiskunnalliseen kontekstiin. Vaihtelevat koulutustaustat tuovat erilaista ammatillista osaamista varhaiskasvatukseen, mikä mahdollistaa kokonaisvaltaisesti laadukkaamman varhaiskasvatuksen toteuttamisen ja lapsen edun tavoittelun. (Karila ym. 2013: 14-15.)

Varhaiskasvatuksen laatutekijöiden varmistuminen käytännössä on kuitenkin vaakalaudalla kompleksisempien ja vaativampien yhteiskunnallisten ongelmien keskellä. Moniongelmaisuus, perhemuotojen moninaistuminen, perheiden pirstaloituminen ja toisaalta verkostojen kaventuminen ovat luoneet paineita varhaiskasvatuksen muutostarpeille yhdessä uudistettujen lakisäätteisten velvoitteiden kanssa. Yksi keskeisistä varhaiskasvatuksen ongelmista liittyykin juuri siihen, millaisia resursseja varhaiskasvatuksen eri toimintamuodoilla on käytössään, kun ne pyrkivät vastaamaan varhaiskasvatussuunnitelman ja lainsäädännön velvoitteisiin. Kompleksisten haasteiden ja moniammatillisuutta edellyttävien työtehtävien puitteissa on välttämätöntä, että varhaiskasvatusta on toteuttamassa lakisäätteisten kelpoisuusehtojen mukaan koulutettu ja ammattitaitoinen henkilöstö. (Cacciatore, Riihonen & Tuukkanen 2013.)

Varhaiskasvatuksen lainsäädännön ymmärtäminen sekä käytäntöön soveltaminen on laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisen edellytys, mikä haastaa varhaiskasvatuksen henkilöstön toimintaa moneltakin osin (Karila 2016: 36). Lähtökohtaisesti varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutusrakenteiden monipuolisuutta pidetty suomalaisen varhaiskasvatuksen vahvuutena, mutta sen on havaittu myös aiheuttavan näkemyseroja eri tavoin koulutettujen ammattilaisten velvoitteista, osaamisesta ja vastuista. Moniammatillisissa ja monialaisissa organisaatioissa työskenteleminen verkostomaisesti asettaa varhaiskasvatuksen laadukkaalle toteuttamiselle muutospaineita, joiden keskiössä ovat joustavuutta, uudenlaisia yhteistyön muotoja, kollektiivista vastuunottoa sekä toiminnan jatkuvaa arviointia ja kehittämistä korostavat johtamiskäytänteet. Edellytykset toteuttaa pedagogisesti, sosiaalisesti ja yhteiskunnallisesti monimutkaisempaa varhaiskasvatusta ovat haastavat, sillä nopeasti uusiutuvan informaatioyhteiskunnan mukanaan tuomien muutosten integroituminen julkisiin organisaatioihin tapahtuu hitaasti ja yleensä pitkällä aikajänteellä. (Karila ym. 2013: 17-19.)

### 3.1 Lapsen edun ensisijainen tavoittelu

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2018) on Suomessa Opetushallituksen säätämä kansallinen opetussuunnitelma, joka ohjaa paikallisten varhaiskasvatussuunnitelmien laatimista ja varhaiskasvatustoiminnan toteuttamista käytännössä. Sen

tarkoituksena ohjata varhaiskasvatuksen järjestämistä, toteuttamista ja kehittämistä sekä edistää laadukkaan ja tasa-arvoisen varhaiskasvatuksen toteutumista koko maassa. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteilla (2018) pyritään varmistamaan, että kaikissa lapsiin liittyvissä toiminna huomioidaan ensisijaisesti lapsen etu. Se sitouttaa varhaiskasvatuksen toimijoita varmistamaan lapselle hänen hyvinvointinsa kannalta tarpeellisen suojelun ja huolenpidon, ottaen huomioon hänen vanhempiensa, laillisten huoltajiensa tai muiden hänestä laillisesti vastuussa olevien henkilöiden oikeudet ja velvollisuudet.

Varhaiskasvatustoiminnalla tähdätään Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2018: 20-22) mukaan toimintaan, jossa varmistetaan lapsen kokonaisvaltaisen edun toteutuminen. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet määrittelee lapsen edun tavoittelun muun muassa laaja-alaisen osaamisen taitojen, toimintakulttuurin ja oppimisympäristön, pedagogisen toiminnan sekä lapsen kehityksen, oppimisen ja kasvun kautta. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2018) määrittelee varhaiskasvatuksen arvo-perustan voimassa olevaan lainsäädäntöön, YK:n Lasten oikeuksien sopimukseen ja YK:n vammaisten henkilöiden oikeuksia koskevaan yleissopimukseen nojaten. Edellä kuvattujen sopimusten sisältöjen mukaisesti varhaiskasvatuksen henkilöstön toiminnalle asetetaan lapsen kokonaisvaltaista kehitystä, oppimista ja kasvua tukevat standardit sekä velvoitteet kasvatustyölle. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018: 20-22.)

Muutamaa täysi-ikäisyyteen liittyvää poikkeusta lukuun ottamatta, lasten ja aikuisten perus- ja ihmisoikeudet ovat samat. Tätä tukee kotimaisen lainsäädännön lisäksi myös YK:n Lapsen oikeuksien sopimus (UNICEF 1989). Lainsäädännöllä turvataan lasten edun tavoittamisen oikeudellinen perusta, jonka vaikutukset ulottuvat varhaiskasvatuksessa päivittäisen toiminnan tasolle sekä varhaiskasvattajien että lasten näkökulmasta. Varhaiskasvattajat nähdään lasten toiminnan mahdollistajina tai rajoittajina sen mukaan, millainen käsitys aikuisilla on lapsista ja heidän toiminnastaan (Cacciatore, Riihonen & Tuukkanen 2013). Lapsen oikeuksien sopimuksen mukaan pienelläkin lapsella täytyy olla mahdollisuus olla osallisena itseään koskevassa toiminnassa. Osallisuutta tulkitaan varhaiskasvatuksessa esimerkiksi siten, että lapsi tulee kuulluksi, hän saa kertoa vapaan mielipiteensä sekä saada aikuisilta lisää tietoa oman mielipiteensä muodostamisen tueksi. (Turja & Vuorisalo 2017.) Edellä kuvattu on osoitus siitä, että varhaiskasvatuksessa lasta tulee pitää täysivaltaisena yhteiskunnan jäsenenä ja aktiivisena yhteiskunnallisena toimijana.

Varhaiskasvatuksessa tulee noudattaa toimivaltaisten viranomaisten asettamia standardeja, erityisesti turvallisuuden, terveyden sekä henkilöstön määrän, soveltuvuuden ja toiminnan valvonnan osalta (YK:n yleissopimus lapsen oikeuksista 1989: 7-8; Turja & Vuorisalo 2017). Vaikka standardit täyttävän ja laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttaminen on henkilöstön yhteinen tehtävä, johtaja kantaa esihenkilöasemansa vuoksi vastuun johtamiensa yksiköiden toiminnasta. Johtajan keskeinen tehtävä on ylläpitää varhaiskasvatuksessa sellaisia toiminnan periaatteisiin, arviointiin, kehittämiseen ja ammatillisuuteen liittyviä käytänteitä, jotka ohjaavat varhaiskasvatuksen pedagogisia sisältöjä ja toimintatapoja aina lapsen edun suuntaisesti (Fonsén 2014: 100-101).

Muun muassa Fonsén (2014) kuvaa väitöskirjassaan, että yhteneväisten linjausten, strategioiden täytäntöönpanon ja erilaisiin suunnittelutöihin liittyvien prosessien johtamisen lisäksi johtajalla on vastuu huolehtia henkilöstönsä ammattitaitoisesta toiminnasta lapsen edun tavoittelemiseksi. Tämän lisäksi Fonsén (2014) korostaa, että lapsen ensisijaisen edun tavoittelussa myös henkilöstö odottaa johtajaltaan tietynlaista toimintaa. Fonsénin (2014) väitöstutkimukseen vastanneet varhaiskasvattajat toivoivat johtajallaan olevan monenlaisia lapsen edun tavoitteluun liittyviä taitoja, kuten rohkeutta tehdä vaikeita päätöksiä, herkkyyttä kuunnella ja keskustella, oikeudenmukaisuuden tajua, tulevaisuusorientoituneisuutta, kehitymis- ja kehittämismyönteisyyttä sekä ratkaisukeskeistä asennoitumista. (Fonsén 2014: 104-106.) Aiemmissä luvuissa kuvatut valmentavan johtamisen piirteet liittyvät monilta osin edellä kuvattuihin johtajalta toivottaviin ominaisuuksiin, joilla pyritään huolehtimaan lapsen kokonaisvaltaisen edun tavoittelusta.

Tässä opinnäytetyössä valmentavaa johtamista lähestytään tietoisena johtamisen tapana varmistaa lapsen edun tavoittelun toteutuminen varhaiskasvatuksessa. Lapsen edun tavoittelemisen näkökulmasta valmentavilla johtamisen käytänteillä pyritään varmistamaan, että päivittäisissä kohtaamisissa lapsen etua toteuttaa ammatillisten periaatteiden mukaisesti toimiva henkilöstö, jonka hyvinvointi on varhaiskasvatuksen yksi keskeisimmistä voimavaroista. Inhimillisen pääoman ja valmentavan johtamisen välistä suhdetta käsitellään tarkemmin luvussa 3.2.2.

Johtamisen käytänteillä on vahva yhteys työntekijäkokemukseen ja sitä kautta hyvän asiakaskokemuksen rakentumiseen. Nimenomaan asiakaskokemusten tutkiminen on antanut selkeitä tuloksia hyvän johtamisen ja henkilöstön työtyytyväisyyden korrelaatiosta. (Ristikangas & Grünbaum 2014.) Valmentavan johtajan kyky vaikuttaa

työntekijäkokemukseen ja työhyvinvointiin heijastuu suoraan asiakasprosessiin, mikä varhaiskasvatuksessa tarkoittaa ennen kaikkea henkilöstön kykyä vastata lapsen yksilöllisiin tarpeisiin sensitiivisemmin ja täsmällisemmin – toteuttaen näin ollen yhtä laadukkaan varhaiskasvatuksen keskeisimmistä tavoitteista lapsen edun ensisijaisuuden suhteen.

Lapsen edun toteuttaminen ei tapahdu ainoastaan juridisten velvoitteen kautta, vaan siihen sisältyy syvälinen taito rakentaa kokonaisuymmärrystä lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen tilasta. Asiakasymmärryksen rakentuminen on tiedon segmentoinnin kautta käynnistyvä prosessi, jossa asiakkaiden palvelut täsmentyvät tarveperustaisesti ja vastaavat muuttuvien elämäntilanteiden edellytyksiin tarkoituksenmukaisesti (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas 2011: 41-43). Lapsen edun näkökulmasta tarkasteltuna olemassa olevan tiedon soveltaminen varhaiskasvatuksen käytänteisiin on olennaisen tärkeää, mutta sen toteuttaminen vaihtelevassa ja muuttuvassa toimintaympäristössä on haastavaa. Koska varhaiskasvatuksen henkilöstö työskentelee tänä päivänä monesti epästabiileissa olosuhteissa ja kuormittuvat sen vuoksi herkästi (mm. Kymäläinen 2021), on entistäkin tärkeämpää, että lapsen edun tavoittelusta huolehditaan henkilöstöä palvelevilla, inhimillisillä ja tehokkailla johtamisen käytänteillä.

Tänä päivänä vahvan ammatillisen johtamisen nähdään olevan yksi merkittävimmistä organisaation menestykseen vaikuttavista tekijöistä (Sydänmaanlakka 2015: 160), mikä varhaiskasvatuksessa tarkoittaa ennen kaikkea lapsen edun ja hyvinvoinnin tavoittelun sekä oppimisen edistämisen nostamista johtamisen arvokeskiöön. Valmentavilla johtamisen käytänteillä vahvistetaan tavoitteellisen ja suunnitelmallisen pedagogiikan toteuttamista tinkimättä henkilöstön hyvinvoinnista. Johtamisella on suora vaikutus lapsen ensisijaisen edun tavoitteluksi tarvittavien toimien toteuttamiseen sekä asiakasymmärrystä tehostavien työskentelyolosuhteiden rakentamiseen.

## 3.2 Johtaminen varhaiskasvatuksessa

Julkisella sektorilla johtaminen on perinteisesti nähty muuttumattoman hallintokulttuurin jäänteinä, joiden rakenteissa korostuvat byrokraattisuus ja hierarkiaan perustuvat positiot. Vaikka johtamiskulttuurin muutos on julkishallinnossa hidasta, sen on kuitenkin katsottu kehittyneen viime vuosikymmeninä ja sen monia käytänteitä on osoitettu toimiviksi. (Sydänmaanlakka 2015: 37.) Tämän päivän johtamistyössä on sekä siirryttävä taka-alalle tarkkailemaan että astuttava kehiin johtamaan, valvoa kärsivällisesti ja ohjata määrätietoisesti tai olla tehokas ja huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista strategisten

tavoitteiden ja käytännön resurssien ristipaineessa. (Sydänmaanlakka 2015: 150-151.) Illuusio yksilökohtaisesta johtajavaltaisuudesta on muuttumassa kohti yhteistoiminnallisesti rakentuvia organisaatioita, joissa vastuu ja valta on jaettua.

Johtajuuden modernit vaateet koskettavat myös kunnallista varhaiskasvatusta. Siirtyminen individualismia korostavasta näkökulmasta kohti jaettujen johtamisprosessien sisäistämistä ja käyttöönottoa tapahtuu julkisella sektorilla maltillisessa tahdissa, mutta suunta on oikea. Kun johtamisen arvoja ohjaa kyky nähdä organisaatio avoimena, muokautuvana ja itseohjautuvuuteen kykenevänä systeeminä, hierarkioiden purkaminen alkaa näyttäytyä käytännössä myös individualistisen johtamisrakenteen murenemisena. Julkisella sektorilla johtaminen painottuu tänä päivänä erilaisten prosessien ohjaamiseen sekä yhteistoiminnallisuuden korostamiseen, sillä yksilö- ja yksikkökeskeiset organisaatiot ovat muuttumassa verkostoituneiksi ja itseohjautuvaa tiimityötä painottaviksi organisaatioiksi. (Cacciatore, Riihonen & Tuukkanen 2013; Karila 2016: 35.)

Varhaiskasvatusyksikön johtaminen on vaativa tehtävä, jossa yhdistyvät pedagoginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointijohtaminen sekä taloudellinen ja hallinnollinen johtaminen. Päiväkodinjohtajalla on vastuu arvioida ja ylläpitää sellaisia käytänteitä, joilla taataan laadukas, sisällöllisesti rikas ja turvallinen varhaiskasvatus jokaiselle lapselle. (Heinonen ym. 2016: 70-73.) Kunnallisten varhaiskasvatusyksiköiden johtajuudelta edellytetään muiden asiantuntijaorganisaatioiden tavoin visionääristä johtamista, jossa johtaminen siirtyy perinteisestä hallinnollisesta johtamisesta kohti inhimillistä muutos- ja kehittämisjohtamista. Jatkuvasti muuttuvassa ja mukautumiskykyä edellyttävässä toimintakentässä työskenteleminen edellyttää johtajalta vahvoja inhimillisen johtamisen taitoja, kuten ylläpitää turvallisuudentunnetta työyhteisössä, kykyä nostaa henkilöstön osaaminen esiin, voimistaa yhteistoimijuutta sekä kasvattaa työskentelemotivaatiota. (Hujala, Heikka & Halttunen 2017: 289-291.)

Varhaiskasvatukselle asetettuja pedagogisia tavoitteita tulee johtaa siten, että sen vaikutukset näkyvät esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja systemaattisena osana organisaation toimintatapoja. Lukuisat tutkimukset osoittavat, että laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisen edellytyksenä on kouluttautunut, osaava, motivoitunut ja sitoutunut moniammatillinen henkilöstö. (Pärnä 2012: 50-51; Santavuori 2021: 74). Varhaiskasvatuksella on vahvat perinteet moniammatillisissa tiimeissä työskentelestä, joskin ymmärrys eri ammattiryhmien toiminnasta on selvästi muuttunut ajan myötä. Vakiintuneet toimintakulttuurit, selväpiirteiset työnjaot sekä hierarkkiset toiminnan tasot ovat olleet kiinteä osa päiväkotien toimintatapoja, joille kaivattua muutosta on

edistänyt muun muassa varhaiskasvatuksen lainsäädännön uudistaminen 2000-luvulla. Toimintatapojen ja -kulttuurin muutoksen keskiössä ovat olleet erityisesti varhaiskasvatuksen lakiuudistukseen (2018/540) perustuvat kelpoisuusvaatimusten päivitykset (Lepänen & Lund 2021: 68), mutta myös hitaasti tapahtuva asennemuutos sekä johtamisen käytänteiden että moniammatillisuuden ymmärtämisessä ja kehittämisessä.

On tyypillistä, että moniammatillisessa yhteistyössä hyvien käytänteiden yhteensovittaminen on aikaa ja kärsivällisyyttä vaativa prosessi. Eri lähtökohdista tulevien henkilöiden ammattitaidon maltillinen vertailu mahdollistaa sen, että jokainen voi tuoda yhteiseen työskentelyyn oman erityisosaamisensa. Kun työryhmässä voidaan erilaisista taustoista huolimatta keskustella yhteisistä huolenaiheista, tavoitteista ja tavoitteen saavuttamista edellyttävistä toimintatavoista, jaetun näkemyksen ja eheämmän yhteistyön rakentuminen lapsen ensisijaisen edun tavoittelemiseksi mahdollistuu. (Karila 2016: 38-40.) Tutkimukset viittaavatkin siihen, että yhteistyön ja keskinäisen riippuvuuden etusija lisäävät työryhmän kokemusta sen toiminnan vaikuttavuudesta sekä vahvistaa eri ammattiryhmien välistä avoimuutta. Kun ryhmät arvostavat monimuotoisuutta, he todennäköisemmin kunnioittavat erilaisia näkökulmia työryhmän jäsenten välillä sekä rakentavat moninaisuutensa ansiosta laajemman tietoperustan verrattuna homogeenisempiin ryhmiin. Tiedon jakamisen myönteisiin puoliin keskittyminen synnyttää vähemmän konflikteja sekä vahvistaa yhteisiä ammatillisia arvoja ja ammatillisen monimuotoisuuden arvostusta. (McDowall & Millward 2010.)

Moniammatillisen yhteistyön rakentuminen tasavertaiseksi kumppanuudeksi lapsen ja perheen parhaaksi mahdolliseksi tukemiseksi edellyttää uudenlaista tarkastelua myös moninaisen varhaiskasvatuksen johtamisen näkökulmasta. Moninaisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä erityisesti niitä varhaiskasvatuksen henkilöstön yksilöllisiä ominaisuuksia, jotka vaikuttavat henkilön ammatilliseen osaamiseen, vahvuuksiin sekä taitoihin. Kiteytetysti moninaisuusjohtamisessa (*diversity management*) erilaisten ominaisuuksien ja taitojen kirjo nähdään organisaation osaamis pohjaa vahvistavana tekijänä, jolloin myös johtamisen käytänteet tukevat moninaisuuden arvostamista työyhteisössä (Lanne-Eriksson 2021b: 82-83). Tämän määritelmän perusteella moninaisuusjohtamisen ja valmentavan johtamisen ideologian välillä voidaan nähdä selkeitä yhteneväisyyksiä, sillä myös valmentavassa johtamisessa diversiteetin uskotaan olevan yksi organisaation keskeisimmistä voimavaroista.

Moninaisten vahvuuksien tunnistaminen ja monimuotoisuuden edistäminen edellyttää proaktiivista johtamista, jonka lähtökohdat ovat organisaation strategiassa ja henkilöstöjohtamisen käytännöissä. Henkilöstön erilaiset taidot ja osaamisalueet ovat

merkittäviä inhimillisiä resursseja organisaatiolle (Lanne-Eriksson 2021b: 77), mikä tulee huomioida myös varhaiskasvatuksen johtamisessa. Hyvällä johtamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaista tulevaisuusorientoitunutta johtamista, joka näkee työntekijöiden hyvinvoinnin, ammatillisen osaamisen, tavoitteenmukaisen valtauttamisen ja innostuksen laadukkaana varhaiskasvatuksen keskeisinä menestystekijöinä. Tällaisen johtamisen toteuttamiseksi on luovuttava niistä rakenteista, jotka eivät tue moninaisuuden arvostamista tai ulotu käytännön johtamistyöhön. (Sippola 2008: 31-32.) Laadukkaana varhaiskasvatuksen toteuttamiseksi tarvitaan moninaista osaamista, joiden avulla lapselle voidaan rakentaa turvallinen ja terveellinen kasvu- ja oppimisympäristö (Nislin 2016: 218).

Vaikka moniammatillisuus nähdään myös varhaiskasvatuksessa kilpailuetuna sekä hyvinvointia ja uusia innovaatioita tuottavana voimavaroiteijänä, vakiintuneiden rakenteiden ja moninaisuuden vahvistaminen on pitkälinen prosessi, joka vaatii jokaisen työyhteisön jäsenen panosta ja muutosta organisaatiokulttuuriin (Lanne-Eriksson 2021b: 82-83). Omalla toiminnallaan johtaja viitoittaa suunnan sille, että jokainen varhaiskasvatuksessa työskentelevä saa ja pystyy hyödyntämään ammattitaitoaan parhaalla mahdollisella tavalla laadukkaana ja lapsen etua tavoittelevan varhaiskasvatuksen toteuttamiseksi Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisesti sekä ylläpitämään hyvien käytänteiden toimintakulttuuria työssään (Heinonen ym. 2016: 76). Tavoitteellisten ja laadukkaiden käytänteiden rakentaminen varhaiskasvatuksessa on kollektiivinen tehtävä, mutta vastuu yhteisen suunnan näyttämiseksi on johtajalla (Hujala, Heikka & Halttunen 2017: 289).

Päiväkodinjohtajan pedagoginen taju on edellytys organisaation ja työyhteisön laadukkaalle johtamiselle. Johtajan ymmärrys varhaiskasvatustyön kokonaisuuden rakentumisesta edistää sellaisen toimintakulttuurin kehittymistä, jossa on todellinen mahdollisuus pedagogisen dialogin rakentumiselle. Pedagoginen dialogi on Santavuoren (2021: 79-80) mukaan osallistava, tasa-arvoinen ja vapaasti etenevä keskustelun muoto, jonka tarkoituksena on saada aikaan uudenlaista ymmärrystä ja oppimista erilaisten kokemusten ja näkemysten myötä. Pedagogisen dialogin ylläpitäminen varhaiskasvatuksen keskustelukulttuurissa suuntaa toiminnan tarkastelua kohti pedagogisia tavoitteita, joiden keskiössä on lapsen kokonaisvaltaisen edun tavoittelu kasvun, oppimisen ja kehityksen tukemisen näkökulmasta (Fonsén & Keski-Rauska 2018: 187).



### 3.2.1 Suomalaisen varhaiskasvatuksen johtajuustutkimukset

Varhaiskasvatuksen johtajuustutkimus on kompleksinen ja monisyinen kokonaisuus, jota voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta. Useimmissa tutkimuksissa on limittejä aihealueita, minkä vuoksi eri tutkimusten välille on haastavaa tehdä selkeää rajausta. Kuitenkin suurimmassa osassa näitä tutkimuksia johtajuudella tarkoitetaan sellaisten muutosten ohjaamista, joissa suunnitellaan ja toteutetaan varhaiskasvatuksen perustehtävää lapsen edun ensisijaisen tavoittelun näkökulmasta.

Varhaiskasvatuksen johtajuustutkimusten fokus on ajan myötä muuttunut johtajuuteen liittyvien mikroilmiöiden ja ominaisuuksien tutkimuksesta kohti sellaisia näkökulmia, joissa varhaiskasvatuksen johtamista on tarkasteltu laajempina ilmiönä osana yhteiskunnallista kontekstia (Heikka & Hujala 2013: 570). Muun muassa Eskelinen ja Hujala (2015) ovat meta-analyysinsä pohjalta jaotelleet varhaiskasvatuksen johtajuustutkimukset neljään luokkaan tutkimuksen pääasiallisen fokuksen mukaan. Eskelisen ja Hujalan (2015) mukaan johtajuustutkimusten kohteena ovat pääasiassa johtamisen vastualueet, jaetun johtamisen ilmiöt, muuttuvien organisaatioiden vaikutukset johtamiseen sekä pedagoginen johtajuus.

Johtajuuden vastuisiin ja kehittymiseen liittyviä tutkimuksia on tehty kansainvälisestikin runsaasti. Ne liittyvät pääasiassa strategisen johtamisen tehtäviin, johtajan valtuuksiin, toimenkuvan ymmärtämiseen ja johtamisen taitoihin (muun muassa vuorovai-  
kutustaitoihin, rohkeuteen, muutosmyönteisyyteen, itsevarmuuteen ja henkilöstön tukemiseen). Tämän lisäksi johtajuutta on alettu tutkia jaettuna ilmiönä. Jaetun johtajuuden tutkimuksissa kiinnostus on ollut varhaiskasvatuksen kommunikatiivisessa päätöksenteossa, toimintojen monitahoisessa jakamisessa, tiimien itseohjautuvuudessa ja yhteisymmärryksen rakentumisessa. (Eskelinen & Hujala 2015.)

Varhaiskasvatuksen johtajuutta on tutkittu myös muuttuvien organisaatioiden näkökulmasta. Näissä tutkimuksissa on pyritty selvittämään, millaisena varhaiskasvatuksen perustehtävä nähdään organisaation kaikilla hallintotasoilla sekä miten organisaation ja päiväkodinjohtajan tehtävänkuvan muutokset vaikuttavat varhaiskasvatukseen. Pedagogista johtajuutta käsittelevissä tutkimuksissa puolestaan perustellaan, kuinka systemaattisesti suunnitellut ja tavoitteelliset toiminnot laadukkaan pedagogisen varhaiskasvatuksen varmistamiseksi turvalliseksi koetussa, molemminpuoleista luottamusta herättävässä ilmapiirissä tukevat lapsen kasvua, kehitystä ja oppimista. Pedagogisen johtajuuden viitekehyksessä on myös tarkasteltu hallinnollisten

johtamistehtävien heikentäviä vaikutuksia suhteessa pedagogiseen johtamiseen. (Eskelinen & Hujala 2015.)

Vaikka varhaiskasvatuksen johtajuustutkimuksia tehty Suomessa melko niukasti, niin tutkimukset ovat varsin monipuolisia. Tutkimusten kautta saadun tiedon perusteella on voitu todeta, että varhaiskasvatuksen johtajien tehtävien ja vastuiden pirstaloituminen sekä hallinnollisten töiden lisääntyminen on siirtämässä fokuksen kauemmas pedagogiikasta ja henkilöstöjohtamisesta. Useita tutkimuksia myös yhdistää näkemys, että johtajuusstrukturi kokonaisuudessaan on riittämätön ja tehtävänkuvan määrittelyminen on vaihtelevaa, mitkä yhdessä voivat heikentää sitoutumista johtajuuteen. (Eskelinen & Hujala 2015.)

Valmentavaa johtajuutta ei varhaiskasvatuksen toimintaympäristössä ole tutkittu Suomessa merkittävästi ollenkaan. Suomessa valmentajuuden tutkiminen varhaiskasvatuksessa on liittynyt erityisesti ratkaisukeskeiseen ja neuropsykiatriseen valmentajuuteen, joka on oma erityisosaamisalueensa ja jonka avulla pyritään löytämään käytännön keinoja erityistä tukea tarvitsevien lasten ja perheiden tukemiseen. Sen sijaan kansainvälisesti valmentajuutta varhaiskasvatuksessa on tutkittu jonkin verran. Muun muassa O’Keefe (2017: 10) kuvaa, millaisia vaikutuksia valmentajuudella voi olla opettajuuden vahvistamiseen ja lasten hyvinvoinnin tukemiseen. Rush ja Shelden (2011) ovat puolestaan perehtyneet valmentajuuteen varhaiskasvatuksessa sekä kollegiaalisena että asiakkuuksiin suuntautuvana toimintana.

Kansainvälisissäkin tutkimuksissa korostuu siis enemmän valmentajuuden keinot vahvistaa henkilöstön suhdetta asiakkaisiin eikä työyhteisön johtaminen valmentavin käytäntein. Tämän opinnäytetyön teoriatieto on fokusoitunut kuitenkin siihen, miksi valmentavien johtamiskäytänteiden tutkiminen olisi hyödyllistä varhaiskasvatuksessa. Valmentavan johtamisen voidaan ymmärtää olevan niin lähellä varhaiskasvatuksen tutkimuksessa tarpeelliseksi todettuja johtamisen käytänteitä, että sitä on vaikeaa olla erottamatta varhaiskasvatuksen johtamisesta jo nyt, vaikka tutkimustietoa on vielä niukasti.

### 3.2.2 Inhimillistä pääomaa valmentavan johtamisen menetelmin

Tässä kappaleessa käsitellään varhaiskasvatuksen inhimillisen pääoman rakentumisen keskeisiä tekijöitä sekä valmentavien johtamisen käytänteiden vaikutusta niihin. Kappaleessa pyritään perustelemaan valmentavien johtamiskäytänteiden merkitystä suhteessa varhaiskasvatukseen, joka pyristelee tällä hetkellä vaativissa olosuhteissa kohti

entistä monimutkaisempaa tulevaisuutta. Tässä kappaleessa perustellaan, miksi juuri valmentava johtaminen on keino huolehtia organisaation inhimillisestä pääomasta ja miten valmentavilla johtamiskäytänteillä luodaan valoisampaa tulevaisuutta varhaiskasvatuksen kentälle.

Vaativien murrosten keskellä pyristelevään varhaiskasvatukseen kohdistuu tällä hetkellä taloudellisia ja poliittisia toimenpiteitä, joissa harkitsemattomat päätökset voivat johtaa ennalta-arvaamattomiin seurauksiin. Muun muassa varhaiskasvatustyölle asetetut vaatimukset vaikuttavat olennaisesti työntekijän omaan pystyvyyden, vaikuttamisen ja aktiivisuuden kokemuksiin, joiden heiketessä työuupumusriski ja kyynistyminen omaa työtä kohtaan kasvavat merkittävästi. Hakasen (2004: 22) mukaan työperäinen uupumus on tyypillisesti seurausta pitkästä ja kuormittavasta rasituksesta, jossa työntekijä ei koe saavansa vastinetta antamalleen työpanokselle. Tämä voi johtaa välinpitämättömään asennoitumiseen, kiinnostuksen menettämiseen sekä työn merkityksellisyyden kokemuksen heikkenemiseen, jotka yhdessä vaikuttavat keskeisesti työn tehokkuuden ja tuottavan suorituskyvyn laskemiseen sekä organisaation pitovoiman heikkenemiseen. (Hakanen 2004: 22-24.)

Varhaiskasvatuksessa yllä kuvatun ilmiön olemassaolo on tunnistettu, sillä sen valtakunnallisena haasteena on erityisesti varhaiskasvatuksen opettajia koskeva jatkuva työvoimapula. Alalta poistuvien ja eläköityvien opettajien aiheuttama henkilöstöpula ei ole uusi ilmiö, mutta sen lisäksi esimerkiksi mielenterveydellisistä syistä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrä on kasvanut. Opettajat ovatkin yksi tutkituimmista ammattiryhmistä työhyvinvointia koskevissa tutkimuksissa, joita on tähän päivään mennessä tehty runsaasti (Nislin 2016: 219). KEVA:n (2021) kysynnän ja tarjonnan ennusteissa kuvataan, että vuosien 2020-2030 välillä kysyntä varhaiskasvatuksen opettajista tulee edelleen kasvamaan. Se on yksi niistä viidestä ammattinimikkeestä, joiden kohdalla ylitarjonnan ja ylikysynnän välinen suhdeluku on merkittävästi negatiivinen (luku on alle -20). Avoimia työpaikkoja on siis tarjolla runsaasti. Tämän ennusteen perusteella KEVA (2021) on tehnyt ehdotuksen valtioneuvostolle, jossa toivotaan linjauksia tulevaisuuden todelliselle työvoimatarpeelle, alan houkuttelevuuden lisäämiselle ja koulutuksen aloituspaikkamäärille. Edellä mainittujen teemojen lisäksi ehdotuksessa nousevat esiin myös työhyvinvoinnista huolehtimisen sekä työkykyjohtamisen syventämisen merkitys muun muassa alan pitovoiman vahvistamiselle.

Tätä näkemystä puoltavat tulkinnat siitä, että inhimillinen pääoma on yksi keskeisimmistä menestyvän organisaation voimavaroista sekä kuvainnollisesti että konkreettisesti. Sen lisäksi, että inhimillisen pääoman tehokkaalla käytöllä on 50-90% vaikutus

organisaation tulokseen, se vaikuttaa merkittävästi myös työhyvinvointipääomaan. Manka & Manka (2016) määrittelevät työhyvinvointipääoman kaikiksi sellaisiksi inhimillisen pääoman tekijöiksi, jotka ovat läsnä ja vaikuttavat hyvinvointiin niin yksilön, yhteisön kuin organisaationkin tasolla. Sen avulla voidaan tarkastella, missä määrin organisaatio pystyy hyödyntämään inhimillisiä resurssejaan nyt ja etenkin tulevaisuudessa (Manka & Manka 2016). Työhyvinvointipääoma on strateginen resurssi, jonka sisällön yksilöllinen tarkastelu tulisi olla osa jokaisen organisaation hyvinvoinnin tilan arviointia. Kilpailukyvyyn kannalta ratkaisevaa on, millaisilla käytänteillä organisaatio pyrkii säilyttämään käyttöpäävoimansa. Organisaation näkökulmasta työntekijöiden työkyvyn ja hyvinvoinnin tukeminen ovat edellytyksiä työhyvinvointipääoman vahvistamiselle. Työhyvinvointipääomaa vahvistetaan turvallista ja terveellistä työskentelyä tukevilla käytänteillä (kuten ergonomian huomioimisella), mutta sille luodaan perustaa myös työn tekemisen tavoissa. (Manka & Manka 2016.)

Jokaisella työntekijällä on oma subjektiivinen kokemus siitä, millaiset käytänteet vahvistavat hänen henkilökohtaista työhyvinvointipääomaansa ja jaksamista työssä. Hyvinvoinnin kokemus ei ole ainoastaan positiivinen mielentila, vaan se muun muassa vahvistaa itsensä kehittämisen taitoja, lieventää stressin vaikutuksia, vaikuttaa myönteisesti työympäristöön ja mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen (Garg & Singh 2019: 737-738; Russel 2008). Myös aiemmat tutkimukset (mm. George & Brief 1992) osoittavat selkeän yhteyden subjektiivisen hyvinvoinnin ja työhön sitoutumisen välillä: Sitoutuminen ja aktiivisuus työtehtäviin olivat suoraan verrannollisia siihen, miten hyväksi henkilö koki oman hyvinvointinsa. Ne havainnollistivat myös, että yksilön negatiivinen hyvinvointikokemus voi kielteisten tunteiden vaikutuksesta aiheuttaa työuupumusta tai työnarkomaniata. Gargin ja Singhin (2019) tutkimus vahvistaa, että kielteiset tunteet omaa subjektiivista hyvinvointia kohtaan vaikuttavat olennaisesti myös työstä vetäytymiseen.

Vaikka monet kokevat hetkittäisiä uupumuksen ja kielteisyyden tunteita työssään, niin johtamisen käytänteillä on merkittävä vaikutus kokonaisvaltaisen hyvinvointikokemusten rakentamiseen työyhteisössä. Johtamiskäyttäytymisellä voidaan vaikuttaa sekä yksilöllisiin tekijöihin (työntekijöiden terveys) että organisatorisiin tekijöihin (työolosuhteet), joita molempia tarvitaan terveellisen ja hyvinvoivan työyhteisön rakentamisessa. Muun muassa Weggen, Shemlan ja Haslamin (2014) mukaan johtaja voi vahvistaa hyvinvoinnin kokemuksia työssä esimerkiksi järjestelmäkeskeisen toiminnan (terveellisten työsuunnitelmien edistäminen), toiminnan moderoinnin (johtajat pyrkivät lieventämään stressitekijöiden vaikutusta työpaikalla), ilmapiirin johtamisen (johtaja ja työyhteisö rakentavat yhteistä näkemystä terveellisestä työpaikasta) ja mallinnuksen (johtaja

osoittaa omalla toiminnallaan ja valinnoillaan terveellisille toimintatavoille) avulla. Johtajat voivat viitoittaa suuntaa sellaisille käytänteille ja menettelytavoille, joiden avulla rakennetaan turvallista psykososiaalista työilmapiiriä työntekijöiden psyykkisen terveyden suojelemiseksi. Riskien hallinnan työpaikalla ei tulisi keskittyä ainoastaan negatiivisten olosuhteiden vähentämiseen, vaan myös niiden olosuhteiden parantamiseen, joilla edistetään kaikkien työyhteisön jäsenten suorituskykyä ja hyvinvointia työssä. (Jiménez, Winkler & Bregenzer 2017.)

Vaikka johtamisen käytänteillä on suuri merkitys hyvinvointia ylläpitävien käytänteiden luomiseen, on tärkeää tiedostaa hyvinvointikokemuksen muodostumisen kollektiivinen perusta. Työhyvinvoinnin rakentumisessa korostuu yhteisö ja yhteisvastuullisuus, jossa sekä henkilöstö että johtaja ymmärtävät henkisen ja fyysisen työkyvyn merkityksen työnsä perustehtävän toteuttamiseen. Valmentavan johtamisen näkökulmasta työhyvinvoinnissa ei ole kyse ainoastaan taloudellisen tuloksen saavuttamisesta, vaan ennen kaikkea henkilöstön kokemuksista suhteessa työn voimaannuttaviin ja elämänlaatua parantaviin tekijöihin. (Ristikangas & Grünbaum 2014.) Hyvinvoiva henkilöstö sitoutuu ja motivoituu tuottamaan uusia alakohtaisia innovaatioita, joilla on positiivinen vaikutus sekä työntekijöihin että oppivan organisaationkulttuurin kehittämiseen. Tehokas johtaminen on näin ollen ennen kaikkea panostusta inhimillisiin käytänteisiin, joilla tuetaan henkilöstön työhyvinvointia, aktiivista ja osallistuvaa toimintatapaa sekä päämäärähaakuista käyttäytymistä työssä. (Leppänen & Rauhala 2012.)

Työhyvinvointia luodaan yhteisessä toimintakulttuurissa, jossa jokaisella on lain säätelämä vastuu toimia työtään arvioiden ja kehittämisen (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018). Johtajan kyky ymmärtää inhimillisyyttä, yksilöllisyyttä ja subjektiivisia kokemuksia on ratkaisevassa asemassa suopean ja hyväksyvän työilmapiirin muodostumisessa, mikä kokonaisuutena voi vahvistaa yksilön kokemusta omasta hyvinvoinnistaan työssä. Johtaja voi omalla toiminnallaan mahdollistaa kysymiseen ja kuuntelemiseen perustuvien dialogisten vuorovaikutustapojen vakiintumisen, jotka ovat hyvinvoivan työyhteisön rakentumisen perusedellytys. (Tukiainen 2012: 181-191.) Valmentavalla johtamisotteella voidaan vaikuttaa siihen, millaisin keinoin vuorovaikutusta voidaan eheyttää muun muassa työhyvinvoinnin tukemisen sekä tehokkuuden ja organisaation perustehtävän toteuttamisen näkökulmasta.

Muutokset varhaiskasvatuksen vaatimuksissa, työelämässä ja osaamisvaatimuksissa asettavat haasteita toteuttaa laadukasta varhaiskasvatusta, joka tähtää kaikissa toimitaan lapsen edun ensisijaiseen tavoitteluun. Tukemalla varhaiskasvatushenkilöstön hyvinvointia valmentavan johtamisen käytäntein päiväkodinjohtaja voi omalta osaltaan

varmistaa, että toimialan tärkein voimavara – henkilöstö – säilyy työkykyisenä, tuottaa organisaatiolle inhimillistä pääomaa ja sitä kautta hyvinvointia lapsille.

#### **4 Tutkimuskysymys ja opinnäytetyön tavoite**

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää valmentavien johtamiskäytänteiden ilmenemistä kunnallisessa varhaiskasvatuksessa henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna. Opinnäytetyön kautta tuotettiin kyseisen kunnan varhaiskasvatuksen toimialalle tietoa siitä, millaisia kokemuksia varhaiskasvatuksen henkilöstöllä on valmentavan johtamisen toteutumisesta käytännön johtamistyössä.

Tutkimuskysymyksenä on, miten kunnallisen varhaiskasvatuksen työntekijät kokevat valmentavan johtamisen toteutuvan käytännön johtamistyössä.

Opinnäytetyö tehtiin vastaamaan kunnallisen varhaiskasvatuksen tarpeeseen saada kokemustietoa työntekijöiltä valmentavien johtamiskäytänteiden toteutumisesta. Tarpeen taustalla vaikuttivat varhaiskasvatuksen toimialan intressit sekä kaupunkistrategia, jossa on määritelty tavoitteet valmentavan johtamisen vahvistamiselle kuntaorganisaatiossa henkilöstöhallinnon, johdon ja esihenkilöiden osalta eri toimialoilla. Kuntaorganisaation esihenkilöt ovat läpikäyneet valmennusohjelman, jonka yksi tavoite on ollut vahvistaa osaamista valmentavassa johtamisessa.

Opinnäytetyön kautta pyritään myös vastaamaan kuntaorganisaation tarpeeseen vahvistaa valmentavia johtamiskäytänteitä kartoittamalla varhaiskasvatuksen toimialan nykytilaa kyseisten käytänteiden hyödyntämisestä lähijohtamisessa. Näin ollen opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa varhaiskasvattajien kokemuksiin pohjautuvaa tietoa, jota kyseinen kuntaorganisaatio voi hyödyntää strategisten tavoitteiden mukaisten toimenpiteiden suunnittelussa. Opinnäytetyön kautta saatua tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi koulutuksen, työhyvinvoinnin tai kehittämistyön tukemisen tarpeiden arvioinnissa. Tavoitteena on tehdä näkyväksi valmentavien johtamiskäytänteiden toteutuminen mahdollisimman lähellä asiakasrajapintaa.

#### **5 Opinnäytetyön toteutus**

Opinnäytetyö toteutettiin keskisuuren kaupungin kunnallisessa varhaiskasvatuksessa vuosien 2020 ja 2021 aikana yhteistyössä kyseisen kunnan varhaiskasvatuksen toimialan kanssa. Opinnäytetyöprosessin aikana pääasiallinen yhteistyökumppani

toimialalla oli kunnan varhaiskasvatusjohtaja. Opinnäytetyön toteutuksen suunnittelussa huomioitiin varhaiskasvatusjohtajan toiveet opinnäytetyön teeman ja sisällön suhteen. Toteutustavaksi valikoitui sähköinen kyselylomake, sillä koronapandemiatilanne ei mahdollistanut opinnäytetyön toteuttamista jalkautumalla kentälle esimerkiksi haastatteluja varten.

Opinnäytetyön menetelmällisenä tavoitteena oli rakentaa yksiselitteisyyden periaatetta noudattava ja helposti ymmärrettävä väittämäpatteristo, joka korostaa työntekijöiden kokemustietoa, suojaa anonymiteettia ja johon on suhteellisen vaivatonta vastata. Kyselylomakkeen lopussa oli yleisluontoinen avoimen kysymyksen kenttä, jossa vastaajat saivat halutessaan kuvata yksikkönsä johtajuuskäytänteitä vapaamuotoisesti. Sen tarkoituksena oli antaa mahdollisuus täydentää kyselylomakkeen väittämiä omin sanoin. Avoimen kentän vastauksia käytettiin varsinaisten tutkimustulosten analysoinnin rikastuttamisessa.

Opinnäytetyön kohdejoukkona olivat kaikki kunnallisen varhaiskasvatuksen opettajat (sisältäen apulaisjohtajat ja erityisopettajat), lastenhoitajat, ryhmäavustajat sekä päiväkotiapulaiset, jotka olivat työskennelleet senhetkisen päiväkodinjohtajan alaisuudessa vähintään kuusi kuukautta. Kriteeri kuuden kuukauden työskentelyajasta perustui siihen, että työntekijä ja päiväkodinjohtaja ovat todennäköisemmin olleet vaihtelevissa vuorovaikutustilanteissa tänä aikana. Myös kyselylomakkeen vastausohjeissa muistutettiin tarkastelemaan johtamisen käytänteitä pitkällä aikavälillä, jolloin työntekijän arviota päiväkodinjohtajan toimintatavoista pyrittiin ohjaamaan ennemmin vakiintuneiksi koettuihin käytänteisiin kuin yksittäisestä tilanteesta muodostuviin johtopäätöksiin.

## 5.1 Opinnäytetyöhön osallistuvan kunnan varhaiskasvatus

Opinnäytetyöhön osallistuvan kunnan paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma on huoltajien, varhaiskasvatuksen henkilöstön sekä kasvatus- ja opetustoimen yhteistyössä laatima asiakirja, joka ohjaa varhaiskasvatustoimintaa kunnassa paikalliset erityispiirteet huomioiden. Sen tavoitteena on määritellä pedagogiikkaan, suunnitelmallisuuteen ja tavoitteellisuuteen perustuvat toimet, joiden kautta turvataan lapsen oikeus kasvatuksen, opetuksen ja hoidon eheään kokonaisuuteen. Kunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman lisäksi jokaisella varhaiskasvatusyksiköllä on paikallista linjaa noudattava toimintasuunnitelma, joka erittelee yksityiskohtaisesti kyseisen yksikön toiminnan toteuttamisessa huomioitavia erityispiirteitä ja tavoitteita.

Varhaiskasvatuksen kehittäminen kyseisessä kunnassa perustuu systemaattiseen arviointiin toiminnan kaikilla tasoilla. Arviointiin osallistuvat niin lapset, huoltajat kuin varhaiskasvatuksen henkilöstökin ja sen kautta reflektoitua tietoa hyödynnetään tulevan toiminnan suunnittelussa. Kunnallisen varhaiskasvatuksen arvioinnin pohjana toimii erityisesti syväoppimisen taitoportaat. Syväoppimisen ohjelma (*New Pedagogies for Deep Learning*) on kansainvälinen kumppanuusohjelma, jonka tavoitteena on tukea pedagogiikan rakentamista syväoppimisen menetelmillä. Sen keskeisenä tehtävänä on jäsenellä kasvatuksen ja opetuksen suunnittelua ja toteutusta sellaiseksi, että se tukee lasten tulevaisuudessa tarvittavien elämäntaitojen kehittymistä. Syväoppimisen ohjelmaan on osallistunut satoja varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen yksiköitä eri puolilta Suomea vuodesta 2014 lähtien.

Syväoppimisella tarkoitetaan oppimisen prosessia, joka tähtää tulevaisuudessa tarvittavien ydintaitojen syvälliseen ymmärtämiseen ja käyttöön. Näitä ydintaitoja ovat globaali kansalaisuus, tiimityötaidot, itseohjautuvuuden ja oppimaan oppimisen taidot, kriittisen ajattelun taidot, luovuus sekä viestintä- ja vuorovaikutustaidot. NPDL-ohjelman tavoitteena on kehittää sekä akateemisten että sosioemotionaalisten taitojen oppimisprosesseja sellaiseen suuntaan, jotka palvelevat lapsen oman oppimisen, kasvun ja kehityksen lisäksi myös häntä ympäröiviä verkostoja nyt ja tulevaisuudessa. Kansainväliset arvioinnit ohjelman sisällöstä viittaavat siihen, että syväoppimisen ohjelma on tähän mennessä edistänyt oppimisen taitoja sekä yksilöllisessä että sosiaalisessa kontekstissa. (Quinn, McEachen, Fullan, Gardner & Drummy 2020: 5-8.)

Myös Valtakunnalliseen varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin (2018) on kirjattu syväoppimisen ohjelman mukaiset tavoitteet jatkuvalla oppimiselle, osallisuuden periaatteille ja vahvuuksien hyödyntämiselle. Varhaiskasvatussuunnitelmasta ilmenee syväoppimisen ohjelmassakin korostuvat keskeiset aktiivisen osallisuuden taidot, joissa varhaiskasvatuksen toteuttaminen nähdään ennen kaikkea yhteisöllisenä toimintatapana kaikissa varhaiskasvatuksen vuorovaikutussuhteissa. Näkemys yhdessä työskentelemisestä yhteistä päämäärää kohden linjaa sensitiivisyyttä, valinnanvapautta ja myönteistä vuorovaikutusta painottavaa osallisuusperiaatetta myös opinnäytetyöhön osallistuvan kunnan varhaiskasvatussuunnitelmassa, jonka keskiössä ovat lapsen edun tavoittelu henkilöstön työhyvinvoinnista tinkimättä. Sekä NPDL-tavoitteet, Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, että kunnan oma varhaiskasvatussuunnitelma osoittavat yhdessä, että opinnäytetyöhön osallistuvan kunnan varhaiskasvatukselle asetetut tavoitteet ovat vahvasti linjassa myös valmentavan johtamisen ideologian kanssa.



## 5.2 Aineistonkeruumenetelmä

Opinnäytetyön aineistonkeruussa hyödynnettiin kvantitatiivista eli määrällistä aineistonkeruumenetelmää. Määrälliset aineistonkeruumenetelmät tuottavat numeeriseen tietoon pohjautuvaa ja tilasto-ohjelmilla analysoitavaa tietoa tarkasteltavasta ilmiöstä. Määrällisillä menetelmillä voidaan tarkastella opinnäytetyöhön lukeutuvaan ilmiöön sisältyviä muuttujia numeerisen tiedon pohjalta sekä selittää, ymmärtää ja jaotella ihmisten käsityksiin liittyvää tietoa. Ne mahdollistavat ilmiöön liittyvien lukumäärien ja prosenttiosuuksien selvittämisen sekä niiden jakaumien ymmärtämisen numeerisen tiedon avulla. (Heikkilä 2014; Vilka 2021b.)

Aineistonkeruumenetelmä suunniteltiin työelämäyhteistyössä ja se valikoitui kvantitatiiviseksi pääasiassa neljästä syystä. Ensinnäkin opinnäytetyön perusjoukko oli suhteellisen laaja, minkä vuoksi ajankäytöllisistä syistä laajamittaisen kvalitatiivisen opinnäytetyön toteuttaminen ei ollut mahdollista. Aineistonkeruumenetelmänä sähköinen kyselylomake sopiikin erityisen hyvin suurelle perusjoukolle ja toisistaan erillään oleville vastaajille. Sen avulla on mahdollista kerätä yksiselitteistä tietoa, joka myös suojaa vastaajan anonymiteettia. (Vilka 2021b.)

Tämän lisäksi koronapandemia aiheutti rajoituksia perusjoukon tavoitettavuudelle. Alun perin opinnäytetyön aineistonkeruu suunniteltiin toteutettavaksi ohjatusti siten, että opinnäytetyön tekijä olisi paikalla satunnaisotannalla valituissa päivähoitoyksikössä vastaamassa mahdollisiin tulkinnallisiin epäselvyyksiin ja lisäkysymyksiin liittyen kyselylomakkeeseen. Keväällä 2021 voimassa olleet koronapandemian aiheuttamat rajoitustoimenpiteet vaikuttivat siihen, että aineistonkeruu päätettiin yhteistyössä varhaiskasvatusjohtajan kanssa toteuttaa ilman päiväkoteihin jalkautumista. Riittävän vastausmäärän varmistamiseksi kyselylomake lähetettiin kaikkiin kunnallisiin varhaiskasvatusyksiköihin.

Edellä kuvattujen syiden lisäksi opinnäytetyön tavoitteena oli muodostaa yleiskäsitys valmentavien johtamiskäytänteiden toteutumisesta, mihin oli mahdollista saada vastaus (myös) määrällisillä menetelmillä. Yleiskuvan luominen eli mitattavien asioiden välisten erojen ja suhteiden havainnollistaminen onkin tyypillistä ihmisiä koskevassa määrällisessä tutkimuksessa (Vilka 2021a). Aineistonkeruumenetelmän valintaan vaikutti myös se, että opinnäytetyön tekijän vaikutus vastaajiin pyrittiin pitämään mahdollisimman lievänä. Heikkilän (2014) mukaan internet-kyselyt sopivat tällaiseen tilanteeseen hyvin, sillä niissä pyritään välttämään vastaajiin vaikuttamista. Henkilökohtaisessa

haastattelussa tai puhelinhaastattelussa haastattelijan vaikutus vastaajiin on Heikkilän (2014) mukaan voimakkaampi.

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli kerätä aineisto, joka vastaa tutkimuskysymykseen täsmällisesti, sisältäen mahdollisimman pienen virhetulkintojen riskin. Kvantitatiivisella aineistonkeruumenetelmällä voitiin kuvata opinnäytetyössä kuvattujen muuttujien välisiä suhteita subjektiivisten vastausten perusteella mahdollisimman täsmällisesti. Opinnäytetyössä rajattiin tulkinnallisten aineistonkeruumenetelmien käyttö yhteen avoimen kommentin mahdollisuuteen, jossa vastaajia pyydettiin kuvailemaan yksikönsä johtamiskäytänteitä omin sanoin. Avoimen kommenttikentän tarkoituksena oli rikastuttaa määrällisellä menetelmällä kerättyä aineistoa koskien kokemuksia valmentavan johtamiskäytänteiden toteutumisesta.

### 5.3 Kyselylomakkeen rakentaminen

Tässä opinnäytetyössä mitattavat asiat aineistonkeruuta varten määriteltiin Ellingerin ja Bostromin (1999) valmentavan johtamisen teoretisointiin tähtäävien tutkimusten lisäksi muiden valmentavaan johtamiseen sekä varhaiskasvatuksen toimintaympäristöön liittyvien tutkimusten pohjalta. Muodostetun teoriapohjan tavoitteena oli toimia perusteluna opinnäytetyössä mitattaville asioille ja tukea tulosten analysointia. Tutkittuun tietoon perustuvasta teoriasta muodostettiin pohja, jonka avulla opinnäytetyöhön osallistuneiden asenteiden tai käyttäytymisen mittaaminen mahdollistui.

Ellingerin ja Bostromin (1999) valmentavaa johtajuutta käsittelevissä tutkimuksissa valmentavan johtamisen käyttäytymispiirteet oltiin jaettu kahteen ryhmään, voimaannuttaviin ja mahdollistaviin käytänteisiin. Tässä opinnäytetyössä mahdollistavat käytänteet jaettiin kyselylomakkeella kahteen erilliseen osioon, jolloin kyselylomakkeelle muodostui yhteensä kolme erillistä osiota. Näiden osioiden teemoiksi nousivat teorian pohjalta turvallisuudentunteeseen, valtuttamiseen sekä interaktiivisuuden liittyvien käytänteiden tarkasteleminen.

Valmentavien johtamiskäytänteiden jaottelu kolmeen teemaan oli ratkaisu, joka muodostui opinnäytetyöprosessin varhaisessa vaiheessa erityisesti varhaiskasvatusjohtajan kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta. Työelämäyhteistyössä muodostetun yhteisen näkemyksen perusteella erityisesti vastaushalukkuutta lisäävien tekijöiden huomiointi oli tekijä, joka pyrittiin huomioimaan kyselylomakkeen rakentamisessa. Kyselylomake pyrittiin pitämään kohtuullisen pituisena ja mahdollisimman selkeänä, minkä

vuoksi lomakkeelle luotiin tasapainoinen yleisilme jaottelemalla mahdollistavien käytänteiden toisiaan muistuttavat käyttäytymispiirteet kahteen eri teemaan. Yleinen selkeysvaatimus kyselylomakkeen muodostamisessa on asia, joka voi vaikuttaa ratkaisevasti vastaushalukkuuteen (KvantiMOTV 2010). Tämän lisäksi vastaushalukkuutta haluttiin vahvistaa yksinkertaisilla ja kohtuomittaisilla väittämillä, joiden kieliasu oli mukautettu vastaamaan varhaiskasvatuksessa tyypillisesti käytettyä terminologiaa. Ellingerin ja Bostromin (1999) tutkimuksiin perustuvat väittämät ovat tässä opinnäytetyössä muotoiltu varhaiskasvatuksen vuorovaikutustilanteita mukaileviksi siten, että niiden paikkaansa pitävyyden arvioinnissa on voitu hyödyntää kokemuksia nimenomaan varhaiskasvatuksen tyypillisistä vuorovaikutustilanteista.

Kyselylomakkeen kolmeen teemaan sisältyvien väittämien asetelussa yksiselitteisyyden periaatteen noudattaminen oli tärkeää. Tämä tarkoittaa, että samaa väittämää ei ole mahdollisuutta tulkita monella tavalla, vaikka vastaukset itsessään perustuvat työntekijöiden subjektiivisiin kokemuksiin. Vastausvaihtoehdot määriteltiin valmiiksi siten, että vastauksella oli mahdollisuus osoittaa oma kokemus tietyn väittämän paikkansapitävydestä. Tavoitteena oli, että vastaajat tuottavat mahdollisimman täsmälliset vastaukset tutkimuskysymykseen tutkimuksen sisäinen luotettavuuden lisäämiseksi, jotta niiden pohjalta voitaisiin tehdä yleisiä päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. Selkeillä ja yksiselitteisillä väittämillä vastausvaihtoehdoineen luotiin perusta luotettavalle ja onnistuneelle opinnäytetyölle. (Valli 2018.) Väittämien muotoilemisessa kiinnitettiin myös erityishuomiota eettisiin periaatteisiin (katso tarkemmin luku 8).

Opinnäytetyön aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, jonka vastaukset perustuivat suurimmaksi osaksi väittämien paikkansapitävyyden subjektiiviseen arviointiin. Kyselylomakkeella oli yhteensä 25 väittämää jaoteltuna kolmeen eri teemaan, yksi avoimen kommentin kenttä sekä kolme taustatietoihin liittyvää kysymystä. Kyselylomake vakioitiin siten, että kaikilta opinnäytetyöhön osallistuvilta kysyttiin täsmälleen samat asiat, samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Kyselylomakkeen lähettäminen edellytti, että kaikkiin väittämiin on vastattu ja taustatiedot on kirjattu. Avoimen kommentin jättäminen oli vapaaehtoista.

Valmentavia johtamiskäytänteitä koskeviin väittämiin vastattiin 4-portaisella Likert-asteikolla. Likert-asteikko on vastaajan tyytyväisyyttä tai asennetta kuvaava vastausasteikko, jossa vastaaja ilmaisee oman näkemyksensä yksittäisen väittämän paikkaansa pitävyydestä (Heikkilä 2014). Opinnäytetyössä käytettiin yksisuuntaista Likert-asteikkoa, jossa väittämien paikkaansa pitävyyttä kuvaavat ääri vaihtoehdot olivat toistensa

suorat vastakohdat. Vastausvaihtoehtoina eli luokkina olivat Täysin samaa mieltä (4) – osittain samaa mieltä (3) – osittain eri mieltä (2) – täysin eri mieltä (1).

Tyypillinen 5-portainen Likert-asteikko rajautui opinnäytetyöstä pois, jotta vastaajalla ei ollut mahdollisuutta tuottaa väittämiin niin sanottua neutraalia vastausta (esimerkiksi ”ei samaa eikä eri mieltä”). 4-portainen Likert-asteikko mahdollistaa hienovaraisten mielihäviö-erojen erottelun toisistaan, joka vahvistaa edelleen vastausten yksityiskohtaisuutta ja luotettavuutta. Sen tarkoituksena oli ohjata vastaajaa punnitsemaan, onko hän väittämän kanssa enemmän samaa kuin eri mieltä. Tulosten analysoinnin vuoksi Likert-asteikon vastauksen pisteytettiin, mutta pisteet eivät näkyneet vastaajille eivätkä ne arvottaneet vastausvaihtoehtoja suhteessa toisiinsa.

Opinnäytetyössä oli myös yksi avoimen kommentin kenttä, jonka tarkoituksena oli rikastuttaa väittämiin tuotettuja vastauksia. Mahdollisuudella avoimeen kommenttiin haluttiin antaa vastaajille oikeus tuottaa vapaa kommentti yksikkönsä johtamiskäytänteistä ilman vahvaa ennako-ohjausta. Vastaajalla oli mahdollisuus kommentoida mitä tahansa johtamiskäytäntää, joko kyselylomakkeen väittämiin tai muihin käytänteisiin liittyen.

Kyselylomakkeen vastaukset tuotettiin yksilöllisesti. Ryhmävastauksen poisjättäminen oli tämän opinnäytteen toteuttamisen kannalta olennaista, sillä kokemukset valmentavan johtamisen käytänteiden ilmenemisestä omassa yksikössä ovat aina subjektiivisia. Näin ollen yksilövastauksilla saavutettiin kokonaisvaltaisesti täsmällisempi ja luotettavampi tulos, sillä kyseessä on kokemustiedon keräämiseen perustuva opinnäytetyö.

## 5.4 Aineiston analysointimenetelmä

Opinnäytetyön tulosten analysoinnissa hyödynnettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä. Kyselylomakkeella Likert-asteikolle asetetut väittämät vietiin Metropolian e-lomakkeelta Microsoft Excel-taulukkolaskentaohjelmaan, jonka perusteella tulokset analysoitiin. Vastauksista muodostettiin tuloksia havainnollistavia kuvioita, jotka kuvattiin sanallisesti jokaisessa teemaosiossa erikseen. Tältä osin aineiston analysointi tapahtui määrällisin analysointimenetelmin.

Tässä opinnäytetyössä vastaajien taustatiedot kuvataan pylväskaavioilla siten, että eri ammattiryhmien edustajien ikää ja työvuosia varhaiskasvatuksissa vertailtiin toisiinsa vastausaktiivisuuden havainnollistamiseksi. Vastaajien taustatietoihin liittyvät tekijät

eivät vaikuttaneet merkittävästi opinnäytetyön tuloksiin, joten varsinaisten tulosten analysoinnin kannalta niitä ei ollut tarpeen erotella tarkemmin. Tämän lisäksi opinnäytetyön tavoitteena oli luoda yleiskuva valmentavien johtamiskäytänteiden toteutumisesta, minkä vuoksi yksittäisten vastaajien tai esimerkiksi ammattiryhmien sisäisten vastausten erottelu ei ollut tarkoituksenmukaista.

Tulosten analysoinnissa käytettiin keskiarvoa ja keskihajontaa kuvaamaan jokaisen väittämän keskimääräisyyttä sekä sen sisäistä vaihteluväliä. Keskiarvo ei yksinään anna tarkkaa tietoa väittämästä, sillä se ei kerro annettujen vastausten vaihtelu on kunkin väittämän sisällä. Tämän vuoksi tuloksia analysoitiin kuvaamalla myös jokaisen väittämän keskihajontaa. Tässä opinnäytetyössä keskiarvo antaa yleiskuvan jokaisen väittämän paikkaansa pitävyydestä, kun taas keskihajonta osoittaa väittämään annettujen vastausten hajanaisuuden suhteessa toisiinsa. Opinnäytetyön tulosten havainnollistamisessa käytettiin myös graafeja (kuten pylväskuvioita) sekä taulukoita. Graafien tarkoituksena on tuoda opinnäytetyön tulokset visuaaliseen muotoon ja helpottaa niiden ymmärrettävyyttä.

Tulosten analyysissa on nostettu esiin myös kyselylomakkeen avoimeen kommenttikenttään tuotettuja vastauksia, jotka analysoitiin kvalitatiivisesti eli laadullisesti. Avointen kommenttien analysoinnissa on käytetty teemoiteltua sisällönanalyysia. Sisällönanalyysissa nostetaan tutkimuskysymyksen kannalta olennaisin tieto esiin kuvaamalla kyselylomakkeella kerättyä aineistoa ja kuvataan vastaajien subjektiivisia merkityskokonaisuuksia opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Teemoittelun kautta voitiin muun muassa pilkkoa aineistoa sen mukaan, millaisia vastauksia avoimiin kommentteihin tuotettiin. Tämä myös mahdollisti asiasisällön mukaan ryhmiteltyjen vastausten keskinäisen vertailun erilaisissa teemaluokissa. (Valli 2018; Vilkkä 2021a.)

Avointen kommenttien vastaukset analysoitiin manuaalisesti sen perusteella, mitä teemakokonaisuutta kukin kommentti osuvimmin edusti. Avoimia kommentteja vertailtiin keskenään saman teemakokonaisuuden sisällä, pyrkien erottelemaan niistä sekä samankaltaisuuksia että eroavaisuuksia. Eri teemakokonaisuuksien välisten vastausten vertailua käsitellään myös johtopäätöksissä ja pohdinnassa.

Analyysin rakenne etenee kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä. Analyysin ensimmäinen teema koskee valmentavan johtamisen mahdollistavia käytänteitä vuorovaikutuksen, tunneilmapiirin ja työilmapiirin näkökulmasta. Analyysin toisessa teemassa käsitellään valtauttamiseen, vastuuttamiseen ja luottamukseen liittyviä käytänteitä, jotka ovat valmentavan johtajan voimaannuttavia käytänteitä. Analyysin viimeisessä

teemassa palataan valmentavan johtamisen mahdollistaviin käytänteisiin motivoimisen, kannustamisen ja palautteen antamisen näkökulmasta.

## 5.5 Opinnäytetyöprosessin käytännön toteutus

Opinnäytetyöprosessi alkoi marraskuussa 2020 puhelinalaverilla varhaiskasvatusjohtajan kanssa. Tässä palaverissa tehtiin yhteinen rajausta opinnäytetyön aiheelle, toteutustavalle ja aikataulutukselle. Opinnäytetyön aihe koettiin merkitykselliseksi, sillä valmentavan johtamisen vahvistaminen on osa kaupunkistrategiaa ja se on vaikuttanut muun muassa päiväkodinjohtajien koulutussisältöjen valintaan. Opinnäytetyön toteuttaminen merkitsisi käytänteiksi vakiintuneiden sekä kehittämistä kaipaavien valmentavien johtamiskäytänteiden läpinäkyvää tarkastelua henkilöstön perspektiivistä. Kuvassa 3. esitetään tiivistetysti opinnäytetyöprosessin eri vaiheet ideoinnista prosessin loppuun saattamiseen.



Kuva 3. Opinnäytetyön prosessikaavio

Tutkimuslupahakemus lähetettiin opinnäytetyöhön osallistuvan kunnan kasvatus- ja opetusvirastoon tammikuussa 2021. Tutkimuslupahakemukseen liitettiin toimialajohdon

toiveesta myös tutkimussuunnitelma. Opinnäytetyölle myönnettiin tutkimuslupa huhtikuussa 2021 ja aineistonkeruu suoritettiin toukokuussa 2021. Saatekirje ja linkki kyselylomakkeelle lähetettiin sähköpostitse päiväkodinjohtajille, jotka lähettivät tiedot johtamiensa yksiköiden potentiaalisille vastaajille. Alkuperäistä kahden viikon vastausaikaa pidennettiin viikolla mahdollisimman korkean vastausprosentin saavuttamiseksi. Opinnäytetyön aineistonkeruun aikana potentiaalisilta vastaajilta ei tullut lisäkysymyksiä tai -kommentteja opinnäytetyön tekijälle.

Aineiston analysointi tapahtui syksyn 2021 ja tammikuun 2022 aikana. Valmis opinnäytetyö saatetaan myös opinnäytetyöhön osallistuvan kunnan varhaiskasvatuksen toimialan tietoon. Opinnäytetyöhön osallistuneen kunnan varhaiskasvatuksen toimiala on ilmaissut kiinnostuksensa opinnäytetyön kautta kerätyn tiedon hyödyntämiseen valmistavan johtamisen käytänteiden vahvistamisessa. Varhaiskasvatuksen toimiala vastaa itse opinnäytetyön kautta saadun tiedon jatkohyödyntämisestä.

## 6 Tulokset

Tässä luvussa perehdytään opinnäytetyön tuloksiin. Tulokset koostuvat sähköiseen kyselylomakkeeseen vastanneiden varhaiskasvatuksen työntekijöiden antamista tiedoista sekä avoimen kommenttikentän vastauksista. Sähköiseen kyselylomakkeeseen vastasi yhteensä 74 varhaiskasvatuksen työntekijää. Vastausprosentti oli 29.6%, jolloin opinnäytetyön kato oli 70.4%. Vastaajat edustivat varhaiskasvatuksen opettajia, apulaisjohtajia, erityisopettajia, varhaiskasvatuksen lastenhoitajia sekä ryhmäavustajia. Kyselyyn vastanneista yksikään ei ollut päiväkotiapulainen.

Valinnaiseen avoimen kommentin kenttään tuli yhteensä 33 vastausta, joista kaikki voitiin käyttökelpoisuutensa perusteella sisällyttää opinnäytetyöhön joko kokonaan tai osittain. Avoimia kommentteja jäsenneltiin tuloksissa siten, että niillä pyritään täsmentämään käsiteltävää väittämää mahdollisimman osuvasti. Joissakin avoimissa kommentteissa työntekijät kertoivat kokemuksistaan eri teemakokonaisuuksiin tai väittämiin liittyen, minkä vuoksi osa avoimen kommentin väittämistä jaettiin useampaan osaan. Kommenttien jakamista havainnollistetaan [...] -merkillä. Avoimeen kommenttikenttään tuotetut vastaukset numeroitiin vastaamaan e-lomakkeelle tuotettujen vastausten rivinumerointia.

Opinnäytetyön varsinaiset tulokset esitetään pylväsdiagrammeina, taulukoina sekä kirjallisena analyysinä. Jokaisen teemakokonaisuuden tulosten raportoinnissa edetään

selkeästi varhaiskasvatuksessa toteutuvista valmentavan johtamisen käytänteistä kohti niitä käytänteitä, joissa työntekijöiden kokemukset olivat hajanaisempia ja joiden lähempi tarkasteleminen johtamiskäytänteiden kehittämiseksi voisi olla tarpeen. Vaikka jokaiseen väittämään tuotetut vastaukset analysoitiin, tulosten raportoinnissa keskitytään juuri niiden väittämien tarkasteluun, joissa keskiarvon (ka) ja keskihajonnan (s) suhde on tulosten kannalta merkittävä. Perusteena tälle on, että nämä väittämät antavat opinnäytetyöhön osallistuneen kunnan varhaiskasvatuksen toimialalle olennaisinta tietoa sekä toimivaksi koetuista että kehittämistä vaativista valmentavan johtamisen käytänteistä. Näiden piirteiden lähemmästä tarkastelusta on työelämän yhteistyökumppanille eniten hyötyä, sillä opinnäytetyön tuloksia pyritään soveltamaan opinnäytetyöhön osallistuvan kunnan varhaiskasvatuksen toimialan kehittämiseen.

## 6.1 Vastaaajien taustatiedot

Opinnäytetyöhön osallistui yhteensä 74 varhaiskasvatuksen työntekijää kolmesta eri ammattiryhmästä. Taustatietojen osalta kerrotaan kootusti, ketkä ovat osallistuneet opinnäytetyöhön. Tässä opinnäytetyössä vastaajien taustatietojen erottelulla pyritään kuvaamaan, miten aktiivisia eri ammattinimikkeillä työskentelevät varhaiskasvattajat olivat ikänsä ja varhaiskasvatuksessa työskenneltyjen vuosien perusteella.

Joidenkin taustatietoihin liittyvien graafien perusteella vastaajan on mahdollista tunnistaa itse itsensä silloin, kun vastaaja edustaa yksin tiettyä ikään tai työvuosiin liittyvää taustatietoryhmää. Tällä ei ole opinnäytetyön luotettavuuden kannalta merkitystä siinä mielessä, että kukaan muu kuin vastaaja itse ei voi tunnistaa häntä graafeista. Tämän lisäksi tämän kappaleen graafit kuvaavat ainoastaan opinnäytetyöhön osallistumista eivätkä varsinaisia tuloksia. Opinnäytetyön varsinaisissa tuloksissa vastaajien taustatietoja ei käsitellä lainkaan.

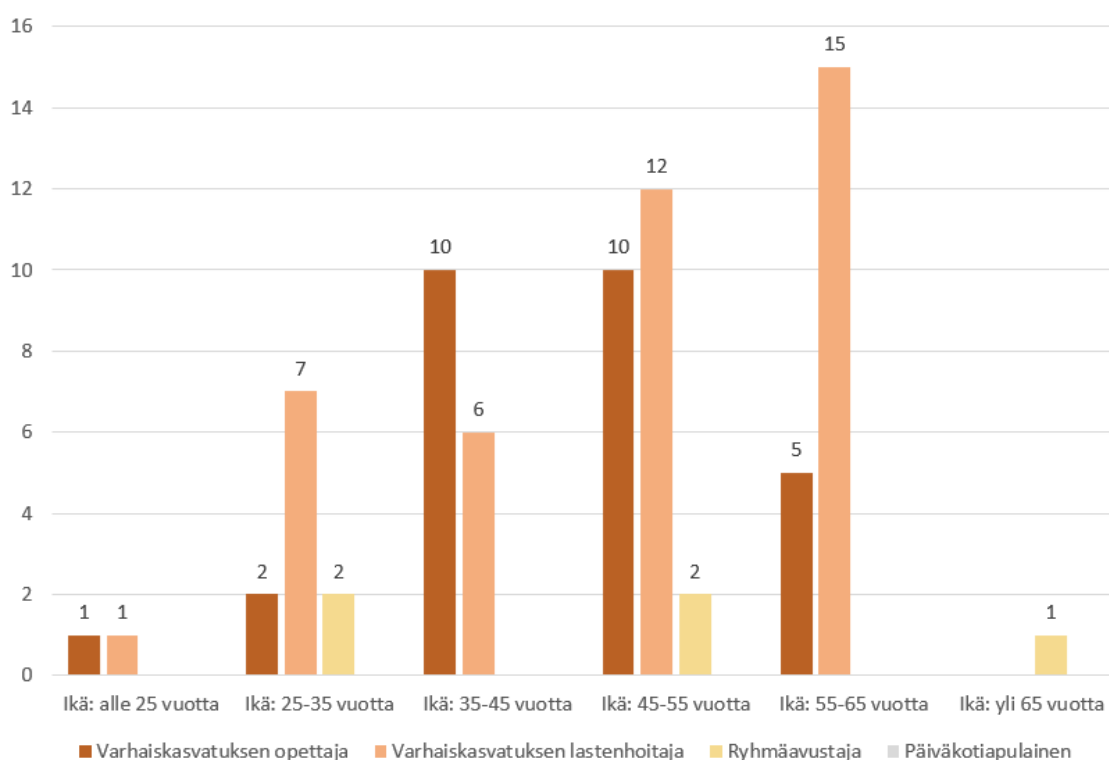
Taustatietojen keräämisen tarkoituksena oli havainnoida, millaisia eroavaisuuksia yksittäisillä vastaajilla olisi suhteessa toisiinsa ja löytyisikö tietyn taustatekijän omaavilla vastaajilla samankaltaisia kokemuksia valmentavien johtamiskäytänteiden toteutumisesta. Kokemukset valmentavan johtamisen käytänteiden toteutumisesta olivat kuitenkin hyvin vaihtelevia riippumatta tehtävänimikkeestä, iästä tai työskentelyvuosista, minkä vuoksi taustatiedot eivät itsessään vaikuttaneet opinnäytetyön varsinaisiin tuloksiin.

Eniten vastauksia tuottaneita ammattiryhmiä olivat varhaiskasvatuksen lastenhoitajat (n=41) ja varhaiskasvatuksen opettajat (n=28), joista kaksi vastaajaa toimi myös



yksikkönsä apulaisjohtajana ja yksi erityisopettajana. Tässä opinnäytetyössä sekä apulaisjohtajat että erityisopettajat sisällytettiin koulutustaustansa perusteella opettajien ammattiryhmään. Vähiten vastauksia tuottivat ryhmäavustajat (n=5). Päiväkotiapulais-ten ammattiryhmästä yksikään ei osallistunut opinnäytetyöhön (n=0).

Vastaajien taustatietoja käsitellään tässä opinnäytetyössä siten, että pysyvänä muuttu-jana on henkilöiden ammattinimike. Eri ammattinimikkeillä työskentelevien aktiivisuutta tarkastellaan sekä heidän ikänsä että varhaiskasvatuksessa työskenneltyjen työvuoo-sien näkökulmasta.

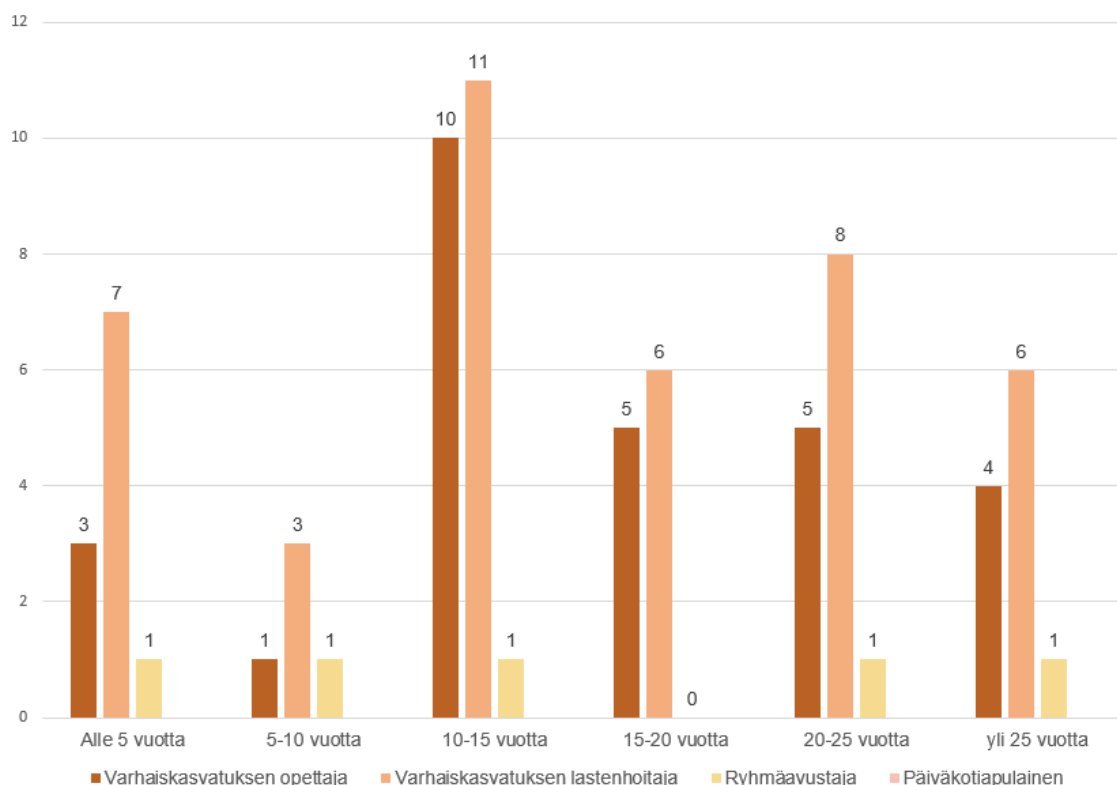


Kuvio 1. Opinnäytetyön vastausaktiivisuus työnimikkeen ja iän perusteella

Kuviossa 1. havainnollistetaan, miten vastausaktiivisuus jakaantui työnimikkeen perusteella suhteessa varhaiskasvattajien ikään. Vastaajista kokonaisuudessaan aktiivisin ikäryhmä oli 45-55-vuotiaat (n=24). Tähän ikäryhmään kuuluivat myös opinnäytetyöhön vastanneet apulaisjohtajat (n=2) ja erityisopettaja (n=1). Erityisen aktiivisia vastaajia olivat lastenhoitajat, joiden ikä sijoittui 45-65-ikävuoden välille. Ikäryhmän perusteella vähiten vastauksia tuottivat alle 25-vuotiaat (n=2) sekä yli 65-vuotiaat (n=1).

Tulosten kannalta on tärkeää tarkastella, miten vastausaktiivisuus jakaantui eri ikäryhmien keskuudessa. Yksittäisten vastaajien kokemuksista ei kuitenkaan ilmennyt

sellaisia tekijöitä, joissa ikä olisi tuonut huomionarvoisia tuloksia opinnäytetyöhön. Ikä ei ollut tekijä, joka vaikutti vastaajien kokemukseen valmentavan johtamisen käytänteiden toteutumisessa tai toteutumatta jäämisessä. Sekä samanmielisiä että erimielisiä kokemuksia kertyi kaikista ikäryhmistä, minkä vuoksi päätelmiä esimerkiksi tietyissä ikäryhmissä rakentuvista kokemuksista ei voida tehdä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa yleistävää tietoa vastaajien subjektiivisista kokemuksista, joiden rakentumiseen ikä ei tämän opinnäytetyön perusteella vaikuttanut.



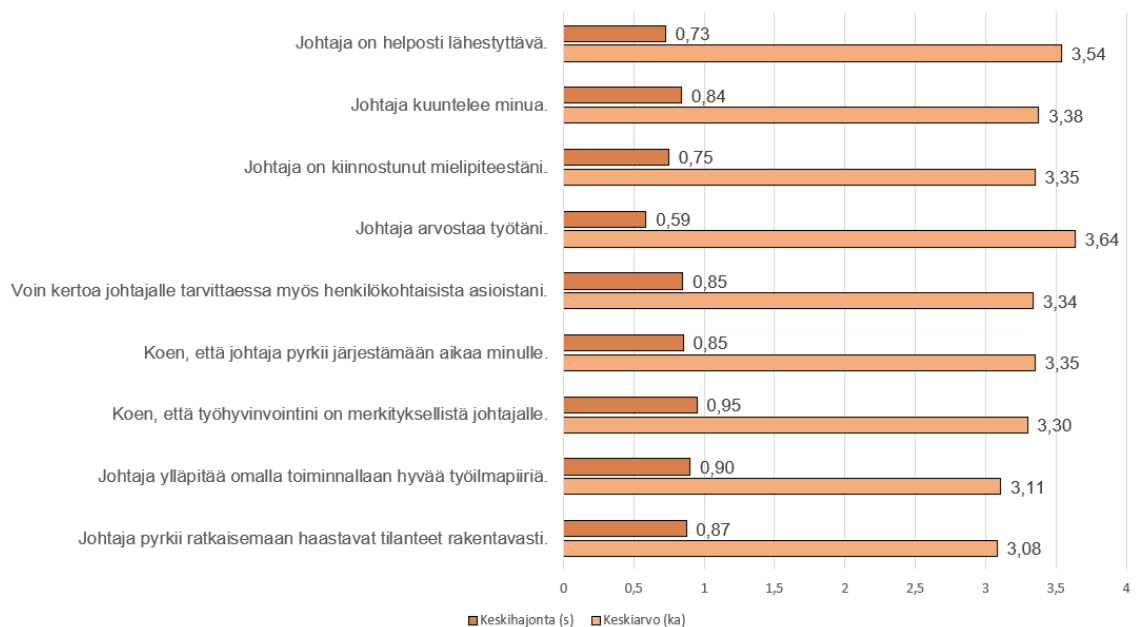
Kuvio 2. Opinnäytetyön vastausaktiivisuus työnimikkeen ja varhaiskasvatuksessa työskenneltyjen vuosien perusteella

Kuviossa 2. havainnollistetaan, miten vastausaktiivisuus jakaantui työnimikkeen perusteella suhteessa varhaiskasvatuksessa työskenneltyihin vuosiin. Aktiivisimmin opinnäytetyöhön vastasivat ne, jotka olivat työskennelleet varhaiskasvatuksessa 10-15 vuotta ( $n=22$ ). Vähiten aktiivisia olivat 5-10 vuotta varhaiskasvatuksessa työskennelleet ( $n=5$ ). Tulosten kannalta keskeistä on kuitenkin se, että vastaajien työkokemus varhaiskasvatuksessa oli kokonaisuudessaan melko hajanaista. Näin ollen voidaan katsoa, että monenlaista kokemusta omaavat työntekijät tulivat edustetuiksi tässä opinnäytetyössä, mikä lisää tältä osin vastaajien edustavuutta suhteessa opinnäytetyön tavoitteeseen eli yleiskuvan luomiseen. Kuten ikäjakauman osalta, työvuodet varhaiskasvatuksessa eivät merkittävästi vaikuttaneet vastaajien myönteisiin tai kielteisiin kokemuksiin

valmentavien johtamiskäytänteiden toteutumisesta. Samanmielisiä ja erimielisiä kokemuksia tuotettiin työkokemuksen määrästä riippumatta.

## 6.2 Turvallinen tunne- ja työilmapiiri sekä vuorovaikutteisuus

Kyselylomakkeen ensimmäisessä teemassa kartoitettiin kokemuksia johtajan kyvystä ylläpitää turvallisuudentunnetta ja hyväksyvää ilmapiiriä työssä vuorovaikutteisien menetelmin. Tässä teemassa pyrittiin selvittämään työntekijän kokemuksia sekä välittömistä vuorovaikutustilanteista johtajan kanssa että johtajan kykyä ylläpitää psykologisesti turvallista tunne- ja työilmapiiriä kokonaisuudessaan. Välittömällä vuorovaikutuksella tarkoitetaan tässä yhteydessä johtajan ja työntekijän kohtaamisia, jotka sisältävät toisen puheeseen tai toimintaan reagoimista. Vuorovaikutuksella ei tässä yhteydessä tarkoiteta ainoastaan keskustelua, vaan monikanavaista kehon ja puheen yhteisviestintää.



Kuvio 3. Keskiarvo ja keskihajonta varhaiskasvatuksen työntekijöiden kokemuksista liittyen johtajan vuorovaikutustaitoihin sekä kykyyn ylläpitää turvallista tunne- ja työilmapiiriä

Kuviossa 3 on esitetty kyselylomakkeen ensimmäisen teeman vastausten keskiarvot (ka) ja keskihajonnat (s). Kyselylomakkeen ensimmäisen teeman tuloksista käy ilmi, johtajan vuorovaikutustaitoihin sekä kykyyn ylläpitää sallivaa tunneilmapiiriä ja hyvää työilmapiiriä oltiin kokonaisuudessaan melko tyytyväisiä.

Väittäjä	Täysin samaa mieltä		Osittain samaa mieltä		Osittain eri mieltä		Täysin eri mieltä		Keski-arvo	Keskihajonta
	%	n	%	n	%	n	%	n		
Johtaja on helposti lähestyttävä.	66 %	n=49	23 %	n=17	10 %	n=7	1 %	n=1	3,54	0,73
Johtaja kuuntelee minua.	57 %	n=42	28 %	n=21	11 %	n=8	4 %	n=3	3,38	0,84
Johtaja on kiinnostunut mielipiteestäni.	51 %	n=38	33 %	n=24	16 %	n=12	0 %	n=0	3,35	0,75
Johtaja arvostaa työtäni.	69 %	n=51	26 %	n=19	5 %	n=4	0 %	n=0	3,64	0,59
Voin kertoa johtajalle tarvittaessa myös henkilökohtaisista asioistani.	53 %	n=39	34 %	n=25	8 %	n=6	5 %	n=4	3,34	0,85
Koen, että johtaja pyrkii järjestämään aikaa minulle.	54 %	n=40	33 %	n=24	8 %	n=6	5 %	n=4	3,35	0,85
Koen, että työhyvinvointini on merkityksellistä johtajalle.	54 %	n=40	31 %	n=23	5 %	n=4	10 %	n=7	3,30	0,95
Johtaja ylläpitää omalla toiminnallaan hyvää työilmapiiriä.	39 %	n=29	39 %	n=29	15 %	n=11	7 %	n=5	3,11	0,90
Johtaja pyrkii ratkaisemaan haastavat tilanteet rakentavasti.	36 %	n=27	41 %	n=30	18 %	n=13	5 %	n=4	3,08	0,87

Taulukko 1. Vuorovaikutusta, tunneilmapiiriä ja työilmapiiriä koskevien vastausten prosenttija-kaumat, vastausmäärät, keskiarvot ja keskihajonnat

Erityisesti kokemukset johtajan kyvystä osoittaa arvostusta työntekijän työtä kohtaan olivat vastaajien keskuudessa eniten yhteneväiset ( $ka=3,64$ ,  $s=0,59$ ). Kuten taulukosta 1. käy ilmi, vastaajista 69 % ( $n=51$ ) oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä eikä yksikään vastaaja ollut sen kanssa täysin eri mieltä. Myönteisiä kokemuksia oli myös siitä, että johtaja koettiin helposti lähestyttäväksi ( $ka=3,54$ ,  $s=0,73$ ). 66 % ( $n=49$ ) vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Näiden kahden vähiten hajontaa aiheuttaneen väittämän eroavaisuudet näkyvät ennen kaikkea siinä, miten vastaukset ovat jakautuneet Likert-asteikolla, kuten taulukosta 1. ilmenee. Vastaajista ainoastaan 11 % ( $n=8$ ) oli osittain tai täysin eri mieltä väittämän kanssa, jossa johtajaa kuvailtiin helposti lähestyttäväksi, kun taas johtajan arvostavaa asennetta koskevassa väittämässä samojen vastausten osuus oli vain 5 % ( $n=4$ ).

Vuorovaikutteisuuden ja erityisesti dialogisuuden tarkastelun kannalta tulos on erityisen kiinnostava. Arvostuksen osoittamista voidaan pitää yhtenä keskeisimpänä valmentavan johtamisen perusarvoista, joka toteutuessaan käytännössä vahvistaa työsuorituksia merkittävästi. Näin ollen työyhteisössä keskinäinen arvostus liittyy olennaisesti myös laadukkaaseen varhaiskasvatukseen toteuttamiseen. (Juuti & Vuorela 2015; Ristikangas & Ristikangas 2019.) Arvostuksen ja kunnioituksen osoittaminen todentaa käytännön tasolla, että yksilöt hyväksytään ja heidät tunnustetaan työyhteisön tasa-arvoisiksi jäseniksi (Marson 2018: 136-138). Positiiviset kokemukset hyväksytyksi tulemisesta edistävät terveen sosiaalisen identiteetin kehittymistä, mikä puolestaan vaikuttaa myönteisesti itsearvon ja itsetunnon vahvistumiseen työssä. Kun työntekijä kokee häntä ja hänen työtään arvostettavan, myönteisen hyväksynnän viesti tyydyttää yksilön

perustarpeen sosiaalisiin ryhmiin kuulumisesta. Tällöin työntekijät motivoituvat palvelemaan myös toisten osapuolten tarpeita ja jatkavat laadukkaan suhteen rakentamista uusienkin haasteiden edessä. Arvostuksen osoittamiseen liittyvään aiempaan kirjallisuuteen vedoten voidaan todeta, että arvostava ilmapiiri vähentää varhaiskasvatustyön emotionaalista kuormitusta sekä vahvistaa sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta ja dialogisuutta työyhteisössä. (Nislin 2016; van Loon & van Dijk 2015.)

Turvalliseksi koetun tunne- ja työilmapiirin toteutumista kunnallisessa varhaiskasvatuksessa tukevat edelleen työntekijöiden avoimet kommentit. Johtajan vuorovaikutustaitoihin sekä tunne- ja työilmapiirin ylläpitämiseen liittyviä positiivisia kommentteja tuli useita. Niistä monet tukevat kyselylomakkeen väittämistä saatuja vastauksia siitä, että erityisesti johtajien arvostus työntekijöitä kohtaan välittyy yhteisessä vuorovaikutuksessa. Avoimen kommentin vastauksissa nousi myös esiin johtajien taito toimia ammattitaitoisesti ja osaavasti haastavissakin tilanteissa sekä taito organisoida työtä tarkoituksenmukaisella tavalla. Avoimet kommentit vahvistivat käsitystä, että opinnäyte-työhön osallistuneen kunnan varhaiskasvatuksen johtajilla on monenlaista inhimilliseen vuorovaikutukseen liittyvää osaamista. Vastaajat kuvailivat johtajia muun muassa kuunteleviksi, keskusteleviksi ja ammattitaitoisiksi.

Meillä on tällä hetkellä työntekijöitä arvostava johtaja, joka kuuntelee ja vie asioita eteenpäin. [...] (H28)

Avoin, välittävä ja arvostava. (H51)

Sydämellinen esimies. (H8)

[...] Ei pelkää tarttua epäkohtiin, johtajalla on selvä visio varhaiskasvatuksen ja yksikköemme kokonaisuudesta. Hän on hyvä havainnoimaan henkiöstöään ja heidän toimintaansa. Hän pyrkii olemaan reilu kaikkia kohtaan, mutta tiedostaa, ettei voi miellyttää kaikkia. Osaa olla sekä jämäkä että lempeä sopivassa suhteessa ja myöntää myös omat virheensä ja oppimisen paikkansa. [...] (H14)

Asiat on hyvin organisoitu etukäteen ja kaikki on selkeää ja läpinäkyvää. Ilmapiiri on lämmin ja seesteinen. Kiva tulla töihin kun tietää että asiat on hoidossa. (H29)

Johtajamme on ihan huipputyyppeä, aina valmis kuuntelemaan. Eikä pelkää tiukkoja tilanteita. [...] (H52)

Hieman ristiriitaisempia kokemuksia sen sijaan oli johtajan kyvystä järjestää aikaa työntekijöille sekä työntekijöiden kokemuksista sen suhteen, pystyvätkö he keskustelemaan johtajan kanssa myös henkilökohtaisista asioistaan. Ajan järjestämiseen liittyvän

väittämän keskiarvo pysyi suhteellisen hyvänä ( $ka=3,35$ ), mutta vastaukset aiheuttivat kohtalaista hajontaa ( $s=0,85$ ). Vastaajista 87 % oli joko täysin ( $n=40$ ) tai osittain ( $n=24$ ) samaa mieltä sen kanssa, että johtaja pyrkii järjestämään aikaa työntekijöilleen, kun taas osittain ( $n=6$ ) tai täysin eri mieltä ( $n=4$ ) olevien vastaajien osuus oli 13 %. Henkilökohtaisten asioiden kertomiseen liittyvien käytänteiden osalta tulokset olivat lähes samat ( $ka=3,34$ ,  $s=0,85$ ); Erona oli muutos ainoastaan yhdessä vastauksessa, jolloin täysin ( $n=39$ ) ja osittain ( $n=25$ ) samaa mieltä olevien vastaajien osuus pysyi kuitenkin yhtä korkeana. Osittain tai täysin eri mieltä olevien vastaajien määrät olivat tismalleen samat kuin edellisessä väittämässä.

Jokaisella työntekijällä on omanlaisensa näkemys siitä, minkä verran kahdenkeskeistä aikaa hän kokee tarvitsevansa johtajan kanssa. Päiväkodinjohtajan perustehtävänä on turvata varhaiskasvatuksen laadukas toteutuminen lapsen edun ensisijaisuutta ajatellen, mikä eittämättä tarkoittaa myös kahdenkeskeisen ajan järjestämistä työntekijöille. Kompleksisten ongelmien kanssa ja nopeasti muuttuvissa ympäristöissä työskenteleminen voi kuitenkin tarkoittaa myös sitä, että aika- ja resurssipaineessaan johtaja järjestää aikaa työntekijöilleen muillakin tavoin kuin kahden kesken. Useiden päivähoitomuotojen ja hallintojohtamisen tehtäväkokonaisuuksien vuoksi on realistista todeta, että päiväkodinjohtajien työaika ei välttämättä riitä kahdenkeskeisiin kohtaamisiin niin hyvin kuin he itse kenties toivoisivat (Fonsén 2014: 102). Varhaiskasvatuksessa henkilökohtaisen työkuormitustilan purkamiseksi voidaan myös sosiaalisen kanssasäätelyn mahdollisuuksia, joissa työntekijät voivat käsitellä työhön liittyviä ongelmiaan yhteisissä kokoontumisissa (Nislin 2016). On kuitenkin tärkeää muistaa, että johtajan ja työntekijöiden väliset arkaluonteiset keskustelut edellyttävät suojatumpaa keskustelumahdollisuutta, minkä puuttuessa työntekijä voi kokea jääneensä vaille tarvitsemaansa aikaa (Lanne-Eriksson 2021a: 272).

Avoimissa kommentteissa työntekijät kuvailivat yhteisen ajan järjestämiseen liittyviä käytänteitä sekä niiden toteutumisen puolesta että niitä vastaan. Läsnäolon ja yhteisen ajan puutetta perusteltiin juurikin johtajien työmäärällä sekä sillä, ettei oltu varmoja johtajien kiinnostuksesta toimintaa kohtaan. Toisaalta väittämää puoltavissa kommentteissa kuvailtiin, että johtaja on realistinen ja järjestää kyllä aikaa keskustelulle. Kokeimuksia oli myös siitä, että johtaja välittää olevansa aidosti ja tasapuolisesti kiinnostunut työntekijöiden mielipiteistä. Henkilökohtaisiin keskusteluihin liittyviä avoimia kommentteja ei tullut.

Liikaa tekemistä, vähän läsnä. En tiedä, kiinnostaako toiminta häntä. Ja tietääkö, miten ryhmissä toimitaan oikeasti. (H11)

Johtaja on asioihin paneutuva ja realistinen. Jos hänellä ei juuri sillä hetkellä ole aikaa keskusteluun, hän varaa siihen aikaa myöhemmin ja kuuntelee asiasi. [...] (H14)

Johtajan taidosta kuunnella ja osoittaa kiinnostusta työntekijän mielipiteitä kohtaan oli myös jossain määrin eriäviä kokemuksia. Kuulluksi tulemisen kokemuksia kuvaavan väittämän keskiarvo pysyi suhteellisen hyvänä ( $k_a=3,38$ ), mutta väittämässä oli jonkin verran sisäistä hajontaa ( $s=0,84$ ). Vastaajista 15 % oli väittämän kanssa joko osittain ( $n=8$ ) tai täysin ( $n=3$ ) eri mieltä. Sen sijaan työntekijöiden kokemukset johtajan taidosta osoittaa kiinnostusta työntekijöiden mielipiteitä kohtaan osoittivat osin vahvempaa yhdenmukaisuutta, sillä yksikään vastaaja ei ollut väittämän kanssa eri mieltä. Kokonaisuudessaan vastaukset kuitenkin jakautuivat tasaisemmin kolmeen jäljelle jäävään vastausluokkaan, mikä edelliseen väittämään verrattuna laski vastausten hajontaa ( $s=0,75$ ) ja keskiarvoa ( $k_a=3,35$ ). 84 % vastaajista oli väittämän kanssa täysin ( $n=38$ ) tai osittain ( $n=24$ ) samaa mieltä, mutta osittain eri mieltä olevien vastaajien määrä oli kuitenkin 16 % ( $n=12$ ).

Kuulluksi tulemisen kokemista ja kiinnostuksen osoittamista voi osin rajoittaa jo aiemmin kuvattu päiväkodinjohtajien hektinen työtahti ja aikapaineessa työskenteleminen. On kuitenkin tärkeää huomioida, että yksi keskeisimmistä tavoista toteuttaa vahvaa valmentavaa johtamista on kuunnella herkästi ja osoittaa kiinnostusta esimerkiksi kysymysten avulla. Kuunteleminen on keino vahvistaa positiivisen tunneyhteyden luomista ja luottamusta johtajan ja työntekijän välillä, mutta sen avulla käsitellään myös organisaation edun mukaiseen päätöksentekoon liittyvää tietoa. (Ellinger & Bostrom 1999; Gordon 2017: 110.) Vaikka aikaresurssit kuuntelemiseen olisivat niukat, on tärkeää ymmärtää pienissäkin hetkissä tapahtuvan kuuntelemisen merkityksellisyys työntekijälle (Leimon, McMahon & Moscovici 2005: 37).

Vastaajien erimielisistä kokemuksista kertovat myös kyseisiin väittämiin liittyvät avoimet kommentit. Siinä missä monissa kommentteissa johtajia kehuttiin kuunteleviksi ja työntekijöiden asioista kiinnostuneiksi, työyhteisön kuulemista kuvattiin myös toimimattomaksi. Kuuntelemisen merkitystä kuvailtiin myös päätöksenteon näkökulmasta. Eräs vastaaja koki, että kuunteleminen ja yhteinen päätöksenteko ovat merkityksellisiä tekijöitä hyvän lopputuloksen kannalta.

[...] Hän on reilu ja kuuntelee työntekijöitä, jakaa vastuuta. (H3)

Johtaminen on kuuntelevaa, arvostavaa ja pedagogiikkakeskeistä. (H9)

Ns. päivittäisjohtaminen on toimivaa, mutta usein johtaja tekee tärkeitä päätöksiä hyvin yksin, myös silloin, kun hyvän lopputuloksen saavuttamisessa olisi ollut eduksi kuulla laajasti työntekijöitä ja hyödyntää heidän osaamistaan ja asiantuntemustaan. [...] (H20)

[...] Johtaja on helposti lähestyttävä ja kiinnostunut kuulemaan työarjesta sekä työntekijää. (H53)

[...] Hän on aidosti kiinnostunut työntekijöiden mielipiteistä, arvostaa heidän mielipiteitään. Tasapuolinen, oikeudenmukainen. (H61)

Työyhteisön kuuntelu ei toimi. [...] (H72)

Vaikka moni vastaaja koki valmentavien johtamiskäytänteiden toteutuvan kunnallisessa varhaiskasvatuksessa melko hyvin, joidenkin väittämien kohdalla vastaukset olivat hajanaisempia ja osoittivat erimielisempiä kokemuksia kyseisestä käyttäytymispiirteestä. Kuvioista 3 käy ilmi, että verrattain suurinta hajontaa tuottivat teeman kolme viimeistä väittämää. Kokemukset työntekijän työhyvinvoinnin merkityksestä johtajalle tuottivat teemakokonaisuuden suurimman hajonnan ( $s=0,95$ ), vaikka vastausten keskiarvo pysyi kohtuullisena ( $ka=3,30$ ). Kuten taulukossa 1. kuvataan, 54 % ( $n=40$ ) vastaajista koki, että heidän työhyvinvointinsa on merkityksellistä johtajalle. Hajontaa aiheutti erityisesti se, että muihin vastauksiin verrattuna 15 % vastaajista oli työhyvinvointia koskevan väittämän kanssa osittain ( $n=4$ ) tai täysin ( $n=7$ ) eri mieltä. Suoria työhyvinvointiin liittyviä avoimia kommentteja ei kuitenkaan tullut.

Myös kokemukset johtajan kyvystä ylläpitää omalla toiminnallaan hyvää työilmapiiriä olivat vaihtelevia. Vastausten keskiarvo oli teeman muihin vastauksiin verrattuna melko matala ( $ka=3,11$ ) ja vastausten keskinäinen hajonta oli jokseenkin korkea ( $s=0,90$ ). Taulukko 1. kuvaa, että täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli muihin vastauksiin verrattuna pienempi osa vastaajista (39 %,  $n=29$ ), kun taas 22 % ( $n=16$ ) vastaajista on ollut väittämän kanssa joko osittain tai täysin eri mieltä.

Yllä kuvatut tulokset ovat siinä mielessä huolettavia, että ne kohdistuvat työhyvinvointiin ja työn pitovoiman perimmäiseen suhteeseen. Työhyvinvointikokemus on merkityksellinen vaikuttaja työhön sitoutumiseen tai siitä vetäytymiseen (Garg & Singh 2019), minkä vuoksi erityisesti pitovoimahaasteisessa varhaiskasvatuksessa työhyvinvoinnin johtamisella tulisi olla näkyvä rooli päivittäisjohtamisen tasolla. Hyvinvoinnin vahvistaminen ei tapahdu satunnaisissa työyhteisön ulkopuolelle suuntautuvissa virkistysretkissä, vaan kokonaisvaltaisesti ja pitkäjänteisesti näkyvänä mahdollisuutena kehittää itseään, löytää kollektiivisia stressinsäätelyn keinoja sekä vaikuttaa työskentelyolosuhteisiin (Russel 2008). Tulosten perusteella voidaan sanoa, että työntekijät eivät olleet



samanmielisiä työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvistä kokemuksistaan. Toisaalta avoimissa kommentteissa ei kommentoitu työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä käytänteitä suoranaisesti ollenkaan, minkä vuoksi työntekijöillä ei välttämättä ole selkeää kokonaiskuvaa siitä, mitä kaikkea työhyvinvoinnin johtamiseen sisältyy.

Avoimissa kommentteissa kuitenkin kuvattiin sellaisia käytänteitä, jotka välillisesti heikentävät hyvinvointia työssä. Avoimen kommenttikentän vastauksista kävi ilmi, että vastaajat kokivat puutteita erityisesti tiedon jakamisessa, vuorovaikutustyyliä ja johtajan läsnäolossa. Vastaajat kokivat, että muun muassa etätyöskentely on heikentänyt tiedonkulkua johtajan ja henkilöstön välillä. Joissakin vastauksissa johtajan työmäärän uskottiin vaikuttavan johtajan kykyyn olla läsnä työntekijöille, kun taas osa vastaajista ei tiennyt syytä johtajan poissaolevuuteen. Joissakin vastauksissa ilmeni tyytymättömyys yksikön vuorovaikutuksen tapoja kohtaan.

Johtaja on vähän paikalla ja jää siksi melko etäiseksi. Hän on ystävällinen, mutta hieman vieras, jonka vuoksi jotkut asiat on vaikea sanoa. Onhan tutuille aina helpompi puhua kuin vieraalle. [...] (H21)

Johtaja on aika kaukana arjesta, ei kysele perään jos ei itse mennä huolia tai iloja kertomaan. [...] (H30)

Tiedon kulku takkuu aika paljon, varsinkin kun johtaja on etätöissä. (H33)

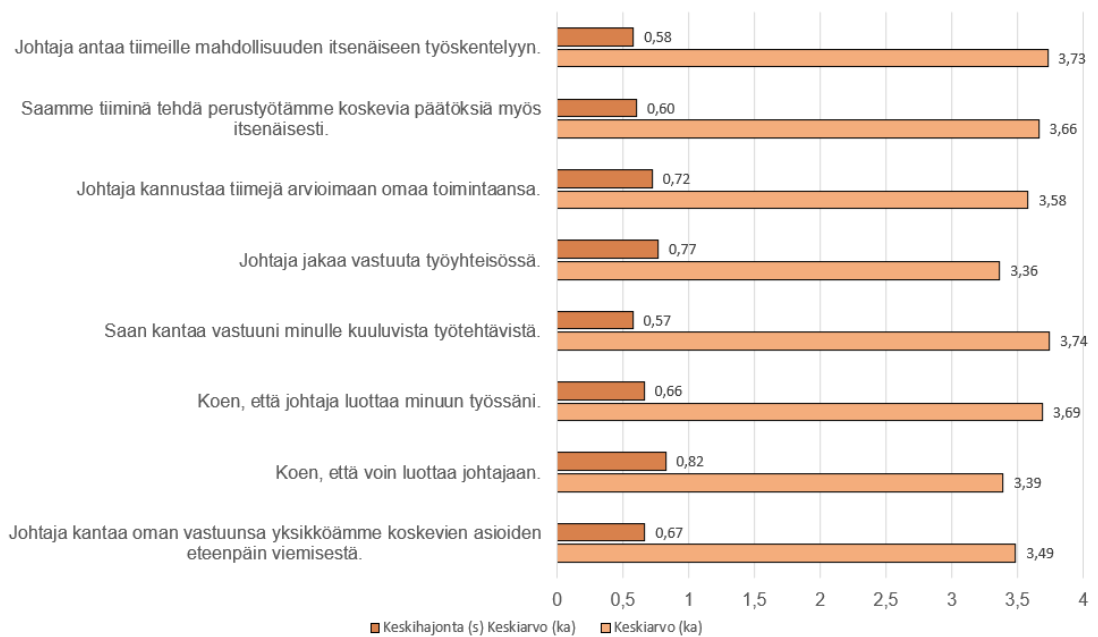
Periaatteessa kaikki toimii ok. Joskus tuntuu, että keskustelumme on unohtunut kokonaan. (H60)

Yhteenvedon voidaan todeta, että työntekijöiden kokemusten perusteella johtajat pysyvät yleisesti ottaen ylläpitämään vuorovaikutteista sekä turvallista tunne- ja työskentelyilmapiiriä varhaiskasvatyüksiköissä melko hyvin. Teemakokonaisuuden jokaisessa väittämässä suurin osa vastaajista oli väittämän kanssa joko täysin tai osittain samaa mieltä ja huomattavasti pienempi osuus osittain tai täysin eri mieltä. Väittämissä sisäistä hajontaa aiheutti siis erityisesti yksittäisten vastaajien kokemukset valmentavien johtamiskäytänteiden toteutumattomuudesta. Tässä teemakokonaisuudessa merkittävää on myös se, että kahden väittämän kohdalla kukaan ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä, mikä vahvistaa näiden väittämien osalta vastaajien samanmielisyyttä kyseisten käytänteiden toteutumisesta.

### 6.3 Valtauttaminen, vastuuttaminen ja luottamuksen kokemukset

Kyselylomakkeen toisessa teemassa kartoitettiin työntekijöiden kokemuksia valtauttamisesta, vastuuttamisesta ja luottamuksen kokemuksista. Tässä teemassa pyrittiin selvittämään, millaisia kokemuksia työntekijöillä on vallan ja vastuun jakamisesta työyhteisössä ja miten molemmiin puoleinen luottamuksellisuus toteutuu työntekijän ja johtajan välillä.

Kyselylomakkeen kolmessa ensimmäisessä väittämässä työntekijöitä pyydettiin suuntaamaan huomio itsenäisten tiimien toimintaan. Kunnallisissa päiväkodeissa työskennellään tiimeissä ja esimerkiksi varhaiskasvatusryhmän toimintaa suunnitellaan, arvioidaan ja kehitetään pääosin tiimityönä. Tämän vuoksi työntekijöitä pyydettiin ensin suuntaamaan huomionsa siihen, millaista päätäntävaltaa tiimi saa omaa perustyötään koskevassa päätöksenteossa. Seuraavassa kahdessa väittämässä työntekijä arvioi kokemuksiaan siitä, jakaako johtaja yleisesti vastuuta työyhteisössä ja saako työntekijä itse kantaa vastuun hänelle kuuluvista tehtävistä. Luottamusta koskevissa väittämässä työntekijää pyydettiin arvioimaan kokemuksiaan molemmiin puoleisesta luottamuksesta. Viimeisessä väittämässä huomio suunnattiin jälleen vastuukysymykseen eli työntekijän näkemykseen johtajan kyvystä kantaa oma vastuunsa yksikköä koskeviin asioihin liittyen.



Kuvio 4. Keskiarvo ja keskihajonta varhaiskasvatuksen työntekijöiden kokemuksista liittyen johtajan kykyyn jakaa valtaa ja vastuuta sekä osoittaa luottamusta työntekijöitä kohtaan

Kuviossa 4 on esitetty kyselylomakkeen toisen teeman vastausten keskiarvot (ka) ja keskihajonnat (s). Kyselylomakkeen toisen teeman tuloksista käy ilmi, että opinnäytetyön kaikista teemakokonaisuuksista vastaajat olivat kokonaisuudessaan eniten samanmielisiä kyseisen teeman väittämien toteutumisesta omassa työyhteisössään. Väittämiin liittyvien vastausten keskiarvojen vaihteluväli oli kaikista pienin (ka=3,36-3,74). Myös keskihajonta ilmaisee, että kaikkien vastausten kokonaisvaihtelu oli melko maltillinen (s=0,57-0,82).

Väittäjä	Täysin samaa mieltä		Osittain samaa mieltä		Osittain eri mieltä		Täysin eri mieltä		Keskiarvo	Keskihajonta
	%	n	%	n	%	n	%	n		
Johtaja antaa tiimeille mahdollisuuden itsenäiseen työskentelyyn.	78 %	n=58	18 %	n=13	3 %	n=2	1 %	n=1	3,73	0,58
Saamme tiiminä tehdä perustyötämme koskevia päätöksiä myös itsenäisesti.	72 %	n=53	24 %	n=18	3 %	n=2	1 %	n=1	3,66	0,60
Johtaja kannustaa tiimejä arvioimaan omaa toimintaansa.	69 %	n=51	23 %	n=17	5 %	n=4	3 %	n=2	3,58	0,72
Johtaja jakaa vastuuta työyhteisössä.	51 %	n=38	37 %	n=27	9 %	n=7	3 %	n=2	3,36	0,77
Saan kantaa vastuuni minulle kuuluvista työtehtävistä.	80 %	n=59	16 %	n=12	3 %	n=2	1 %	n=1	3,74	0,57
Koen, että johtaja luottaa minuun työssäni.	78 %	n=58	14 %	n=10	7 %	n=5	1 %	n=1	3,69	0,66
Koen, että voin luottaa johtajaan.	57 %	n=42	30 %	n=22	9 %	n=7	4 %	n=3	3,39	0,82
Johtaja kantaa oman vastuunsa yksikköämme koskevien asioiden eteenpäin viemisestä.	58 %	n=43	33 %	n=24	9 %	n=7	0 %	n=0	3,48	0,67

Taulukko 2. Valtauttamista, vastuuttamista ja luottamusta koskevien vastausten prosenttija-kaumat, vastausmäärät, keskiarvot ja keskihajonnat

Erytisen positiivisia kokemuksia vastaajilla oli mahdollisuudesta kantaa vastuu omasta työstä (ka=3,74, s=0,57). Kuten taulukossa 2. todetaan, peräti 96 % vastaajista oli väittämän kanssa täysin (n=59) tai osittain (n=12) samaa mieltä ja ainoastaan 4 % (n=3) osittain tai täysin eri mieltä. Kyseinen väittäjä oli koko opinnäytetyössä kaikkein korkeimman keskiarvon ja pienimmän hajonnan tuottanut väittäjä.

Työntekijöillä oli positiivisia kokemuksia myös tiimeille annetusta mahdollisuudesta itsenäiseen työskentelyyn (ka=3,73, s=0,58). Kuten taulukossa 2. todetaan, vastaajista peräti 78 % (n=58) oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja ainoastaan 4 % oli sen kanssa osittain tai täysin eri mieltä (n=4). Sen sijaan tiimien itsenäistä päätöksentekoa koskevan väittämän osalta vastauksissa tapahtui hienovarainen heilahdus. Vaikka suurin osa vastaajista (n=53) oli täysin samaa mieltä myös siitä, että tiimit saavat tehdä perustyötä koskevia päätöksiä itsenäisesti, niin osittain samaa mieltä olevien vastaajien (n=18) määrä kasvoi hieman edelliseen väittämään verrattuna. Osittain tai täysin eri mieltä olevien vastaajien määrä pysyi kuitenkin matalana (n=4).

Työntekijöiden kokemuksen perusteella valmentavan johtamisen peruseriaate vallankäytön ja vastuun jakamisesta työyhteisöön toteutuu suurimmaksi osaksi hyvin. Yleis-täen voidaan todeta, että työntekijät eivät näiden tulosten perusteella koe heille osoitet-tuja työtehtäviä otettavan heiltä tarpeettomasti pois. Merkittävää tuloksissa on kuitenkin se, että vallankäytön ja vastuun kantaminen eivät kulkeneet työntekijöiden kokemuksen mukaan täysin käsikkäin. Valmentavassa johtamisessa työntekijöille sallitaan myös heille kuuluvia valtaoikeuksia sekä itsenäistä päätöksentekoa, ei ainoastaan vastuuteh-täviä (Ellinger, Bostrom & Watkins 1999:116; Ellinger & Bostrom 1999: 758-760). Joh-tajan aktiivinen ja tietoinen pyrkimys pois hierarkkisen järjestelmän rooliodotuksista on keskeistä valmentavassa johtamisessa, sillä se asettaa henkilöstön ja johtajan väliselle vallankäytölle tasavertaisemmat lähtökohdat (Viitala 2007: 77, 87). Mahdollisuus oman vastuun kantamiseen ja itsenäiseen työskentelyyn ei siis automaattisesti viestitä vah-vasta valmentavasta johtamiskulttuurista, vaan position suomien vallankäytön edelly-tysten tulisi kulkea niiden rinnalla yhtä vahvasti.

Avoimeen kommenttikenttään kirjattujen vastausten perusteella työntekijöillä oli erilai-sia myönteisiä kokemuksia yksilöiden ja tiimien mahdollisuudesta kantaa vastuuta omasta työstään. Johtajien taitoa jakaa vastuuta kuvailtiin konkreettisesti muun mu-assa erilaisten tehtävien hoitamisen, tiimien informoinnin sekä osallistamisen kautta. Yhdessä kommentissa nostettiin esiin myös yksikön apulaisjohtajan tehtävä sekä johta-juuden jakamisen merkitys hänen kanssaan. Vaikka yksilöiden ja tiimien vallankäyttöä ei kommentoitu suoraan, joidenkin vastaajien kokemuksesta kuuluu välillisesti tyytyväi-syys esimerkiksi vastuun määrään ja selkeyteen liittyen, mikä voitaisiin tulkita myös myönteisinä kokemuksina itsenäisen päätöksenteon mahdollisuuksista.

Sopivasti vastuuta työntekijöillä ja johtaja ottaa tarvittaessa/ pyydettyäessä asiat hoitaakseen. Yhteistyö luontevaa. (H6)

[...] Johtaja vastuuttaa henkilökuntaansa perehtymään asioihin ja pohti-maan niitä niin henkilökohtaisesti kuin tiimeittäin. (H12)

Johtaja on erityisen ammattitaitoinen johtajuuden kaikilla ulottuvuuksilla (henkilöstö/pedagogiikka/talous/palvelu/muutos/kehittäminen ym.). Hän informoi ja osallistaa henkilöstöä, antaa vastuuta. [...] (H61)

Selvät työnjaot, tiimeillä runsaasti vastuuta omasta toiminnastaan, tiedot-taminen ja mahdollisten toimien jakaminen selvää. Yksilön työskentelyn merkitystä korostetaan myös, kokonaisuuden hallinta hyvä,hyväksi ha-vaittu työnjako apul.johtajan kanssa toimii hyvin. (H63)

Kyselylomakkeen väittämiin tuotetuista vastauksista ilmenee, että työntekijöillä oli myös vahva kokemus johtajan luottamuksesta heitä kohtaan. Peräti 92 % vastaajista oli joko täysin (n=58) tai osittain (n=10) samaa mieltä siitä, että he kokivat johtajan luottavan heihin. Ainoastaan 8 % vastaajista oli joko osittain (n=5) tai täysin (n=1) eri mieltä väittämän kanssa. Nämä tulokset vahvistavat edellä kuvattua linjaa siitä, että antamalla vastuuta (ja valtaa) yksilöille ja tiimeille johtaja osoittaa luottavansa henkilöstöönsä tarjoamalla heille suotuisat edellytykset itsenäiseen perustehtävän toteuttamiseen (Leimon, McMahon & Moscovici 2005: 35).

Myös avoimiin kommentteihin kirjatut vastaukset puolsivat väittämää johtajan taidosta osoittaa luottamusta työntekijöilleen. Avoimissa kommentteissa kerrottiin, että konkreettisesti tämä ilmenee muun muassa johtajan taitona hoitaa päiväkodin asioita, pitää työntekijöiden puolia sekä vastuuttaa pidempään varhaiskasvatuksessa työskennelleitä työntekijöitä ohjaamaan ja opastamaan uusia työntekijöitä.

Päiväkodissamme on pitkänpäivätyöntehneitä työntekijöitä ja johtaja luottaa heidän ammattitaitoon ja edellyttää näin ollen että työntekijät ohjaavat ja opastavat uusia työntekijöitä hänen lisäkseen. (H42)

Lyhyehkön kokemuksen perusteella yksikön johtajalla on luottamus työntekijöihin ja työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. [...] (H53)

Sen sijaan hieman suurempaa hajontaa aiheuttivat työntekijöiden kokemukset johtajan taidosta kannustaa tiimejä arvioimaan omaa toimintaansa. Kuvioista 5 käy ilmi, että hajontaa aiheutti täysin samaa mieltä (n=51) olevien vastaajien määrän maltillinen lasku sekä osittain (n=4) tai täysin (n=2) eri mieltä olevien vastaajien määrän hienovarainen nousu. Vaikka suurin osa työntekijöistä oli selkeästi sitä mieltä, että tiimit saavat työskennellä itsenäisesti (kuten ylempänä on kuvattu), niin päätöksentekoon liittyvän kysymyksen kohdalla erimielisyys hieman kasvoi.

Myös työntekijöiden arviossa johtajan kyvystä kantaa oma vastuunsa yksikön asioiden eteenpäin viemisestä oli pientä laskua täysin samaa mieltä olevien vastaajien määrässä (n=43). Merkittävää tämän väittämän kohdalla kuitenkin on, ettei yksikään vastaaja ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä ja osittain eri mieltä olevien vastaajien osuuskin oli 9 % (n=7). Sen sijaan työntekijöiden kokemukset johtajan kyvystä jakaa vastuuta työyhteisössä tuottivat temakokonaisuuden matalimman keskiarvon ( $k_a=3,36$ ), mutta hajonta ei kuitenkaan ollut suurin ( $s=0,77$ ). Tämän perusteella voidaan todeta, että hajonnasta huolimatta työntekijöillä oli jokseenkin yhteneväisiä kokemuksia siitä, että johtajien voi olla haastavaa jakaa vastuuta työyhteisössä. Kyseisen

väittämän kohdalla vastaukset hajaantuivat muita väittämiä tasaisemmin eri vastausluokkiin, joskin täysin samaa mieltä (n=38) ja osittain samaa mieltä (n=27) pysyi edelleen suhteellisen korkeana. Osittain (n=7) tai täysin eri mieltä (n=2) olevien vastaajien määrä oli kuitenkin teemakokonaisuuden väittämistä toiseksi korkein.

Teemakokonaisuuden väittämistä suurinta hajontaa tuotti väittäjä, jossa työntekijät arvioivat omaa luottamustaan johtajaa kohtaan. Myös tässä väittämässä hajontaa aiheutti osittain (n=7) tai täysin eri mieltä (n=3) olevien vastaajien määrän hienoinen kasvu muihin väittämiin verrattuna. Suurin osa vastaajista oli kuitenkin täysin (n=42) tai osittain (n=22) samaa mieltä siitä, että he voivat luottaa johtajaan.

Luottamusta koskevat tulokset ovat tässä opinnäytetyössä kiinnostavia. Työntekijät kokivat melko samanmielisesti, että johtaja osoittaa kyllä luottamusta heitä kohtaan, mutta heidän kokemustensa perusteella heidän luottamuksensa johtajaa kohtaan oli hieman heikompi. Avoimissa kommentteissa työntekijät kuvailivat luottamustaan johtajaa kohtaan muun muassa päätöksenteon, vallankäytön ja työmäärän kautta. Työntekijöillä oli kokemuksia siitä, heidän luottamuksensa johtajaa kohtaan on luottamusta siitä, että johtaja hoitaa yksikön asioita ja puolustaa työntekijöitään. Toisaalta johtaja koettiin osittain työyhteisöstään erilliseksi tai vetäytyneeksi. Luottamuspulan kerrottiin johtuvan muun muassa siitä, ettei johtajien koeta tekevän työtä ja päätöksiä tarpeeksi läpinäkyvästi. Kokemuksia oli myös siitä, että johtajat käyttäisivät valta-asemaansa ylhäältä päin johtamiseen ja pelotteluun.

Johtajan toimintaan voi luottaa. Hän hoitaa hyvin päiväkotimme asiat ja pitää työntekijöiden puolia. [...] (H3)

Johtaja paikalla fyysisesti vain vähän; käy pari tuntia kerran viikossa. Joh-taako hän silloin? Vai hoitaa juoksevia asioita. (H17)

[...] Osittain tulee tunne myös siitä, ettei kaikki päätöksenteko ole aina läpinäkyvää, joka aiheuttaa usein väärinkäsityksiä sekä herättää joskus tunteita epäoikeudenmukaisesta kohtelusta tai luottamuspulasta henkilökunnan suhteen. (H20)

[...] Myös koen, että osittain johdetaan ylhäältä päin ja pelotellen. Sano-taan, että minua on moni pelännyt tai kerrotaan tarinaa nyrkin pöytään lyön-nistä ja kiroilusta. Vaikeuksien tullessa saatetaan sanoa, että ainahan voi vaihtaa alaa. [...] (H21)

Johtajien työaika menee paljon sijaisten löytämiseen. Pedagoginen johta-juus tarvitsee aikaa jota on vaikea löytää. [...] en kadehdi johtajien työmää-rää. (H67)

Luottamuksen kokemukseen liittyviä tekijöitä on haastavaa käsitellä, sillä luottamus on tilannekohtaista ja ajassa muuttuvaa. Luottamuksen merkityksellisyys ja toisaalta sen puute näkyy työelämässä sekä toiminnan että tunteen tasolla ja monissa eri ulottuvuuksissa. (Laine 2008: 17, 86-87.) Olennaista on kuitenkin se, että vuorovaikutukseen perustuva relationaalinen luottamus on toimivan organisaation välttämättömyys ja luottamukseen liittyvien epäkohtien käsitteleminen on ensiarvoisen tärkeää. Se tarkoittaa taitoa käsitellä sellaisiakin arkaluonteisia asioita ja kysymyksiä, joiden kautta luottamusta voidaan todella eheyttää. Tällaisen keskustelukulttuurin ja luottamuksellisen ympäristön rakentaminen on kollektiivinen tehtävä, johon johtajan sitoutuneisuus vaikuttaa paljon, mutta jota johtaja ei voi rakentaa yksin. (Kets de Vries 2005: 64-67.) Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan todeta, että sitoutuneisuutta molemmin puoleisesti läpinäkyvään keskusteluun ja luottamuksen rakentamiseen voisi olla tarpeen havainnoida tarkemmin.

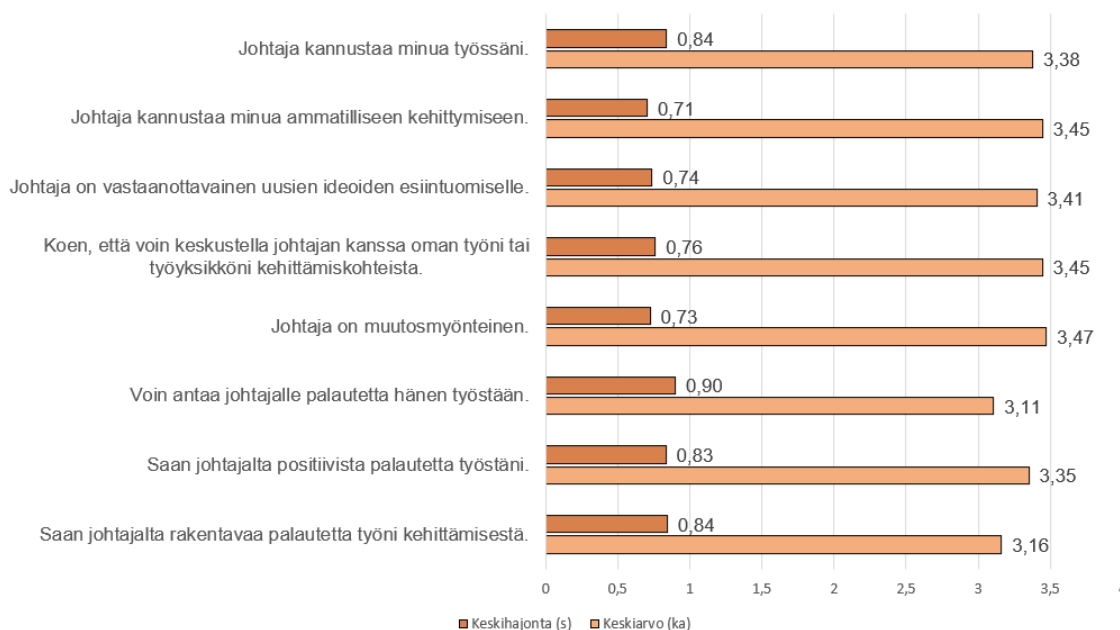
Yhteenvetona voidaan todeta, että valtauttamiseen, vastuuttamiseen ja luottamukseen liittyvät kokemukset olivat kokonaisuudessaan varsin positiivisia. Tässä teemakokonaisuudessa vastaajien näkemykset olivat kaiken kaikkiaan yhteneväisempiä kuin kahdessa muussa teemassa. Tämän lisäksi kaikista teemakokonaisuuksista sekä osittain että täysin eri mieltä olevien vastaajien osuudet olivat tässä teemassa kaikkein pienimmät, mikä vahvistaa käsitystä valtauttamisen, vastuuttamisen sekä luottamuksellisuuden toteutumisesta varhaiskasvatusympäristössä melko hyvin.

#### 6.4 Interaktiivisuuden tukeminen ja palautteenantokulttuurin ylläpitäminen

Kyselylomakkeen kolmannessa teemassa kartoitettiin työntekijöiden kokemuksia johtajan taidoista tukea interaktiivista toimintaa motivoinnin ja kannustamisen keinoin sekä ylläpitää läpinäkyvää palautteenantokulttuuria työyhteisössä. Tässä teemassa pyrittiin selvittämään, miten työntekijöiden motivaatiota ylläpidetään, miten heitä kannustetaan ja millainen palautteenantokulttuuri työyhteisössä vallitsee. Valmentavan johtamisen teorian perusteella keskeisimpiä tarkastelun kohteita ovat erityisesti palautteenantokulttuuriin sekä innovatiivisen työyhteisön rakentumiseen liittyvät käytänteet.

Kyselylomakkeen kahdessa ensimmäisessä väittämässä työntekijöitä pyydettiin suuntaamaan huomiota siihen, kannustaako johtaja heitä sekä ammatillisessa kehitymisessä että yleisesti työssään. Ammatillinen kehittyminen varhaiskasvatuksessa voi tarkoittaa tyypillisesti joko organisaation sisäisiin tai ulkoisiin koulutuksiin osallistumista, mutta myös yksikön päivittäispedagogiikkaan ja hankkeisiin liittyviin uusiin haasteisiin

tarttumista sekä johtajan ja työntekijän välisiä ammatillisia keskusteluita. Työntekijöitä pyydettiin myös arvioimaan, millaisia kokemuksia heillä on uusien ideoiden ja kehittämiskohteiden esiintuomisesta sekä johtajan kyvystä suhtautua muutoksiin myönteisesti. Viimeisissä väittämässä huomio suunnattiin palautteenantokulttuuriin, jossa työntekijöitä pyydettiin kertomaan kokemuksistaan kaksisuuntaisesta palautteenantokäytännestä sekä rakentavan palautteen saamisesta omaan työhön liittyen.



Kuvio 5. Keskiarvo ja keskihajonta varhaiskasvatuksen työntekijöiden kokemuksista liittyen johtajan motivoimisen ja kannustamisen taitoihin sekä palautteenantokulttuuriin

Kuviossa 5 on esitetty kyselylomakkeen kolmannen teeman vastausten keskiarvot (ka) ja keskihajonnat (s). Kyselylomakkeen kolmannen teeman tuloksista käy ilmi, että opinnäytetyön kaikista teemakokonaisuuksista vastaajat olivat verrattain kaikkein eniten erimielisiä kyseisen teeman väittämien toteutumisesta omassa työyhteisössään. Väittämiin liittyvien vastausten keskiarvot olivat yleisesti kaikkein matalimmat (ka=3,11-3,47). Myös keskihajonta ilmaisee, että kaikkien vastausten kokonaisvaihtelu oli kaikista teemakokonaisuuksista korkein (s=0,71-0,90). Tämän perusteella voidaan todeta, että kokemukset motivoinnin, kannustamisen ja palautteen antamisen teemakokonaisuuteen liittyvien käytänteiden toteutumisesta olivat kokonaisuudessaan heikompia kuin muissa teemoissa. Teemakokonaisuuden väittämiin liittyviä kommentteja tuli erittäin niukasti muihin teemoihin verrattuna.



Väittämä	Täysin samaa mieltä		Osittain samaa mieltä		Osittain eri mieltä		Täysin eri mieltä		Keskiarvo	Keskihajonta
	%	n	%	n	%	n	%	n		
Johtaja kannustaa minua työssäni.	57 %	n=42	28 %	n=21	11 %	n=8	4 %	n=3	3,38	0,84
Johtaja kannustaa minua ammatilliseen kehittymiseen.	56 %	n=41	35 %	n=26	8 %	n=6	1 %	n=1	3,45	0,71
Johtaja on vastaanottavainen uusien ideoiden esiintuomiselle.	53 %	n=39	38 %	n=28	7 %	n=5	2 %	n=2	3,41	0,74
Koen, että voin keskustella johtajan kanssa oman työni tai työyksikköni kehittämiskohteista.	58 %	n=43	31 %	n=23	8 %	n=6	3 %	n=2	3,45	0,76
Johtaja on muutosmyönteinen.	58 %	n=43	34 %	n=25	5 %	n=4	3 %	n=2	3,47	0,73
Voin antaa johtajalle palautetta hänen työstään.	42 %	n=31	31 %	n=23	23 %	n=17	4 %	n=3	3,11	0,90
Saan johtajalta positiivista palautetta työstäni.	55 %	n=41	27 %	n=20	15 %	n=11	3 %	n=2	3,35	0,83
Saan johtajalta rakentavaa palautetta työni kehittämisestä.	41 %	n=30	39 %	n=29	16 %	n=12	4 %	n=3	3,16	0,84

Taulukko 3. Motivoimista, kannustamista ja palautteen antamista koskevien vastausten prosenttijakaumat, vastausmäärät, keskiarvot ja keskihajonnat

Tässä teemakokonaisuudessa työntekijöiden positiivisimmat kokemukset liittyivät johtajan taitoon kannustaa työntekijöitä ammatilliseen kehittymiseen, johtajan muutosmyönteisyyteen sekä johtajan ja työntekijöiden välisiin keskusteluihin liittyen työyksikön kehittämiskohteisiin. Johtajan taidosta kannustaa työntekijöitä ammatilliseen kehittymiseen oltiin niin ikään eniten samanmielisiä. Keskiarvo oli teemakokonaisuuden toiseksi korkein ( $k_a=3,45$ ), mutta väittämän sisällä oli jonkin verran hajontaa ( $s=0,71$ ). Suurin osa vastaajista oli kuitenkin joko täysin ( $n=41$ ) tai osittain ( $n=26$ ) samaa mieltä väittämän kanssa ja ainoastaan 9 % oli väittämän kanssa osittain ( $n=6$ ) tai täysin ( $n=1$ ) eri mieltä. Avoimeen kommenttikenttään ei kirjattu tähän väittämään liittyviä kokemuksia.

Työntekijöillä oli myös positiivisia kokemuksia johtajien muutosmyönteisyyden suhteen. Kuten taulukossa 3. todetaan, vastaajista suurin osa oli täysin ( $n=43$ ) tai osittain ( $n=25$ ) samaa mieltä siitä, että johtaja on muutosmyönteinen. Vain 8 % vastaajista oli osittain ( $n=4$ ) tai täysin ( $n=2$ ) eri mieltä johtajan muutosmyönteisyydestä. Tämä väittämä tuotti teemakokonaisuudessa korkeimman keskiarvon ( $k_a=3,47$ ) sekä toiseksi matalimman keskihajonnan ( $s=0,73$ ), joskin eroavaisuus edellä kuvatun väittämän tuloksiin oli melko pieni. Avoimissa kommentteissa ei eritelty myöskään tähän väittämään liittyviä kokemuksia.

Kokemukset kehittymiseen kannustamisesta ja muutosmyönteisyydestä tuovat valmentavien johtamiskäytänteiden toteutumisesta tärkeää tietoa. Johtajien taito haastaa kehittymään, innostaa muita ja mallintaa rohkeutta kokeilla uudenlaisia toimintatapoja vaikuttaa suoraan työntekijöiden asenteeseen ja arvoihin, mitkä yhdessä luovat innovatiivisempaa ja hyväksyvämmän muutoksiin suhtautuvaa työskentelyn kulttuuria (Sounders 2021). Tänä päivänä varhaiskasvatustyö edellyttääkin taitoa työskennellä ketterästi ja

joustavasti monenlaisiin arjen tilanteisiin suopeasti suhtautuen, minkä vuoksi muutosmyönteisyys on laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisen perusedellytys (Karila ym. 2013: 18).

Kehittämishalukkuuden ja muutosmyönteisyyden käytännön toteutumista vahvistavat edelleen työntekijöiden kokemukset siitä, että he voivat keskustella johtajien kanssa työhön tai työyksikköön liittyvistä kehittämiskohteista. Vastaajista 58 % oli joko täysin (n=43) tai osittain (n=23) samaa mieltä väittämän kanssa. Väittämän kanssa eri mieltä olevien osuus kuitenkin kasvoi hieman esimerkiksi yllä kuvattuihin väittämiin verrattuna, mikä vaikutti hieman väittämän sisäiseen hajontaan (s=0,76). Osittain (n=6) tai täysin (n=2) eri mieltä olevien vastaajien kokonaismäärä oli silti vain 11 % kaikista vastaajista. Vaikka johtajien ja työntekijöiden välisiin keskusteluihin liittyviä kommentteja ei tullut, yhdessä avoimessa vastauksessa kuitenkin sivuttiin aihetta. Työntekijä kertoi näkemyksensä siitä, että johtajalla tulisi myös olla taitoa tarttua aktiivisella otteella kehittämiskohteisiin ja ylläpitää sellaisia rakenteita, joiden avulla kehittämiskohteiden eteenpäin viemisestä myös huolehditaan.

Kaiken positiivisen palautteen lisäksi toivoisin vahvempaa otetta talon kehittämiskohteisiin tarttumiseen. Ei riitä, että niitä voidaan tuoda esille vaan johtajan tulisi myös aktiivisella otteella niihin tarttua ja luoda tapa, millä niitä viedään eteenpäin. [...] (H70)

Työntekijöillä oli niin ikään positiivisia kokemuksia myös johtajan kyvystä vastaanottaa uusia työhön liittyviä ideoita sekä kannustaa työntekijöitä. Yli puolet vastaajista kokivat olevansa täysin samaa mieltä (n=39) siitä, että johtaja suhtautuu uusiin ideoihin vastaanottavaisesti. Kuitenkin osittain samaa mieltä olevien osuus hieman kasvoi (n=28) edellisiin väittämiin verrattuna. Väittämän keskiarvo pysyi silti suhteellisen korkeana, koska osittain (n=5) tai täysin (n=2) eri mieltä olevien vastausten osuus oli vain 9 % kaikista vastauksista. Sen sijaan kokemukset johtajan taidosta kannustaa työntekijöitä olivat hieman hajanaisempia (s=0,84). Väittämän kanssa joko osittain (n=8) tai täysin (n=3) eri mieltä olevien osuus pysyi kuitenkin edelleen melko maltillisena (15 % vastaajista). Avoimista kommentteista ainoastaan yhdessä mainittiin, että johtajuuden käytänteitä pidettiin kannustavana. Uusien ideoiden esille tuomiseen liittyviin kokemuksiin viitattiin myös vain yhdessä avoimessa kommentissa, jonka mukaan johtajilla ei ole valmiutta vastaanottaa uusia ideoita ja muutoksia.

keskustelevaa, kannustavaa, tasapuolista työntekijöitä kohtaan (H48)

[...] Ei olla valmiita muutoksiin ja uusiin ideoihin. (H72)

Kannustamisen tulkitseminen on valmentavan johtamisen viitekehyksessä mielenkiintoista, sillä se on monien menetelmien ja vuorovaikutuksen tapojen muodostama kokonaisuus. Valmentavaa kannustamista voi olla toisinaan vaikeaa tunnistaa, sillä se voi näyttäytyä käytännössä esimerkiksi valmiista vastauksista pidättäytymisenä ja tarkoituksenmukaisena uusien ajatusten hienovaraisena herättelynä. Kannustaminen on monipuolista oppimisen ja kehittymisen edistämistä vaihtelevissa arjen tilanteissa, ei ainoastaan haasteiden edessä tukemista tai onnistumisten äärellä kehumista. (Ellinger, Watkins & Bostrom 1999: 116.) Se on hiljaista rohkaisua tavoitteiden saavuttamiseen ja vilpittömää halua auttaa henkilöstöä kehittymään kumppanuuteen ja avoimeen yhteistyöhön perustuvassa vuorovaikutuksessa (Berg & Karlsen 2015). Tuloksissa on siis huomioitava, että työntekijöiden mielikuvat kannustamisesta voivat rajoittua myös stereotyyppiseen ajatukseen johtajasta kannustajana, minkä vuoksi tuloksiin on suhtauduttava yleistämisen näkökulmasta varoen.

Teemakokonaisuuden kolmen viimeisen väittämän paikkaansa pitävyyden arviointi tuotti tuloksia, joita on tarpeen tarkastella hieman lähemmin. Ne koskivat johtajan taitoa antaa positiivista ja rakentavaa palautetta työntekijöille sekä työntekijöiden mahdollisuutta antaa johtajalle hänen työhönsä liittyvää palautetta. Suurin osa vastaajista (82 %) koki, että he ovat joko täysin (n=41) tai osittain (n=20) samaa mieltä siitä, että johtaja antaa heille työhön liittyvää positiivista palautetta. Väittämän sisäistä hajontaa (s=0,83) aiheutti kuitenkin se, että osittain (n=11) eri mieltä olevien vastaajien määrä oli hienoisessa nousussa suhteessa teeman muihin väittämiin ja prosentuaalisesti jossain määrin eri mieltä olevien vastaajien määrä oli edellä kuvattuja väittämiä hieman korkeampi (18 %). Täysin eri mieltä olevien vastaajien määrä pysyi muillekin väittämille tyyppilliseen tapaan pienenä (n=2). Vaikka suurin osa vastaajista siis koki saavansa johtajalta positiivista palautetta työstään, niin monilla oli kuitenkin käytänteestä päinvastaisia kokemuksia. Positiiviseen palautteenantokulttuuriin liittyvistä kokemuksista ei kerrottu avoimissa kommentteissa.

Rakentavaa palautteenantokulttuuria koskevassa väittämässä entistä pienempi joukko oli täysin samaa mieltä siitä, että he saavat johtajalta rakentavaa palautetta työnsä kehittämiseksi. Kaikista teemakokonaisuuden väittämistä prosentuaalisesti pienin osuus (41 %) oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä (n=30). Osittain samaa mieltä olevien osuus oli lähes yhtä suuri (n=29), mikä piti väittämän kokonaiskeskiarvon edelleen kohtalaisena (ka=3,16). Huomattavaa oli se, että 20 % vastaajista oli jollain tavalla eri mieltä rakentavan palautteenantokulttuurin todentumisesta työyhteisössään. Osittain

(n=12) eri mieltä olevien määrä oli kuitenkin edelleen selvästi suurempi kuin täysin eri mieltä (n=3) olevien vastaajien määrä.

Palautteenantokulttuuria koskevista väittämistä sekä matalimman keskiarvon ( $k_a=3,11$ ) että suurimman hajonnan ( $s=0,90$ ) tuotti väittämä, jossa työntekijät kuvasivat mahdollisuuksiaan antaa johtajalle palautetta hänen työstään. Jossain määrin eri mieltä olevien osuus oli yhteensä 27 %, mikä oli opinnäytetyön korkein eri mieltä väittämän kanssa olevien vastaajien osuus. Täysin eri mieltä olevien vastaajien osuus oli edelleen pieni (n=3), mutta osittain eri mieltä olevien vastaajien määrä oli muihin väittämiin verrattuna melko suuri (n=17). Jossain määrin samaa mieltä olevien osuus oli kuitenkin 73 %, joista täysin samaa mieltä (n=31) olevien osuus oli edelleen suurempi kuin osittain samaa mieltä (n=23) olevien osuus. Tämän perusteella voidaan todeta, että työntekijöillä oli kyllä kokemuksia mahdollisuudesta antaa johtajalle palautetta hänen työhönsä liittyen, mutta kaksisuuntaista palautteenantokulttuuria voisi edelleen vahvistaa.

Koska kunnalliset varhaiskasvatusorganisaatiot integroituvat uusiutuvan informaatioyhteiskunnan mukanaan tuomiin muutoksiin tyypillisesti hitaasti (Karila ym. 2013: 17), on oletettavaa, että palautteenantokulttuurin purkaminen vanhoista hierarkkisista rakenteista sekä sen kehittyminen kaksisuuntaiseksi ulottuu pitkälle aikajänteelle. Tähän mennessä on kuitenkin pystytty todentamaan, että palautteenantokulttuurin kaksisuuntaisuuden avulla johtajat voivat seurata johtamiskäyttäytymistään, tarvittaessa muuttaa sitä ja näin ollen vahvistaa omalta osaltaan hyvinvointia työyhteisössä (Ikonen 2015: 147). Sellaista vaikenemisen kulttuuria, jossa palaute ei kulje avoimesti kaikkiin suuntiin, tulee siis edelleen haastaa. Työympäristön muuttamisella suotuisammaksi (myös johtamisen käytänteiden osalta) on vaikutusta sekä työntekijöiden yksilölliseen että henkilöstön yhteiseen terveyteen ja hyvinvointiin työssä. (Jiménez, Winkler & Bregenzler 2017.)

Yhteenvedon voidaan todeta, että teemakokonaisuuden käytänteiden toteutumiseen liittyi eniten erimielisiä kokemuksia ja keskihajonnat pysyttelivät sen vuoksi melko korkeina. Jossain määrin samaa mieltä olevien vastaajien osuus pysytteli kuitenkin kaikkien väittämien kohdalla yli 70%, minkä vuoksi merkittävä osa vastaajista koki teemakokonaisuudessa kuvattujen käytänteiden toteutuvan täysin tai jossain määrin.

## 6.5 Tulosten yhteenveto

Opinnäytetyön tulosten perusteella valtaosa vastaajista koki olevansa samanmielisiä siitä, että valmentavan johtajuuden käytänteet toteutuvat kunnallisessa varhaiskasvatuksessa melko hyvin. Positiivisimmat kokemukset liittyivät erityisesti taitoon valtauttaa tiimejä itsenäiseen työskentelyyn sekä turvallisen tunne- ja työilmapiirin ylläpitämiseen. Kehitettävää löytyi palautteenantokulttuuriin liittyvistä käytänteistä sekä työhyvinvoinnin tukemisesta.



Kuva 4. Yhteenveto opinnäytetyöhön osallistuvan kunnan valmentavien johtamiskäytänteiden vahvuuksista ja kehittämiskohteista työntekijöiden kokemuksen perusteella

Opinnäytetyön tuloksissa ei eroteltu sitä, millaisia vastauksia yksittäiset vastaajat tuottivat, sillä vastaajien koulutustaustalla, iällä tai varhaiskasvatuksen työvuosilla ei ollut suurta merkitystä tulosten kannalta. Kaikista ammatti-, ikä- ja työvuosiryhmistä sekä vahvistettiin valmentavien johtamiskäytänteiden hyödyntämistä että jossain määrin heikennettiin sitä, minkä vuoksi tuloksissa ei ollut tarpeen erotella taustatekijöiden vaikutusta tuloksiin. Subjektiiivinen kokemus muodostuu niin monenlaisista tekijöistä, että yksittäisten taustatekijöiden (kuten esimerkiksi koulutustaustan) ei voida tämän opinnäytetyön tulosten perusteella katsoa vaikuttavan sellaisenaan kokemuksen muodostumiseen merkittävästi. Tämä edelleen vahvistaa käsitystä siitä, että johtamisen käytänteisiin liittyvään subjektiiivisen kokemuksen muodostumiseen vaikuttavat ennen kaikkea

toistuvat vuorovaikutustilanteet johtajan ja työntekijän välillä (Ellinger, Ellinger & Keller 2003; Berg & Karlsen 2015).

## 7 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin opinnäytetyöhön osallistuvan kunnan varhaiskasvatuksen toimialalla ilmeneviä valmentavan johtajuuden käytänteitä työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön tuloksista voidaan muodostaa tutkimus- ja teoritiedolla perusteltu yleiskuva opinnäytetyöhön osallistuneen kunnan varhaiskasvatuksen valmentavan johtamisen käytänteistä, sillä opinnäytetyön vastausprosentti oli 29.6 % (74 vastaajaa). Yleisesti ottaen 20-30 % vastausprosenttia voidaan pitää verkkokyselyissä riittävänä silloin, jos vastaajiin ei ole ennestään suhdetta tai jos samalle joukolle ei ole lähetetty aiempia kyselyitä (Vehkalahti 2019). Tämän perusteella otos on tarpeeksi suuri kohtuullisen yleiskuvan muodostamiseen.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että opinnäytetyöhön vastanneiden työntekijöiden kokemusten perusteella kyseisen kunnan varhaiskasvatuksessa valmentavat johtamiskäytännöt toteutuvat kokonaisuudessaan varsin hyvin. Jokaisen väittämän kohdalla suurin osa vastaajista oli joko täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että väittämässä kuvattu käytänte toteutuu jossain määrin oman varhaiskasvatusyksikön johtamisessa. Sisällöllisesti opinnäytetyö siis vahvistaa, että osallistuvan kunnan päiväkodinjohtajat toimivat valmentavien johtamismenetelmien mukaisesti varsin hyvin.

Valmentavat johtamiskäytännöt todentuvat työelämässä Ellingerin ja Bostromin (1999) mukaan kahdenlaisella tavalla: Mahdollistavien ja voimaannuttavien käytänteiden kautta. Tässä opinnäytetyössä vahvistettiin, että työntekijöiden kokemukset erityisesti voimaannuttavien käytänteiden toteutumisesta olivat keskimäärin myönteisiä. Omistajuuden aktiivinen siirtäminen työntekijöille näytti toteutuvan hyvin (Ellinger & Bostrom 1999), mutta joidenkin työntekijöiden kokemusten mukaan varsinaista päätösvaltaa heille annettiin vain jossain määrin. Tästä voidaan päätellä, että johtamisen käytänteillä saatetaan jakaa vastuuta enemmän kuin valtaa, vaikka Ellingerin ja Bostromin (1999) mukaan näiden kahden tulisi kulkea yhdessä rinnakkain.

Mahdollistavista käytänteistä erityisesti johtajan inhimillisiin vuorovaikutustaitoihin sekä kykyyn osoittaa arvostusta työntekijöilleen liittyvät kokemukset olivat varsin positiivisia. Tämä on erityisen tärkeä havainto sen vuoksi, että inhimillisten voimavarojen merkityksellisyys organisaatioille on tunnustettu empiirisissä tutkimuksissa jo pitkälti ennen

2000-lukua. Työelämään liittyvien inhimillisten voimavarojen tutkimisella on suhteellisen pitkät perinteet; Ne ulottuvat aikaan ennen Ellingerin ja Bostromin (1999) tutkimuksia ja niiden on todettu olevan valtava voimavara organisaatiolle (mm. Hout & Carter 1995; Bartlett ja Ghoshal 1997). Se, millaiseksi kokemukset johtamisen käytänteistä muodostuvat, ymmärretään tänä päivänä kehittyvän nimenomaan pienissä hetkissä ja pitkällä aikavälillä tapahtuvissa eheissä kohtaamisissa, joiden kautta organisaatioille kertyy vankka inhimillinen pääoma (Leppänen & Rauhala 2012; Manka & Manka 2016; Marson 2018).

Vaikka tällaista vuorovaikutteista toimintatapaa pidetään yhtenä tärkeimmistä tekijöistä hyvinvoivassa työyhteisössä (Juuti & Vuorela 2015) ja sen todentuminen kunnallisessa varhaiskasvatuksessa vahvistettiin myös opinnäytetyön tuloksissa, niin opinnäytetyön tulosten perusteella jotkut työntekijät eivät siltikään kokeneet johtajien olevan erityisen kiinnostuneita heidän hyvinvoinnistaan. Tämän opinnäytetyön kokonaistuloksia tarkasteltaessa poikkeuksellisen suuri määrä vastaajista oli työhyvinvoinnin merkityksellisyyttä koskevan väittämän kanssa täysin eri mieltä. Tästä voidaan päätellä, että näennäisesti hyvinvoivassa työyhteisössä voi olla työntekijöitä, jotka eivät koe johtajan olevan kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan tai että työhyvinvointia ei heidän mielestään johdeta tarpeeksi selkeästi. Koska työhyvinvointiin liittyviä avoimia kommentteja ei tullut, väittämään tuotettuja vastauksia ei voida sen enempää perustella työntekijöiden kokemustiedolla.

Yllä kuvattu ei siis tarkoita, etteikö työhyvinvointia todellisuudessa johdettaisi – suurin osa vastaajista koki, että heidän työhyvinvointinsa on johtajalle merkityksellistä. Yksi selitys negatiivisille kokemuksille voi löytyä myös siitä, millaiseksi varhaiskasvatusympäristö on erityisesti 2000-luvulla muuttunut. Varhaiskasvatuksen laatuvaatimusten sekä nopeasti uusiutuvan informaatioyhteiskunnan mukanaan tuomien muutosten integroiminen työyhteisöihin voivat vaikuttaa muun muassa siihen, miten johtaja suunnittelee työaikaansa ja kuinka paljon hänellä on todellisia resursseja panostaa jokaisen työntekijän henkilökohtaiseen työhyvinvointiin (Karila ym. 2013; Wegge, Shemla & Haslam 2014). Tämän perusteella voidaan todeta, että vaikka vastaajien kokemukset heidän työhyvinvointinsa merkityksestä johtajalle olivat hieman muita väittämiä hajanaisempia, ei tästä voida vielä tehdä varmoja yleistettäviä päätelmiä. Yleistettäviä päätelmiä on tämän osalta haastavaa tehdä myös sen vuoksi, että yhdessäkään avoimessa kommentissa ei viitattu työhyvinvointiin tai sen ylläpitämiseen liittyviin käytänteisiin tai perusteltu siihen liittyviä kokemuksia.

Niin ikään hajanaisimpia tuloksia tuottivat motivointiin, kannustamiseen ja palautteenantokulttuuriin liittyvät kokemukset. Yleisesti työntekijät kokivat, että johtajat suhtautuvat suopeasti kehittämistyöhön ja ovat muutosmyönteisiä. Työyhteisön kehittymisen kannalta onkin erityisen tärkeää, että johtaja toimii suunnannäyttäjänä toiminnan kehittämiselle yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja vahvistaa omalla esimerkillään työyhteisön halua kehittyä (Heinonen ym. 2016; Hujala, Heikka & Halttunen 2017; Saunders 2021). Eteenpäin pyrkiminen tarkoittaa usein vanhoista ja toimimattomiksi koetuista käytänteistä luopumista, jotta moninaisella luovuudella on tilaa kasvaa ja uusien toimintatapojen rakentuminen mahdollistuu (Sippola 2008; Berg & Karlsen 2015). Tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden mukaan joissakin varhaiskasvatyüksiköissä voisi olla sijaa yleisen kehittämismyönteisyyden vahvistamiselle. On kuitenkin huomioitava, että tässä opinnäytetyössä työntekijöitä ei pyydetty itse arvioimaan omaa suhtautumistaan työn kehittämiseen ja muutoksiin, mikä yhdessä johtajuuden käytänteiden kanssa vaikuttaa vahvasti kehittämismyönteisen työskentelykulttuurin muodostumiseen.

Muutosten ajamisen ja kehittymisen näkökulmasta erityisen tärkeää on tarkastella myös kaksisuuntaiseen palautteenantokulttuuriin liittyviä kokemuksia, jotka olivat jokseenkin hajanaisia. Tässä opinnäytetyössä palautteenantokulttuuria tarkasteltiin valmentavan johtamisen viitekehyksen mukaisesti kaksisuuntaisena ilmiönä, jossa työntekijöitä pyydettiin arvioimaan kokemuksiaan johtajan antamasta rakentavasta palautteesta sekä heidän mahdollisuuksistaan antaa palautetta johtajalle. Palautteenantokulttuurin kaksisuuntaisuus – kyky sekä antaa että ottaa vastaan palautetta – on joidenkin tutkimusten mukaan valmentavan johtamisideologian yksi tärkeimmistä osista, sillä sen avulla voidaan mitata valmentavien johtamiskäytänteiden toteutumisen todellista validiteettia. (Holroyd & Field 2012; Goff 2014; Carvalho, Carvalho & Carvalho 2022.) Tämän perusteella voidaan sanoa, että palautteenantokulttuurin kehittäminen olisi työntekijöiden kokemusten perusteella tärkeää.

Opinnäytetyön kokonaistulosten yleistettävyyden kannalta merkittävää on se, että kielteiset kokemukset näyttivät rajautuvan selkeästi yksittäisiin tyytymättömiin vastaajiin. Keskeisimmät tulokset rakentuivat ensisijaisesti sen perusteella, mihin tämä pieni yleisesti tyytymätön vastaajajoukko sijoittui Likert-asteikolla. Vaikka tämä vastaajajoukko sijoittui pääosin Likert-asteikolla luokkiin osittain/täysin eri mieltä, joidenkin väittämien kohdalla matalampi keskihajonta ja korkeampi keskiarvo olivat seurannaista tämän joukon positiivisemmista arvioista tietyn käytänteen toteutumisen suhteen. Toisaalta myös heilahdukset suuremman ja yleisesti tyytyväisemmän vastaajajoukon sijoittumisessa olivat pienehkössä aineistossa merkittäviä tekijöitä. Valtaosa vastaajista arvioi



olevansa täysin/osittain samaa mieltä väittämien toteutumisen kanssa, mutta erityisesti täysin samaa mieltä olevien vastaajien määrän lasku kuvasi osuvasti sitä, minkä käytänteen läheisempi tarkastelu ja kehittäminen voisi olla hyödyllistä. Näillä tekijöillä on merkittävä vaikutus pienen aineiston tuloksiin. Suuremmassa aineistossa eri väittämiin kohdistuva hajonta olisi tuottanut yleiskuvan rakentamisen kannalta vielä luotettavamman lopputuloksen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että opinnäytetyöhön osallistuneen kunnan varhaiskasvatuksesta löytyy selkeitä merkkejä valmentavien johtamiskäytänteiden todentumiselle, mutta joidenkin käytänteiden vahvistaminen voisi olla tarpeen. Ottaen huomioon varhaiskasvatuksen nykytilan sekä arviot sen tulevaisuudesta esimerkiksi työvoimapulan suhteen (mm. KEVA 2021), on erittäin tärkeää, että varhaiskasvatuksessa vahvistetaan henkilöstön hyvinvointia, sitoutetaan heitä työhön ja kannustetaan uusien toimintatapojen kehittämiseen. Valmentava johtaminen tarjoaa kokonaisvaltaisen lähestymistavan luoda yhteistyölle ja inhimillisyydelle perustuvaa korkean suorituskyvyn työkuultuuria myös varhaiskasvatuksessa. Valmentava johtaminen rakentuu sekä käytännöllisistä taidoista että vahvasta etiikasta, jonka perusta on kumppanuudessa, uskossa toisten potentiaaliin, luottamuksessa, turvallisuudessa ja tahdossa oppia itsekkin lisää.

## 8 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda työntekijöiden subjektiivisiin kokemuksiin perustuva yleiskuva siitä, millaiset valmentavan johtamisen menetelmät kunnassa toteutuvat käytännön tasolla sekä tarkastella, miten kaupunkistrategiaan kirjatut tavoitteet valmentavan johtamisen vahvistamiseksi tällä hetkellä todentuvat käytännön johtamistyössä. Osallistuneen kunnan varhaiskasvatuksen toimialalle ei ole aiemmin toteutettu vastaavaa opinnäytetyötä valmentavaan johtamiseen liittyen, minkä vuoksi opinnäytetyötä voidaan pitää kyseisen kunnan varhaiskasvatuksen toimialalle hyödyllisenä ja lisäinformaatiota tuottavana.

Opinnäytetyölle myönnettiin tutkimuslupa sillä perusteella, että kunta säilyttää anonymiteettinsa. Tämä aiheutti haasteita opinnäytetyön toteuttamiselle. Kyseisen kunnan käsitteleminen anonymisti tarkoitti muun muassa sitä, että kuntastrategiaa ei voitu tässä työssä esitellä ollenkaan. Kuntastrategian tarkasteleminen olisi ollut olennaisen tärkeä osa opinnäytetyön taustoitusta, sillä sen avulla oltaisiin voitu perustella vahvemmin opinnäytetyön tarkoitusta ja merkityksellisyyttä. Strategiaan syventyminen olisi kuitenkin lisännyt mahdollisuuksia kyseisen kunnan tunnistamiselle, minkä vuoksi sen

käsitleminen täytyi jättää pois. Samasta syystä kunnan varhaiskasvatussuunnitelman tarkastelu jäi melko yleiselle tasolle, vaikka sen yksityiskohtaisempi tarkastelu olisi voinut vahvistaa perusteluita opinnäytetyön toteuttamiselle. Kaikkiaan kunnan tunnistettavuuden suojaamisen vuoksi opinnäytetyön tekeminen painottui valmentavien johtamiskäytänteiden teoreettiseen tarkasteluun sekä käytänteisiin liittyvien kokemusten havainnollistamiseen. Itse kunnan osuus jäi loppujen lopuksi tässä opinnäytetyössä melko ohueksi, vaikka opinnäytetyö rakennettiin lähtökohtaisesti työelämätarpeista käsin.

Koska opinnäytetyön aineisto koostui 74 työntekijän kokemuksesta (vastausprosentti 29.6 %), tulosten yleistettävyyteen tulee suhtautua harkitsevasti. Alun perin suunniteltu varhaiskasvatyüksiköihin suunnattu satunnaisotanta ja kyselylomakkeen ohjattu täyttö kentälle jalkautumalla olisivat varmistaneet korkeamman vastausprosentin. Koronapandemian aiheuttamien rajoitustoimenpiteiden vuoksi jalkautuminen varhaiskasvatyüksiköihin ei kuitenkaan ollut mahdollista. Mahdollisimman korkean vastausprosentin saamiseksi kohdejoukkoa kasvatettiin siten, että opinnäytetyö tavoittaisi kaikki vähintään 6 kuukautta johtajansa kanssa työskennelleet varhaiskasvatuksen työntekijät. Ennakkoletuksena oli, että kyselyn kohdentaminen varhaiskasvatuksen suurimmille ammattiryhmille tuottaisi kohtalaisen vastausprosentin ja toiveena oli saada vastaukset noin kolmasosalta potentiaalisista vastaajista. Koska sähköisissä kyselyissä vastausprosentti ei tyypillisestikään nouse kovin ylös, opinnäytetyössä täyttyi realistiset odotukset vastausprosentin suhteen.

Potentiaalisia vastaajia pyrittiin kannustamaan vastaamaan opinnäytetyöhön huolitellun ja perustellun saatekirjeen avulla. Saatekirjeen tarkoituksena oli vahvistaa totuudenmukaista mielikuvaa siitä, että työntekijöiden subjektiiviset kokemukset ovat opinnäytetyön tärkein anti. Houkuttelevuutta vahvisti kenties se, että vastausajaksi arvioitiin noin 10 minuuttia. Tämän lisäksi potentiaaliset vastaajat haluttiin vakuuttaa anonymiteetin suojasta sekä siitä, ettei opinnäytetyötä varten kerätystä tiedosta ole mahdollista tunnistaa yksittäisiä vastaajia. Saatekirjeessä haluttiin etenkin korostaa, että opinnäytetyössä sovelletaan korkean anonymiteetin periaatetta ja eettisen tarkastelun kestäviä toimintatapoja. Tältä osin opinnäytetyön aineiston kerääminen sähköisellä kyselylomakkeella oli tarkoituksenmukaista, sillä kyselylomake voi madaltaa osallistumisen kynnystä sellaisissa tapauksissa, joissa käsiteltävä aihe on arkaluonteinen.

Tässä opinnäytetyössä potentiaaliset vastaajat tavoitettiin siten, että saatekirje ja linkki kyselylomakkeelle lähetettiin päiväkodinjohtajille, jotka välittivät tiedot johtamansa yksikön/yksiköiden potentiaalisille vastaajille. Huomioitavaa tässä toimintatavassa on se,

että varmuutta ei ole, mahdollistuiko opinnäytetyöhön osallistuminen todella kaikille potentiaalisille vastaajille ja lähetettiinkö saatekirje varmasti kaikille vastaamiseen oikeutetuille työntekijöille. Eettisyyden kannalta tässä toimintatavassa on kuitenkin puolensa; Jokaisella (tavoitetulla) potentiaalisella vastaajalla oli mahdollisuus valita, haluaako hän osallistua opinnäytetyöhön vai ei. Jos opinnäytetyö oltaisiin toteutettu jalkautuneena kentälle, osallistumisen vapaaehtoisuuden periaate ei olisi toteutunut. Korkeamman vastausprosentin ja sen myötä luotettavamman yleiskuvan muodostamiseksi tämä olisi ollut kannattavaa, mutta osallistumisen vapaaehtoisuuden kannalta kyselylomakkeen saattaminen kentälle sähköpostitse oli eettisesti kestävämpi ratkaisu.

Eettiset kysymykset olivat vahvasti läsnä opinnäytetyössä, joka kohdentui inhimillisen toiminnan subjektiiviseen arviointiin. Tämän vuoksi oli erityisen tärkeää, että opinnäytetyö noudatti hyvän tieteellisen käytännön periaatteita (TENK 2012). Opinnäytetyö toteutettiin kokonaisuudessaan eettisen vastuullisuuden periaatteita noudattaen ja eettisesti hyväksyttäviä toimintatapoja käyttäen. Opinnäytetyö suunniteltiin huolellisesti ja se raportoitiin yksityiskohtaisesti tieteellisen tutkimuksen kriteeristölle tyypillisellä avoimuuden periaatteella. Opinnäytetyöprosessin keskeinen tavoite oli, että se kestää eettisen ja kriittisen yksityisyydensuojan arvioinnin, sekä vastaajien että johtajien näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti yleiskuvan luomiseksi vastaajista ei ollut tarpeen saada sellaista tietoa, josta hän tai johtaja voitaisiin tunnistaa.

Vastaajien anonymiteetin näkökulmasta kyselylomake rakennettiin siten, että yksittäisiä vastaajia ei ole mahdollista tunnistaa, vaikka perustiedoissa kysytään ikää, työnimikettä ja työvuosia varhaiskasvatuksessa. Vastaajien ei ollut tarpeen kertoa esimerkiksi nykyistä työskentely-yksikköään, sillä vastausten perusteella yksikön johtaja olisi tullut tunnistetuksi. Samoin vastaajan sukupuolen kertomisen poisjättäminen oli tarkoituksenmukaista, sillä naisvaltaisella alalla miespuoliset työntekijät voisivat identifioitua herkästi. Taustatietoja hyödynnettiin opinnäytetyön tulosten analysoinnissa siten, että niiden avulla havainnoitiin eri ammatti- ja ikäryhmiin liittyvää vastausaktiivisuutta. Yksittäisten työntekijöiden tuottamat vastaukset eivät siis ole näkyvillä tai käytettävissä. Kerätty aineisto on hävitetty asianmukaisesti ja ainoastaan valmis opinnäytetyö tuloksi-  
neen on opinnäytetyöhön osallistuvan kunnan varhaiskasvatuksen toimialan käytettävissä.

Tässä opinnäytetyössä anonymiteetin suoja toteutui täysin odotusten mukaan. Yksittäisiä vastauksia käsiteltäessäkään arvioinnin kohteena olevia johtajia tai vastaajia ei ollut mahdollista tunnistaa, sillä tämän opinnäytetyön kannalta vahvat identifioinnin

tunnusmerkit (kuten työskentely-yksikkö ja sukupuoli) oli jätetty pois taustatietoihin liittyvistä kysymyksistä. Tämä saattoi myös lisätä työntekijöiden vastaushalukkuutta. Ihmellisen toiminnan subjektiiviseen arviointiin liittyy aina sensitiivisiä kysymyksiä, mikä saattaa jossain määrin vaikuttaa vastaushalukkuuteen.

Eettisesti kestävä kyselylomakkeen rakentaminen oli keskeistä myös varhaiskasvatuksen johtajien näkökulmasta. Kyselylomakkeen sisältö kohdistui johtamiskäytänteiden subjektiiviseen arviointiin, minkä vuoksi kyselylomakkeen väittämien muotoiluun kiinnitettiin erityistä huomiota. Kyselylomakkeen väittämät pyrittiin muotoilemaan siten, että ne korostavat valmentavan johtamisen ideologian mukaisesti johtajan osaamista, taitoja ja kyvykkyyttä. Tämän vuoksi väittämät rakennettiin toimintaa kuvaaviksi eikä poissulkeviksi (vertaa: ”Johtaja on helposti lähestyttävä” ja ”Johtaja ei ole helposti lähestyttävä”). Oli myös tarkoituksenmukaista, että vastaukset perustuvat työntekijöiden kokemuksiin johtajan toiminnasta eivätkä esimerkiksi johtajan luonteesta tai persoonallisuudesta.

Vaikka avoimissa kommentteissa painottuivat johtajan ammatilliseen osaamiseen tai taitoihin liittyvät kokemukset, myös johtajan luonnetta ja persoonallisuutta kommentoitiin avoimesti. Kiinnostavaa oli huomata, että nämä avoimet kommentit johtajan luonnetta tai persoonallisuutta kohtaan olivat valtaosin vastaajilta, joiden kokonaisarvio valmentavien johtamiskäytänteiden toteutumisesta oli melko positiivinen. Johtajia kuvailtiin muun muassa sanoilla ”sydämellinen”, ”huipputyyppi”, ”reilu”, ”avoin”, ”välittävä” ja ”arvostava”. Avoimen kommenttikentän mahdollistama vapaus kertoa kokemuksistaan omin sanoin tuotti myös jonkin verran kielteisiä kommentteja, mutta kommentit eivät kohdistuneet suoraan johtajaan henkilöä, vaan enemmän hänen toimintatapoihinsa.

Opinnäytetyössä sovellettiin pääasiassa kvantitatiivisia menetelmiä ja analyysia, jolloin subjektiivisten tulkintojen pienempi riski lisää opinnäytetyön validiteettia. Silti opinnäytetyössä pyrittiin sen kaikissa työvaiheissa soveltamaan erityisen herkkyyden sekä objektiivisuuden periaatteita. Herkkyys ja objektiivisuus perustuvat ajatukseen opinnäytetyön luotettavuuden vahvistamisesta ja opinnäytetyön tekijän subjektiivisten tulkintojen minimoinnista (Valli 2018). Muun muassa tämän vuoksi opinnäytetyön toteuttaminen vahvassa työelämäyhteistyössä oli tärkeää, jotta opinnäyteprosessin kaikissa vaiheissa oli mahdollisuus kriittiseen reflektointiin prosessissa mukana olevan kunnan varhaiskasvatuksen kanssa. Näin ollen varhaiskasvatuksen toimialan edustajat (varhaiskasvatusjohtaja ja yksi päiväkodinjohtaja) tarkistivat ja arvioivat opinnäytetyön sisältöä sen kaikissa vaiheissa.

Opinnäytetyöprosessissa pyrittiin korkeaan validiteettiin. Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat perustuvat valmentavan johtamisen teoretisointiin tähtääviin keskeisiin tutkimuksiin (Ellinger & Bostrom 1999), jolloin opinnäytetyön aihe rajautui koskettamaan juuri kyseisissä tutkimuksissa esiin nousseita valmentavan johtamisen käytänteitä. Näiden tutkimusaineistojen pohjalta tehdyt valinnat ohjasivat opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen ja käytännön toteutuksen suunnittelua. Tätä tutkimustietoa täydennettiin erityisesti 2000-luvulla päivittyneellä tutkimustiedolla sekä varhaiskasvatuksen toimialan erityispiirteiden kuvauksella. Opinnäytetyön teoreettinen tausta ja metodologinen osa pyrittiin siis rakentamaan sellaisiksi, että tutkimuskysymykseen vastaamisen tueksi löytyy vahva teoreettinen pohja sekä perustellut menetelmävalinnat. Tältä osin opinnäytetyössä toteutui korkean validiteetin periaate.

Validiteettia tarkastelemalla pyritään myös arvioimaan, kuinka tarkoituksenmukaisesti kerätyt tiedot vastaavat tutkimuskysymykseen ja mitataanko sitä, mitä työssä on tarkoituskin mitata. Yleisesti validiteettia voidaan pitää hyvänä silloin, kun kohderyhmä on valittu tutkittavan asian kannalta oikein ja tutkittavaa ilmiötä lähestytään tarkoituksenmukaisilla kysymyksillä. Myös tältä osin opinnäytetyön validiteetti pysyi korkeana, sillä tuloksissa kuvataan juuri niitä asioita, joihin tutkimuskysymyksellä haluttiin saada vastaus. Työntekijöiden subjektiiviset kokemukset olivat sekä tutkimuskysymyksen että teoreettisella taustalla perusteltavien tulosten keskiössä.

Sisällön validiteetin arvioinnissa on myös keskeistä pohtia, onko opinnäytetyö tehty vahvassa työelämäyhteistyössä ja millainen suhde opinnäytetyön tekijällä on ollut työelämään. Opinnäytetyön tausta on työelämälähtöinen ja sen tavoite rakentui varhaiskasvatusjohtajan kanssa käydyissä neuvotteluissa syksyllä 2020, joten siltä osin validiteetin periaate täyttyi. Vahvan työelämäyhteistyön ylläpitäminen heikentyi hieman opinnäytetyöprosessin edetessä ajoittaisista tavoitettavuuteen liittyvistä haasteista johtuen. Tärkeää oli kuitenkin se, että työelämäyhteistyössä käytiin jatkuvaa reflektointia opinnäytetyön sisällöstä, vaikka aikataululliset haasteet hidastivat prosessia jossain määrin. Siinä suhteessa opinnäytetyön validiteetti säilyi vahvana, sillä aikataulullisista pulmista huolimatta refleктоiva ote opinnäytetyön arviointiin säilyi yhteistyössä koko prosessin ajan.

Opinnäytetyön reliabiliteetin arvioinnissa on huomioitava, että tutkimustulokset ovat toistettavissa vain jossain määrin. Koska opinnäytetyössä arvioidaan valmentavien johtamiskäytänteiden ilmenemistä juuri senhetkisessä kontekstissa, yksilöllisestikin tuotetut vastaukset voisivat olla erilaisia toisena päivänä, toisenlaisessa tilanteessa tai

toisen johtajan kanssa työskenneltäessä. Tämän vuoksi vastaukset voidaan liittää yleistävästi vain vastausajankohdan kokemuksiin. Varhaiskasvatuksen työntekijöiden kokemukset olisivat voineet olla joltakin osin erilaisia, mikäli opinnäytetyö olisi toteutettu toisena ajankohtana. Jotkut työntekijät mainitsivat avoimissa kommenteissa, että johtaja on heille ”uudehko” tai ”hetki sitten vaihtunut”. Vaikka ennalta tiedettiin, että vastaajat olivat työskennelleet senhetkisen johtajansa kanssa vähintään 6 kuukautta, kyselylomakkeen taustatiedoissa tätä yhteistä työskentelyaikaa olisi voitu tarkentaa. Tämä olisi parhaimmillaan voinut tuottaa lisätietoa siitä, vaikuttaako yhteisen työuran pituus työntekijöiden kokemuksiin valmentavan johtamisen käytänteiden toteutumisesta.

Reliabiliteettia sen sijaan lisää se, että sähköinen kyselylomake olisi sellaisenaan toistettavissa ajankohdasta riippumatta ja sen voisi tarvittaessa siirtää esimerkiksi yksityisen päivähoiton piiriin tai toiseen kuntaan. Itse kyselylomaketta voidaan pitää luotettavana myös sen suhteen, että sen rakentaminen perustui kahden tänäkin päivänä merkittävän valmentavan johtamistutkimuksen tuloksiin (Ellinger & Bostrom 1999) sekä niitä vahvistaviin 2000-luvulla tehtyihin tutkimuksiin. Se on siis sisällöllisesti rakennettu siten, että se kestää myös ajan kulumista.

Olisi toivottavaa, että opinnäytetyö tuottaa yhteistyökunnalle juuri sitä tietoa, jota he kaipasivat. Opinnäytetyöllä pystyttiin erottelamaan selviä vahvuuksia valmentavan johtamisen käytänteiden toteutumisessa ja ilmiöitä, joiden lähempi tarkastelu voisi olla tarpeen. Jatkossa olisi kiinnostavaa tarkastella myös johtajien näkemystä siitä, miten he itse kokevat toteuttavansa valmentavia johtamisen käytänteitä työssään. Toisaalta kiinnostavaa olisi tutkiskella myös sitä, miten työntekijät itse ylläpitävät valmentavaa toimintakulttuuria omassa yksikössään. Kuten opinnäytetyön teoriaosuudessa on kuvattu, valmentavan työskentelykulttuurin ylläpitäminen ei ole yksin johtajan harteilla, vaan sitä luodaan yhteistyössä, kumppanuudessa ja vuorovaikutuksessa (mm. Moxley 1999; Hallinger 2007; Berg & Karlsen 2015; Marson 2018; Ristikangas & Ristikangas 2019).

Vaikka tämän opinnäytetyön tulosten perusteella valmentavan johtamiskulttuurin ilmiö on kunnassa vahvasti läsnä, organisaatiokulttuurin kutsumista valmentavaksi ei tulisi tehdä liian aikaisin. Kaupunkistrategiaan kirjattujen tavoitteiden toteutumista voidaan pitää todellisena vasta silloin, kun se tavoittaa työntekijät mahdollisimman laajasti ja lähellä asiakasrajapintaa. Strategisten tavoitteiden tuominen tosielämän tasolle todentaa sen, millaisessa tilanteessa strategiatyö todellisuudessa on menossa. Keskeistä onkin pohtia, minkälaisella johtamiskulttuurilla luodaan parhaat edellytykset strategisten tavoitteiden saavuttamiselle.

Valmentavan johtamiskulttuurin rakentuminen on pitkäjänteisen kehittämisen ja sitoutumisen tulos. Vaikka ylimmän johdon sitoutuminen valmentavan johtamiskulttuurin luomiseen on tärkeää, niin se ei ole kuitenkaan välttämätöntä valmentavan työskentelyn käynnistämiseksi. Innostavan, eheän, turvallisen ja luotettavan varhaiskasvatuksen rakentumiseen voi vaikuttaa jokainen varhaiskasvatuksessa työskentelevä, seuraten johtajansa esimerkillistä toimintaa. Toivon, että tämä opinnäytetyö on johdattanut kunnallisen varhaiskasvatuksen toimijat oikeiden kysymysten äärelle, jotta valmennusajattelu saa kehittyä ja jatkaa kukoistustaan.

## Lähteet

Aaltonen, Tapio & Pajunen, Heikki & Tuominen, Kalevi 2005. Syty ja sytytä: Valmentavan johtamisen filosofia. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Alila, Kirsi & Eskelinen, Mervi & Estola, Eila & Kahiluoto, Tarja & Kinos, Jarmo & Pekuri, Hanna-Mari & Polvinen, Minna & Laaksonen, Reetta & Lamberg, Kirsi 2014. Varhaiskasvatuksen historia, nykytila ja kehittämisen suuntalinjat. Tausta-aineisto varhaiskasvatusta koskevaa lainsäädäntöä valmisteleavan työryhmän tueksi. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014: 12.

Aro, Antti 2018. Työilmapiiri kuntoon. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Bacon, Terry R. 2011. The elements of power. E-kirja. USA: Amazon.

Bartlett, Christopher A. & Ghoshal, Sumantra 1997. The Myth of the Generic Manager: New Personal Competences for New Management Roles. *California Management Review*, Vol. 40 No. 1, s. 92-116.

Benincasa, Robyn 2012. 6 leadership styles, and when you should use them. *Career Evolution* 29.5.2012. Saatavana osoitteessa: <<https://www.fastcompany.com/1838481/6-leadership-styles-and-when-you-should-use-them>>. Luettu 8.1.2022.

Berg, Morten E. & Karlsen, Jan T. 2015. A study of coaching leadership style practice in projects. *Management Research Review*, Vol. 39 No. 9, s. 1122-1142.

Bluckert, Peter 2005. Critical factors in executive coaching – the coaching relationship. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 37 No. 7.

Cacciatore, Raisa & Riihonen, Riikka & Tuukkanen, Karoliina 2013. Ammattilainen lasten tunteiden tulkkina. Teoksessa Oulasmaa, Minna & Riihonen, Riikka (toim.): *Ammattikasvattajan kielletyt tunteet*. E-kirja. Helsinki: Väestöliitto 2013.

Carvalho, Charles & Carvalho, Kirby & Carvalho, Sheldon 2022. Managerial coaching: where are we now and where should we go in the future? *Development and learning in organizations: An international journal*, Vol. 36 No. 1, s. 4-7.

Day, David V. & Fleenor, John W. & Atwater, Leanne E. & Sturm, Rachel E. & McKee, Rob A. 2014. Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, Vol. 25 No. 1, s. 63–82

Ellinger, Andrea D. & Bostrom, Robert P. 1999. Managerial Coaching Behaviors in Learning Organizations. *The Journal of Management Development*. Vol, 18 No. 9, s. 752 – 771.



Ellinger, Andrea D. & Watkins, Karen E. & Bostrom, Robert P. 1999. Managers as facilitators of learning in learning organizations. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 10 No. 2, s. 105–125.

Ellinger, Andrea D. & Bostrom, Robert P. 2002. An examination of managers' beliefs about their roles as facilitators of learning. *Management Learning*, Vol. 33 No. 2, s. 147-179.

Ellinger, Andrea D. & Ellinger, Alexander E. & Keller, Scott B. 2003. Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: a dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 14 No. 4, s. 435-458.

Eskelinen, Mervi & Hujala, Eeva 2015. Early childhood leadership in Finland in light of recent research. *Teoksessa Waniganayake, Rodd & Gibbs: Thinking and Learning about Leadership: Early Childhood Research from Australia, Finland and Norway. Research Monograph #2.* Sydney: Community Child Care Cooperative NSW.

Fonsén, Elina 2014. *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Tampereen yliopisto, akateeminen väitöskirja. Tampere University Press. Saatavana osoitteessa: <<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Luettu 21.1.2022.

Fonsén, Elina & Keski-Rauska, Marja-Liisa 2018. Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa. *Työelämän tutkimus-lehti* Vol. 16 No 3.

Garg, Neha & Singh, Pankaj 2019. Work engagement as a mediator between subjective well-being and work-and-health outcomes. *Management Research Review*, Vol. 43 No. 6., s. 735-752.

George, Jennifer M. & Brief, Arthur P. 1992. Feeling good - doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, Vol. 112 No. 2, s. 310-329.

Goff, Peter & Guthrie, J. Edward & Goldring, Ellen & Bickman, Leonard 2014. Changing principals' leadership through feedback and coaching. *Journal of Educational Administration*, Vol. 52 No. 5, s. 682-704.

Goleman, Daniel 1998. *Working with Emotional Intelligence*. E-kirja. New York: Bantam.

Goleman, Daniel 2000. Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review* No. 3-4/ 2000.

Gordon, Jon 2017. *The Power of Positive Leadership. How and Why Positive Leaders Transform Teams and Organizations and Change the World*. E-kirja. USA: John Wiley & Sons, INC.

Hakanen, Jari 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos: Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27. Saatavana osoitteessa: <[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136585/Hakanen\\_Työuupumuksesta\\_ty%c3%b6n\\_imuun.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136585/Hakanen_Työuupumuksesta_ty%c3%b6n_imuun.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Luettu 12.12.2021.

Hallinger, Philip 2007. Research on the practice of instructional and transformatinal leadership: Retrospect and prospect. Australia: ACER Research Conference. Saatavana osoitteessa: <[https://research.acer.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com/&httpsredir=1&article=1004&context=research\\_conference\\_2007](https://research.acer.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com/&httpsredir=1&article=1004&context=research_conference_2007)>. Luettu 13.1.2022.

Heikka, Johanna & Hujala, Eeva 2013. Early childhood leadership through the lens of distributed leadership. European Early Childhood Education Research Journal, Vol. 21 No. 4, s. 568-580. Saatavana osoitteessa: <<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1350293X.2013.845444?needAccess=true>>. Luettu 17.1.2022.

Heikkilä, Jaakko 2009. Kasva, välitä ja valmenna – Henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi. E-kirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Heikkilä, Tarja 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Verkkoaineisto. Helsinki: Edita Publishing Oy. Saatavana osoitteessa: <<http://tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUS-TUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>>. Luettu 22.10.2021.

Heinonen, Hanna & Iivonen, Esa & Korhonen, Merja & Lahtinen, Nina & Muuronen, Kaisu & Semi, Ritva & Siimes, Ulla 2016. Lasten oikeudet ja aikuisten vastuut varhaiskasvatuksessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Holroyd, Jane & Field, Richard 2012. Performance Coaching Skills for Social Work. E-kirja. Lontoo: SAGE Publications.

Hout, Thomas & Carter, John C. 1995. Getting It Done: New Roles for Senior Executives. Harvard Business Review, No. 11-12, s. 133-145. Saatavana osoitteessa: <<https://hbr.org/1995/11/getting-it-done-new-roles-for-senior-executives>>. Luettu 18.1.2022.

Hujala, Eeva & Heikka, Johanna & Halttunen, Leena 2017. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Hujala, Eeva & Turja, Leena (toim.): Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ikonen, Mirjami 2015. Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Prologi – puheviestinnän vuosikirja 2015, s. 135-151. Saatavana osoitteessa: <<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/48779/1/Ikonen.pdf>>. Luettu 23.1.2022.

Ilies, Remus & Judge, Timothy & Wagner, David 2006. Making Sense of Motivational Leadership: The Trail from Transformational Leaders to Motivated Followers. Journal of Leadership and Organizational Studies 2006, Vol. 13 No. 1., s. 1-21.

Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö – Valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.

Jiménez, Paul & Winkler, Bianca & Bregenzer, Anita 2017. Developing Sustainable Workplaces with Leadership: Feedback about Organizational Working Conditions to Support Leaders in Health-Promoting Behavior. Sustainability 2017, Vol. 9 No. 11.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Karila, Kirsti 2016. Vaikuttava varhaiskasvatus. Tilannekatsaus toukokuu 2016. Opetushallitus: Raportit ja selvitykset 2016:6.

Karila, Kirsti & Harju-Luukkainen, Heidi & Juntunen, Armi & Kainulainen, Sakari & Kaulio-Kuikka, Kati & Mattila, Virpi & Rantala, Krister & Ropponen, Markus & Rouhiainen-Valo, Tuula & Sirén-Aura, Monica & Goman, Jani & Mustonen, Kirsi & Smeds-Nylund, Ann-Sofie 2013. Varhaiskasvatuksen koulutus Suomessa. Arviointi koulutuksen tilasta ja kehittämistarpeista. Helsinki: Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 7:2013.

Karlsen, Jan Terje & Berg, Morten Emil 2020. Coaching leadership style: a learning process. International Journal of Knowledge and Learning, Vol. 13 No. 4., s. 356-368.

Kets de Vries, Manfred 2005. Leadership group coaching in action: The Zen of creating high performance teams. Academy of Management Executive 2005, Vol. 19 No. 1, s. 61-76.

KEVA 2021. Kuntien työvoimaennuste 2030. Analyysi kuntien työvoima- ja osaamistarpeista. Keva/Aula Research Oy. Saatavana osoitteessa: <[https://www.keva.fi/contentassets/9034ce5888f14123996a6b41b9c315ea/kevan\\_kuntien\\_tyovoimaennuste\\_2030\\_esitys\\_180221.pdf](https://www.keva.fi/contentassets/9034ce5888f14123996a6b41b9c315ea/kevan_kuntien_tyovoimaennuste_2030_esitys_180221.pdf)>. Luettu 28.9.2021.

Kramer, Roderick M. 1995. Divergent Realities and Convergent Disappointments in the Hierarchic Relation. Teoksessa Kramer, Roderick M. & Tyler, Tom 1995. Trust in Organizations: Frontiers Theory and Research. E-kirja. SAGE Publications INC.

KvantiMOTV 2010. Kyselylomakkeen laatiminen. Saatavana osoitteessa: <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>>. Luettu 17.12.2021.

Kymäläinen, Simo 2021. Varhaiskasvatuksen työvoimapula syvenee – opettaja: ”Kuka tätä työtä tekisi, jos minä kävelen ulos päiväkodista?” Yle Uutiset. Saatavana osoitteessa: <<https://yle.fi/uutiset/3-12129267>>. Luettu 21.1.2022.

La Duke, Phil 2017. Stop Calling it 'Coaching' When All You're Really Doing Is Scolding Your Team. Entrepreneur Europe 2017. Saatavana osoitteessa: <<https://www.entrepreneur.com/article/299804>>. Luettu 23.1.2022.

Laine, Nina 2008. Trust in Superior-Subordinate Relationship. An empirical study in the context of learning. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto. Saatavana

osoitteessa: <<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66404/978-951-44-7418-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Luettu 23.1.2022.

Lanne-Eriksson, Minna 2021. Henkilöstö organisaation voimavarana. Teoksessa Rousu, Sirkka & Lanne-Eriksson, Minna (toim.). Lähijohtaminen sosiaalialalla. 77-103. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja, OIVA-sarja 39.

Lanne-Eriksson, Minna 2021a. Yhteistyön kulttuuri. Teoksessa Rousu, Sirkka & Lanne-Eriksson, Minna (toim.). Lähijohtaminen sosiaalialalla, s. 264-275. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja, OIVA-sarja 39.

Leimon, Averil & McMahon, Gladeana & Moscovici, François 2005. Essential Business Coaching. E-kirja. London: Routledge.

Leppänen, Makke & Rauhala, Ilona 2012. Johda ihmistä – Psykologiaa johtajille. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Leppänen, Milja & Lund, Virpi 2021. Vuorovaikutuksella parempaan tiimityöhön. Teoksessa Lund, Virpi & Väliaho, Paula (toim.): Uudet tuulet – varhaiskasvatus matkalle tulevaisuuteen. Laurea-julkaisut 162. Laurea-ammattikorkeakoulu 2021. Saatavana osoitteessa: <[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/424508/Laurea\\_julkaisut\\_162.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/424508/Laurea_julkaisut_162.pdf?sequence=5&isAllowed=y)>. Luettu 18.11.2021.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Marson, Nick 2018. Leading by Coaching. How to deliver impactful change one conversation at a time. E-kirja. Springer International Publishing.

McDowall, Almuth & Millward, Lynne 2010. Feeding back, feeding forward and setting goals. Teoksessa Palmer, Stephen & McDowall, Almuth (toim.). The Coaching relationship: Putting People First. E-kirja. Lontoo: Routledge.

Moxley, Russ S. 1999. Leadership and Spirit: Breathing New Vitality and Energy into Individuals and Organizations. E-kirja. USA: Jossey-Bass INC.

Nislin, Mari 2016. Hermoja raastavaa vai palkitsevaa työtä päiväkodissa? Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2016: 53, s. 218-222.

Opetushallitus 2018. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Opetushallitus: Määräykset ja ohjeet 2018:3a.

O'Keefe, Bonnie 2017. Primetime for Coaching. Improving Instructional Coaching in Early Childhood Education. Bellwether Education Partners. Saatavana osoitteessa: <<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED585917.pdf>> Luettu 28.9.2021.

Pärnä, Katariina 2012. Kehittävä moniammatillinen yhteistyö prosessina: Lapsiperheiden varhaisen tukemisen mahdollisuudet. Väitöskirja. Saatavana osoitteessa: <<https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/77506/AnnalesC341Parna.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Luettu 6.1.2022.

Purnamasari, Dian & Firdaus Robby Anzil & Akuba, Stefy 2020. Analyzing the effect of motivation, leadership style, and perceived workload, with the moderating effect of leadership to the teacher's commitment. *Dinasti International Journal of Management Science*, Vol. 1 No. 3. Luettu 23.1.2022.

Quinn, Joanne & McEachen, Joanne & Fullan, Michael & Gardner, Mag & Drummy, Max 2020. *Dive into Deep Learning: Tools for Engagement*. E-kirja. USA: Corwin.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2014. *Valmentava esimiehisuus*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2019. *Valmentava johtajuus*. Helsinki: Alma Talent.

Rush, Dathan D. & Shelden, M'Lisa L. 2011. *The Early Childhood Coaching Handbook*. Brookes Publishing Co.

Russell, J.E.A. 2008. Promoting subjective well-being at work. *Journal of Career Assessment*, Vol. 16 No. 1, s.117-131.

Ruutu, Sirkku 2020. *Coachin työkalupakki*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Santavuori, Raili 2021. Lapsilähtöisen toimintakulttuurin johtaminen. Teoksessa Lund, Virpi & Väliäho, Paula (toim.): *Uudet tuulet – varhaiskasvatus matkalle tulevaisuuteen*. Laurea-julkaisut 162. Laurea-ammattikorkeakoulu 2021. Saatavana osoitteessa: <[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/424508/Laurea\\_julkaisut\\_162.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/424508/Laurea_julkaisut_162.pdf?sequence=5&isAllowed=y)>. Luettu 18.11.2021.

Sippola, Aulikki 2008. Monimuotoistuva työyhteisö haastaa henkilöstöjohtamisen. *Työpoliittinen aikakauskirja* 1/2008. 29-39. Saatavana osoitteessa: <<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162787/Ty%c3%b6poliittinen%20aikakauskirja1.2008.pdf%20%283%29.PDF?sequence=1&isAllowed=y>>. Luettu 6.1.2022.

Sounders, Beata 2021. What is Motivation? A Psychologist Explains. *Positive Psychology* 7.12.2021. Saatavana osoitteessa: <<https://positivepsychology.com/what-is-motivation/>>. Luettu 24.1.2022.

Sydänmaanlakka, Pentti 2015. *Älykäs julkinen johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Tukiainen, Maaretta 2012. *Tunne avainhenkilösi*. Teoksessa Leppänen, Makke & Rauhala, Ilona 2012. *Johda ihmistä: psykologiaa johtajille*. Helsinki: Talentum.

Turja, Leena & Vuorisalo, Marja 2017. Lasten oikeudet, toimijuus ja osallisuus oppimisessa. Teoksessa Koivula, Merja & Siippainen, Anna & Eerola-Pennanen, Paula (toim.): Valloittava varhaiskasvatus – Lasten oikeudet, toimijuus ja osallisuus oppimisessa. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Helsinki 2013. Saatavana osoitteessa: <<https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012>>. Luettu 14.1.2021.

Valli, Raine 2018. Vastausten tulkinta määrällisessä tutkimuksessa. Teoksessa Ikku-noita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

van Loon, Rens & van Dijk, Gerda 2015. Dialogical Leadership: Dialogue as Condition Zero. Journal of Leadership, Accountability and Ethics Vol. 12(3) 2015. Saatavana osoitteessa: <[http://digitalcommons.www.na-businesspress.com/JLAE/van-LoonR\\_Web12\\_3\\_.pdf](http://digitalcommons.www.na-businesspress.com/JLAE/van-LoonR_Web12_3_.pdf)>. Luettu 23.1.2022.

Vehkalahti, Kimmo 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. E-kirja. Helsingin yliopisto.

Viitala, Riitta 2007. Esimiehestä coach. Teoksessa Räsänen, Mikko (toim.): Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä, s. 77-97. Helsinki: Edita.

Vilka, Hanna 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä – Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, Hanna 2021b. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, Petri & Suoheimo, Maria & Lamminmäki, Sara & Ahonen, Päivi & Suokas, Markku 2011. Matkaopas asiakaslähtöisen sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Helsinki: Tekes.

Wegge, Juergen & Shemla, Meir & Haslam, S. Alexander 2014. Leader Behavior as a Determinant of Health at Work: Specification and Evidence of Five Key Pathways. Zeitschrift für Personalforschung, Vol. 28 No. 1-2, s. 6-23.

Wilson, Carol 2011. Developing coaching culture. Industrial and Commercial Training, Vol. 43 No. 7., s. 407-414

UNICEF 1989. YK:n yleissopimus lapsen oikeuksista. Saatavana osoitteessa: <[https://unicef.studio.crasman.fi/pub/public/pdf/LOS\\_A5fi.pdf](https://unicef.studio.crasman.fi/pub/public/pdf/LOS_A5fi.pdf)>. Luettu 21.1.2022.

Zand, Dale E. 1996. The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power. E-kirja. New York: Oxford University Press.

## Liite 1. Saatekirje

Hyvä [...] varhaiskasvatuksen työntekijä!

Opiskelen Metropolia-ammattikorkeakoulussa sosionomin ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja teen opinnäytetyötäni yhteistyössä [...] kaupungin kunnallisen varhaiskasvatuksen kanssa. Tutkin opinnäytetyössäni varhaiskasvatuksen johtajuutta ja sen käytänteitä valmentavan johtamisen näkökulmasta.

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää, millaisena valmentavan johtajuuden keskeisimmät käytänteet näyttäytyvät kunnallisessa varhaiskasvatuksessa [...] työntekijöiden näkökulmasta. Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan toiminnan kehittämiseen tähtäävää johtamista, jossa pyritään korostamaan henkilöstön osaamista, itseohjautuvuutta ja vastuunkantoa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja jonka avulla te varhaiskasvatuksen työntekijöinä voitte kokea onnistumisia, mielekkyyttä ja motivoituneisuutta työssänne.

Opinnäytetyö toteutetaan kyselytutkimuksena, johon kutsun teidät osallistumaan. Osallistuminen on vapaaehtoista ja vastaaminen tapahtuu nimettömästi. Yksittäisiä vastauksia käsitellään täysin luottamuksellisesti ja niistä ei ole mahdollista tunnistaa sinua vastaajana.

Alla olevasta linkistä pääset suoraan kyselylomakkeeseen, joka on auki 28.2.2021 saakka. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia.

*(tähän suora linkki kyselylomakkeeseen)*

Analysoidut tutkimustulokset julkaistaan opinnäytetyössäni alustavan aikataulun mukaan joulukuussa 2021 ja [...] kaupungin varhaiskasvatuksen toimiala voi hyödyntää niitä tarvittaessa.

Sinun kokemuksesi on opinnäytetyöni tärkein osa.

Ystävällisin terveisin

Mona Laine

varhaiskasvatuksen opettaja, apulaisjohtaja

## Liite 2. Sähköinen kyselylomake

Hyvä varhaiskasvatuksen työntekijä!

Lue alla olevat vastausohjeet huolellisesti ennen kyselylomakkeen täyttämistä:

- Kyselylomake on rakennettu valmentavan johtajuuden käytänteitä koskevista väittämistä. Lue jokainen väittämä huolellisesti ja vastaa omaan kokemukseesi nojautuen. Jokaiseen väittämään on vastattava.
- Kyselylomakkeeseen vastataan tämänhetkisen päiväkotiyksikkösi johtajan toimintaa arvioiden. Arvioi kokemuksiasi sen perusteella, miten johtamiskäytännöt yleensä toteutuvat yksikössäsi. Jätä huomiotta kevään 2019 koronapandemiasta aiheutunut kriisijohtaminen, joka on oma johtamisen osa-alueensa ja eroaa merkittävästi valmentavasta johtamisesta.
- Lomakkeeseen vastataan itsenäisesti ja yksittäisten henkilöiden vastauksia käsittelemättä ainoastaan minä tutkijana.
- Vastausvaihtoehdot on luokiteltu valmiiksi (alla). Valitse jokaisen väittämän kohdalla valmiista vastauksista omaa kokemustasi parhaiten kuvaava vaihtoehto. Vastatessasi arvioi, oletko kuvatun väittämän kanssa:

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Osittain eri mieltä

Täysin eri mieltä

Teema 1: Vuorovaikutus, tunneilmapiiri ja työilmapiiri

Johtaja on helposti lähestyttävä.

Johtaja kuuntelee minua.

Johtaja on kiinnostunut mielipiteestäni.

Johtaja arvostaa työtäni.

Voin kertoa johtajalle tarvittaessa myös henkilökohtaisista asioistani.

Koen, että johtaja pyrkii järjestämään aikaa minulle.

Koen, että työhyvinvointini on merkityksellistä johtajalle.

Johtaja ylläpitää omalla toiminnallaan hyvää työilmapiiriä.



Voin luottaa siihen, että johtaja kantaa oman vastuunsa yksikköämme koskevien asioiden eteenpäin viemisestä.

Johtaja pyrkii ratkaisemaan haastavat tilanteet rakentavasti.

Teema 2: Valtauttaminen, vastuuttaminen ja luottamuksellisuus

Johtaja antaa tiimeille mahdollisuuden itsenäiseen työskentelyyn.

Saamme tiiminä tehdä perustyötämme koskevia päätöksiä myös itsenäisesti.

Johtaja kannustaa tiimejä arvioimaan omaa toimintaansa.

Johtaja jakaa vastuuta työyhteisössä.

Saan kantaa vastuuni minulle kuuluvista työtehtävistä.

Koen, että johtaja luottaa minuun työssäni.

Koen, että johtajaan on helppo luottaa.

Teema 3: Kannustaminen, motivoiminen ja palautteen antaminen

Johtaja kannustaa minua työssäni.

Johtaja kannustaa minua ammatilliseen kehittymiseen.

Johtaja on vastaanottavainen uusien ideoiden esiintuomiselle.

Koen, että voin keskustella johtajan kanssa oman työni tai työyksikköni kehittämiskohteista.

Johtaja on muutosmyönteinen.

Voin antaa johtajalle palautetta hänen työstään.

Saan johtajalta positiivista palautetta työstäni.

Saan johtajalta rakentavaa palautetta työni kehittämisestä.

AVOIN KENTTÄ

Miten kuvailisit yksikkönne johtamiskäytänteitä omin sanoin?

TAUSTATIEDOT

Ikä: alle 25 – 25-35 – 35-45 – 45-55 – 55-65 – yli 65

Työnimike: Varhaiskasvatuksen opettaja – varhaiskasvatuksen lastenhoitaja – ryhmäavustaja – päiväkotiapulainen

Varhaiskasvatustyö vuosina: alle 5 vuotta – 5-10 vuotta – 10-15 vuotta – 15-20 vuotta –  
20-25 vuotta – yli 25 vuotta