



Varhaiskasvatustyön johtamisen paradoksit

Hanna Hjelt^a & Kirsti Karila^b

^a Tampereen yliopisto, vastaava kirjoittaja, s-posti: hanna.hjelt@tuni.fi

^b Tampereen yliopisto

TIIVISTELMÄ: Artikkelissa tutkitaan varhaiskasvatuksen johtajuuden rakentumista ja siihen liittyvien jännitteiden hallintaa analysoimalla päiväkodin johtajien työstään tuottamaa puhetta. Suomalaista varhaiskasvatusta on viime vuosina kehitetty sekä lainsäädännön että opetussuunnitelmien avulla. Samaan aikaan työn tehokkuusodotukset ovat vahvistuneet. Muutokset haastavat koko varhaiskasvatusorganisaation, mutta erityisesti muutoksia toimeenpanevat keskijohtoon asemoituvat päiväkodin johtajat. Tämän tutkimuksen aineistona on päiväkodin johtajien työstään tuottamat fokusryhmäkeskustelut, joita analysoidaan diskurssianalyttisesti. Koska johtajuus väistämättä sisältää jännitteitä eli keskenään ristiriidassa olevia elementtejä, hyödynnämme analyysissämme paradoksin käsitettä. Tutkimus osoittaa, että kasvavat laatu- ja tehokkuusvaatimukset muokkaavat johtajuutta. Jännitteitä liittyy sekä omaan asemaan osana organisaation laajempaa päätöksentekojärjestelmää että varhaiskasvatuksen ammattilaisille asetettaviin työn hallintaan liittyviin odotuksiin. Myös johtamisen erillisyyden ja yhteisöllisyyden paradoksi on läsnä analysoidussa aineistossa. Tulokset osoittavat, että johtajat etsivät aktiivisesti tasapainoa ristiriitaa tuottavien elementtien välille. Tämä onnistuu niiden paradoksien osalta, joissa vaikuttaminen suuntautuu pääasiallisesti omiin alaisiin. Kaksisuuntaisen sekä omiin alaisiin että organisaation ylempään tasoon liittyvän jännitteen säätely tuotetaan haastavaksi ja vaikeasti ennakoitavaksi.

Asiasanat: johtajuus, keskijohto, jännitteet, vaikuttaminen, varhaiskasvatus

ABSTRACT: In this article, we explore the discourses early childhood education and care (ECEC) leaders produce concerning their work. We focus on work-related tensions expressed by daycare centre leaders. Over the past few years, the terms and conditions of Finnish ECEC work have changed significantly since both legislation and curricula have been improved, thus having enhanced the quality of ECEC. However, at the same time the efficiency expectations of work have been raised. These changes challenge the entire ECEC organization, but in particular the daycare centre leaders, who as middle managers have to deal with these contradictory performance goals. The data of this study is collected through focus group discussions of ECEC centre

leaders and it is analyzed discursively. Since there are always tensions and conflicting elements in leadership, we use the concept of paradox in our analysis. Results show that intensified quality and efficiency requirements challenge ECEC leadership. There are tensions related to leaders' own position in the organization's decision-making processes, as well as the roles and professional competences of subordinates. Nevertheless, the results indicate that leaders are actively looking for a balance between the conflicting and contradictory elements of work. This balance can be achieved if tensions mainly concern their own subordinates. However, if the impact is directed towards leader's subordinates as well as superiors or the higher level of the organization, achieving a balance is challenging.

Keywords: *leadership, middle-management, tensions, impact, early childhood education*

Johdanto

Suomalaista varhaiskasvatusta on kehitetty viime vuosina monin tavoin, muun muassa määrittelemällä lainsäädännössä uudelleen sen tehtäviä ja tavoitteita (Varhaiskasvatuslaki, 540/2018). Samoin tavoitteiden toteuttamista ohjaavia opetussuunnitelmia on uudistettu (Opetushallitus [OPH], 2016; OPH, 2018). Toimintakentän muutosten seurauksena henkilöstölle asettuu uudenlaisia ammatillisuuden odotuksia. Niiden toteutuminen arjen käytännöissä haastaa erityisesti päiväkotien johtajuutta, onhan yhdeksi varhaiskasvatuksen hyvän laadun edellytykseksi määrittely laadukasta työtä mahdollistava toimiva johtajuus. Hyvää johtamista kuvataan työolosuhteiden säätelynä ja tarvittavan ammatillisen tuen tarjoamisena (Douglass, 2019; Repo ym., 2019; Sims ym., 2015; Slot, 2018).

Paneudumme tässä artikkelissa varhaiskasvatuksen johtajuuden rakentumiseen ja siihen liittyvien jännitteiden hallintaan analysoimalla päiväkodin johtajien työstään tuottamaa puhetta. Analysoitu puhe peilaa johtajan työtä, joka on osa varhaiskasvatuspalvelua järjestävän organisaation rakennetta. Palvelua voivat järjestää ja tuottaa joko kunnalliset tai yksityiset toimijat ja päiväkodin johtajuus voi toteutua erilaisissa ja erikokoisissa yksiköissä.

Päiväkodin johtajat sijoittuvat tällä hetkellä pääosin organisaation keskijohtoon, joten tämä artikkeli tarkastelee keskijohdon esimiestyön rakentumista. Perusolettamuksemme on, että keskijohdon työ merkityksellistyy monimuotoisena ja moniin suuntiin kohdentuvana vaikuttamisena, joka osaltaan muokkaa varhaiskasvatuspalvelun tosiasiallista toteutumista. Tutkimuksen aineisto on kerätty vuosina 2017–2018 käydyissä fokusryhmäkeskusteluissa, joihin osallistui 16 päiväkodin johtajaa kolmesta eri kunnasta.

Tutkimusaihe on ajankohtainen, sillä varhaiskasvatuksen johtaminen on kiistatta murroksessa. Päiväkotien yksikkökoot ovat kasvaneet samaan aikaan kun johtajien tehtäväkokonaisuudet ovat monipuolistuneet. (Eskelinen & Hjelt, 2017; Karila ym., 2017). Näillä muutoksilla on mitä ilmeisemmin kauaskantoiset seuraukset. Tutkimukset antavat viitteitä siitä, että johtajien fyysisen läsnäolon väheneminen ja suuri työmäärä vaikeuttavat toimintakäytäntöjen ja laadun kehittämistä (Andersen ym., 2017; Fonsén, 2014; Halttunen, 2013; Repo ym., 2019). Kansallinen ja kansainvälinen varhaiskasvatuksen johtajuustutkimus on kohdistunut sekä työn muuttuviin rakenteisiin (Halttunen, 2009; Sims ym., 2017; Soukainen, 2015) että pedagogisen johtajuuden ja jaetun johtajuuden teemoihin (Fonsén, 2014; Fonsén & Keski-Rauska, 2018; Heikka, 2014; Strehmel, 2016). Tutkimuksemme niveltyy tähän johtamisen muutoksia ja niiden hallintaa tarkastelemaan perinteeseen ja tuottaa uutta tietoa laadukkaasta varhaiskasvatuksen toimintaedellytyksistä.

Varhaiskasvatuksen johtajuuden tarkastelu paikantuu myös ajankohtaiseen keskusteluun työelämän muuttumisesta. Julkisessa työelämäkeskustelussa muutoksella viitataan työkulttuurin, työn rakenteiden ja työn sisältöjen jatkuvaan muuttumiseen (Järvensivu, 2014; Werde, 2018). Varhaiskasvatuksessa tätä muutosta kehystävät osin ristikkäiset intressit. Yhtäältä tavoitteita asettaa varhaiskasvatuksen uudistunut lainsäädäntö, joka vahvistaa työn pedagogista näkökulmaa ja lapsen oikeutta oppimiseen. Toisaalta toimintaa säätelevät julkisten palveluiden taloudelliseen tehostamiseen liittyvät odotukset (Fonsén & Soukainen, 2020; Karila, 2016; Lundkvist ym., 2017; Paananen, 2017; Paananen & Tammi, 2017; Pitkänen ym., 2017).

Varhaiskasvatuksen johtajuustutkimuksen ohella artikkelissa hyödynnetään organisaatioiden keskijohdon roolia käsittelevää tutkimusta. On tutkimuksellista näyttöä siitä, että keskijohtoon kohdistuu eri tahoilta tulevia ristiriitaisia odotuksia (Holden & Roberts, 2004; Hökkä ym., 2019; Sims, 2003). Tätä on tutkimuksissa jäsenetty paradoksin käsitteen avulla (Quinn & Cameron, 1988; Smith & Lewis, 2011; Toivanen, ym., 2012). Olemmekin valinneet paradoksin myös tämän artikkelin analyttiseksi näkökulmaksi, sillä keskijohdon paikka organisaatiossa sisältää jo lähtökohtaisesti vähintään yhden paradoksaalisen rakenteen: odotuksen toisilleen vastakkaisten elementtien säätelemisestä (Lewis, 2000; Luscher ym., 2006).

Johtajuutta varhaiskasvatuksessa on suomalaisessa tutkimusperinteessä tulkittu kontekstuaalisen teorian avulla (Halttunen, 2009; Nivala, 1999). Se nivoutuu kontingenssiteoriaan, jossa johtaminen suhteutetaan ympäröivään kontekstiin eli toiminnan sisällön ja tilanteen asettamiin vaatimuksiin (Kuukka, 2009; Northouse, 2013). Myös tämän artikkelin tutkimuksessa päiväkodin johtajuus liitetään ympäröivään kontekstiin ja siinä tapahtuviin muutoksiin, jotka haastavat johtamista. Paikannamme

johtamisen tarkastelun sekä osaksi koko varhaiskasvatuspalvelua järjestävän organisaation toimintaa että varhaiskasvatukselle asetettua valtakunnallista kehystä.

Johtajuus, johtaminen ja keskijohto

Johtajuuskäsitteen määrittely on haastavaa, sillä sen voidaan todeta hajonneen erillisiin merkityksiin (Douglass, 2019; Kuukka, 2009). Yhtäältä johtajuus nähdään sosiaalisena roolina, toisiin vaikuttamisen prosessina tai se voidaan määritellä vastuun ja kontrollin näkökulmasta (Alvesson & Deez, 2000; Kuusela, 2010; Northouse, 2013). Johtaminen puolestaan on asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen kohdentuvaa toimintaa (Mäki, 2017; Niiranen ym., 2010). Nämä näkökulmat ovat keskeisiä tarkasteltaessa keskijohdon asemaa, jossa joudutaan etsimään tasapainoa kahden eri roolin välillä: painottuuko asema esimiehinä suhteessa alaisiinsa vai oma alaisen rooli suhteessa ylempään johtoon (Alvesson, 1996).

Keskijohdon esimies

Keskijohdon aseman ja siihen liittyvien odotusten ja merkitysten pohtiminen nivoutuu luontevasti päiväkodin johtamisen tutkimiseen. Tosin keskijohdon määrittely on pulmallista, sillä eri organisaatioissa johtamisrakenteet poikkeavat toisistaan. Keskeistä on, että keskijohtoon kuuluva henkilö on samalla sekä johtaja että alainen ja häneltä odotetaan niin organisaation ylempään tason päätösten toimeenpanoa kuin työntekijöiden aloitteiden huomioimista (Kuusela, 2010; Sims, 2003; Vesala, 2014). Sosiaalialan johtajuustutkimuksessa eriytetään käsitteet lähijohto ja keskijohto. Näiden tehtävien rajapinnat ovat kuitenkin häilyviä, sillä eritoten kuntasektorilla ne limittyvät keskenään. Samaan positioon liittyy henkilöstön lähijohtamista ja keskijohdon tehtäville tyypillistä vastuuta tulostavoitteiden ja käytettävissä olevien resurssien välisestä suhteesta. (Niiranen, 2014.)

Keskijohto ja vaikuttamisen rakenteet

Keskijohdon aseman tarkastelu on tutkimuksissa liitetty koko organisaation toimintakulttuuriin, jonka on nähty säätelevän toimijoiden valtasuhteita, vaikutusmahdollisuuksia ja käytännössä lähes kaikkea arjen toimintaa (Mäki, 2017). Keskijohtotutkimuksessa on painottunut yhtäältä se, mitä keskijohdon tulisi tehdä, kuten toimia ongelmanratkaisijoina (Delmestri & Walgenbach, 2005) ja varmistaa muutosten onnistunut implementointi (Dutton, 1993; Huy, 2001). Toisaalta tutkimuksellinen mielenkiinto on kohdistunut siihen, miten keskijohto todellisuudessa toimii ja kuinka se omalta osaltaan voi muokata organisaation toimintaa (Hardin ym., 2014). Jälkimmäisissä tutkimuksissa keskijohto on positioitu mahdollisena voimavarana, joka voi osallistua

erilaisten prosessien muokkaamiseen kanavoiden muutosten aiheuttamaa painetta ja hyödyntäen sekä omia verkostojaan että kokemusperäistä informaalia tietoaan organisaatiosta ja sen toiminnasta. Näissä tutkimuksissa keskijohdon toimijoiden on tunnistettu tekevän aktiivisesti omia tulkintojaan ja kehkeyttävän uudenlaista näkemystä erilaisten prosessien toimeenpanosta vaikuttaen vahvasti työn lopulliseen toteuttamiseen. (Balogun & Johnson, 2004, 2005; Huy, 2002; Mantere, 2008; Rouleau & Balogun, 2011.) Tässä tutkimuksessa painottuu jälkimmäinen tarkastelutapa, sillä olemme kiinnostuneita siitä, millaisia jäsenyksiä keskijohto itse tuottaa omasta johtajuudestaan osana varhaiskasvatusorganisaation kokonaisuutta.

Keskijohdon vaikuttamisen tarkastelussa on painottunut viestintä ja vuorovaikutus eli johtajan oman viestinnän nivoutuminen eri toimijoiden lähtökohtiin. Keskijohtoon kuuluvan johtajan on nähty toimivan keskustelun käynnistäjinä ja ylläpitäjinä ja sopeuttavan sekä omaa puhettaan että organisaation ylitason viestejä alaitensa ja eri sidosryhmien tapaan keskustella ja puhua. (Rouleau & Balogun, 2011.) Toisaalta on myös tutkimuksellista näyttöä siitä, että kyetäkseen johtamaan, keskijohtoon kuuluvien on käytettävä organisaation ääntä, riippumatta heidän omista näkemyksistään (Sims, 2003). Lisäksi organisaation epäsuorien tai näkymättömien sääntöjen on tulkittu vaikuttavan keskijohdon ymmärrykseen siitä, miten heidän kuuluu toimia kohdatessaan työn eettisiä haasteita (Hiekkataipale, 2018).

Mantere (2008) määrittelee keskijohdon toimijuuden edellytykseksi aktiivisen vastavuoroisuuden ja luottamuksen ylemmän johdon ja keskijohdon välillä. Tästä yhtenä esimerkkinä on asetettujen tavoitteiden yhteinen tarkastelu, jonka tuloksena ylempi johto ymmärtää työn paikalliset ehdot. (Mantere, 2008.) Tosin useiden tutkimusten mukaan keskijohdon mahdollisuus viestiä ylemmän johdon suuntaan tai osallistua yhteiseen päätöksentekoon vaikuttaa melko rajalliselta. Sen kuvaillaan olevan satunnaista tai konkreettisia foorumeita keskijohdon osallistumiselle on niukasti. (Balogun & Johnson, 2004; Mäki, 2017.) Vaikutusmahdollisuuksien rajallisuus tai toimivien yhteistyörakenteiden puuttuminen ilmenee myös varhaiskasvatus- ja koulutusorganisaatioita tarkastelevissa tutkimuksissa (Heikka, 2014, 2015; Nikkola & Harni, 2018; Mäki, 2017). Tosiasiallisista päätöksentekoon liittyvistä vaikutusmahdollisuuksistaan riippumatta keskijohto edustaa työntekijöille organisaation tavoitteita ja niiden toimeenpanoa. Työntekijät tekevät tulkintoja johtamiskulttuurista pääosin omien lähiesimiensä toiminnan kautta. Siten keskijohdon esimiehillä on merkittävä rooli siinä, millaisena organisaatio koetaan. (Balogun & Johnson, 2004; Mäki, 2017, 2018.) Vastaavista keskijohdon ja organisaation muiden tasojen välisistä jännitteistä on viitteitä myös varhaiskasvatuksen johtajuutta käsittelevissä tutkimuksissa (Elomaa ym., 2020; Fonsén & Keski-Rauska, 2018; Fonsén & Soukainen, 2020).

Keskijohdo ja työn paradoksit

Edellä kuvattu aiempi tutkimus tuottaa keskijohdon asemaan jännitteisen asetelman, johon tutkimuskirjallisuudessa viitataan käyttäen erilaisia välikädessä olemista kuvaavia ilmaisuja kuten "Between a rock and hard place" (Hiekkataipale, 2018), "Caught in the middle" (Vesala, 2014) ja "Between the millstones" (Sims, 2003). Sinänsä sekä epävarmuuden kokemusten että jännitteisten suhteiden ja ristiriitaisten odotusten nähdään liittyvän luonnollisena osana johtamistyöhön ja johtajuuteen (Glegg ym., 2002; Mäki, 2017; Nikkola & Harni, 2018). Ristiriitojen taustalla voi olla toisiinsa kietoutuneita tavoitteita ja vaateita, jotka ovat erikseen tarkasteltuna ymmärrettäviä, mutta yhtäaikaaisesti esiintyessään niiden välille syntyy ristiriita, jonkinlainen paradoksi (Quinn & Cameron, 1988; Smith & Lewis, 2011; Toivanen ym., 2012).

Paradokseja voidaan luonnehtia toiminnan, tunteiden, ajattelun ja puheen välisiksi ristiriidoiksi, joita yksilöt tuovat eri tilanteisiin (ks. Fletcher & Käufer, 2003). Näissä tilanteissa sinänsä loogisten ja ymmärrettävien elementtien yhteen liittymisestä syntyy vastakkaisuutta, jossa eri vaihtoehdot näyttävät sukevan pois toisensa. (Lewis, 2000; Luscher ym., 2006.) Paradokseihin kietoutuvat sekä organisaatioiden ja instituutioiden arvot ja materiaaliset ehdot että toimijoiden kesken sosiaalisesti rakentuneet, tilanteiset tulkinnat, jotka aktivoituvat vuorovaikutuksessa (Glegg ym., 2002; Smith & Lewis, 2011). Kyse on siis sekä organisaation rakenteellisista ehdoista että myös toimijoiden sosiaalisesti tuottamista tulkinnoista.

Tutkimuskirjallisuudessa esitetään erilaisia näkökulmia paradoksin synnyttämän jännitteen hallinnasta. Ristiriitoja voidaan pyrkiä poistamaan tai tasapainottamaan niiden luomaa vastakkainasettelua. Ilmiöiden jännitteinen suhde voidaan myös hyväksyä osaksi normaalia toimintaa. Jännitteiden hallinnan on nähty perustuvan toisilleen vastakkaisten elementtien säätelyyn eli työn rakenteellisten ehtojen, kuten sääntöjen ja resurssien, sekä arjen työssä tilanteisesti muokkautuvien tekijöiden välisen suhteen hallintaan (Glegg ym., 2002). Kiinnostavan näkökulman tarjoaa myös paradoksin tarkastelu ratkaisua vaativan ongelman sijaan resurssina. Toimijoille voi tarjoutua kirjo tapoja käsitellä asioita tilanteisesti, selittää ja kyseenalaistaa oletuksia tuottamalla keskusteluun erilaisia, jopa keskenään ristiriitaisia tulkintoja. (Glegg ym., 2002; Lewis, 2000; Whittle, 2006.) Nähdäksemme tämä tarkastelutapa kytkeytyy diskursiiviseen ajatteluun sosiaalisen todellisuuden näyttäytymisestä keskenään kilpailevien tulkintojen kenttänä, jossa ympärillä oleva tilanne voi merkityksellistyä monella eri tavalla (Goodman, 2017; Suoninen, 2012; ks. Whittle, 2006;).

Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä tutkimuksessa selvitämme johtajuuden rakentumista ja siihen liittyviä jännitteitä analysoimalla johtajien työstään tuottamaa puhetta.

Tutkimuskysymyksemme ovat:

Miten päiväkodin johtajien puheessa merkityksellistyvät johtajuus ja siihen liittyvät jännitteet?

Miten päiväkodin johtajat tuottavat puheessaan työhönsä liittyvien jännitteiden hallintaa?

Tutkimuksemme lähtökohtana on sosiaalinen konstruktionismi eli näkemys vuorovaikutuksessa rakentuvasta ymmärryksestä (Berger & Luckmann, 1994). Tutkimusmenetelmämme perustuu diskurssianalyysiin ja erityisesti diskursiivisen psykologian ajatukseen kielenkäytöstä sosiaalisen todellisuuden rakentajana. Kielenkäyttö sisältää jatkuvia valintoja, jotka suuntaavat ymmärrystä ja aktivoivat erilaisia tekoja ja tulkintoja (Edwards, 2005; Gee, 2011; Goodman, 2017). Diskursiivinen tarkastelu liikkuu yksilön kerronnan ja yleisen laajemman tarkastelun välillä. Analyysi perustuu puheen sisällön ohella puheen piirteisiin ja pyrkii löytämään niiden kytköksiä laajempiin merkityksenantoihin. (Gee, 2011.)

Tutkimusaineisto kerättiin fokusryhmäkeskustelujen avulla, sillä ne mahdollistavat vapaasti etenevän puheen, joka rakentaa osallistujien yhteistä tulkintaa (Marková ym., 2007). Kutsut fokusryhmäkeskusteluihin välitettiin kolmeen suomalaiseen kaupunkimaiseen kuntaan. Kunnissa osallistujat valikoitiin halukkaiden joukosta. Jotta keskusteluun tarjoutuisi runsas kokemusten ja merkitysten kirjo, asetettiin tavoitteeksi keskustelijajoukon johtajuuskokemusten monipuolisuus. Nämä fokusryhmäkeskustelut ajoittuvat syksyyn 2017 ja alkuvuoteen 2018. Keskusteluja oli neljä ja ne kestivät keskimäärin 90 minuuttia. Keskustelun fasilitaattorina toimi toinen artikkelin kirjoittajista ja keskustelu perustui etukäteen esiteltyyn väljään teemarunkoon, jonka käsitteli varhaiskasvatuksen johtamista, päätöksentekoa ja vaikuttamista.

Fokusryhmäkeskusteluihin osallistui yhteensä 16 päiväkodin johtajaa. Osallistujien työkokemuksen määrän vaihtelun lisäksi erovaisuuksia ilmeni tehtäväkokonaisuuksissa ja koulutustaustoissa. Työkokemus johtajan tehtävistä vaihteli kahdesta vuodesta yli 30 vuoteen. Kahdella osallistujalla oli johtajan tehtävän ohella vastuullaan varhaiskasvatuksen opettajan tehtävät lapsiryhmässä ja kaksi haastateltavista työskenteli useammista päiväkodeista koostuvan varhaiskasvatusyksikön päätoimisina

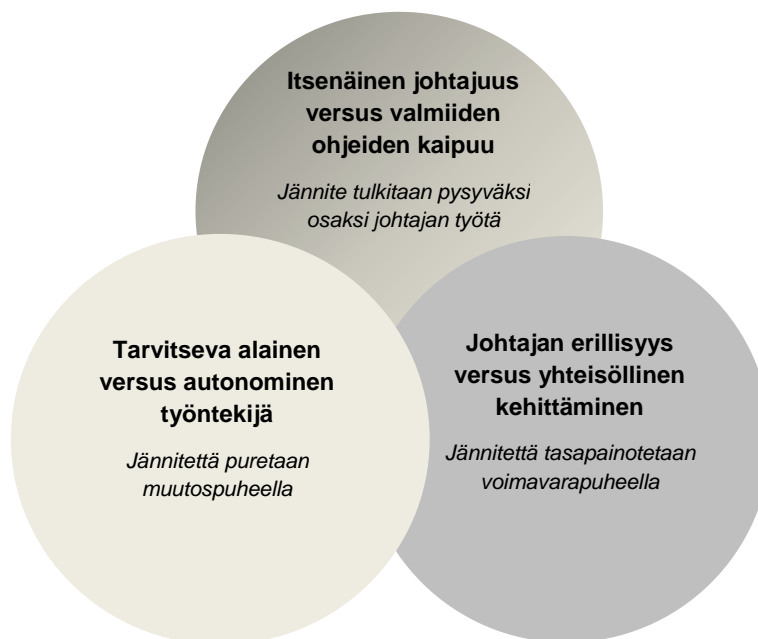
pedagogisina johtajina ilman esimiesvastuuta. Kyseessä oli palvelua järjestävän organisaation tulkinta johtamisrakenteesta. Osallistujien johtamiskokonaisuudet olivat eri kokoisia ja monilla oli vastuullaan useita eri tiloissa toimivia päiväkotia ja erilaisia varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen toimintamuotoja eli haastateltavien tehtäväkokonaisuudet heijastelivat varhaiskasvatuksen johtajuudessa tapahtuneita muutoksia (ks. Eskelinen & Hjelt, 2017). Myös alaisten määrässä oli merkittäviä eroja, suurimmillaan alaisten määrä nousi 60:een, pienimmässä yksikössä työntekijöitä oli 17. Suurimpien yksiköiden johtajien alaisina työskenteli osittain lapsiryhmävastuusta vapautettuja apulaisesimiehiä. Myös osallistujien koulutustaustassa oli eroavaisuuksia. Kahdeksan fokusryhmäkeskustelun osallistujista oli suorittanut opistotasaisen lastentarhanopettajatutkinnon, kahdella oli kasvatustieteen kandidaatin, kahdella kasvatustieteen maisterin tutkinto ja kahdella sosionomi (AMK) -tutkinto.

Keskusteluista kehkeytyi kiinnostava ja moniulotteinen tutkimusaineisto. Aineiston analyysi perustuu oletukseen kielen käytöstä välineenä, jonka avulla tuotetaan johtajuudelle erilaisia merkityksiä (Edwards, 2005). Keskeisiä käsitteitä ovat paradoksi ja kielelliset valinnat. Kielelliset valinnat määritellään erilaisiksi puheen piirteiksi, joilla puhuja muokkaa viestin sisältöä. Tällaisia ovat esimerkiksi sanavalinnat, tunnepitoinen puhe tai asian ilmaiseminen ehdollisena. Huolimatta siitä, että aineistosta erottuvat kielelliset valinnat ovat joko tiedostettuja tai tiedostamattomia, ne merkityksellistävät toimintaa ja asemoivat johtajuutta (Goodman, 2017; Virsu, 2012). Paradoksin käsite puolestaan tarjoaa kehyksen, jonka avulla tarkastelemme keskijohdon asemaan liittyviä itsenäisiä, mutta keskenään jännitteisiä elementtejä (Lewis, 2000; Luscher ym., 2006). Paradoksien tarkastelu palvelee tutkimustamme, sillä niihin peilautuu sekä organisaatioiden arvoja ja työn materiaalisia lähtökohtia että toimijoiden kesken sosiaalisesti rakentuneita tulkintoja työn ehdoista (Glegg ym., 2002; Smith & Lewis, 2011).

Alustavassa luokittelussa litteroidusta aineistosta kartoitettiin erilaisia keskustelijoiden tuottamia teemallisia kokonaisuuksia ja puheen sisältämiä kielellisiä valintoja, joiden avulla keskustelijat tuottivat merkityksiä johtajuudelle. Seuraavassa vaiheessa johtajuutta merkityksellistävän puheen analyysia syvennettiin tarkastelemalla erityisesti niitä kielellisiä valintoja, joiden kautta puheesta jäsentyvät teemat asettuivat jännitteeseen suhteeseen toisiinsa nähden. Tämän prosessin avulla aineistosta kiteytyi kolme johtajuutta merkityksellistävää paradoksia, josta jokainen sisältää johtajan työn kannalta merkittävän ristiriidan elementin. Paradoksien hahmottamisen jälkeen analysoimme puhujien tapaa hallita paradoksin sisältämää jännitettä.

Tulokset

Johtajien työstään tuottamassa puheessa rakentui kolme erityyppistä paradoksia, joihin tiivistyy varhaiskasvatuksen johtajuuden tämänhetkisiä yhteiskunnalliskulttuurisia ulottuvuuksia (ks. kuvio 1). Ensimmäinen paradokseista on johtajan itsenäisyyden ja ohjeiden kaipuun paradoksi, jossa jännitettä aiheuttaa johtajien halu tehdä itsenäisiä päätöksiä ja toisaalta toive organisaation yhteisistä linjauksista. Toisessa paradoksissa ristiriitaiseen suhteeseen asettuu puhe alaisista. Heidät tuotetaan puheessa samaan aikaan sekä suojelua ja tukea tarvitsevinä että autonomisuutta ihannoivan puheen kautta. Kolmannessa paradoksissa vastakkaisuutta tuottaa pohdinta johtajan erillisyydestä ja yksin toimimisesta ja toisaalta puhe yhteisöllisestä kehittämisestä.



Kuvio 1 Puheesta hahmottuvat johtajuuden paradoksit

Itsenäisen johtajuuden ja valmiiden ohjeiden kaipuun paradoksi

Aiemman tutkimuksen mukaan (Eskelinen & Hujala, 2015; Heikka, 2015) päiväkodin johtajilla on niukasti mahdollisuuksia vaikuttaa organisaation ylemmän tason päätöksentekoon. Myös tässä aineistossa organisaation päätöksenteon paikat tuotetaan etäälle. Tätä kuvastavat esimerkiksi ilmaisut ”pätös on lyöty tiskiinkin” ja ”annettuna tulee”. Johtaja kuitenkin vastaa johdettavanaan olevan kokonaisuuden toiminnasta, joten johtaminen on väistämättä suhteessa koko organisaation päätöksentekoon. Siihen liittyvästä puheesta rakentuukin kiinnostava paradoksi. Yhtäältä johtajuus

merkityksellistyy keskusteluissa vapautena ja itsenäisten ratkaisujen tekemisenä, jopa haluna kyseenalaistaa organisaation ohjeistoa. Toisaalta puheessa tuotetaan toive selkeistä ohjeista ja linjauksista, joita noudattamalla voidaan kaventaa johtajan omaa roolia ratkaisujen tekijänä. Kuvattaessa itsenäistä johtajuutta käytetään esimerkiksi ilmaisuja ”veturi”, ”visio”, ”punainen lanka” ja ”suunnan näyttäminen”. Näiden voidaan tulkita havainnollistavan johtajuutta kokonaisuuden hallintana. Seuraavista aineistokatkelmista välittyy kokonaisuuden hahmottaminen, velvollisuus säädellä työtä ja halu vaikuttaa työn toteuttamisen ehtoihin.

T3¹: [...] kyllähän sitten, se mikä tässä työssä motivoi... Ehkä sitten tavallaan semmoinen tietynlainen vapaus, mulla on valta tehdä omassa yksikössäni tiettyjä asioita omalla tavallani.

T1: Vaikka mä ajattelisin mitä jostakin hallinnosta tulevasta jutusta, niin mä en voi lähteä sitä kuitenkaan tuottaan henkilöstölle samalla tavalla, vaan mun pitää luoda sitä kulttuuria, että hei, yhdessä me tehään ja mokat on sallittuja ja lähetään kokeileen ja näyttää sitä suuntaa, olla se veturi mihin lähetään ja kuulla, olla herkällä korvalla ja kuulla sitä henkilöstöä siellä.

T2: Talouden kannalta meidän pitää tehdä tosi edullisesti tämä palvelu ja pitää niin tiukalla, paketti niin kasas kun ikinä vaan päät kestää. Se on siinä rajoilla ja koko aika seuraan, että tänään tai tällä viikolla on pakko lieventää ja ottaa se sijainen, vaikka suhdeluku sanois mitä.

Näissä katkelmissa kietoutuvat yhteen puhe talouden hallinnasta ja puhe henkilöstön voimavaroista. Tämän kerronnan voidaan nähdä heijastelevan yleistä keskustelua julkisella sektorilla ongelmaksi koetusta työn resursoinnin ja työn laadun välisestä jännitteestä (ks. Hjelt & Karila, 2017; Järvensivu & Toivanen, 2013).

Yllä kuvattu Itsenäiseen johtamiseen liittyvä puhe on ristiriidassa yleisiä ohjeita kaipaavan puheen kanssa. Siinä omaa johtajuutta hahmotellaan käyttämällä viestin välittämiseen liittyviä termejä kuten ”vedota” ja ”selostaa” – toisin kun itsenäisen johtajuuden puheessa, tässä kerronnassa johtamisen toivotaan nojaavan valmiiden ohjeiden ja linjausten toteuttamiseen. Yhteiset linjaukset tuotetaan ikään kuin kolmantena osapuolena eli äänenä, joka ohjaa toimintaa (ks. Marková ym., 2007). Kuten Sims (2003) huomauttaa, keskijohdon asema saattaa edellyttää nojautumista organisaation ääneen. Tätä ilmaistaan puhumalla ”pitävistä sopimuksista”, ”selkeästä määrittelystä” ja ”oikeasta ohjeistuksesta”. Seuraavassa aineistokatkelmassa keskijohdon toiminta merkityksellistyy valmiiden päätöksiä toimeenpanevana tasona.

¹ Aineistokatkelmassa kirjaimilla T, S, H ja K viitataan eri fokusryhmäkeskusteluihin.

K1: [...] kun arjen rakenteet on kirjetettu auki ja niihin voi vedota et näin on sovittu, näin toimitaan. Eikä se oo vaan sitä, että musta tuntuu nyt tällä hetkellä, että pitäisi toimia jollakin tavalla...

S3: Niin ja se on hirveitä tavallaan meitä kohtaan ja työntekijöitä, että mitä varten täällä nyt poiketaan linjauksesta ja että minäkö ny sen sitte oon tällä tavalla päättäny. Sitte yrität sitä siinä selostaa...

Tämän paradoksin sisäinen jännite kulminoituu puheeseen riskin ottamisesta tai sen välttämisestä. Puhujat käyttävät vahvoja, tunnelatausta osoittavia ilmaisuja kuten ”tulee sanomista” ja ”oma pää pölkylä”, tai puhuvat virheiden välttämisestä. Tämän puheen voidaan olettaa heijastavan organisaation eri tasojen välistä jännitettä. Myös aikaisemmissa keskijohtoa tarkastelevissa tutkimuksissa on havaittu vastaavaa negatiivisesti sävytyttyä tunnepuhetta, jonka on tulkittu liittyvän keskijohdon aseman emotionaaliseen kuormittavuuteen (Hökkä ym., 2019). Alla olevat aineistokatkkelmat havainnollistavat sekä tietoista riskin ottamista että ”väärin tekemisen” välttämistä.

S1: Vaan olis oikeasti selkeät ohjeet, koska se kyl vetää välil jalat alta kun tuleekin että ”nyt sä oot kuule toiminu väärin” ja en oo koskaan kuulukaan tällaisesta. Ehkä olis kiva, että näistä olis niin kun ollaan täs jo moneen kertaan puhuttu, yhteiset selkeät linjat.

--

K2: [...] monesti mut se on, sellainen haastava, et sä niin kauan saat päättää itse, kunnes joku valittaa siitä ja sit sä oot siinä pää pölkylä.

K3: Totta.

K2: Et sä pelaat omalla riskillä

--

T1: Kauheasti on priorisoitava, jätettävä tekemättä ihan tietoisesti jopa semmoisia tehtäviä, et tietää, et näistä voi tulla sanomista. On otettava se riski et, omat arvot on nämä, niin näitten mukaiset asiat mä hoidan hyvin. Mä oon itelle sillai jäsentänyt työtäni, et mulle tärkeimmät asiat, pedagogiset ja henkilöstön hyvinvointiin liittyvät, niihin mä satsaan et ne pitää mennä hyvin, et mä kestan kohdata itteni, tässä ammatissa.

Kuten yllä oleva katkelma osoittaa, omaa päätäntävaltaa vahvistetaan arvopuheella. Puhujat luonnehtivat omaa päätöksentekoaan määrittäviksi ohjeistoiksi lainsäädännön ja omat arvonsa. Tulkitsemme omien arvojen painottamisen viestivän mahdollista arvoriitiriitaa organisaation ja työntekijän välillä. Yhteisesti ymmärrettyjen arvojen ja hyveiden puuttuminen voi johtaa keskijohdon irrottautumiseen organisaation arvoista (Hiekkataipale, 2018).

Tämän paradoksin sisällä puhujat rakentavat suhdettaan päätöksentekoon. Heidän voidaan tulkita hakevan tasapainoa vaikuttajan ja valmiiden päätösten toimeenpanijan roolin välillä. Saatavilla ei ole heitä tyydyttäviä yleisiä linjauksia, jotta pelkkä päätösten toimeenpanijan rooli koettaisiin riittäväksi. Tarkasteltaessa puheesta välittyvää pyrkimystä hallita paradoksin synnyttämää jännitettä voidaan havaita, että johtajat kamppailevat tämän ristiriidan kanssa, mutta tuottavat sen osana työnsä luonnetta (Glegg ym., 2002). Tätä henkii sekä keskustelu riskeistä ja arvoista että vähäisiä odotuksia kuvastava niukka puhe ylemmän johdon kanssa käytävästä rakentavasta vuoropuhelusta.

Tarvitsevan alaisen ja autonomisen työntekijän paradoksi

Aiemman johtajuustutkimuksen tuloksista (Mäki, 2017) poiketen varhaiskasvatuksen johtajat tuottavat kaikissa fokusryhmäkeskusteluissa paljon puhetta suhteesta alaisiinsa ja alaistensa toimintaan päiväkodeissa. Keskeiseksi puhetta määrittäväksi tekijäksi nousee johtajan ja johdettavan vuorovaikutus ja sen kautta rakentuva kuva johtajuudesta. Puheen paradoksi syntyy tavasta luonnehtia alaisia yhtäältä tukea ja suojelua tarvitsevinä ja toisaalta kuvata heidät autonomisina, omaehtoisina toimijoina. Nämä puhettavat muovaavat keskenään ristiriitaisia asemia sekä johtajalle että johdettavalle. Kuten Smith ja Lewis (2011) määrittelevät, paradoksin sisältämät näkökulmat ovat erillisinä selkeitä ja ymmärrettäviä, mutta asettuvat paradoksaaliseen suhteeseen toisiinsa nähden tarkasteltaessa niiden kautta rakentuvaa kuvaa johtamiskulttuurista.

Keskusteltaessa alaisen suojelun tarpeesta viitataan yleensä työn liialliseen kuormittavuuteen tai osaamisen vajeeseen. Keskeiseksi puhetta määrittäväksi tekijäksi nousee johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutus. Kuten seuraavat katkelmat osoittavat, tässä puheessa johtajan voi tulkita asettuvan edustamaan työntekijän tarpeita suhteessa työlle asetettuihin vaatimuksiin.

K1: Ja välillä ei halua kaikkia asioita edes viedä sinne henkilöstölle. Työelämä on heillä, työ on heilläkin muuttunu niin raskaaksi ja vaativaksi monella tasolla.

T3: Meidän pedagogisen johtamisen arvostus pitäis nousta. Kyl me viedään niin paljon ku sinne mahtuu ja pystyy, mut ettei me viedä väkisin, jos me nähään, et se porukka kuolee siihen tai sitten ne ahistuu eikä tee yhtään mitään

K3: [...] henkilökunta on vähän heikoilla sen oman työnsä kanssa, tarvitsisivat paljon kuitenkin tukea, varsinkin tähän pedagogiikkaan, mitä uus vasu edellyttää jokaiselta kasvattajalta, osaamista mitä ei vielä valitettavasti kaikilla ole.

Ristiriidassa suojelupuheen kanssa on keskustelussa rakentuva kuva itsenäisesti toimivasta varhaiskasvatuksen työntekijästä, joka osallistuu päätöksentekoon. Tätä toivetta perustellaan varhaiskasvatuksen uusiutuvalla toimintakulttuurilla, joka edellyttää autonomiaa ja vastuun ottamista, ja johon väistämättä kytkeytyy riittävän

selkeät tavoitteet ja niiden arviointi (ks. Mäki, 2017). Toisin kun suojelupuhe, tämän kerronnan voidaan nähdä irrottavan alaisia johtajan ohjauksesta itsenäisiksi toimijoiksi, kuten seuraava aineisto-ote osoittaa.

T1: Sitä semmoista provosointinäkökulmaa yritän tuottaa, et henkilökunta uskaltais karsia sen epäoleellisen itsekin. Ja sit ku se tuodaan talon palaveriin asioita et ne ois jo sillan, muokattu vähän semmoseks et ne voi toteuttaa.

K2: [...] semmonen itseohjautuvuus... Jos aina, hanskat putoo ja odotetaan, et johtaja tai joku tulee sanoo mitä tehdään, niin ei voi olla niin. Pitäisi olla semmonen yksikkö, jossa ne opettajat vievät oikeasti pedagogiikkaa, vaikka siinä on haastetta

Puheen jännitteisyyttä kuvastaa se, että tätä ihannetta rakennetaan tuottamalla työntekijöiden aktivoimien haastavuutta. Ongelmallisuus konkretisoituu puheena ”uskaltamisesta” tai ”arkuudesta” ja käyttämällä kielessä ehdollista rakennetta ”pitäisi”, ”odottaisi” ja ”toivoisi”. Seuraava aineistokatkelma havainnollistaa muutosta organisaation johtamiskulttuurissa.

K1: myös henkilöstö, vallankin semmoset työntekijät, jotka on kauan tätä työtä tehny, niin kyllä on se näkemys johtajuudesta vielä niin erilainen. Johtaja on se, joka päättää, johtaja on läsnä ja johtaja vastaa kaikkeen. Se johtajuuskulttuuri on niin paljon muuttunut tänä päivänä, mutta siinä on kyllä vielä töitä.

Tähän paradoksiin suodattuu myös työn materiaaliseen resursointiin liittyviä ulottuvuuksia. Suojelupuheessa johtaja asettuu konkreettisesti puskuroimaan alaisiinsa kohdistuvia työn tehostamiseen liittyviä paineita arjen tilanteissa. Toisaalta alaisen autonomiapuheessa yhdistyvät puhe varhaiskasvatuksen uudesta toimintakulttuurista ja johtajan fyysisen läsnäolon vähentyminen. Viimeaikaisissa selvityksissä varhaiskasvatuksen yksikkökoon kasvamisen on todettu vaikuttavan johtajan tavoitettavuuteen ja tuovan haastetta työyhteisön yhteisen pedagogisen vision syntymiseen (Andersen ym., 2017; Repo ym., 2019). Alla olevissa aineisto-otteissa puhujat ilmentävät tämän rakenteellisen muutoksen seurauksena syntyvää alaisen ja johtajan välistä etäisyyttä. Viittaukset alaisen ”kasvamiseen” ja ”oppimiseen” luovat tähän puheeseen kiinnostavan vireen, joka havainnollistaa tilanteen aiheuttamaa muutospainetta.

H4: Varmaan on porukka jo kasvanu siihen, että ei tulla aina kansliaan. Vaan että johtaja on tavotettavissa erilaisilla värkeillä.

T3: Kyllähän henkilöstö odottaa edelleen sitä tukea. On ne kuitenkin jo oppinu siihen, että ei se johtaja siellä aina oo paikalla eikä enää äitiä huudeta sillä tavalla ku ennen.

Tässä paradoksissa johtajuus näyttäytyy jännitteisenä. Vaikuttaa siltä, että keskijohto joutuu etsimään omaa rooliaan suhteessa alaisiinsa. Yhtäältä he tuottavat tehtäväkseen

sopeuttaa aktiivisesti yhteen ylemmän johdon viestejä ja alaiensa näkökulmia (ks. Rouleau & Balogun, 2011). Toisaalta he käyttävät organisaation ääntä perustellessaan toimintakulttuuria, jossa alaiset ovat itseohjautuvia eikä johtajien saavutettavuuden vähentyminen aiheuta ongelmia.

Nähdäksemme puhujat pyrkivät hallitsemaan tämän paradoksin sisältämää jännitettä siirtämällä puheen painopistettä tulevaisuuteen eli ns. uudessa toimintakulttuurissa muotoutuviin esimies- ja alaisrooleihin. Tämän puhe voi heijastaa laajempaa keskustelua johtajuuden uudenlaisesta tulkinnoista varhaiskasvatuksen kentällä. Tätä roolien muuttumista on tarkasteltu jaetun johtajuuden teemoihin liittyvissä tutkimuksissa (Clark, 2012; Heikka, 2014, 2015).

Johtajan erillisyyden ja yhteisöllisen kehittäjän paradoksi

Kolmas paradoksaalinen puhekehys tuottaa ristiriitaista tulkintaa johtajan paikasta suhteessa muihin lähiyhteisön toimijoihin. Yhtäältä puhujat tuottavat mielikuvaa johtajan erillisyydestä, jopa yksinäisyydestä. Toisaalta keskustelijat merkityksellistävät voimaantumista ja motivoitumista kuvaillen oman yhteisön kehittämiseen liittyviä mahdollisuuksiaan.

Puhuttaessa johtajan erillisyydestä teemoina ovat johtajan henkilökohtainen vastuu toiminnasta ja alaisten yhdenvertainen kohtelu. Alaisten yhdenvertaisuuden toteutuminen vaikuttaa liittyvän johtajan vaikutusvallan rakentumiseen, jonka kuvataan edellyttävän jonkinlaisen rajapinnan luomista johtajan ja alaisten välille (Kuusela, 2010). Tämä on kiinnostavaa, sillä varhaiskasvatuksen työntekijöiden puhetta käsittelevässä tutkimuksessa johtaja paikallistuu vahvasti työyhteisön jäseneksi (Hjelt & Karila, 2017).

Johtajan erillisyyttä koskevassa puheessa kollegoista muodostuva vertaisryhmä tuotetaan oman johtajuuden resurssina. Tästä huolimatta varsinainen johtajuus merkityksellistyy käyttämällä erillisyyttä, jopa yksinäisyyttä kuvaavia ilmaisuja kuten ”vastuu jää yksin itselle” tai ”oon johtajana yksin”. Seuraavissa aineistokatkelmassa ovat läsnä sekä alaisten että kollegoiden yhteisöt, mutta johtajan suhde niihin rakentuu erilliseksi.

S4: [...] yksinäinen rooli mun mielestä... Sä et voi olla kenenkään oikeestansa hyvä kaveri. Sun pitää jollaki taval kuitenkin tasapuolisesti siellä toimia, että sua arvostetaan, ettei sitte just näitä klikkejä synny

T2: Kyl mä koen, että se oon minä, joka teen tän päätöksen. Mä tiedän, että mul on varmaan henkistä tukea ja koska tahansa voi soittaa kollegalle ja kysyä neuvoo... Mut kyl mä silti koen että, mä oon johtajana yksin tässä.

Edellä kuvatun erillisyykeskustelun kanssa ristiriidassa on puhe johtamisen yhteisöllisyydestä. Tähän kerrontaan liittyy positiivinen viire. Luonnehtiessaan työtään kannattelevia teemoja johtajat käyttävät myönteisesti latautuvia ilmaisuja kuten ”ihmisten innostus” ja ”hyvä fiilis” eli puheessa on positiivinen tunnelataus ja yhteisöllinen ulottuvuus, joka tuottaa johtajalle erillisyyden sijaan mahdollistajan roolin. Kuten oheiset katkelmat osoittavat, tässä keskustelussa yhdistyvät sekä johtajan että koko yhteisön päämäärät. Tämä voi liittyä Kuuselan (2010) kuvailemaan naisjohtajien johtamiskulttuuriin, jossa valta halutaan kohdentaa oman lähityöyhteisön työn tukemiseen.

T1: [...] sellanen hyvä fiilis, että tää päivä on nyt hyvin priorisoitu ja asiat on kohillaan ja ihmiset tietää missä niitten pitää olla ja mitä niitten pitää tehdä... On mietitty ne paikat ja keskustelut, miten asioita viedään eteenpäin.

H3: [...] siis mun mielestä ihmiset on hirveen innostuneita... Me ollaan palattu sen oikeen perustehtävän äärelle. Ja must on ihanaa, että pohditaan ja pähkitään pedagogiikkaa ja mietitään sitä, että miten siellä arjessa.

Tämä myönteisen yhteisöllisyyden ulottuvuus on merkittävä, sillä varhaiskasvatuksen johtajuutta käsittelevissä kansainvälisissä tutkimuksissa on löydetty ilmeinen yhteys johtamisen, positiivisen työilmapiirin ja lapsille rakentuvan kannustavan oppimisympäristön välille (Douglass, 2019; Strehmel, 2016).

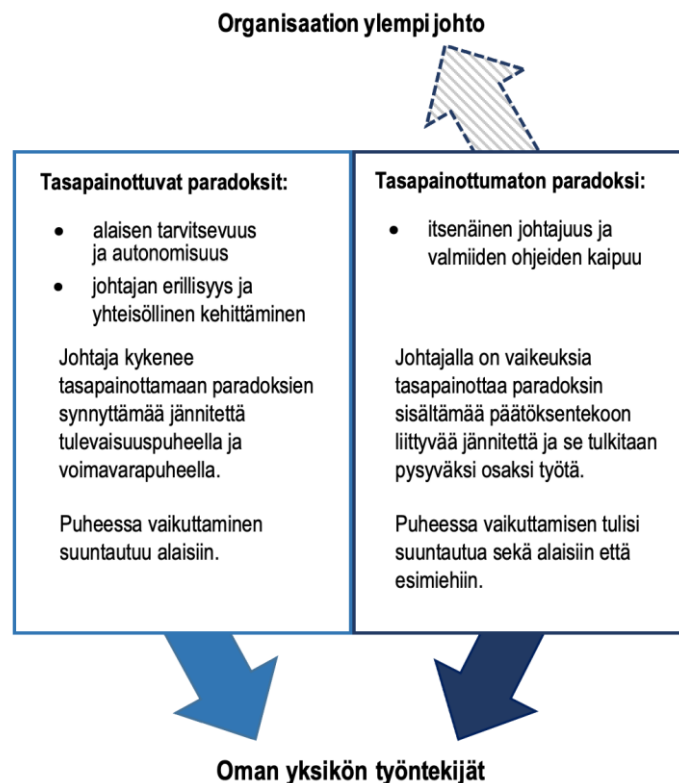
Voidaan tulkita, että tämän paradoksin kerronnassa kamppailevat johtajuuden sosiaalinen ulottuvuus eli alaisiin vaikuttamisen ja toiminnan mahdollistamisen taso, ja johtajuus esimiesasemaan liittyvänä vastuun kantamisena (Alvesson & Deez, 2000). Toisaalta nämä ristiriitaiseen suhteeseen asettuvat ulottuvuudet voivat myös toimia työn hallinnan resurssina (Glegg ym., 2002). Johtajan positioon liittyvää jännitettä ja sen synnyttämää kuormitusta voidaan tasapainottaa tuottamalla keskusteluun johtamisen sosiaalisia ulottuvuuksia eli puhetta yhteisöllisyydestä. Tämä nivoutuu luontevasti keskijohdolle rakentuvaan ilmapiiristä huolehtimisen tehtävään (Nikkola & Harni, 2018), joka varhaiskasvatuksen kontekstissa tukee laadukkaan pedagogiikan toteutumista (Douglass, 2019).

Johtajuuden paradoksien hallinta ja johtajan vaikuttaminen

Tutkimuskirjallisuudessa paradoksien hallinnan elementiksi tuotetaan johtajan kyky säädellä organisaation rakenteellisten vaatimusten ja arjen johtamistyöhön liittyvien tilanteisten odotusten välistä suhdetta (Glegg ym., 2002). Tähän jännitteiden hallintaan liittyy myös vaikuttamisen ulottuvuus (Rouleau & Balogun, 2011).

Tämän tutkimuksen kolmesta jännitteisestä paradoksista kahdessa johtajat tuottavat syntyneen ristiriidan hallintaa kuvaavaa puhetta ja yhden paradoksin keskustelu jää

jännitteiseksi (ks. kuvio 2). Puheessaan alaistensa autonomiasta ja tarvitsevuudesta johtajat tasapainottivat muuttuviin rakenteisiin liittyvää jännitettä siirtämällä muutoksen painopistettä tulevaisuuteen ja kuvailemalla uudistuvia esimiesten ja alaisten rooleja. Tulevaisuuspuhe on perusteltua: yhteiskunnan muuttuvaan toimintaympäristöön liittyvä osaaminen edellyttää kaikilta uudistuvaa asiantuntijuutta (Karila ym., 2017; OKM, 2021). Toinen ristiriita, josta tuotettiin tasapainottavaa puhetta, oli johtajan erillisyyden ja oman yksikön yhteisöllisen kehittämisen paradoksi. Tästä rakentui työn hallinnan resurssi, sillä johtajat tasapainottivat jännitettä yhteisöön sijoittuvalla voimavarapuheella, jossa heillä oli aiemmissa tutkimuksissa esille tullut mahdollistajan rooli (Fonsén ym., 2021). Työyhteisön ilmapiirillä ja työn yhteisellä kehittämisellä on tutkittuja vaikutuksia sekä varhaiskasvatuksen laatuun (Strehmel, 2016) että työviihtyvyyteen, sillä kollektiivisen työotteen on arvioitu lieventävän yksilöön kohdistuvia odotuksia (Hjelt & Karila, 2017; Rikala, 2013). Paradoksi, josta ei tuotettu selkeää hallintapuhetta, koski itsenäistä päätöksentekoa ja valmiiden ohjeiden kaipuuta. Puhujat etsivät tasapainoa vaikuttajan roolin ja valmiiden päätösten toteuttajan aseman välillä kyetäkseen sopeuttamaan yhteen arjen tarpeita ja organisaation työlle tuottamia ehtoja. Puheessa heijastuu halu tehdä päätöksiä, mutta oma päätöksenteko tuotetaan henkilökohtaiseksi muodostuvan riskipuheen kautta.



Kuvio 2 Paradoksien sisältämien jännitteiden hallinta ja niihin liittyvä vaikuttaminen.

Tarkasteltaessa paradoksien hallintaa liittyvää vaikuttamisen ulottuvuutta (Rouleau & Balogun, 2011), nähdään johtajien pyrkivän aktiivisesti vaikuttamaan varhaiskasvatuspalvelun toteuttamiseen etsimällä tasapainoa ristiriitaa tuottavien elementtien välille. Tämä onnistuu parhaiten niiden paradoksien osalta, joissa vaikuttaminen suuntautuu pääasiallisesti alaisiin ja tapahtuu esimiehen roolista käsin. Päätöksentekoon liittyvän paradoksin puheessa johtajat ovat itse sekä alaisen että esimiehen roolissa, joten vaikuttamisen tulisi olla kaksisuuntaista (Alvesson, 1996). Tässä aineistossa alaisiin ja organisaation ylempään tasoon liittyvän kaksitahoisen jännitteen säätely tuotetaan haastavaksi ja vaikeasti ennakoitavaksi. Nähdäksemme keskusteluista ei välity tutkimuskirjallisuudessa esitettyä johtamistasojen välistä ennustettavaa vuorovaikutusta, jonka tuloksena ylempi johto hahmottaisi työn paikalliset ehdot (Heikka, 2014; Mantere, 2008).

Pohdinta

Suomalainen varhaiskasvatus ja siihen liittyvä työ on murroksessa. Tämän tutkimuksen perusteella näyttää ilmeiseltä, että myös varhaiskasvatuksen johtaminen on murrostilassa. Lapsen varhaisvuosien ja laadukkaan varhaiskasvatuksen merkitys on esillä julkisessa keskustelussa ja se konkretisoituu esimerkiksi haluna kohottaa varhaiskasvatuksen osallistumisastetta sekä lisätä lasten osallisuutta varhaispedagogiikan toteutumisessa (Karila ym., 2017). Toisaalta alaa koettelee työvoimapula ja sekä heikentyneet työolot että heikko palkkaus puhuttavat (Ojala ym., 2019). Nämä keskenään jännitteiset, varhaiskasvatustyötä ja sen tekemistä muokkaavat kontekstitekijät konkretisoituvat varhaiskasvatuksen arjessa ja kehystävät johtamista.

Olemme hyödyntäneet tutkimuksessamme paradoksin käsitettä, sillä se tarjoaa oivan välineen tarkastella johtamiseen liittyviä jännitteitä ja niiden hallintaa. Johtajat näyttävät aineistomme valossa kamppailevan kasvavien tehokkuus- ja laatuvaatimusten puristuksessa ja tämä heijastuu johtajuuden merkityksellistymiseen. Päänvaivaa tuottavat sekä johtajan oma asema osana laajempaa päätöksenteon systeemiä että varhaiskasvatuksen ammattilaisille asetettavat itsenäisyyden tai tarvitsevuuden odotukset. Perinteinen erillisyyden ja yhteisöllisyyden paradoksi on läsnä tässäkin analysoidussa aineistossa. Puhe varhaiskasvatuksen pedagogiikasta ja työn materiaalisista ehdoista on julkisessa varhaiskasvatusdiskurssissa ajautunut ristiriitaiseen suhteeseen (Paananen, 2017), joka läpäisee myös tässä artikkelissa analysoidun keskustelun suodattuen eri paradoksien puheeseen. Jännitteistä puhetta tuotetaan sekä talouden asettamien ehtojen ja henkilöstön voimavarojen välisestä suhteesta että tehokkuusvaatimusten ja pedagogisten ihanteiden keskinäisestä asemasta.

Tutkimuskirjallisuudessa johtajan kyky vaikuttaa yhdistetään kykyyn hallita ristiriitaisten elementin välistä jännitettä. Tässä tutkimuksessa johtajat kykenivät tasapainottamaan vain sellaisia jännitteitä, joiden hallinta edellytti vaikuttamista johdettavan yksikön sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin. Nämä tulokset osoittavat, että erityistä huomiota tulisi kohdistaa varhaiskasvatusorganisaation eri johtamistasojen väliseen vastavuoroiseen dialogiin ja ylemmän johdon riittäviin valmiuksiin tukea varhaiskasvatuksen keskijohtoa sen lähijohtamiseen liittyvässä vaikuttamisessa. Päiväkodin johtajan vaikuttamisen rajautuminen johdettavaan varhaiskasvatussyksiköön voi aiheuttaa eriytyvien toimintakulttuurien rakentumista organisaation sisälle. Havaintomme tukee aikaisempaa tutkimusta, jossa suomalaisen varhaiskasvatusorganisaation sisäisten tiedonkulun ongelmien ja ylemmältä taholta saadun tuen puuttumisen on todettu kuormittavan keskijohdon jaksamista (Elomaa ym., 2020). Tämä puolestaan voi heijastua varhaiskasvatuksen perustehtävän laadukkaaseen toteuttamiseen, sillä keskijohtoon kohdistetaan paljon odotuksia ja vastuuta laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisesta (Douglass, 2019).

Tulevaisuuden haasteena on tunnistaa laadukkaan varhaiskasvatuksen edellyttämä osaaminen ja uudistaa toimintakulttuuria, joka rakentuu eri ammattiryhmien yhteisen ja eriytyvän osaamisen kokonaisuudesta (Opetus- ja kulttuuriministeriö [OKM], 2021; Karila ym., 2017; Ukkonen-Mikkola ym., 2020). Työn vaativuutta lisää myös se, että varhaiskasvatuksen järjestämisen odotetaan vastaavan talouden hallintaan liittyviin vaateisiin. (Lundkvist ym., 2017). Näihin haasteisiin vastaamisessa tarvitaan johtajuutta, joka toteutuu organisaation eri toimijatasojen välisenä aitona vuoropuheluna, sillä johdettavat ja johtajat muodostavat aina sosiaalisesti rakentuvan kokonaisuuden. Jos organisaation toimintaa muokkaavat keskustelut ja perustelut eivät tavoita keskijohtoa, syntyy epävarmuutta ja tilanne, jossa keskijohdon on ilman riittäviä argumentteja perusteltava johdettavilleen organisaation valintoja (Mäki, 2017; Nikkola & Harni, 2018).

Myös tämä tutkimus vahvistaa näkemystä keskijohdosta päätöksenteon solmukohdassa ylemmän johdon ja työn toteuttajien välissä. Tämä solmukohta tarjoaa mahdollisuuden olla ratkaisujen keskiössä edellyttäen, että keskijohto on aidosti toimijan, ei vain viestinviejän roolissa. (Mäki, 2017.) Tähän liittyy kuitenkin paradokseja, joiden hallinta edellyttää organisaation eri tasojen kiinteää vuorovaikutusta ja tietoista pyrkimystä osallistaa keskijohto päätöksentekoon.

Lähteet

Alvesson, M. (1996). *Communication, Power and Organization*. de Gryter.

Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing Critical Management Research*. Sage Publications LTd.

Hjelt & Karila. *Journal of Early Childhood Education Research* 10(2) 2021, 97–119.

<http://jecer.org/fi>

- Andersen, L. B., Bjørnholt B., Ladegaard L., & Holm-Petersen C. (2017). Achieving high quality through transformational leadership: A qualitative multilevel analysis of transformational leadership and perceived professional quality. *Public Personnel Management*, 47(1), 51–72. <https://doi.org/10.1177/0091026017747270>
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549. <https://doi.org/10.5465/20159600>
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573–1601. <https://doi.org/10.1177/0170840605054624>
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1994). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen: Tiedonsosiologinen tutkielma*. Gaudeamus.
- Clark, R. (2012). 'I've never thought of myself as a leader but...': The early years professional and catalytic leadership. *European Early Childhood Education Research Journal*, 20(3), 391–401. <https://doi.org/10.1080/1350293X.2012.704762>
- Delmestri G., & Walgenbach, P. (2005). Mastering techniques or brokering knowledge? Middle managers in Germany, Great Britain and Italy. *Organization Studies*, 26(2), 197–220. <https://doi.org/10.1177/0170840605049464>
- Douglass, A. L. (2019). *Leadership for Quality Early Childhood Education and Care* (OECD Education Working Paper No. 211). OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/19939019>
- Dutton, J., & Ashford, S. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review* 18(3), 397–428. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9309035145>
- Edwards, D., (2005). Discursive Psychology. Teoksessa K. L. Fitch, & R. E. Sanders (Toim.), *Handbook of language and social interaction* (s. 257–274). Erlbaum.
- Elomaa, M., Pakarinen, E., Eskelä-Haapanen, S., Halttunen, L., Von Suchodoletz, A., & Lerkkanen, M.-K. (2020). Directors' stress in day care centers: related factors and coping strategies. *International Journal of Educational Management*, 34(6), 1079–1091. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2019-0383>
- Eskelinen, M., & Hjelt, H. (2017). *Varhaiskasvatuksen henkilöstö ja lapsen tuen toteuttaminen. Valtakunnallinen selvitys 2017* (Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:39). Opetus- ja kulttuuriministeriö. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80737/okm39.pdf>
- Eskelinen, M., & Hujala, E. (2015). Early Childhood leadership in Finland in the light of recent research. Teoksessa M. Waniganayake, J. Rodd and L. Gibbs (Toim.), *Thinking and learning about leadership: Early childhood research from Australia, Finland and Norway* (s. 87–111). Community Child Care Cooperative NSW.
- Fletcher, J., & Käufer, K. (2003). Shared leadership. Paradox and possibility. Teoksessa G. Pearce & J. Conger (Toim.), *Shared leadership. Reframing the hows and whys of leadership* (s. 21–47). Sage.
- Fonsén, E., & Keski-Rauska, M.-L. (2018). Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*, 16(3), 185–200.

- Fonsén, E., & Soukainen, U. (2020). Sustainable pedagogical leadership in Finnish early childhood education (ECE): An evaluation by ECE professionals. *Early Childhood Education Journal*, 48 (2), 213–222. <https://doi.org/10.1007/s10643-019-00984-y>
- Fonsén, E., (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Acta Universitatis Tamperensis 1914. Tampereen yliopisto.
- Fonsén, E., Varpanen, J., Kupila, P., & Liinamaa, T. (2021). Johtajuuden diskurssit varhaiskasvatuksessa – valta ja vastuu johtajuuden jäsentäjänä. *Sosiologia*, 58(1), 54-69.
- Gee, J.P. (2011) *An introduction to discourse analysis: theory and method*. New York
- Glegg, S. R., Cunha, J. V., & Cunha, M. P. (2002). Management paradoxes: A relational view. *Human Relations*, 55, 483–503. <https://doi.org/10.1177/0018726702555001>
- Goodman, S. (2017). How to conduct a psychological discourse analysis. *Critical Approaches to Discourse Analysis across Disciplines*, 9(2), 142–153.
- Halttunen L. (2013). Determination of leadership in day care organization. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake, & J. Rodd (Toim.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (s. 97–112). Tampere University Press.
- Halttunen, L. (2009). *Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 375. Jyväskylän yliopisto.
- Hardin N., Lee, H., & Ford, J. (2014). Who is the middle manager? *Human Relations*, 67(10), 1213–1237. <https://doi.org/10.1177/0018726713516654>
- Heikka, J. (2014). *Distributed pedagogical leadership in early childhood education*. Acta Universitas Tamperensis 1908. Tampere University Press.
- Heikka, J. (2015). Shifting the responsibility for leadership from a positional to a distributed endeavor. Teoksessa M. Waniganayake, J. Rodd & L. Gibbs (Toim.), *Thinking and Learning about Leadership: Early childhood research from Australia, Finland and Norway* (s. 102–115). Community Child Care Cooperative NSW.
- Hiekkataipale, M.-M. (2018). *Between a rock and a hard place. Middle managers' ethical decision making and behaviour in the organisational context*. Jyväskylä Studies in Business and Economics 186. Jyväskylän yliopisto.
- Hjelt, H., & Karila, K. (2017). Varhaiskasvatustyön paikantuminen työntekijöiden puheessa. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*, 15(3), 234-249.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Herranen, S., & Eteläpelto, A. (2019). Emotions in leaders' enactment of professional agency. *Journal of Workplace Learning*, 31(2), 143–165. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2018-0086>
- Holden, L., & Roberts, I. (2004). The depowerment of European middle managers. Challenges and uncertainties. *Journal of Managerial Psychology*, 19(3), 269–287. <https://doi.org/10.1108/02683940410527757>
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79(8), 72–79.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31–70. <https://doi.org/10.2307/3094890>

- Järvensivu, A. (2014). Johdanto. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (Toim.), *Työelämän sukupolvet ja muutoksessa pärjäämisen strategiat* (s. 11–18). Tampere University Press.
- Järvensivu, A., & Toivanen M. (2013). Mielekäs työ osana elämää. Teoksessa T. Kauppinen, M. Mattila, Holappa, M. Perkiö-Mäkelä, A. Saalo, J. Toikkanen, S. Tuomivaara S. Uuksulainen, M. Viluksela & S. Virtanen (Toim.), *Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista* (s. 52–55). Tammerprint Oy.
- Karila, K. (2016). *Vaikuttava varhaiskasvatus. Tilannekatsaus toukokuu 2016* (Raportit ja selvitykset 2016:6). Opetushallitus.
https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/vaikuttava_varhaiskasvatus.pdf
- Karila, K., Kosonen, T., & Järvenkallas, S. (2017). *Varhaiskasvatuksen kehittämisen tiekartta vuosille 2017–2030* (Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:30). Opetus- ja kulttuuriministeriö.
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80221/okm30.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kuukka, K. (2009). *Rehtorin eettinen johtaminen monikulttuurisessa koulussa*. Acta Universitatis Tamperensis 1435. Tampere. Tampereen yliopisto.
- Kuusela, S. (2010) *Valta ja vuorovaikutus johtamisessa*. Acta Universitatis Tamperensis 1573. Tampereen yliopisto.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox. Towards a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760–776. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707712>
- Lundkvist, M., Nyby, J., Autto J., & Nygård, M. (2017). From universalism to selectivity? The background, discourses and ideas of recent early childhood education and care reforms in Finland. *Early Child Development and Care*, 187(10), 1543–1556.
<https://doi.org/10.1080/03004430.2017.1295041>
- Luscher, L.S., Lewis, M., & Ingram, A. (2006). The social construction of organizational paradoxes. *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 491–502.
<https://doi.org/10.1108/09534810610676680>
- Mäki, A. (2017). *Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa*. Acta Wasansia 371. Vaasan yliopisto.
- Mäki, A. (2018). Keskijohdon paikka –johtajuuskulttuurin aktiivisena tekijänä vai sivustakatsojana. *Työn tuuli*, 27(1), 55–65.
- Mantere S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 295–316. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00744.x>
- Marková, I., Linell, P., Grossen, M., & Orvig, A.S. (2007). *Dialogue in focus groups. Exploring socially shared knowledge*. Equinox.
- Niiranen, V. (2014). Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. Teoksessa V. Niiranen, M. Joensuu, J. Lammintakanen & M. Kerkkänen (Toim.), *Johtajana muutoksessa* (s. 43-56). Kuntaliitto.

- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M., & Vartiainen, M. (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Gaudeamus
- Nikkola, T., & Harni, E. (2018). Keski johdon kaksoissidokset tietotyön organisoinnissa. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*, 16(2), 86–97.
- Nivala, V. (1999). *Päiväkodin johtajuus*. Acta Universitatis Lapponiensis 25. Lapin Yliopisto
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership. Theory and practice* (6th ed.). Sage.
- Ojala, S., Koskinen-Sandberg, P., & Mustosmäki, A. (2019). Ilkka Insinööriille yli 13 000 euroa Sari Sairaanhoidattajaa enemmän? Sukupuolten ansioerojen kaventaminen vaatii aktiivista ohjausta. *Yhteiskuntapolitiikka*, 84(5–6), 640–646.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2021). *Varhaiskasvatuksen koulutusten kehittämisohjelma 2021–2030. Varhaiskasvatuksen koulutusten kehittämisfoorumi* (Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2021:3). Opetus- ja kulttuuriministeriö. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162662/OKM_2021_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Opetushallitus (2014). *Esiopetuksen opetussuunnitelma perusteet*. Määräykset ja ohjeet 2016:1. Opetushallitus.
- Opetushallitus (2018). *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet*. Määräykset ja ohjeet 2018:3a. Opetushallitus.
- Paananen M. (2017). Imaginaries that survived: Societal roles of early childhood education in an era of intensification. *Global Studies of Childhood*, 1–17. <https://doi.org/10.1177/2043610617704934>
- Paananen, M., & Tammi, T. (2017). Työn kuormittavuuden kokemusten, työn tehostamisen ja sairauspoissaolojen moniulotteiset yhteydet lastentarhanopettajan työssä. *Journal of Early Childhood Education Research*, 6(1), 43–60.
- Pitkänen, K., Hievanen, R., Kirjavainen, T., Suortamo, M., & Lepola, L. (2017). *Valtiontalouden säästöjen vaikutukset sivistyksellisiin oikeuksiin* (Julkaisu 27: 2017). Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (1988). Organizational paradox and transformation. Teoksessa R.E. Quinn & K.S. Cameron (Toim.), *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management* (s. 1–18). Ballinger.
- Repo, L., Paananen, M., Eskelinen, M., Mattila, V., Lerkkänen, M.K., Gammelgård, L., Ulvinen, J., Marjanen, J., Kivistö, A., & Hjelt, H. (2019). *Varhaiskasvatussuunnitelmien toteutuminen päiväkodeissa ja perhepäivähoidossa* (Julkaisu 15:2019). Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.
- Rikala, S. (2013). *Työssä uupuvat naiset ja masennus*. Acta Universitas Tamperensis 1854. Tampereen yliopistopaino.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers strategic sensemaking and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953–983. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x>
- Sims, D. (2003). Between the millstones: A narrative account of the vulnerability of middle managers' storying. *Human Relations*, 56(10), 1195–1211. <https://doi.org/10.1177/00187267035610002>
- Hjelt & Karila. *Journal of Early Childhood Education Research* 10(2) 2021, 97–119. <http://jecer.org/fi>

- Sims, M., Forrest, R., Semann, A., & Slattery, C. (2015). Conceptions of early childhood leadership: driving new professionalism? *International Journal of Leadership in Education*, 18(2), 149–166. <https://doi.org/10.1080/13603124.2014.962101>
- Sims, M., Waniganayake, M., & Hadley, D. (2017). Educational leadership: An evolving role in Australian early childhood settings. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(6), 960–979. <https://doi.org/10.1177/1741143217714254>
- Slot, P. (2018). *Structural characteristics and process quality in early childhood education and care: A literature review* (OECD Education Working Papers, No. 176). OECD Publishing.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox. A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Soukainen, U. (2015). *Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta*. Annales Universitatis Turkuensis C 400. Turun yliopisto.
- Strehmel, P. (2016). Leadership in early childhood education – Theoretical and empirical approaches. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(2), 344–355.
- Suoninen, E. (2012) Diskurssianalyysiä rakentamassa. Teoksessa A.-R. Lahikainen, E. Suoninen, I. Järventie ja M. Salonen (Toim.), *Sosiaalipsykologian sukupolvet* (s. 209–228). Vastapaino.
- Toivanen, M., Leppänen, A., & Kovalainen, A. (2012). Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa. Jännitteitä ja paradokseja. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*, 1, 3–21.
- Ukkonen-Mikkola, T., Yliniemi, R., & Wallin, O. (2020). Varhaiskasvatuksen työ muuttuu – muuttuuko asiantuntijuus? *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*, 18 (4), 323–339.
- Varhaiskasvatuslaki (540/2018). <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180540>
- Vesala P. (2014) *Caught in the middle? Narrative identity construction of middle management in strategic change*. Acta Universitatis Tampereensis 2000. Tampereen yliopisto.
- Virsu V. (2012) *Sitouttamisretoriikka yritysviestinnässä*. Annales Universitatis Turkuensis C 331. Turun yliopisto.
- Werde, S. (2018). Ammatit ja toimeentulo globaalissa ajassa. Teoksessa T. Michelsen, K. Raijula, L. Ala-Mursula, K. Räsänen & J. Utti (Toim.), *Työelämän perustietoa* (s. 33–34). Duodecim.
- Whittle, A. (2006). The paradoxical repertoires of management consultancy. *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 424–436. <https://doi.org/10.1108/09534810610676635>