



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

”TOIVON MEILLE KAIKILLE VIISAUTTA JA ONNEA TULEVAAN”

Henkilöstön näkökulmia uuden varhaiskasvatuslain
muutosprosessista

Minna Hietala

Tiina Kivimäki

Opinnäytetyö
Joulukuu 2016
Sosionomi (ylempi AMK)-koulutus
Sosionomi YAMK



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosionomi (ylempi AMK)-koulutus
Sosionomi YAMK

HIETALA MINNA & KIVIMÄKI TIINA:

”Toivon meille kaikille viisautta ja onnea tulevaan”

Henkilöstön näkökulmia uuden varhaiskasvatuslain muutosprosessista

Opinnäytetyö 94 sivua, joista liitteitä 20 sivua

Joulukuu 2016

Varhaiskasvatuslain muutokset astuivat voimaan 1.8.2016. Varhaiskasvatuslaissa suurimmat muutokset näkyvät subjektiivisessa päivähoito-oikeudessa, aikaperusteisen päivähoitojärjestämisen ja ryhmäkokojen kasvamisessa. Kunnat päättivät itse missä laajuudessa toteuttavat lapsiryhmien kokojen kasvattamista ja lasten varhaiskasvatusoikeuden rajaamista. Tutkimus tehtiin kehittämistehtävänä Ylöjärven varhaiskasvatukselle, jossa harkittiin lain täydellistä toimeenpanoa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Ylöjärven varhaiskasvatuksen eteläisen alueen henkilöstön näkökulmia uuden varhaiskasvatuslain muutosprosessista. Tutkimuksemme tavoitteena oli tuottaa kehittämisideoita, jotka edesauttavat henkilöstöä lakimuutokseen sitoutumisessa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineiston keräämiseen käytettiin kyselyä varhaiskasvatuksen henkilöstölle.

Tutkimuksessamme käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Tutkimuksessa henkilöstön näkökulmia uuden varhaiskasvatuslain muutosprosessista tuloksena muodostuivat seuraavat viisi yläluokkaa: (1) Viestintä, (2) Muutokseen sitoutuminen, (3) Työhyvinvointi, (4) Varhaiskasvatuslainmuutos ja (5) Esimiestaidot.

Tutkimuksemme johtopäätöksinä voimme todeta, että henkilöstön lähtökohdat muutosprosessissa olivat erilaiset. Tulosten perusteella nähtiin, että muutosviestintä on kaiken muutoksessa tapahtuvan toiminnan edellytys. Viestintää ja koulutusmahdollisuuksia tulisi kehittää Ylöjärven varhaiskasvatuksessa, siten että tieto muutoksesta saavuttaisi koko henkilöstön. Tiedon laaja saavuttaminen edesauttaisi muutokseen sitoutumista. Henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun motivoi muutokseen sekä edistää työhyvinvointia. Työhyvinvointi kehittäminen nähtiin vahvana osa-alueena tutkimuksessamme. Varhaiskasvatuslain muutokset nostattivat henkilöstössä pohdintaa myös laadukkaana pedagogisen toiminnan järjestämisestä. Henkilöstö koki lapsiryhmäkoon kasvamisen aiheuttavan pedagogisen toiminnan heikentymistä. Kehittämis ehdotukseksi henkilöstö korosti suunnitteluajan ja yhteistyön merkitystä sekä ajan antamista muutosprosessille. Esimiestyön tärkeys nähtiin kaikissa muutoksen osa-alueissa. Henkilöstö kaipaisi esimiehen tukea, kannustavaa ja arvostavaa työtettä, oikea-aikaista tiedottamista sekä esimiehen sitoutumista muutokseen. Esimiehen esimerkin kautta henkilöstö pystyisi sitoutumaan paremmin muutokseen.

Asiasanat: muutosprosessi, muutokseen sitoutuminen, varhaiskasvatuslaki, varhaiskasvatus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Social Services

HIETALA, MINNA & KIVIMÄKI, TIINA:
"I Wish Us All Wisdom and Fortune for the Future"
Personnel's Views of the New Early Childhood Education Act Change Process

Master's thesis 94 pages, appendices 20 pages
December 2016

The changes in the legislation came into effect on August 1st 2016. The major changes can be seen in the subjective right to early childhood care, arranging time based care, and in the increase in group sizes. The municipalities decided on the scope of the group size increase and outlined the rights to early childhood care. This thesis was a development project in co-operation with the municipality of Ylöjärvi which considered implementing the Act to its full definition.

The aim of this qualitative study was to survey the Southern Ylöjärvi early childhood care personnel's view of perspective on the change process. The goal was to produce development ideas that aid the personnel in committing to the changes in the legislation. The research was conducted as qualitative research and the data were collected using survey to the early childhood care personnel's.

The results from the theory based analysis were personnel viewpoints that formed five categories: (1) communication, (2) commitment to change, (3) well-being at work, (4) changes in the Early Childhood Education Act, and (5) managerial skills.

Based on the study, it can be stated that the personnel's starting points within the change process differ greatly. Communication concerning changes is crucial in ensuring operation during the process. Communication and personnel training should be developed in Ylöjärvi early childhood care in such a way that information reaches all personnel. The widespread reach of information helps commit to the changes. Personnel participation in planning the changes motivates and increases well-being at work. Well-being was a noticeable part of the research. The changes in legislation also raised questions among the personnel about organizing high-quality pedagogical operation. The general consensus was that the increase in group sizes weakens the quality of care. As a development suggestion the personnel highlighted the importance of the planning stages, co-operation, and giving enough time to adjust to the change process. Managerial participation in all stages of the change process was seen as very important. The personnel require support from management, encouragement and appreciation, and managerial commitment to change. Through the example led by management, the personnel could better commit to change.

Key words: change process, commitment to change, the early childhood education act, early childhood education

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN TUTKIMUSYMPÄRISTÖ JA KONTEKSTI	7
2.1	Ylöjärven varhaiskasvatus tutkimusympäristönä	8
2.2	Varhaiskasvatuksen henkilöstö.....	9
2.3	Varhaiskasvatuslaki kontekstina.....	11
3	TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	13
3.1	Muutosprosessi	13
3.1.1	Muutos käsitteenä.....	13
3.1.2	Muutoksen vaiheet	15
3.2	Muutokseen sitoutuminen.....	17
3.2.1	Tunteet ja sitoutuminen muutoksessa	17
3.2.2	Muutosvastarinta	20
3.3	Johtaminen muutoksessa.....	23
3.3.1	Esimiehen merkitys muutoksessa	23
3.3.2	Viestinnän merkitys muutoksessa.....	25
3.4	Muutoksen ydintekijät	27
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	30
5	TUTKIMUKSEN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTTAMINEN	31
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus	31
5.2	Aineistonkeruu.....	32
5.3	Aineiston sisällönanalyysi	34
5.4	Aineiston luotettavuus ja eettisyys	36
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	38
6.1	Henkilöstön valmiudet muutosprosessissa	38
6.2	Muutokseen motivoituminen ja osallistuminen.....	40
6.2.1	Muutokseen sitoutuminen	40
6.2.2	Työhyvinvointi.....	43
6.3	Varhaiskasvatuslain käyttöön saattaminen ja ideointi	46
6.3.1	Toimintaehdotukset.....	46
6.3.2	Laatu.....	47
6.4	Esimiestaidot.....	48
6.4.1	Esimiehen tuki.....	49
6.4.2	Toiveet esimiestyölle	50
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	52

7.1 Tulosten tarkastelu ja kehittämissuhteita	52
7.1.1 Mitkä ovat henkilöstön valmiudet muutosprosessissa?	52
7.1.2 Mikä on henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen muutokseen?....	55
7.1.3 Työhyvinvointi muutoksessa	57
7.1.4 Miten toimenpiteitä vaaditaan varhaiskasvatuslain muutoksen käytäntöön saattamiseen ja toteuttamiseen päivähoiton arjessa?	61
7.1.5 Miten henkilöstö näkee esimiehen roolin muutoksessa?	64
7.2 Jatkotutkimusaiheet	67
8 POHDINTA.....	68
LÄHTEET	71
LIITTEET	75
Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit	75
Liite 2. Kirjallisuuskatsauksen alkuperäiset tutkimukset	76
Liite 3. Tutkimuslupa	88
<u>Liite 4. Saatekirje</u>	90
Liite 5. Kysymyslomake.....	91

1 JOHDANTO

” Muutos on kuin joki, joka jatkaa virtaamistaan. Seuraavan kerran kun joen tapaa, se on jo eri, siinä virtaa eri vesi, tuuli on muuttanut suuntaansa ja voimaansa, maisemat ympärillä ovat muuttuneet. Sama pätee muutoksessa, sen prosessia ei voi pysäyttää.”
Anneli Valpola (Kvist & Kilpilä 2006, 15.)

Varhaiskasvatuksessa eletään tällä hetkellä suurten muutosten aikaa ja varhaiskasvatustalakea on muutettu asteittain. Varhaiskasvatustalakeissa suurimmat muutokset näkyvät subjektiivisessa päivähoito-oikeudessa, aikaperusteisen päivähoidon järjestämisessä ja ryhmäkokojen kasvamisessa. Tutkimuksemme aihe on tärkeä ja ajankohtainen, sillä Ylöjärven varhaiskasvatuksessa pohditaan lain käytäntöön saattamista sekä henkilöstön sitoutumista varhaiskasvatustalakeimuutukseen.

Lähdemme tutkimaan näitä lain tuomia muutoksia Ylöjärven varhaiskasvatuksessa henkilökunnan näkökulmasta. Tahdomme antaa henkilöstölle vaikutusmahdollisuuden sekä mahdollisuuden mielipiteeseen talakeimuutukseen orientoitumisesta. Tutkimuskysymysten kautta pyrimme aktivoimaan henkilöstöä prosessoimaan omaa muutoksen tilaansa sekä tuottamaan toimintaehdotuksia käytäntöön. Henkilöstön näkökulmat auttavat kehittämään muutosjohtamista yksikkötasolla sekä edistävät työyhteisöissä muutukseen sitoutumisesta.

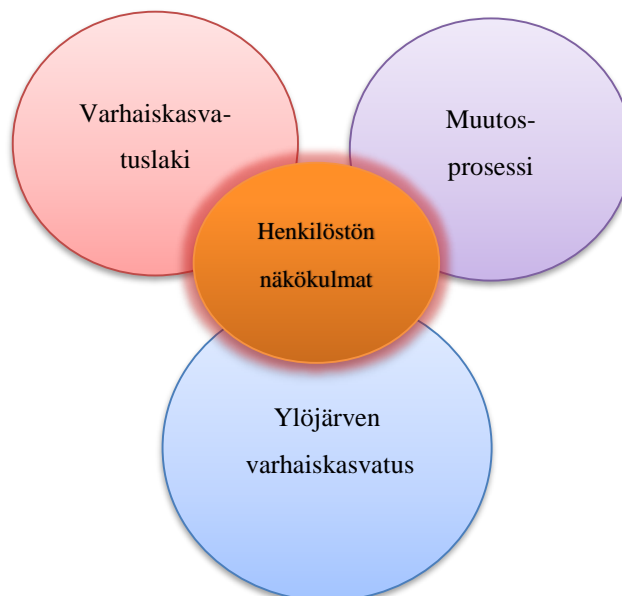
Henkilöstön näkökulmien tutkiminen varhaiskasvatuksessa on jäänyt vähäiseksi, joten vastaavaa aikaisempaa tutkimustietoa muutoksista ei ollut saatavilla. Täten tutkimuksemme haimme esiyymmärrystä aikaisemmista tutkimuksista (liite 2), jotka käsittelivät muutosprosessia henkilöstön näkökulmasta eri tutkimusaloilla.

Tutkimuksemme tarkoituksena on kartoittaa Ylöjärven varhaiskasvatuksen eteläisen alueen henkilöstön näkökulmia uuden varhaiskasvatustalakein muutosprosessista. Tahdomme antaa henkilöstölle vaikutusmahdollisuuden sekä mahdollisuuden mielipiteeseen talakeimuutukseen orientoitumisesta. Tutkimuksemme tavoitteena on tuottaa Ylöjärven varhaiskasvatustalakeille kehittämisideoita, jotka edesauttavat henkilöstöä talakeimuutukseen sitoutumisessa.

2 TUTKIMUKSEN TUTKIMUSYMPÄRISTÖ JA KONTEKSTI

Tutkimuksemme keskittyy uuteen varhaiskasvatukseen sekä sen tuomiin muutoksiin varhaiskasvatuksen toimintamalleissa Ylöjärvellä. Varhaiskasvatuslaissa suurimmat muutokset näkyvät subjektiivisessa päivähoido-oikeudessa, aikaperusteisen päivähoidon järjestämisessä ja ryhmäkokojen kasvamisessa. Viime kädessä kunnat päättävät itse missä laajuudessa toteuttavat lapsiryhmien kokojen kasvattamista ja lasten varhaiskasvatusoikeuden rajaamista. Varhaiskasvatuslain muutokset astuvat voimaan 1.8.2016.

Ylöjärvellä harkitaan lain täydellistä toimeenpanoa. Lähdemme tutkimaan näitä lain tuomia muutoksia Ylöjärven varhaiskasvatuksessa henkilökunnan näkökulmasta. Tahdomme antaa henkilöstölle vaikutusmahdollisuuden sekä mahdollisuuden mielipiteeseen lakimuutokseen orientoitumisesta. Kuviossa 1 pelkistämme tutkimuksemme sisällön osa-alueita, joihin kuuluvat varhaiskasvatuslain muutokset ja sen luoma muutosprosessi varhaiskasvatuksessa. Näiden osa-alueiden pohjalta kartoitamme henkilöstön näkökulmia muutosprosessissa.



KUVIO 1. Tutkimuksen sisällön osa-alueet

2.1 Ylöjärven varhaiskasvatustutkimusympäristönä

Varhaiskasvatuksella tarkoitetaan suunnitelmallista ja tavoitteellista hoidon kasvatuksen ja opetuksen muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka. Sitä ohjaa lainsäädännön lisäksi valtakunnalliset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ja paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat. Ylöjärvellä sivistysosastoon kuuluva varhaiskasvatus järjestää esiopetusta, koko- ja osa-aikahoitoa päiväkodeissa ja perhepäivähoidossa sekä avointa varhaiskasvatusta. Esiopetuksessa noudatetaan valtakunnallisia Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteita 2014 ja paikallista esiopetussuunnitelmaa. (Ylöjärven kaupunki 2015, 2)

Varhaiskasvatuksen arvopohja perustuu keskeisiin kansainvälisiin sopimuksiin, kansallisiin säädöksiin sekä muihin ohjaaviin asiakirjoihin. Lähtökohtana on lapsuuden arvostaminen ihmisen ainutkertaisena elämänvaiheena. (Ylöjärven kaupunki 2015,3). Ylöjärven varhaiskasvatuksen missiona on edistää lasten hyvinvointia, oppimista ja osallisuutta yhteistyössä perheiden kanssa. Vision mukaan Ylöjärven varhaiskasvatuksesta lähtee maailmalle tasapainoinen, yhteistyökykyinen ja innostuneen utelias, hyvinvoiva lapsi (Ylöjärvi kaupunki 2015.)

Varhaiskasvatuksen tavoitteena on edistää lapsen kokonaisvaltaista hyvinvointia, tasapainoista kasvua ja kehitystä sekä oppimista. Lapsi saa osallistua toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen omien mielenkiinnon kohteidensa ja aloitteidensa kautta. Pienryhmätöiminta on vakiintunutta toimintaa Ylöjärven varhaiskasvatuksessa ja lasten leikki kuuluu jokapäiväiseen toimintaan. Varhaiskasvatus toimii kestävän kehityksen periaatteilla. Kehitämme lapsen ymmärrystä mediakulttuurista ja edistämme mediataitoja. Tuemme ja kehitämme lasten kykyä toimia toistensa kanssa sekä oppia tunnetaitoja. (Ylöjärven kaupunki 2015, 3.)

Ylöjärven varhaiskasvatuksen tarkoituksena on tuottaa jatkuvasti kehittyviä asiakaslähtöisiä, laadukkaita ja taloudellisesti tuotettuja palveluita, joiden edellytyksenä on ammatillisesti sitoutuneet, innovoivat ja toimintaa kehittävä henkilöstö. Ylöjärven varhaiskasvatus pyrkii myös kannustavaan ja arvostavaan toimintaan henkilöstön välillä. Ylöjärvellä edellytetään myös henkilöstöön ja työnantajan jatkuvaa omaa sitoutumista työhyvinvointiin ja hyvään työilmapiiriin. (Ylöjärven kaupunki 2015.)

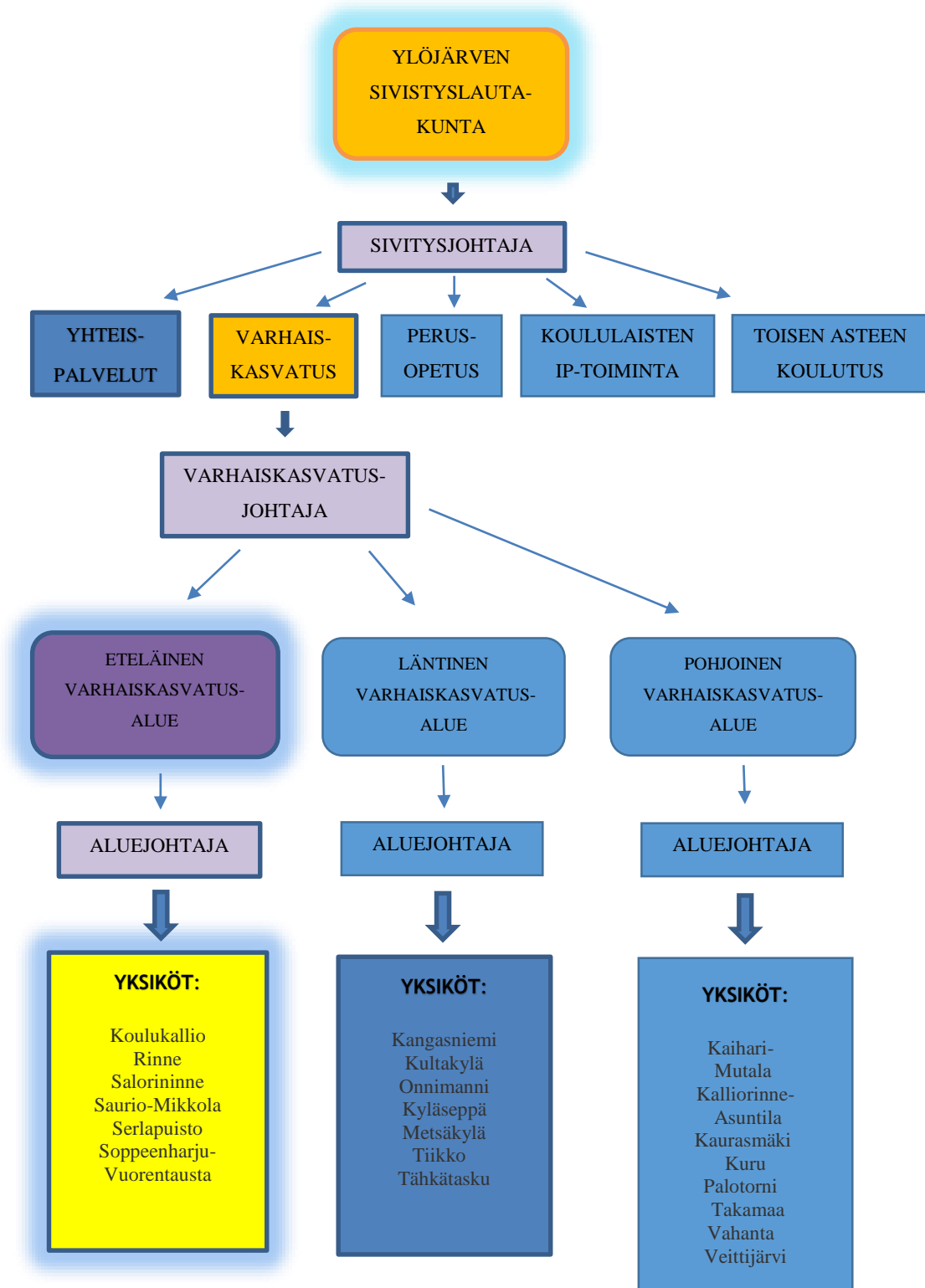
Varhaiskasvatus tarjoaa perheiden tarpeiden pohjalle rakennettuja, monimuotoisia palveluja. Varhaiskasvatuksessa edistetään lasten hyvinvointia, oppimista ja osallisuutta yhteistyössä perheiden kanssa. Lapsi saa hyvän hoidon, tukea kasvulleen, kehitykselleen ja oppimiselleen sekä tulee kuulluksi itseään koskeissa asioissa. Varhaiskasvatuksen ammatillinen osaaminen on näkyvää ja kehittyvää. Huoltajat osallistuvat lapsensa varhaiskasvatuksen suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin kasvatuskumppaneina. Varhaiskasvatus toimii aktiivisessa yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. (Ylöjärven kaupunki 2015, 3.)

2.2 Varhaiskasvatuksen henkilöstö

Ylöjärven varhaiskasvatus kuuluu sivistystoimen alaisuuteen. Varhaiskasvatusta luotsaa varhaiskasvatuksen johtaja, joka toimii yhdessä kolmen aluejohtajan kanssa. Ylöjärven kaupungin varhaiskasvatushenkilöstö koostuu noin 400 varhaiskasvattajasta. Varhaiskasvatushenkilöstöön lukeutuu kuuluvaksi päiväkotien johtajat, erityislastentarhanopettajat, lastentarhanopettajat, lähihoitajat, päivä/lastenhoitajat, avustajat, sijaiset sekä muut lasten parissa toimivat työntekijät. Varhaiskasvatushenkilöstö hoitaa tällä hetkellä noin 2000 päivähoitoikäistä lasta. (Ylöjärven kaupunki 2016.)

Ylöjärven kaupungissa toimii tällä hetkellä yhteensä 25 varhaiskasvatusyksikköä. Uuden varhaiskasvatuslain myötä myös varhaiskasvatustermistö on muuttunut ja päiväkodeista käytetään nyt nimeä yksikkö. Varhaiskasvatus on jaettu kolmeen varhaiskasvatusalueeseen; eteläiseen, läntiseen ja pohjoiseen alueeseen. Jokaisella alueella on oma varhaiskasvatuksen aluejohtaja huolehtimassa hallinnollisesta toiminnasta. Päiväkodeissa toiminnasta vastaa joko hallinnollinen tai ryhmässä toimiva johtaja.

Tutkimuksen kohderyhmään, eteläiseen alueeseen, kuuluu 7 yksikköä ja aluetta johtaa aluejohtaja. Eteläisellä alueella toimii tällä hetkellä hieman yli 100 varhaiskasvattajaa. Tarkkaa lukumäärää ei pystytä määrittämään, sillä lapsimäärän vaihtuvuuden myötä myös työntekijöiden määrä vaihtelee tarpeen mukaan. Kuviossa 2 selvennämme Ylöjärven varhaiskasvatuksen organisaatorakennetta kaavion kautta. Kuvio pyrkii esittelemään polun sivistystoimesta aina varhaiskasvatusyksiköihin. Kuviossa on selvennetty värein polku omalle tutkimuskentällemme.



KUVIO 2. Ylöjärven varhaiskasvatuksen organisaatio

2.3 Varhaiskasvatustalaki kontekstina

Hallituksen esitys varhaiskasvatustalain ensimmäiseksi vaiheeksi hyväksyttiin eduskunnassa 13.3.2015. Varhaiskasvatustalalla tarkoitetaan uuden lain mukaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatustal, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu pedagogiikka. Varhaiskasvatustalain korostama pedagogiikka ja laissa varhaiskasvatustalalle määritellyt tavoitteet asettavat vaatimuksia uudistaa päivähoidon ja varhaiskasvatustal palveluja. Uusi varhaiskasvatustalaki tuli voimaan 1.8.2015. (HE 80/2015)

Hallituksen esityksen toisessa vaiheessa ehdotetaan muutettavaksi varhaiskasvatustalain pykälää, jossa säädetään lapsen oikeudesta saada kunnan järjestämää varhaiskasvatustal päiväkodissa tai perhepäivähoidossa. Muutosta haetaan lapsen subjektiiviseen varhaiskasvatustalosoikeuteen. Jokaisella lapsella olisi kuitenkin oikeus saada varhaiskasvatustal 20 tuntia viikossa. Lakimuutoksen jälkeen lapsella ei ole oikeutta esiopetuksen ja perusopetuksen lisäksi järjestettävään osa-aikaiseen varhaiskasvatustaleseen. Ehdotetun lain mukaan varhaiskasvatustal olisi kuitenkin aina järjestettävä nykyisen laajuisena, jos se on tarpeen lapsen kehityksen, tuen tarpeen, perheen olosuhteiden takia tai se olisi muutoin lapsen edun mukaista. Lapselle järjestettäisiin varhaiskasvatustal lapsen vanhemman tai muun huoltajan valinnan mukaan joko päivittäin osapäiväisesti tai osaviikkoisesti. (HE 80/2015)

Valtioneuvosto hyväksyi 22.10.2015 asetusmuutoksen, jolla muutetaan päiväkodeissa kolme vuotta täyttäneiden lasten ja hoito- ja kasvatustal tehtävissä olevien henkilöiden välistä mitoittusta. Nykyisen seitsemän lapsen sijasta päiväkodissa tulee olla yksi hoito- ja kasvatustal tehtävissä oleva henkilö kahdeksaa lasta kohden. Alle 3-vuotiaiden lasten henkilöstömitoittusta ei muuteta. Lain toisen vaiheen muutos on tarkoitettu tulemaan voimaan 1.8.2016. (Ylöjärven kaupunki 2016.)

Maan hallitusohjelman linjaukset vaikuttavat myös Ylöjärven varhaiskasvatustaleseen. Ylöjärven kaupungin varhaiskasvatustal palvelutarpeen kasvu on vuosittain noin sata lasta. Ylöjärven kaupungin strategiassa on sitouduttu talouden tasapainottamiseen ja velkaantumisen taittamiseen. Vuoden 2016 talousarviossa ei ole rahoitusta palvelutarpeen kasvuun. Palvelutarpeen kasvuun vastaamiseksi varhaiskasvatustaludessa on aloitettu varhaiskasvatustalain ja päivähoidosta annetun asetuksen voimaan tulon valmistelu, joiden avulla

pystytään saavuttamaan talouteen liittyvät tavoitteet. Kunnilla on kuitenkin mahdollista päättää lain ja asetuksen soveltamisesta. Ylöjärven varhaiskasvatuksessa harkitaan myös aikaperusteisen varhaiskasvatuksen täytäntöön panoa. Aikaperusteisessa varhaiskasvatuksessa lasten huoltajat tekevät sopimuksen varhaiskasvatuksen kuukausittaisista hoitoajoista, joihin laskutus perustuu. (Ylöjärven kaupunki 2016.)

3 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Tässä osiossa käsittelemme tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia tukevaa teoriaa muutosprosessista, sitoutumisesta muutokseen, esimiestyön merkitystä muutoksessa sekä muutoksen ydintekijöitä. Teoreettisissa lähtökohdissa on hyödynnetty aihealueeseen liittyvää jo olemassa olevaa tutkimustietoa.

3.1 Muutosprosessi

3.1.1 Muutos käsitteenä

Muutos voidaan käsittää tapahtumaksi, jossa entinen jää taakse ja siirrytään eteenpäin. Siirrytään uuteen tilaan, jossa edellisen loppu vaihtuu uuden aluksi. Eli muutosta voidaan verrata matkaan: lähtöpisteestä eli vanhoista ajattelu- ja toimintatavoista siirrytään toiseen pisteeseen, uusiin ajattelu- ja toimintatapoihin. Muutoksessa on kyseessä uuden idean, ajattelu- ja toimintatavan omaksumisesta. Muutos voi olla äkillinen, vähittäinen, suuri tai pieni sekä sen luonne, laajuus ja merkitys voivat vaihdella. Tämä edellyttää henkilöstöltä oppimista. (Lämsä & Hautala 2007, 184.)

Muutoksen kohteena voi olla esimerkiksi organisaation toiminta ja siihen liittyvät tekijät kuten palvelut, tuotteet tai niihin vaikuttavat järjestelmät. Muutos on yleensä luonteeltaan ajallisesti rajattua kuten projektit, jolloin niillä on selkeä alku ja loppu. Toisaalta voidaan kuitenkin puhua jatkuvasta muutoksesta, joka on luonteeltaan päättymätön prosessi. Esimerkiksi fuusiossa on piirteitä päättymättömästä prosessista. (Stenvall, Maijonen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2007, 24.)

Muutos voi tapahtua riippumatta siitä yritämmekö vaikuttaa asioihin vai emme. Kuitenkin kehittäminen on aina tietoisesti yhteydessä johonkin muutokseen. Olemme muuttamassa jotain tapaamme toimia, ajatella, tuntea tai oppimassa jotain uutta. Kaikkeen muutokseen ei liity kehittämistä tai oppimista, mutta kaikessa kehittämisessä ja oppimisessä on tavoitteena saada aikaan muutosta (Honkanen 2006, 344.) Myös David Barker esittää muutoksen olevan vääjäämätöntä. Hänen mukaansa yksilöt, ryhmät ja organisaatiot

muuttavat olomuotoaan ajan kuluessa. Myös hänen mukaansa muutoksesta ei voida puhua yksittäisenä tapauksena vaan prosessina (Barker 2007, 1-2.)

Aikaisempien tutkimusten perusteella myös Kallio (2014), Pettersson (2011), Wallenius (2011) ja Lappalainen (2010) määrittelevät muutoksen siirtymiseksi tilasta toiseen. Yhteiseksi näkökulmaksi nousi myös muutoksen prosessinomaisuus. Muutos nähdään myös ilmiönä, jolla on tietty tunnistettavissa oleva syy. Usein ajatellaan, että muutos olisi syy seurauksille, joita se näyttää aiheuttavan. Muutoksiin liittyvät syy-seuraussuhteet eivät kuitenkaan ole näin yksinkertaisia. Usein muutos on monimutkaisempi kuin uskotaan (Aro 2002, 30.)

Juuti & Virtanen (2009) tarkastelevat muutosta tutkimuksessaan suhteellisena käsitteenä. Nähdään, että muutokset koetaan ja niihin suhtaudutaan monin eri tavoin. Joillekin henkilöille muutos voi tuntua hyvin pieneltä sekä mitättömältä asialta, kun taas jotkut suhtautuvat muutokseen hyvin kielteisesti ja torjuvasti. (Juuti & Virtanen 2009, 12–15.)

Kallion (2014) tutkimuksen käsitelmääritelmän mukaan muutosta voidaan pitää hyvänä tai pahana. Muutoksen kokeminen riippuu aina tilanteesta, muutoksen laajuudesta ja suunnasta. Kokeminen riippuu myös ihmisestä, joka sitä tulkitsee sekä useasta muusta tekijästä. Muutoksen käsitteleminen ei tapahdu ilman tunteidenkirjoa. Muutos on itsessään paha, silloin kun se perustuu väärin päätöksiin, epätarkkaan ongelmanasetteluun tai vaatimattomaan tietoon. Muutos voidaan nähdä hyvänä, kun se helpottaa ihmisten työtä ja sen tekemistä. Henkilöstön on tultava muutoksessa ensin, sen jälkeen vasta asiakkaat. Välttämätön muutos nähdään aina hyvänä. (Erämetsä 2003, 18–20.)

Myös Nuutinen, Manka ja Heikkilä- Tammi (Työelämän tutkimuskeskus 2011.) ovat käsitelleet artikkelissaan muutoksen edellytyksiä seuraavasti. Muutos edellyttää vision ymmärtämistä eli muutoksen toteuttajien ja kohteiden on saatava vastaus siihen, miksi muutos on saatava aikaan. Tämän jälkeen tulisi kertoa, mitä muutoksella halutaan saada aikaan, mitä henkilöstöltä odotetaan ja minkälaista ammattitaitoa tarvitaan muutoksen jälkeen, jotta organisoidulta vastarinnalta välttyttäisiin tai se olisi vähäistä. Henkilöstön on myös tiedettävä aikataulutusta ja se, miten tavoitteisiin päästään. Muutoksen onnistumista on myös voitava arvioida joillakin kriteereillä jo prosessin aikana, mutta myös sen jälkeen. Lisäksi jokaisen on tarpeen tietää oman roolinsa ja tehtävänsä (Cicmil 1999.)

Muutos voidaan siis pelkistää uudeksi tavaksi organisoida ja työskennellä. Työssä tapahtuvat muutokset vaikuttavat meihin ihmisiin ja kykyymme samaistua uuteen tai uudistuneeseen toimintaan. (Ponteva 2010, 13.) Tässä tutkimuksessa tarkastelemme tietoista muutosta lakimuutoksen kautta, joka vaikuttaa henkilöstöön sekä toimintatapoihin varhaiskasvatuksessa.

3.1.2 Muutoksen vaiheet

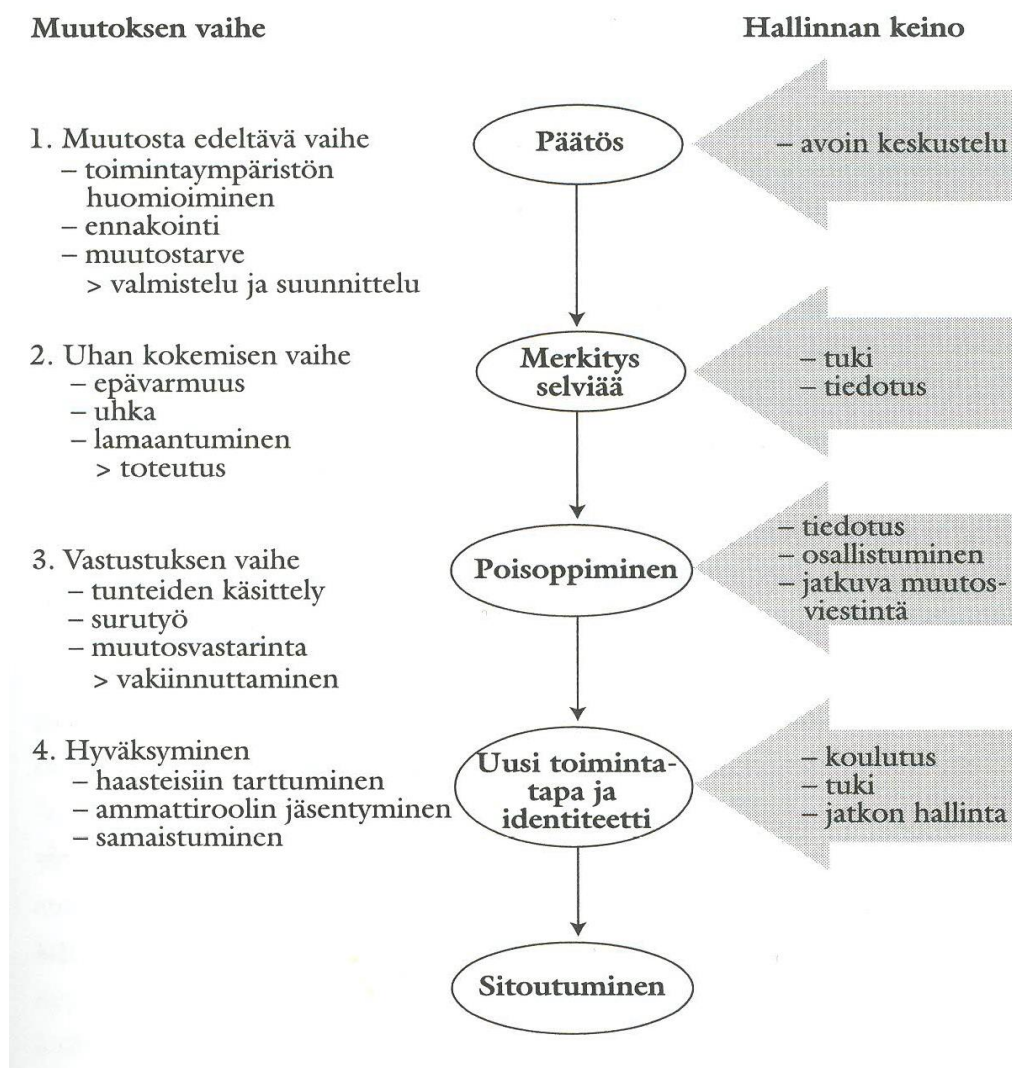
Muutosprosessista on luotu paljon erilaisia malleja. Muutoksen mallintamista ovat käsitelleet muun muassa John. P. Kotter (1996) kahdeksan portaan mallin kautta sekä Timo Erämetsä (2003). Erämetsä käsittelee muutosprosessia lähes Kotterin mallintamisen kautta, mutta hän antaa suuremman painon muutosviestinnälle ja henkilöstön valtuuttamisella. Tutkimuksista esimerkiksi Kallio (2014) sekä Korhonen (2009) nostavat esille muutosprosessin mallintamisesta Kotterin ja Erämetsän. (Kallio 2014, 10: Korhonen 2009, 9-10.) Edellä mainittuja mallintamisia hyödynnetään usein organisaatiomuutoksissa. Oman tutkimuksemme kannalta käsittelemme muutoksen vaiheita kuitenkin henkilötasolla ja muutoksen aiheuttamien tunteiden näkökulmasta.

On selvää, että erilaiset ihmiset reagoivat muutoksiin omalla tavallaan. Tutkittuamme useita tutkimuksia voimme todeta, että muutosprosesseista löytyy kuitenkin aina seuraavat vaiheet: kieltäminen, puolustautuminen, hyväksyminen, omaksuminen ja sitoutuminen. Muutoksen vaiheita ja hallinnan keinoja voidaan kuvata seuraavalla tavalla. (Kuvio 3.) Muutosta edeltää usein vaihe, joka on yksilön kannalta ristiriitainen: levottomuus lisääntyy, eri ryhmien väliset erot lisääntyvät ja huhut lähtevät liikkeelle. Tämä ristiriitaisuus liikkeelle muutoksen, joka saattaa jopa lamaannuttaa. Tämän vaiheen kestäessä liian kauan, tulee se vaatimaan esimieheltä erityisen paljon. Tämän vaihe on usein haastava ja yhteistyöhalut saattavat vähetä. Jopa omia toimenkuvia saatetaan alkaa varjella. (Ponteva 2010, 23.)

Uhan kokemuksen väistyessä alkaa vastustuksen vaihe, jossa vanhaa kaivataan ja uudistajia saatetaan jopa vihata. Tätä vaihetta voidaan kuvata myös surun vaiheeksi. Tässä vaiheessa henkilöstö tarvitsee tukea ja aikaa. (Arikoski & Sallinen 2007, 69.) Jos vanhasta luopumiselle annetaan tilaa, sitoutuminen uuteen on mahdollista. Yhdessä työskentele-

vien yksilöiden muodostama yhteisö on merkityksellinen. Yhteisöllisyys nähdään voimavarana, joka auttaa selviytymään muutoksessa. Yhteisöllisyys voi parhaimmillaan estää myös eri ryhmien tai tiimien väliset vastakkainasettelut. (Ponteva 2010, 24.)

Vasta perinpohjaisesti muutoksen aiheuttamat asiat käsiteltyään ihmiset ovat valmiita hyväksymään muutoksen. (Ponteva 2010, 24.) Tässä vaiheessa voidaan siirtyä surusta iloon. Uuden oppimiseen eli muutoksen varsinaiseen toteuttamiseen päästään vasta, kun vastarinta on murtunut ja vanhoista toimintamalleista on luovuttu. Surutyö on viety loppuun riittävän pitkällä aikavälillä. Vihdoin alkaa hektisin vaihe, jolloin ihmiset osaavat nauttia muutoksesta havaitessaan oppivansa, sisäistävänsä uusia asioita ja kykenevänsä toimimaan uusien vaatimusten mukaisesti. Tässä vaiheessa vihdoin huomataan, että vanhasta luopuminen oli aiheellista ja voidaan siirtyä sitoutumiseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 70.)



KUVIO 3. Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot. (Ponteva 2010.)

Wallenius (2011) on käsitellyt tutkimuksessaan Aron (2002.) muutoksen henkistä prosessointia vaiheittain. Vaiheet jaetaan mukaan kolmeen vaiheeseen: shokkivaihe, reagointivaihe sekä suostumisvaihe. Ensimmäisessä vaiheessa ihminen kokee toimettomuutta ja voimattomuuden tunnetta. Shokkivaiheessa muutos halutaan kieltää ja eikä kyetä ottamaan uutta tietoa vastaan. Reagointivaiheessa on keskiössä muutoksen aiheuttamien tunteiden käsittely. Tässä vaiheessa tunteet vaihtelevat niin kiukusta masennukseen ja suruun. Muutokseen liittyviä tunteita tulisi käsitellä tarpeeksi reagointivaiheessa, jonka jälkeen alkaa suostumisvaihe. Tässä vaiheessa aletaan olla jo valmiita luopumaan menneestä ja kokeilemaan uusia toimintatapoja. (Aro 2002, 57-59.)

Myös Lappalainen (2010) on pohtinut tutkimuksessaan muutoksen vaiheiden eriaikaisuutta ja muutosten näyttäytymistä erilaisena eri henkilöstöryhmien näkökulmasta. Näkökulmien eriävyyttä hän on käsitellyt Holbechen (2006.) kautta. Holbeche erottaa johtajien ja henkilöstön näkökulmat vastakohtaparien avulla. Listan vasemmalla puolella on kerrottu johtajan ja oikealla puolella henkilöstön näkökulmia muutoksesta. Vastakohtapareista on nähtävissä muutoksen moninainen luonne sekä eriaikaisuus. (Holbeche 2006, 73.)

- odotettu- odottamaton
- asteittainen- äkillinen
- inkrementaalinen- dramaattinen
- rauhallinen- nopea
- ratkaisee ongelmia- luo ongelmia
- on tietoinen päätös- määrätty
- tarjoaa uusia mahdollisuuksia- häiritsee

3.2 Muutokseen sitoutuminen

3.2.1 Tunteet ja sitoutuminen muutoksessa

Jokainen ihminen kohtaa elämässään monenlaisia muutoksia, kuten työelämän alkamisen, parisuhteen päättymisen tai lapsen syntymisen. Tällaisissa suurissa muutoksissa ihminen käy läpi neljä erilaista tunnetta: pelko, viha, suru ja ilo. Vastaavia tunteita herättävät myös muutokset työelämässä. (Arikoski & Sallinen 2007, 41.)

Muutoksen aiheuttamien tunteiden tiedostaminen olisi tärkeää, sillä jokainen henkilö vie omat tunteensa työpaikalleen vaikuttaen niiden kautta toisiin kanssaihmiisiin. Jos ymmärtää tunteiden vaikutukset organisaatioon, voi löytää keinoja tehdä työ paljon paremmin ja muuttaa organisaation käyttäytymistä. Tunteet heijastavat ja ne tarttuvat, joten positiiviset tunteet lisäävät positiivisia ja negatiiviset negatiivisia. (Ponteva 2010, 30.)

Muutoksen aiheuttamista tunteita pitäisi pyrkiä työstämään, jotta ei ajauduttaisi tilanteeseen, jotka kuormittavat yksilöä ja verottavat koko organisaation voimavaroja. Tunteiden työstäminen vaatii sitä, että tunteista puhutaan aidolla ja avoimella tavalla. Työyhteisöjen kulttuurin ja johtamistapojen tulisi muuttua sellaiseksi, että ne sallivat tunteista puhumisen. Tällöin muutosten aiheuttamia tunteita tulee voida pitää normaaleina ja myös se tulee hyväksyä, että ihminen saattaa ajautua tunteita käsitellessään varsin äärimmäistenkin reaktioiden valtaan. (Juuti & Virtanen 2009, 120.)

Erilaisissa muutostilanteissa tulisi pysähtyä muutoksen äärelle. Koskaan aikaa ei kuitenkaan tunnu olevan tarpeeksi tehdä asiat kunnolla. Vaikka aikaa menisi hiukan enemmän asioiden miettimiseen ja suunnittelemiseen, olisi se kannattavaa. Kannattavaa siksi, sillä myöhemmin ei enää tarvitsisi pohtia asioita samalla tavalla kuin muutoksen alussa. Näin uusia asioita pystytään rakentamaan kerran pohdittujen asioiden päälle. (Ponteva 2010, 30.)

Työntekijät suhtautuvat usein työhönsä ja työpaikkaansa hyvin tunnevaltaisesti. Jos halu ja tarve muutokselle on suuri, siitä on hyötyä niin työntekijöille kuin työnantajallekin. Tunteen olevan päinvastainen, se saattaa aiheuttaa ongelmia. Työntekijän tietäessään millaisessa organisaatiossa on, hän työskentelee myös innostuneisuus työtä kohtaan kasvaa. Näin työntekijän työ sujuu ja erilaiset muutokset ovat helpompi hyväksyä. Tästä työnantaja saa vastineeksi motivoituneen ja sitoutuneen työntekijän. Olennaista on siis tunnistaa omat tunteensa suhteessa työhön ja työn muutoksiin. Merkityksellistä on se miten suhtaudumme työelämän, jotka tekevät meidän työssämme onnelliseksi tai mihin petymme. (Ponteva 2010, 33.)

”Sitoutuminen on käsite, jonka avulla tarkastellaan ihmisen suhdetta työntekoon.” Sitoutumiseen voidaan myös nähdä kuuluvaksi yksilön asenteet työhön ja hänen käyttäytymisensä työssä. Sitoutumisessa voidaan nähdä erottuvan kolme keskeistä ominaisuutta:

kohde, luonne ja voimakkuus. Kohteen näkökulmassa tarkastellaan kohdetta mihin ihminen sitoutuu esimerkkinä projektiin tai muutokseen. Luonteen näkökulmaa tarkasteltaessa nähdään, millaista sitoutuminen on luonteeltaan. Onko ihminen halukas tekemään työtä jatkuvasti, noudattaako sääntöjä ja normeja, joiden seuraaminen johtaa ahkeraan työskentelyyn vai perustuuko sitoutuminen ihmisen arvoihin, tunteisiin ja samaistumiseen? Sitoutumisen voimakkuuden näkökulmassa taas pohditaan sitoutumisen määrää suhteessa kohteeseen. Esimerkiksi onko sitoutuminen kohtuullista vai voimakasta ja mitkä asiat lisäävät voimakkuutta. Voisivatko palkkiot olla sitoutumisen edistäjiä? (Lämsä & Hautala 2005, 91-95.)

Ihmiset sitoutuvat muutokseen eri tavoin. Toiset menevät myönteisin mielin mukaan, kun taas toiset vastustavat muutosta ja suhtautuvat siihen kielteisesti. (Juuti & Virtanen 2009, 123.) Työntekijän voidaan nähdä sitoutuneen, kun henkilö on sisäistänyt vahvuutensa ja heikkoutensa. Sitoutuminen ei tarkoita ainoastaan sitoutumista tiettyyn tavoitteeseen vaan sitoutuminen merkitsee myös työntekoa tavoitteen saavuttamiseksi. Mistä sitten löytää motivaatio tämän toteuttamiseen? (Nurmi 2012, 129-130.)

Omien asenteiden ja suhtautumistapojen muuttaminen on yleensä vaikeaa. Kuitenkin ihminen halutessaan menestyä ja jaksaa työssään, on kyettävä käsittelemään omia tunteitaan. Tunteet olisi pyrittävä hyväksymään sellaisena kuin ne ovat: positiivisina tai negatiivisena. Kuitenkin tunteiden hyväksyminen mahdollistaa muutoksessa vaadittavan energian. Työntekijät, jotka ovat läpikäyneet tunteiden kirjon ja havainneet itsessään voimavarat, voivat toimia innovaattoreina ja muutosmoottoreina. Työntekijät, jotka ovat hyväksyneet itsensä sellaisena kuin ovat omine kielteisine ja myönteisine puolineen, heidän ei tarvitse padota tunteitaan. He voivat heittäytyä uuteen aidolla tavalla ja tietävät, että muutokseen liittyvistä vaaroista ja haasteista huolimatta he selviävät ja auttavat muitakin selviytymään. (Juuti & Virtanen 2009, 123-128.)

Aihetta aikaisemmin tutkineista Wallenius (2011) korostaa tutkimuksessaan ihmisten kaipaavan ajoittain muutosta tuomaan virkistystä ja vaihtelua työhön. Muutos usein tarjoaa uusia mahdollisuuksia ja voidaankin päästä eroon työhön tai työympäristöön liittyvistä ikävistä asioista. Kuitenkin muutosten tuoma epävarmuus ja turvattomuuden tunne aiheuttavat muutoksista pitämättömyyden. (Järvinen 2000, 53.)

Wallenius nosti tutkimuksessaan myös esille Valteen (2002) näkemyksiä uhkakuvista mitä muutokset aiheuttavat organisaatiossa. Ihmisten pelätessä tavoitteita tai pitäessään muutoksen toteutustapaa vääränä, saattaa muutos olla sellainen ettei siihen haluta sitoutua. Henkilöstö saattaa pelätä toimivan työyhteisön hajoamista, organisaation perustehtävän hoitamisen voi heikentymistä, pelko on myös työsuhteen jatkuvuudesta etenkin määräaikaisilla työntekijöillä sekä myös huolena on työn yksitoikkoisuus, kuormittavuuden lisääntyminen tai työolosuhteiden huonontumisesta. (Valtee 2002, 21-23.)

Valtee toteaa myös, että muutokseen sitoutumisen perustana on mahdollisuus rauhassa pohtia muutokseen ja prosessiin liittyviä asioita ja seurauksia. Sitoutumista edistäisi myös aktiivinen tiedottaminen muutoksen perusteista, sisällöistä ja tavoitteista sekä luodaan osallistumismahdollisuudet henkilöstölle muutosprosessin aikana. Tällä tavalla luodaan uudistavaa asenneilmapiiriä ja myönteisyyttä muutokseen. (Valtee 2002, 35.)

Karjalainen & Vesalo toivat esille, että muutokseen sitoutumista voitaisiin pitää ajattelutapana tai jopa voimana. Tämä voima ohjaisi työntekijöitä prosessissa ja mahdollistaisi muutoksen onnistuneen toteuttamisen. Voidaan nähdä että, muutokseen sitoutumisen olevan keskeinen osatekijä muutosprosessin onnistumisessa. Esimiehen roolin merkityksellä on myös olevan suuri merkitys työntekijöiden sitouttamisessa, sillä onnistuneen muutoksen toteutuminen on mahdollista vain työntekijöiden sitoutumisella. (Karjalainen & Vesalo 2015, 15-16.)

3.2.2 Muutosvastarinta

Henkilöstön motivointi ja sitouttaminen on osoittautunut usein haasteelliseksi tehtäväksi muutostilanteissa. Tällöin on kyseessä työntekijän muutosvastarinta. Usein ajatellaan, että ihmiset ovat tilanteen kannalta ongelma, koska he eivät sopeudu muutosprosessiin ja eivät käyttäydy oletusten mukaisesti. He hidastavat vaiheiden etenemistä tunnereaktioilla, viivytyksillä ja epäröinnillä. Usein tällainen tulkinta muutosvastarinnasta on tavallinen. (Virtapuro 2006, 119-122.) Muutosvastarinta kertoo usein siitä, ettei työntekijä ole vielä valmis muutokseen eikä hän selviä muutoksesta ilman tukea ja apua. (Arikoski & Sallinen 2007, 68.)

Muutosvastarinta saattaa esiintyä työyhteisössä liikana itsetyytyväisyytenä tai kohtuuttomana mukavuudenhaluna, jotka kumpikin hämärtävät kirkkaan näkymän uudistustarpeisiin ja heikkouksiin. Voidaan nähdä, että suurin osa vastarinnasta kytee työntekijöissä sekä asiantuntijoissa. Nämä ihmiset ovat usein myös se joukko, jotka pääsevät vähiten osallistumaan muutoksen valmisteluun. Heidän vuoronsa muutoksen käsittelemiseen tulee usein vasta kun, johto, keskijohto ja esimies odottavat jo ripeän innostunutta toimintaa. (Mattila 2008, 52-53.)

Muutosvastarinnan taustalla on usein pelko menettää jotain arvostamaansa. Mitä suurempana nähdään ihmisten ennakoima menetys, sitä vahvempana näkyvissä on myös muutostavastarinta. Vastarinta perustuukin ihmisten omaan pelkoon ja tilanteen tulkintaan. Muutokseen liittyy myös joukko negatiivisia asioita, jotka ruokkivat henkilöstön vastarintaa:

- Ensimmäisenä työn jatkumisen epävarmuus lisääntyy ja epävarmuus omasta taloudellisesta tilanteesta nousee.
- Toisena mukavuuden tunne ja turvallisuus katoavat, jotka järkyttävät myös itseluottamuksen tunnetta. Elinympäristöstä ja tulevaisuudesta voi tulla hallitsematon. Myös kyky hallita omaa tulevaisuutta vähenee ja kyky hallita itseä koskevia päätöksiä koetaan uhkaavana.
- Kolmantena työn merkitys ja tarkoitus voidaan kadottaa. Toiveet, tarpeet ja pyrkimykset työtä kohtaan saattavat vaarantua ja työn tarkoituksiperä kokea uhattuna. Myös luottamus omaan osaamiseen heikkenee. Tämä nostaa usein esille häpeän ja riittämättömyyden tunteita ja itseluottamuksen menettämistä.
- Neljäntenä sosiaaliset suhteet vaarantuvat ja pelätään tiimin, työyhteisön tai asiakassuhteisen katkeamista. Tämä koetaan usein traumaattisempänä kokemuksena.
- Viidentenä oma reviiiri kokee menettämisen, sillä reviiiri koostuu työtilasta, ammattitaidosta tai työtehtävistä, joita muutos saattaa ravistella. Täten hallinnan tunne myös häviää ja vaikutusmahdollisuudet vähenevät. Pelätään muutoksien vähentävän mahdollisuuksia toimia tehokkaasti. Asiat, joiden eteen on tehty paljon töitä, ovat erityisen arkoja muutoksen edessä.
- Kuudentena voidaan nähdä myös luottamuksen vähenemisen johtoa, esimiestä tai työtovereita kohden. Muutos herättää tunteita, joissa itseltä viedään jotain tärkeää, näin luottamus toisiin vähenee ja oma epäpätevyyden tunne kohoaa. (Kvist & Kilpiä 2006, 135-136.)

Vastarinnan syyksi voidaan usein sanoa muutoksen sisällön ja seurausten ymmärtämättömyyden sekä sisäistämisen puutteen. Myös uuden toimintatavan avoin ristiriita organisaation tai jäsenten periaatteiden ja arvojen kanssa aiheuttaa torjuntaa. Tiedon puute uudesta toimintatavasta luo epävarmuutta sekä oppimisesta selviytyminen ja uudet haasteet aiheuttavat pelkoa. Myös uuden toimintatavan perustelut eivät vakuuta riittävästi henkilökuntaa ja muutoksesta aiheutuvan vaivan ei uskota tuottavan vastaavaa hyötyä. Ongelmia syntyy myös etunäkökohdista. Uudistuksissa luvataan yleensä henkilöstön palkan pysyvän ennallaan, mutta tämän lisäksi niukkenevia resursseja, kovempia tulosvaatimuksia ja työn sääntelyn tiukkenemistä. Kapina etujen puolesta vain lisääntyy. (Mattila 2008, 54.)

Muutosvastarinnasta voidaankin sanoa, että ihmiset eivät ole yksimielisiä muutoksen hyödyistä. Organisaatioissa toimitaan erilaisen informaation ja oletusten pohjalta. Täten organisaation johdolla, esimiehillä ja muulla henkilöstöllä on erilainen käsitys siitä, miksi muutos on tarpeellinen, mitä muutoksella halutaan saada aikaan ja mitkä ovat muutoksen todelliset hyödyt. Näiden näkemysten erilaisuus aiheuttaa kitkaa. Usein ajatellaankin, että ehdotettu muutos ei ratkaise vanhoja ongelmia vaan pahentaa ja lisää niitä. (Mattila 2008, 55.)

Muutosvastarintaa aiheuttavat kriittiset ihmiset voidaan nähdä myös hyödyksi organisaatiolle. Heidän kyseenalaistaminen auttaa organisaatiota kirkastamaan ja konkretisoimaan ongelman, johon muutoksella pyritään vastaamaan. Vastaväitteiden joukosta saattaa nousta esille muita haasteita, jotka on ratkaistava ennen muutosprosessiin ryhtymistä. Näin vastustajat pakottavat johtajat miettimään muutosta ennen toimimista. Onkin selvää, että asioiden tarkastelu usealta suunnalta vahvistaa ja parantaa visiota ja muutossuunnitelmaa ennestään. Joskus vastustajat toimivat hidastajina muutoksen etenemisessä, joka puolestaan auttaa muita selviytymään ja pysymään virran mukana. Ihmisiä, jotka ilmaisevat itseään vastarinnan muodossa ovat niitä, joita organisaatiossa tulisi erityisesti kuunnella ja heidän kanssaan tulisi kommunikoida. Heillä on mielipide, joka tulisi ottaa huomioon kuin puolestapuhujienkin kommentit. Muistettava onkin, että vastustajat saattavat olla myös oikeassa ja osa muutoksesta saattoikin olla huono idea. (Kvist & Kilpiä 2006, 137.)

Aikaisemmissa aihetta käsittelevissä tutkimuksissa muutosvastarintaa oli pohdittu paljon. Wallenius (2011), Karjalainen ja Vesalo (2015), Lappalainen (2010), Savolainen (2015) ja Kallio (2014) esimerkiksi olivat käsitelleet tutkimuksissaan muutosvastarintaa käsitteenä. Yhtenevänä näkökulmana näissä tutkimuksissa nousivat muutoksen kokeminen negatiivisena ja pelkojen herääminen sekä syyt muutosvastarinnalle. Koettiin muutosvastarinnan aiheutuvan muutosratkaisujen ymmärtämättömyydestä ja niitä pidettiin usein soveltumattomina. (Barker 2007, 78-79.)

Karjalainen ja Vesalo (2015) pohtivat tutkimuksessaan muutosvastarinnan ilmenemismuotoja. muutosvastarintaa voi ilmetä eri tavoin; irtisanoutumisena, samaistumattomuutena, epävarmuutena tai jopa pettymyksenä. Ilmenemismuotojen seurauksena muutokseen osallistuvilla henkilöillä saattaa ilmetä sitouttamattomuutta muutosprosessiin, aikaisempien toimintatapojen korostamista, menneiden muistelua, haluttomuutta, suuttumusta ja kielteisyyttä tai jopa sabotointia. (Karjalainen ja Vesalo 2015, 17.)

Useissa tutkimuksissa pohdittiin myös esimiehen esimerkkiä muutosvastarinnan lisääjänä tai vähentäjänä. Esimerkiksi Wallenius (2011) käsitteli asiaa seuraavasti: muutosjohtajan asenteella ja esimerkillä on suuri merkitys sekä hänen tulisi olla koko prosessin ajan sitoutunut muutoksen läpi viemiseen. Esimiehen näyttäessä muutoksen olevan aiheeton tai järjetön suhteessa toimintatapoihin, aiheuttaa hänen esimerkkinsä myös henkilöstössä kriittistä suhtautumista (Stenvall & Virtanen 2007, 103).

3.3 Johtaminen muutoksessa

3.3.1 Esimiehen merkitys muutoksessa

Esimiehen rooli muutostilanteissa koetaan haasteellisena. Esimies toimi tilanteissa muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä ja tulevaisuuteen valmistautujana. Muutoksen alussa on tärkeää, että esimies käy lävitse oman muutosprosessin, jolloin pystyy tukemaan paremmin henkilöstöä muutoksessa. Esimiehen tulee osata myötäelää ja johtaa oman muutostilanteensa ohella myös työntekijöiden muutosta. Muutostilanteessa esimieheltä vaaditaan tulevaisuuden ennakointia eli mitä muutosprosessin aikana tulee tapahtumaan. Ennakointi vaatii esimieheltä organisaation edun hahmottamista sekä eri prosessien ja ryhmien välisten suhteiden ymmärtämistä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010,

83–85.) Esimiehen tavoitteena on auttaa henkilöstöään pärjäämään muutoksessa parhaalla mahdollisella tavalla. Muutos vaikuttaa eri ihmisiin eri tavalla, jolloin esimiehen tehtävänä ja haasteena on auttaa henkilöstöään löytämään heille parhaiten sopivat keinot suoriutumiseksi. (Ponteva 2010, 66.)

Savolainen (2015) korostaa tutkimuksessaan esimiehen avointa toimintaa ja roolia muutoksen avaintekijänä. Esimiehen aito läsnäolo ja tavoitettavuutta pidetään tärkeänä muutoksen keskellä. Läsnäololla on erittäin suuri merkitys henkilöstön hyvinvoinnille ja jakamiselle. Hyppäsen (2013) mukaan työntekijöillä on paljon keskusteltavaa ja kysymyksiä muutoksesta, joihin he haluavat vastauksia. Kun esimies pystyy kuvaamaan laajemman kokonaisuuden, johon muutos pohjautuu, on henkilöstön helpompi hyväksyä omaa työtä koskevat muutokset. (Hyppänen 2013, 263.)

Stenvall ym. (2007) nostavat tutkimuksen pohjalta viisi keskeistä kriteeriä onnistuneelle esimiestyölle. Onnistuneen esimiestyön kriteerit ovat 1) läsnäoleva johtaminen, 2) rohkeus tarttua ongelmatilanteisiin, 3) itsensä likoon paneminen, 4) luottamuksen rakentaminen ja 5) valmentava johtajuus. (Stenvall ym. 2007, 69.) Onnistuneessa muutoksessa esimiehen tärkeimmiksi ominaispiirteiksi nousevat aito läsnäolo ja vuorovaikutus. Vuorovaikutus henkilöstön kanssa koetaan esimiehen keskeisenä läsnäolon tunnusmerkkinä. Muutostilanteissa henkilöstön keskeinen resurssi on läsnä oleva esimies. Rohkeus tarttua ongelmatilanteisiin on toinen hyvän esimiehen piirre. Rohkeudessa korostuu esimiesten uskallus nostaa vaikeita asioita esiin ja keskustella niistä työyhteisössä. Jokaisessa muutostilanteessa ilmenee kitkatekijöitä ja ongelmia. Nämä vaativat käsittelyä, ratkaisuvaihtoehtojen etsimistä ja päätöksentekoa. Ristiriitojen hallintaa kuuluu avoimuus, rohkeus, puuttuminen ja ratkaisukeskeisyys. Yksi esimiehen kulmakivistä on kyky päätöksen tekoon, sillä ilman sitä mikään organisaatio ei voi päästä tavoitteisiin ja tuloksiin. (Stenvall ym. 2007, 70–72.)

Kolmantena hyvän esimiehen ominaispiirteeseen kuuluu itsensä likoon laittaminen eli esimerkillä johtaminen, mikä on perusedellytys muutokseen johtamisessa. Esimerkillä johtaminen edellyttää avoimuutta totuudelle. Tällöin esimiehellä on kyky nähdä ja tunnistaa omat puutteensa ja rajoituksensa. Tärkeimpiä asioita onnistuneessa muutoksen johtamisessa on esimiehen motivaatio omaan johtamistehtäväänsä ja siihen sitoutuminen. Neljäntenä hyvä esimies osaa rakentaa luottamuksen työyhteisöön. Esimiehen ja henki-

löstön välinen luottamus vaikuttaa suoranaisesti heidän väliseen vuorovaikutukseen, yhteistyöhön ja työn laatuun. Ajantasainen tiedonsaanti muutoksessa on yksi tärkeimmistä luottamusta rakentavista asioista. Ajantasaisen tiedonsaanti edellyttää sujuvaa kommunikaatiota läpi koko esimiesportaan. Henkilöstön oikeudenmukainen kohtelu edellyttää esimieheltä hyvää vuorovaikutusta, yhteistyöosaamista ja kykyä arvioida päätösten seurauksia. (Stenvall ym. 2007, 73–75.)

Viidentenä hyvältä esimieheltä odotetaan valmentamista. Muutoksen läpiviemisen kannalta oleellisinta on oppista ja kehittämistä edistävän ilmapiirin luominen. Muutoksen yhteydessä monet toimintakäytänteet ja järjestelmät muuttuvat merkittävästi. Esimiehen tehtävänä on toteuttaa tietoisesti ja tavoitteellisesti seuraavat asiat. Esimies kohtaa alaisensa yksilönä ja ryhmänä tarpeeksi usein työyhteisössä. Nostaa työpaikan ilmapiirin yhteisen huomion ja vaalimisen kohteeksi. Esimies tukee virheiden ja ongelmien rakentaa käsittelyä keskustelemalla henkilöstön kanssa. Esimies edistää työyhteisössä luottamusta luomalla yhteistyötä ja keskinäistä tutustumista. Esimies kuuntelee ja arvostaa henkilöstön mielipiteitä sekä opettelee tuntemaan henkilöstöään. Työyhteisössä luodaan yhteisiä pelisääntöjä työyhteisön ilmapiirin parantamiseksi ja esimies seuraa niiden toteutumista. Esimies on halukas ottamaan alaisiltaan vastaan itseään koskevaa palautetta toiminnastaan ja sen myötä valmis kehittämään itseään esimiehenä. (Stenvall ym. 2007, 76.)

Tiedottamisen tärkeyttä ei voida korostaa liikaa muutoksen johtamisessa. Hyvä tiedottaminen muutoksissa on sellainen, joka saattaa johdon ja henkilöstön tunnereaktiot lähelle toisiaan. Kyseinen tilanne saavutetaan runsaalla tiedonvälityksellä, kysymyksiä sallivalla avoimella vuorovaikutuksella ja henkilöstön ottamisella mukaan suunnitteluun ja toteutukseen. Avoimen ilmapiirin saavuttaminen on kaikkein vaativin, mutta tehokkain tapa taata muutoksen todellisuus. Avoimuudessa on kysymys henkilöstön asenteesta ja asennoitumisesta. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 91–93.)

3.3.2 Viestinnän merkitys muutoksessa

Viestintä on ihmisten välistä vuorovaikutusta. Viestintää tapahtuu kaikkialla, niin kotona, ystäväpiirissä kuin työpaikoillakin. Viestintä määritellään erilaisin termein, kuten muun muassa tiedottaminen, muutosviestintä ja yhteisö- ja organisaatioviestintä. (Juholin 2013, 22.) Organisaatioissa tapahtuva muutos vaatii aina perusviestinnän, vuorovaikutuksen ja osallistamisen tehostamisen sekä syventämisen. Muutoksissa viestittäessä tavoitteena on

auttaa henkilöstöä ymmärtämään, mistä on kyse, miksi kyseinen muutos on välttämätön ja mihin sillä tähdätään. Viestinnän tavoitteena on myös, että henkilöstö ja heidän asiantuntemuksensa voidaan osallistaa muutoksen toteuttamiseen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19–20.)

Pusenius (2015) ja Lappalainen (2010) pitävät tutkimuksissaan viestintää muutosten kulmakivenä ja myönteisyyden edistäjänä. Hyvin järjestetty avoin viestintä kasvattaa organisaation jäsenten yhteenkuuluvuutta ja työviihtyvyyttä, jotka vaikuttavat positiivisesti luottamuksen ilmapiirin syntyyn työpaikalla (Stenvall & Virtanen 2007, 65).

Viestinnän käsitys organisaatioissa on tulevaisuudessa muuttumassa. Viestintää ei pidetä enää erillisenä toimintana vaan se nähdään tärkeänä työyhteisötautona, joka pitää sisällään kaikkea työyhteisöön kuuluvaa tekemistä ja elämistä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 34.) Työyhteisötautoihin kuuluu oman työn kannalta oleellisen tiedon seuranta, vaihdanta ja valmius kehittää omaa työtä ja työyhteisöä. Viestinnällisesti tämä tarkoittaa ideoiden ja ehdotusten kertomista työyhteisössä ja esimiehelle. (Juholin 2013, 195.) Työyhteisön muutokseen liittyen tietoa ei ole saatavilla koskaan liikaa. Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä tärkeämpi ja vaativampi on viestinnän rooli näissä tilanteissa. Viestinnän ei tarvitse olla muutostilanteissa vain tiedon ja tiedotteiden jakamista vaan sen pyrkimyksenä on luoda ymmärrystä yrityksen tavoitteista ja toimintatavoista. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 35–36.)

Perinteinen viestintä organisaatioissa on ollut ylhäältä alaspäin kulkevaa tiedottamista. Tästä on kuitenkin luovuttu toimimattomuuden vuoksi ja nykyään viestintä perustuu enemmän henkilöstön tarpeisiin. Oikeanlaisen viestinnän avulla saadaan henkilöstö aidosti osalliseksi muutokseen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 35.) Viestinnän suunnittelun lähtökohtana tulee olla johdon ja henkilöstön yhteinen ymmärrys muutoksesta. Suunnitteluvaiheessa tulisi huomioida ja ennakoida henkilöstön reaktioita ja mahdollisia tulkintoja. Johdon ymmärrys muutoksen tekijöistä ja vaikuttavuudesta auttavat löytämään parhaan tavan kertoa muutoksesta henkilöstölle. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 69.)

Viestinnän käytännöt elävät jatkuvasti murroksessa. Muuttuvassa toimintaympäristöissä välttämätöntä on ajantasaisen tiedon jakaminen ja vaihdanta. (Juholin 2013, 212.) Muutosviestinnänperusvaatimus on jatkuvuus ja prosessinomaisuus. Monikanavaisuus antaa mahdollisuuden vastata tiedon ja vuorovaikutuksen tarpeeseen. (Heiskanen & Lehikoinen

2010, 78.) Muutostilanteissa korostetaan keskustelun, vuorovaikutuksen sekä osallistamisen tärkeyttä. Viestintävälineitä valittaessa on tärkeää arvioida niiden tasapuolisuus ja ulottuminen kaikille organisaation tasoille. Viestien tasapuolisuutta ja perillemenoaa voidaan varmistaa useamman viestintävälineiden samanaikaisella käytöllä, jolloin sama viesti ja tieto välittyvät henkilöstölle eri kanavien kautta. Eri tiedotus keinot ja kanavat stimuloivat aisteja ja tämä taas vähentää henkilöstön viestien väärintulkintoja. Viestintäkanavien valintaan vaikuttavat olennaisesti viestinnän aikataulut. Oikea-aikaisella viestinnällä pystytään varmistamaan, että viestintä ja todellisuus vastaavat toisiaan. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 84–85, 92, 94.)

Onnistunut muutoksen viestintä näkyy organisaatiossa henkilöstön ajattelussa ja toiminnassa muutosprosessin aikana. Muutoksen viestintä on onnistunut, kun henkilöstö on sisäistänyt muutoksen tärkeyden ja sitoutunut muutokseen. Myös henkilöstön luottamuksen säilyminen on merkki onnistuneesta muutoksesta. Tämä näkyy henkilöstön korkeana työmotivaationa sekä työyhteisö toimii tavoitteinen ja sovittujen käytänteiden mukaisesti. Muutoksesta viestiminen ei lopu muutosprosessiin päättymiseen vaan jatkuu edelleen muutoksen jälkeenkin. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 97.)

3.4 Muutoksen ydintekijät

Tässä osiossa selvennämme tarkemmin aikaisempia tutkimuksia, jotka käsittelivät henkilökunnan näkökulmia osana muutosprosessia. Esittelemme myös tutkimuksista esiin nostamamme muutoksen ydintekijät, jotka toimivat lähtökohtina kysymyskaavakkeen luomisessa sekä analyysivaiheessa. Tutkimuksissa tarkasteltiin työntekijöiden kokemuksia muutosprosessista ja sitoutumisesta muutokseen. Keskiössä ovat henkilökunnan kokemukset ja vaikuttamismahdollisuudet.

Tarkastelimme aihetta käsitteleviä aikaisempia tutkimuksia kirjallisuuskatsauksen muodossa, jotka tukivat tutkimustamme. Teimme tiedonhakua muutosjohtamisesta, muutosprosessista henkilökunnan näkökulmasta tutkittuna sekä varhaiskasvatuksesta. Käytimme hakukoneina Finnaa, Google scholaria, Melindaa, Tampudia sekä Theseusta. Käytyämme läpi teoksia totesimme, että muutosjohtamista on tutkittu todella paljon eri näkökulmista. Kuitenkin henkilöstön näkökulman tutkiminen on jäänyt vähäiseksi. Hakusanoina käytimme sanoja muutosjohtaminen, muutossitouttaminen, muutosprosessi ja henkilökunta sekä varhaiskasvatus. Tutkimuksemme valikoituivat itse määräämällämme sisään- ja

poissulkukriteereillä. (liite 1). Tiedot tutkimusten tekijöistä, teoksien nimistä, tutkimuksen tarkoituksesta, aineistosta ja metodista sekä keskeisistä tuloksista löytyvät kirjallisuuskatsauksen alkuperäistaulukosta (liite 2). Lopulta tutkimukseemme valikoitui yksitoista kotimaista tutkimusta sekä yksi englanninkielinen. Tavoitteena on saada käsitys muutosjohtamisesta varhaiskasvatuksessa sekä henkilökunnan osallisuuden näkymisestä muutosprosessissa edistävänä tekijänä.

Tutkimuksien keskeiseksi yhteenvedoksi voidaan todeta seuraavaa: tulevaisuudessa muutokset sekä muutosjohtaminen tulevat olemaan entistäkin tärkeämmässä asemassa. Kaikki puutteet ja onnistumiset muutosjohtamisessa kiteytyivät viestintään. Erityisesti esimiehen viestinnällä ja muutosjohtajuudella todettiin olevan suuri merkitys henkilöstön muutokseen sitoutumisessa. Onnistunut muutosviestintä vahvisti selkeästi henkilöstön luottamusta muutosprosessin vaiheissa ja näin se lisäsi myös muutokseen sitoutumista. Luottamus on toimivan työyhteisön voimavara ja näin luottamus toimii ikään kuin ”liimana muutoksessa ja uuden kehittämisessä”. Muutosvastarintaa vähentäviä tekijöitä olivat; viestintä ja kommunikointi, henkilöstöjohtaminen, transformatiivinen johtaminen, hyvät esimiestaidot sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien tarjoaminen henkilöstölle.

Myönteisissä muutosprosesseissa korostuivat henkilökunnan halu itsensä kehittämiseen sekä yhteistyö-, ammatti- ja muutoskykyisyyden taidot. Henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta tärkeäksi koettiin vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työpaikan asioihin. Tärkeiksi koettiin myös vastuun saaminen, uusien asioiden oppiminen ja koulutusmahdollisuudet. Kielteiset muutoskokemukset liittyivät työn muuttumiseen ja johtamiseen, tiedonkulkuun sekä työntekijöiden muutososaamiseen. Esimiehiltä kaivattiin työn muutoksen kokonaisvaltaista hallintaa, ylemmän johdon vastuunottoa ja tuen antoa. Esimieheltä toivottiin myös monipuolisempaa viestintää, kommunikointia sekä tunteiden käsittelyn taitoja, aitoa suhtautumista henkilöstöön ja tasavertaisuutta.

Teoriaan paneutumisen ja aiheita käsittelevien tutkimusten tarkastelun jälkeen halusimme nostaa esille muutoksessa vaikuttavia ydintekijöitä. Lukiessamme tutkimuksia havahduimme tiettyjen termien toistuvuuteen, jotka liittyivät muutokseen ja sen toteutumiseen. Aloimme kerätä tutkimuksista muutokseen liittyviä termejä. Aikaisempien tutkimusten perusteella jaottelimme tutkimuksista nousseet termit kahteen kategoriaan: ydintekijöi-

hin ja ydintekijöiden osa-alueisiin (taulukko 1). Ydintekijät koostuvat seuraavista tekijöistä: muutosprosessi, muutokseen sitoutuminen, viestintä, osallisuus ja esimiestaidot. Ydintekijöiden osa-alueisiin taas kokoamme ydintekijöihin vaikuttavia käsitteitä.

TAULUKKO 1. Muutoksen ydintekijät

Ydintekijät	Ydintekijöiden osa-alueet
Muutosprosessi	Muutos Kehittäminen Organisaatiomuutos Vaikuttavuus
Muutokseen sitoutuminen	Muutosvastarinta Epätietoisuus Muutososaaminen Muutosmyönteisyys Vastuunotto/kanto
Viestintä	Dialogisuus Tiedottaminen Kommunikointi Avoimuus Keskustelu Kuuleminen Vuorovaikutus Koulutusmahdollisuus
Osallisuus	Yhteisöllisyys Inspiroiminen Motivaatio Työnilo Vaikuttamismahdollisuudet Vastuunotto/kanto Arvostus ja itsetunto
Esimiestaidot	Luottamus Läsnäolo Empatia Tunteet Kannustaminen Työhyvinvointi Työyhteisö Yhteenkuuluvuus Tasa-arvo Turvallisuus Yksilöllinen kohtelu Tuen antaminen Tunneäly Karisma Henkilöstöjohtaminen Muutosjohtaminen

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa Ylöjärven varhaiskasvatuksen eteläisen alueen henkilöstön näkökulmia uuden varhaiskasvatuslain muutosprosessista.

Tutkimuksemme tavoitteena on tuottaa Ylöjärven varhaiskasvatukselle kehittämisideoita, jotka edesauttavat henkilöstöä lakimuutokseen sitoutumisessa. Lähdemme toteuttamaan tutkimusta yhdessä eteläisen alueen varhaiskasvatushenkilöstön kanssa. Tahdomme antaa henkilöstölle vaikutusmahdollisuuden sekä mahdollisuuden mielipiteeseen lakimuutokseen orientoitumisesta. Tutkimuskysymysten kautta pyrimme aktivoimaan henkilöstöä prosessoimaan omaa muutoksen tilaansa sekä tuottamaan toimintaehdotuksia käytäntöön. Henkilöstön näkökulmat auttavat kehittämään muutosjohtamista yksikkötasolla sekä edistävät työyhteisöissä muutokseen sitoutumisesta. Tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden pohjalta tutkimuskysymyksemme ovat:

- 1) Mitkä ovat henkilöstön valmiudet muutosprosessissa?
- 2) Mikä on henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen muutokseen?
- 3) Mitä toimenpiteitä vaaditaan varhaiskasvatuslain muutoksen käytäntöön saattamiseen ja toteuttamiseen päivähoidon arjessa?
- 4) Miten henkilöstö näkee esimiehen roolin muutoksessa?

5 TUTKIMUKSEN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTAMINEN

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen, mihin sisältyy ajatus siitä, että todellisuus on moninainen. Kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja, minkä vuoksi lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkija ei määrää sitä, mikä on tärkeää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161–164.)

Tutkimuksemme on laadullinen, jolloin tutkimus pyrkii kuvaamaan jotain valittua ilmiötä sekä ymmärtämään tiettyä toimintaa paremmin. Teoria tukee laadullista tutkimusta ja antaa sille rakenteen sekä perustelut. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.) Laadullinen tutkimus on prosessi, joka elää tutkimuksen edetessä. Tähän vaikuttaa laadullisen tutkimuksen tekijän inhimillisyys, joka tarkoittaa tutkijan ymmärryksen ja tietojen sekä taitojen kehittymistä tutkimuksen aikana. Prosessimaista luonnehdintaa puoltaa myös se, että tutkimuksen edetessä tutkimustehtävä voi vielä muokkaantua ja tutkimuksen eteneminen ei välttämättä ole etukäteen selvästi kuvattavissa. Laadullinen tutkimus antaa tutkijalle joustavuutta tutkimusta varten kerätyn aineiston analysoinnin ja teorianmuodostuksen suhteen tehtäville ratkaisuille. Laadullinen tutkimus ei niinkään pyri testaamaan jo olemassa olevia teorioita vaan kerätyn ja käsitellyn aineiston perusteella tehtävän tutkimuskohteen käsitteellistämiseen. Tutkijalle laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden syventää prosessin edetessä käsitystään tutkittavasta ilmiöstä oppimisprosessin tavoin. (Kiviniemi 2007, 70- 76.)

Tutkimuksen tavoitteena ovat ihmisten omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. Merkitykset liittyvät joko kokemuksiin tai käsityksiin. Kokemus on aina omakohtainen, kun taas käsitys kertoo yhteisön tyypillisistä ajattelutavoista. (Vilkkä 2007, 97.) Halusimmekin antaa vastaajille tilaisuuden ilmaista itseään mahdollisimman vapaasti ja kertoa ajatuksiaan liittyen tutkittuun aiheeseen. Työn kehittämisen merkityksellisyys ja vaikuttavuus oli näkemyksemme mukaan lähtökohtaisesti parempi, kun se nousee työntekijöiltä itseltään.

5.2 Aineistonkeruu

Tutkimuksemme aineiston kerääminen sai alkunsa aiheen aikaisempien tutkimusten tarkastelusta. Jotta pystyimme luomaan esiymmärryksen aiheen sisällöstä sekä tutkimuksellemme vertailupohjaa, oli aikaisempiin tutkimuksiin perehtyminen aiheellista. Aikaisemmat tutkimukset avasivat meille portin teoreettisten lähtökohtien kautta kyselykaavakkeen tuottamiseen. Matkamme tutkimuksen tekemiseen saattoi alkaa.

Jotta tutkimus saatiin virallisesti alkuun, haemme tutkimuslupaa TAMK:n tutkimuslupahakemuksella. Lupahakemukseen liitimme tutkimussuunnitelman ja suuntaa antavat tutkimuskysymyksemme. Tutkimuslupaa haimme maaliskuun 2016 alussa Ylöjärven varhaiskasvatuksen johtajalta.

Valitsimme aineistonkeruumenetelmäksi kyselyn, jossa oli avoimia ja puolistrukturoituja kysymyksiä. Näin ollen tutkimusmenetelmässämme oli kvalitatiivisia piirteitä. Lähdimme laatimaan kyselykaavaketta teoreettisten viitekehysten pohjalta ja sieltä nousseita muutoksen ydintekijöitä hyödyntäen. Jaottelimme kysymyskaavakkeemme neljään tutkimuskysymyspohjaiseen osa-alueeseen. Kyselyn suunnittelussa pystyimme hyödyntämään varhaiskasvatusammattilaisina omaa vankkaa ammattitaitoamme, joka helpotti kysymysten sopivuutta kohderyhmälle. Kaavake hiottiin tarkoituksenmukaiseksi ja testattiin ennen yksiköihin lähettämistä. Kyselyn kautta halusimme antaa henkilöstölle vaikutusmahdollisuuden sekä mahdollisuuden mielipiteeseen lakimuutokseen orientoitumisesta. Kyselymme pohjautui uuden varhaiskasvatuslain muutoksiin.

Kysely- eli survey-tutkimuksen tarkoituksena on saada koottua tietyn kriteerein valitulta joukolta vastauksia samoihin kysymyksiin. Tutkimuksen kohteena on yleensä otoksella valikoitu kohderyhmä jostakin tietystä perusjoukosta. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2016.) Kysely on aineiston keräämisen tapa, jossa kysymysten muoto on standardoitu eli vakioitu. Vakiointi tarkoittaa, että kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kyselyssä vastaaja itse vastaa itse lukemiinsa kysymyksiin. Kyselylomaketta käytetään, kun havaintoyksikkönä on henkilö ja häntä koskevat asiat esimerkiksi mielipiteet ja asenteet. (Vilka 2007, 28.)

Koska survey-tutkimuksessa käytetään tavallisimmin kyselylomaketta, joudutaan miettimään tarkoin kyselyyn liittyvien muuttujien määrää ja sisältöä. Kyselyn kohteena olevien

henkilöiden on pystyttävä vastaamaan jokaiseen kysymykseen yksiselitteisesti ja empi-mättä. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2016.) Kysely soveltuu aineiston keruumenetelmäksi, kun tutkittavia on paljon tai he ovat hajallaan. Kyselyn ongelmana on se, että vastauslomakkeet palautuvat hitaasti tutkijalle. (Vilka 2007, 28.)

Teimme tutkimuksemme eteläiselle alueelle. Työelämänohjaajanamme toimi varhaiskasvatuksen suunnittelija. Kohderyhmämme valikoitui oman työyksikkömme sijainnin mukaan ja eteläisen alueen yksiköiden johtajien halusta osallistua tutkimukseemme. Tutkimukseen osallistuvat eteläisen alueen varhaiskasvatusyksiköiden henkilökunta. Suljimme pois kyselystämme eteläisen alueen perhepäivähoitajat, koska vastaajien määrä olisi kasvanut liian suureksi tutkimukseen nähden. Eteläisellä alueella päiväkoteja on yhteensä 7 yksikköä, joissa on yhteensä 36 ryhmää. Jokaisessa ryhmässä työskentelee 2-4 henkilöä ja näin ollen tutkimukseen mahdollisia vastaajia oli noin 100 varhaiskasvattajaa. Tutkimukseen osallistunut henkilöstö koostuu kaikista päiväkodeissa työskennelleistä työntekijöistä lukuun ottamatta ruokahuollon - ja laitoshuollon työntekijöitä. Eli vastaajina saattavat olla yksiköiden johtajat, erityislastentarhanopettaja, lastentarhanopettajat, lähihoitajat, avustajat sekä sijaiset.

Kyselyn alustukseksi vierailimme eteläisen alueen aluepalaverissa maaliskuussa 2016, johon kokoontuivat eteläisen alueen yksiköiden johtajat ja aluejohtaja. Aluepalaveriin vietiin tieto tulevasta tutkimuksesta, tutkimuksen tarkoituksesta ja tärkeydestä. Hyvällä informaatiolla motivoimme johtajia sitoutumaan tutkimukseemme ja välittämään tiedon henkilökunnalle. Aluepalaverissa jaoimme myös kysymyslomakkeille vastauslaatikot, jotta tutkimuksessa pystyttiin takaamaan anonymiteetti. Yksiköiden johtajat huolehtivat vastauslaatikoiden esille laittamisesta helpottamaan vastausten palauttamista.

Lähetimme kyselyn huhtikuussa 2016 sähköpostin välityksellä seitsemälle yksikön johtajalle, jotka välittivät kyselyn paperiversiona henkilökunnalle. Paperiseen kyselyyn vastattuaan henkilökunta sai sulkea vastauksensa annettuihin kirjekuoriin ja palauttaa vastauslaatikkoon. Kyselyyn vastasi 36 varhaiskasvattajaa. Kyselyyn orientoitumista helpottaaksemme laadimme kyselyyn mukaan myös saatekirjeen. Saatekirje oli yhden sivun mittainen teksti, joka sisälsi tietoa tutkimuksesta.

Kirjallisen saateen perusteella vastaaja tietää mihin tarkoitukseen hän tietojaan ja mielipiteitään antaa ja mihin hänen antamiaan tietoja käytetään. Saadun tiedon perusteella vastaaja voi tehdä päätöksen tutkimukseen vastaamisesta tai vastaamatta jättämisestä. Kyselyn yksi tärkeimmistä asioista on lomakkeiden postittamisen tai verkossa lähettämisen ajoitus. Postikyselyssä muistutusten lähettäminen tutkimukseen valikoituneille vie tutkimusresursseja. Sähköisesti toimitetussa kyselyssä kyselyn tai muistutuksen lähettäminen sen sijaan onnistuu pienemmillä kustannuksilla. Kyselyn ajoitus kannattaa suunnitella hyvin, jotta tutkimuksen vastausprosentti ei jää sen vuoksi liian alhaiseksi. (Vilka 2007, 28,81.)

Kyselyyn annettiin vastausaikaa kaksi viikkoa ja yksiköitä muistuteltiin vastaamisesta kerran vastausaikana. Rajoitetulla vastausajalla sekä vastauslaatikoiden noutamisella takasimme kyselyiden ajallaan palautumisen analysoitavaksi. Vastausajan sukeuduttua noudimme vastauslaatikot yksiköistä henkilökohtaisesti. Vastauksia saatiin 36 kappaletta. Vastausten määrän perusteella tutkimusmateriaali oli riittävän kattavaa. Pääsimmekin siten tekemään alustavan analyysin aineistosta.

5.3 Aineiston sisällönanalyysi

Tämän tutkimuksen aineiston analyysi pohjautuu sisällönanalyysiin, jota pidetään laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.) Sisällönanalyysissä on keskeistä se, että valitaan jokin tarkasti rajattu ilmiö, josta kerrotaan kaikki, mitä siitä saadaan irti. Sisällönanalyysillä pyritään aineiston järjestämiseen tiiviiseen ja selkeään muotoon, mutta sen sisältämää informaatiota ei tule kadottaa. Päinvastoin, laadullisen aineiston analyysillä tavoitellaan informaatioarvon lisäämistä hajanaisesta aineistosta luodun yhtenäisen ja selkeän informaation avulla. Analyysia tehdään tutkimusprosessin kuluessa, sen kaikissa vaiheissa. Sisällönanalyysissä keskeistä on tutkijan pyrkimys analyysin kaikissa vaiheissa ymmärtää tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. Johtopäätösten tekemisessä tutkijan on erityisen tärkeää ymmärtää asioiden merkitys tutkittaville. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–115). Sisällönanalyysin avulla purimme auki tutkimusmateriaalin ja luokittelimme ne eri kategorioihin tutkimuksesta nousseiden osa-alueiden mukaisesti.

Sisällönanalyysia on mahdollista tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 99). Tutkimuksemme sisällönanalyysissä on piirteitä

induktiivisesta eli aineistolähtöisestä sekä abduktiivisesta, teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä, jossa aineistolähtöinen ja teoriaohjaava sisällönanalyysi vaihtelevat tutkimuskysymys alueiden mukaisesti. Teoria toimii tällöin analyysin tekemisen apuna, muttei siitä huolimatta rajatusti ohjaa johtopäätöksien tekemistä, kuten teorialähtöisessä sisällönanalyysissä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä tehdään joitakin teoreettisia kytkentöjä, jotka eivät kuitenkaan pohjautu suoraan teoriaan. Aikaisemmillä tiedoilla on analyysiä ohjaava ja auttava merkitys, mutta niiden avulla ei ole tarkoitus testata teoriaa, vaan eneminkin avata uusia ajatusuria. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–100.) Emme luokittele tutkimustamme puhtaasti teoriaohjaavaksi tai aineistolähtöiseksi, vaan halusimme pitää tutkimusaineiston pääosassa. Teoria ja aikaisemmat tutkimukset vain pohjustavat tutkimuksen suuntaa.

Seuraavaksi kuvataan aineistoanalyysin etenemistä tässä tutkimuksessa. Sisällönanalyysimme pohjautuu muutoksen ydintekijöihin, jotka nousivat esille aikaisemmista tutkimuksista tutkimusta ohjaaviksi käsitteiksi. Empiirisen aineiston analyysin kannalta selkeimmät teoreettiset kytkennät suoritetaan kyselyaineistoon tutustumisen jälkeen. Aloitimme analyysin kyselyaineiston läpikäynnillä ilman ennako-oletuksia sen suhteen, miten aineistoa tulisi jatkossa jäsentää. Kyselyaineistosta nousi ilmaisukokonaisuuksia, joiden voitiin havaita toistuvan useampien vastanneiden kohdalla. Tämä voitiin havaita aineiston värikoodaamisen avulla nousseita teemoista. Kuitenkaan emme olleet lukinneet mitään vahvoja käsitteellisiä oletuksia, jotka olisivat ohjanneet analyysin kulkua systemaattisesti. Annoimme aineistolle mahdollisuuden ”puhua” myös sisällönanalyysissä. Analyysi eteni aineistolähtöisesti noudattaen pitkälti abstrahointia eli käsitteellistämistä. Lähdimme liikkeelle tutkimustehtävän kautta olennaisimpien asioiden tunnistamisesta, jotka esiintyvät tutkimusaineistossa vastaajien kirjaamina lauseina kyselyssä. Lauseet pelkistettiin yksittäisiksi ilmaisuiksi, jonka jälkeen ne ryhmiteltiin samalaisten ilmaisujen joukoiksi.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 109) mukaan pelkistämisessä eli redusoinnissa on kyse informaation tiivistämisestä tai osiin pilkkomisesta, jolloin tutkimustehtävän ohjaamana tutkimukselle epäolennaiset tiedot karsitaan pois. Pelkistetyt ja samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään samaan kategoriaan tai luokkaan, jonka jälkeen kategoria nimetään sisältöä kuvaavalla tavalla. Tuomen ja Sarajärven (2009, 110–111) mukaan puhutaan ryhmitelystä eli pelkistettyjen ilmausten klusteroinnista. Saman sisältöisiä alaluokkia yhdistämällä eli abstrahoinnilla analyysissä päädytään yläluokkien muodostamiseen, jotka myös

nimetään oman sisältönsä mukaan. Lopulta muodostuu yksi kaikkia kuvaava yläluokka. Taulukossa 2 esittelemme tutkimuksesta nousseet saman sisältöiset alaluokat sekä niistä muodostuneet yläluokat. Taulukon sisältö avataan yksityiskohtaisemmin tutkimustuloksissa.

TAULUKKO 2. Tutkimustulosten perusteella muodostetut ylä- ja alaluokat

<u>Tutkimustulosten yläluokat</u>	<u>Tutkimustulosten alaluokat</u>
Viestintä	Tiedotus Koulutus
Muutokseen sitoutuminen	Tunteet Osallisuus Sitoutuminen
Työhyvinvointi	Työnkuva Työmotivaatio
Varhaiskasvatustilanne	Toimintaehdotukset Laatu
Esimiestaidot	Esimiehen tuki Toiveet esimiestyölle

5.4 Aineiston luotettavuus ja eettisyys

Tämän tutkimuksen luotettavuutta pitää arvioida laadulliselle tutkimukselle asetettujen kriteereiden kautta. Tällöin arviointi tulee kohdistua koko tutkimusprosessiin; tutkimusaineiston keräämiseen, analysointiin ja sen raportointiin. Tarkastelu tulee kohdentua myös tutkimustuloksiin. On pyrittävä aktiivisesti kehittämään ja mahdollisesti korjaamaan aiempia esiin tulleita tietoja tutkittavasta aiheesta. (Mäkinen 2005, 188 – 189.)

Aiheenvalinta tulee pohtia siten, että se ei saa tuottaa haittaa tai uhkaa tutkittavalle. (Kylmä & Juvakka 2012, 144.) Heti ensimmäisestä tutkimusvaiheesta lähtien eettisten seikkojen pohtiminen on erittäin tärkeää ja olennainen osa koko tutkimusprosessia. Tut-

kimusaiheemme nousi työelämän kehittämispyynnön kautta. Yhdessä mietimme tutkimuksen toteuttamista ja huomioimme eettiset seikat koko tutkimusprosessin ajan. Toimimme vuorovaikutussuhteessa sekä Tampereen ammattikorkeakoulun edustajiin, että Ylöjärven varhaiskasvatuksen edustajiin. Avoin keskustelu ja hyvät yhteistyötaidot takasivat meille luonteenomaisen tutkimisen ja pohdinnan. Kyselyt toteutettiin siten, että niistä aiheutui mahdollisimman vähän haittaa tutkittaville. Tutkimusprosessi oli hyvin antoisa kokemus, joka toi myös meille myönteistä oppimiskokemusta työelämää varten. Kyselyiden tekeminen aineistonkeruumenetelmänä ei ollut kummallekaan jäsenelle ennestään tuttu tapa toimia, joten koko tutkimusprosessi on ollut hyvin antoisa oppimiskokemus. Eettisiä valintojamme pohdimme tutkimuksessamme ja kuvasimme tarkasti sen, mitä tutkimuksen aikana tapahtui.

Raportointi tutkimustuloksista tulee olla avoimia, rehellisiä ja tarkkoja. Tutkimustulokset tulee esittää siten, että tutkittavien intymiteetti säilyy. Luotettavuuskriteereiden kautta arvioidaan tutkimuksen uskottavuutta, vahvistettavuutta, reflektiivisyyttä ja siirrettävyyttä. (Hirsjärvi ym. 2008, 226 – 228; Kylmä & Juvakka 2012, 127 – 128, 154 – 155.) Kyselyssä kysymykset pyrittiin esittämään mahdollisimman selkeästi ja tarkoin, jotta tutkittava aihe tulisi mahdollisimman ymmärretyksi. Tutkimustulokset on esitetty siten, että lukija voi helposti seurata tutkimuksen kulkua ja pystyy seuraamaan samalla tehtyjä valintoja tutkimuksen suhteen.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä osiossa kuvataan tämän tutkimuksen tuloksia, jotka saatiin kyselyaineistosta. Tutkimuksessa haettiin vastauksia kysymyksiin: Mitkä ovat henkilöstön valmiudet muutosprosessissa? Mikä on henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen muutokseen? Mitä toimenpiteitä vaaditaan varhaiskasvatuslain muutoksen käytäntöön saattamiseen ja toteuttamiseen päivähoidon arjessa? sekä Miten henkilöstö näkee esimiehen roolin muutoksessa? Esitämme tutkimustulokset tutkimuskysymyksittäin sekä väritämme tuloksia henkilöstön suorilla lainauksilla kyselyistä.

Tutkimuksemme analyysin tulokset muodostuivat viidestä yläluokasta, jotka ovat: (1) Viestintä, (2) Muutokseen sitoutuminen, (3) Työhyvinvointi, (4) Varhaiskasvatuslainmuutos ja (5) Esimiestaidot.

Tutkimustuloksia selventämään kertaamme varhaiskasvatuslain tulevat muutokset:

- Muutosta haetaan lapsen subjektiiviseen varhaiskasvatusoikeuteen. Jokaisella lapsella olisi kuitenkin oikeus saada varhaiskasvatusta 20 tuntia viikossa.
- Muutetaan päiväkodeissa kolme vuotta täyttäneiden lasten ja hoito- ja kasvatustehtävissä olevien henkilöiden välistä mitoitus. Nykyisen seitsemän lapsen sijasta päiväkodissa tulee olla yksi hoito- ja kasvatustehtävissä oleva henkilö kahdeksaa lasta kohden.
- Ylöjärven varhaiskasvatuksessa harkitaan myös aikaperusteisen varhaiskasvatuksen täytäntöön panoa. Aikaperusteisessa varhaiskasvatuksessa lasten huoltajat tekevät sopimuksen varhaiskasvatuksen kuukausittaisista hoitoajoista, joihin laskutus perustuu.

6.1 Henkilöstön valmiudet muutosprosessissa

Tutkimuksemme henkilöstön valmiuksia muutosprosessissa muodostuivat tutkimuskysymysten perusteella osion yläluokaksi **viestintä**. Viestintään muodostui kaksi alaluokkaa:

tiedotus ja koulutus. Tiedottamisen kanavina varhaiskasvatuslain muutosprosessissa voitiin nähdä henkilökunnan ja johtajan väliset palaverit, yksikkökohtaiset palaverit, tiimi-palaverit, pedagogiset työryhmät, esimiehen tiedottaminen, henkilöstön väliset keskustelut, epäviralliset palaverit ja käytäväkeskustelut. Aineiston perusteella todettiin, että muutosprosessia on käsitelty yksiköissä eri tavoin. Nähtiin myös, että käsittelyn taso vaihteli suuresti. Täten henkilöstön tietoisuus varhaiskasvatuslainmuutoksesta oli myös vaihtelevaa. Osa vastaajista koki tiedottamisen olleen hyvää ja itselle riittävää sekä tiedon pohjalta muutokseen valmistautuminen oli aloitettu yksiköissä. Toisaalta aineistosta ilmeni myös henkilöstön tiedostamattomuus ja epätietoisuus, joka on saattanut johtaa spekulointiin.

”Olemme jutelleet pääkohdista: Subjektiiivisen päivähoito-oikeuden rajaamisesta ja ryhmäkoon suurentamisesta. Näitä ainakin pidimme pääkohtina, koska nämä vaikuttavat eniten. Meille on tiedotettu, että mikäli nykyisellään olevat käytänteet muuttuvat, muutosta on jo työryhmässä valmisteltu.”

”Tiedotus on ollut hyvää. Tiedän perusasiat pääpiirteittäin. Meillä kaikilla on myös velvollisuus olla itse aktiivisia ja ottaa selvää asioista.”

”Asiasta on tiedotettu vähän ja asiat ovat muutenkin hyvin auki.”

”Tiedän, että subjektiiivista päivähoito-oikeutta tullaan rajaamaan. Siirrytään tuntiperusteiseen laskutukseen ja lapsilukumäärä tullaan nostamaan.”

Muutoksessa tiedottamisen välineiksi osoittautuivat lehdet, sähköposti, sosiaalinen media, uutiset, ammattilehdet sekä kaupungin sähköiset tiedotteet. Aineistosta ilmeni tiedotusvälineiden monipuolinen hyödyntäminen muutosprosessissa.

”Olen itse ottanut selvää asioista seuraamalla uutisia ja lukemalla sanomalehtiä.”

”Olen seurannut lakimuutoksen sisältöä ja etenemistä facebookista varhaiskasvatusryhmien kautta, lehdistä ja kaupungin nettitiedotteiden kautta. Media ja uutiset tärkeässä osassa tiedottajana, josta olen saanut parhaan tiedon.”

Henkilöstön vastausten perusteella viestinnän toivottiin olevan avointa, keskustelevaa, oikea-aikaista, yksiselitteistä, selkeää ja käytännönläheistä. Heidän mukaansa hyvän viestinnän avulla pyrittäisiin ennakoimaan muutokseen motivoitumista.

” Syö motivaatiota, kun työntekijöiden mielipiteitä tai ajatuksia ei huomioida. Olisin halunnut aiemmin tietoa asioista. Yleensä muutoksiin on hypättävä niin sanotusti ”laput silmillä” ja räpiköitävä sitten eteenpäin.”

Aineiston perusteella koulutus osoittautui tarpeelliseksi. Koulutuksen avulla kaivattiin selkeitä faktoja varhaiskasvatuslain muutoksesta, käytännön tietoa arjen toimintoihin sekä selkeää kirjallista ohjeistusta. Asiantuntija- sekä tutkimustiedon tarve muutokseen sitouttavana tekijänä nähtiin tärkeäksi osaksi muutosta.

”Henkilökunta tarvitsee hyviä perusteluja, kunnollista koulutusta, aikaa tottua ajatukseen, aikaa pohtia ja toteuttaa käytännön järjestelyt. Lisäksi tarvitaan johdolta perusteellisia käytännön ohjeita”

”Koulutus voisi olla hyvä tapa saada tietoa muutoksista.”

6.2 Muutokseen motivoituminen ja osallistuminen

Muutokseen motivoitumisessa ja osallistumisessa yläluokiksi nousivat **muutokseen sitoutuminen ja työhyvinvointi**. Alaluokiksi nousivat muutossitoutumiselle tunteet muutoksessa, osallisuus muutoksessa, sitoutumista edistävät tekijät. Työhyvinvoinnille alaluokiksi muodostuivat työnkuva ja työmotivaatio.

6.2.1 Muutokseen sitoutuminen

Henkilöstön vastauksista ilmenivät moninaiset tunteet osana **muutokseen sitoutumista**. Varhaiskasvatuslain muutos aiheutti henkilöstössä sekä positiivisia että negatiivisia tunteita. Positiivisia tunteita herättivät ajatukset muutoksesta selviytyminen, liika stressaa-

mattomuus sekä muutosten vaikutusten seuraukset koettiin näkyvän vasta tulevaisuudessa. Positiivisuutta herätti myös mahdollisuus subjektiivisen päivähoidon rajaamiseen sekä aikaperusteisen hoidon toteuttamiseen.

”Siinä on osin hyviä asioita, mutta paljon vielä epäselvyyttä.”

”Muutosta tehtäessä on varmasti ajateltu asioita monelta kantilta ja mikä olisi tarkoituksenmukaista.”

”Epävarmuutta, mutta omalla tavalla olen odottavalla kannalla ja mielenkiinnolla odotan miten muutos näkyy arjessa ja miten saadaan kaikille mahdollisimman palveleva kokonaisuus ja arki.”

Analyysissä ilmeni, että henkilöstö pohti subjektiivisen päivähoito-oikeuden rajaamisen toteuttamista. Päivähoito-oikeuden rajaaminen voitiin nähdä myös positiivisena perheai-
kaa lisäävänä tekijänä.

”Hyviä tunteita, kun rajoitetaan päivähoito-oikeutta, paras paikka lapselle on kuitenkin koti ja siellä saa tarpeeksi virikkeitä.”

”Toisaalta tuntuu hienolta ja oikealta, että kotona olevien vanhempien lasten hoidossa oloa rajoitetaan. Aikaperusteinen laskutus on mielestäni hyvä juttu”

”Subjektiivista päivähoito-oikeutta olisin valmis rajaamaan. Lapsilla tulisi olla subjektiivinen oikeus myös omiin vanhempiinsa ja kotiinsa.”

Muutos herätti henkilöstössä myös ristiriitaisia ja negatiivisia tunteita. Varhaiskasvatuslain muutos nostatti pintaan jännitystä, pelkoa, suuttumusta sekä voimakasta vastarintaa-
kin. Koettiin, että muutokset eivät ole kenenkään edunmukaisia. Myös lapsiryhmäkoko-
jen kasvaminen nostatti ahdistusta ja pelkoa miten se vaikuttaa turvallisuuteen, laatuun ja omaan jaksamiseen.

”Ristiriitaisia, jaksaminen mietityttää. Myös ryhmäkoot mietityttää, kuinka taata kaikille tasa-arvoinen varhaiskasvatus.”

”Hiukan hirvittää se, että lasten lukumäärä suurenee. Nykyiselläänkin työmäärä on laatuvaatimukseen nähden suuri.”

” Lakimuutos herättää voimakasta vastarintaa. Se ei ole kenenkään edunmukaista. Ryhmäkoot kasvavat, se lisää levottomuutta, työn määrää, riittämättömyyden tunnetta, fyysiset tilat suuremmille ryhmille eivät riitä.

Alaluokaksi muutokseen sitoutumiseen tunteiden lisäksi muodostuivat myös osallisuus muutoksessa sekä sitoutumista edistävät tekijät. Aineistosta ilmeni, että henkilöstön osallisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia haluttiin lisätä siten, että heidän mielipiteitään ja kehitysideoitaan kuunneltaisiin. Henkilöstön toiveena oli myös mahdollisuus keskusteluun ja pohdintaan työtiimeissä, ajan antaminen muutoksen käsittelemiselle sekä yhteinen ideointi muutoksista yksikkökohtaisesti. Vahvimmaksi toiveeksi nousi aito henkilöstön kuuleminen ja ammatillisen osaamisen hyödyntäminen muutoksessa.

”Yhteistä keskustelua ja suunnittelua työyhteisössä. Luovaa ajattelua ja avoimuuksia käyttöön.”

” Hyvä olisi pitää yllä yhteistä keskustelua työyksikössä muutoksista ja niiden toteuttamisesta. Tällöin vaikuttaminen olisi yhteistä ideointia.”

”Haluaisin tulla kuulluksi. Meidän mielipidettämme ja kehittämisajatuksia ei ole kukaan kysellyt.”

”Toivoisin että, minua työntekijänä ja ammattilaisena kuunneltaisiin enemmän. Haluaisin hyödyntää enemmän osaamistani muutoksessa.”

Muutokseen sitoutumisessa voitiin nähdä myös edistäviä tekijöitä. Sitoutumista edistäviksi tekijöiksi nousi tarpeellisen tiedon määrä ja oikea-aikaisuus, avoin keskustelu sekä ongelmakohtiin paneutuminen ja ratkaiseminen. Myös yhteinen ideointi, toimintatapojen joustavuus, esimiehen kannustaminen ja henkilöstön yhteinen käsitys muutoksesta koettiin tärkeäksi.

”Ennakoinnilla ja ajan antamisella ehkäistään syntyvää muutosvastarainta. Kaikki pidetään ajan tasalla kulloisestakin vaiheesta. ei pimitetä tietoa.”

” Kun kokonaisuus on hyvin käsitelty. Osataan ennakoida tulevaa ja otetaan huomioon kaikki mahdolliset vaikuttavat asiat.”

Henkilöstön mielestä hyvässä muutoksessa tietoa on saatavilla ja asioiden sisäistämiseen on aikaa riittävästi. Heidän mielestään myös keskustelu ja suunnittelu yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa edistäisivät muutokseen sitoutumista.

”Muutoksesta on saatu hyvissä ajoin tietoa, jolloin asiaa on voinut käsitellä yksin ja yhdessä. Muutoksessa mukana olevia kuunnellaan ja keskustellaan eri vaihtoehtoista.”

” Keskustelemalla ja huolella yhdessä suunnittelemalla onnistutaan. Oteetaan tehdyistä virheistä opiksi ja korjataan.”

6.2.2 Työhyvinvointi

Muutokseen motivoitumiseen ja osallistumiseen toiseksi yläluokaksi nousi **työhyvinvointi**. Työhyvinvoinnin alaluokiksi muodostuivat työnkuva ja työmotivaatio. Muutokset työnkuvassa herättivät henkilöstössä paljon pohdintaa. Kysymyksiä herättivät eniten lapsiryhmäkokojen kasvaminen ja sen vaikutus pedagogiseen laatuun. Ryhmäkokojen kasvamisen pelätään lisäävän levottomuutta ryhmässä, kiirettä, melutason nousua, työn määrän kasvamista ja riittämättömyyden tunnetta. Myös sijaisjärjestelyt sekä tilojen riittämättömyys aiheutti pohdintaa henkilöstössä. Vastaajat kokivat myös, että arjen työn tulisi olla joustavampaa, lastentarhanopettajille tulisi järjestää enemmän suunnittelu-aikaa sekä yhteistyö ammattiryhmien välillä tulisi olla vuorovaikutuksellisempaa.

”Laatu kärsii, ryhmä nyt jo ajoittain turhan isoja. Ei kerkiä olemaan aidosti läsnä, lasten levottomuus kasvaa ja aika menee rauhoitteluun. Pienryhmätoiminta muuttuu epätodennäköisemmäksi ja aika menee perushoitoon pedagogiikan sijaan.”

”Laskee varhaiskasvatuksen tasoa ja tekee työstä raskaampaa.”

”Enemmän töitä, vähemmän aikaa lapsille.”

Muutoksen todettiin aiheuttavan yksiköissä alkuun paljon pohdittavaa, sovittavaa sekä valmisteltavaa. Aikaperusteiden hoidon nähtiin tuovan myös lisähaasteita työnkuvaan. Aikaperusteisen hoidon oletetaan tekevän hoitopäivistä rikkonaisempia sekä kysymyksiä herättävät hoitopäivien suunnittelu. Hoitopäivien suunnittelun avulla henkilöstö pyrki takaamaan kaikille lapsille laadukasta, pedagogista toimintaa perheen valitsemana hoitoaikana.

”Aikaperusteinen hoito tulee tuomaan oletettavasti lisää rikkonaisuutta päiviin. Sen vaikutukset lienevät heikentävän myös turvallisuutta, pedagogiikkaa ja jaksamista.”

Henkilöstön vastausten mukaan työnkuvaan vaikuttivat myös työtehtävien organisointi eli toiminnan järjestäminen ja porrastaminen sujuvaksi, työaikojen muuttuminen ja aito yksilöllinen lapsen kohtaaminen. Työkuvaan nähtiin vaikuttavan myös yksiköiden alueelliset erot. Alueellisilla eroilla tarkoitettiin työvaativuuden lisääntymistä osassa alueen yksiköissä suhteessa lasten ja perheiden erityistarpeisiin.

”Ryhmät kasvaa, paperityöt lisääntyvät sekä kaikki aika lapsilta pois. Työajat tulee muuttumaan ja koko arki muuttuu. Kuinka taata kaikille tasa-arvoinen varhaiskasvatus.”

”Alueellisia eroja perheissä, lasten tilanteissa, niin sanotusti lapsimateriaalissa, ei kukaan halua huomioida.”

”Suoraan sanottuna alanvaihto mielessä, ei innosta toteuttaa pedagogiikkaa kiireessä, huonolaatuisesti ja jatkuvasti venyen.”

Työhyvinvoinnin keskeiseksi alaluokaksi nousi työmotivaatio. Aineiston perusteella työmotivaatiosta nähtiin eriäviä mielipiteitä. Osa vastaajista koki työmotivaation olevan kohdallaan eivätkä nähneet muutosten vaikuttavan siihen. Toisaalta työmotivaatiota laski, jos

työtä ei pysty tekemään laadukkaasti. Myös työ koettiin entistä kuormittavampana, arvostuksen puute, varhaiskasvatuslain muutos sinänsä koettiin työmotivaatiota heikentävinä tekijöinä. Varhaiskasvatuslain muutosten pelätään aiheuttavan työuupumusta ja väsymystä. Osa vastaajista koki työmotivaation olevan lähes lopussa.

”Tulen tekemään työni, kuten tähänkin asti olen tehnyt. Nyt jo resurssit niukat. Tykkään kuitenkin työstäni niin paljon, että motivaatio on kohdallaan.”

” Ei se motivaatioon vaikuta tai ei anneta vaikuttaa. Parhaamme tehdään kuitenkin.”

”Jos ryhmäkoko kasvaa, niin luultavasti työmotivaatio laskee. Työtä ei pystyisi tekemään yhtä laadukkaasti, kun lapsia olisi aiempaa enemmän.”

”Saattaa laskea, jos tuntuu että ”pakka on usein sekaisin” tai jos fyysinen kuormittavuus jatkuvasti on isojen ryhmien vuoksi koetuksella.”

”Tuntuu, että meitä ei arvosteta ja otetaan kaikki mehut irti.”

”Yritän sopeutua ja keksiä keinoja miten selvittäään.”

Aineiston mukaan työmäärän ja kiireen kasvaminen vaikuttivat myös henkilöstön jaksamiseen. Työn kuormittavuuden lisääntymisen nähtiin vaikuttavan negatiivisesti työssä jaksamiseen. Osa henkilöstöstä näki työssäjaksamisen olevan vähäinen jo ennen muutosta, joten työnohjaus nousi jaksamista lisääväksi tekijäksi.

”Ei suuresti vaikuta niinkään motivaatioon, mutta jaksamiseen enemmän.”

”Voin sanoa, että työhyvinvointi ja jaksaminen tulee olemaan todellinen ongelma. Oma jaksamiseni on kortilla.”

”Haastavaa ja raskasta varmaan on. Työmotivaatio ei ole ihan huipussaan, miettii miten sitä jaksaa.”

”Miksi ei saada työnohjausta, jota tarvittaisiin jo nyt kun nytkin jaksaminen todella vaikeaa.”

6.3 Varhaiskasvatuslain käyttöön saattaminen ja ideointi

Tutkimme varhaiskasvatuslain käytäntöön saattamista ja ideointia yläluokaksi muodostui **varhaiskasvatuslain muutos**. Osion alaluokiksi nostettiin toimintaehdotukset ja laatu. Toimintaehdotukset käytännön työhön esitetään henkilökunnan ehdotuksiin pohjautuen. Toiminnan laatu nähtiin tärkeäksi osaksi pedagogisen varhaiskasvatuksen toteuttamista.

6.3.1 Toimintaehdotukset

Henkilöstön mukaan päivän kokonaisuus pitää koostua laadukkaasta pedagogiikasta. Kokonaisuuteen kuului myös perushoito, lapsen kohtaaminen ja vuorovaikutustilanteet. Perushoidolla tarkoitettiin pukemista, riisumista, ruokailua, siirtymiä jne. Arjen perushoito nousi tärkeäksi osaksi lapsen päivää, ehdotukseksi esitettiin ruokailun porrastamista, päivälevon merkityksen pohtimista isojen lasten kohdalla, ulkoilun porrastamista ja pedagogiikan hyödyntämistä myös ulkoilussa. Ehdotuksiksi esitettiin myös tilojen monipuolista käyttämistä ja vanhempien toiveiden kuulemistä perushoidosta. Perushoitotilanteissa tulisi myös pyrkiä kohtaamaan lapsi yksilöllisesti ja aidosti. Henkilöstö näki ehdotuksena myös lapsiryhmien muodostamisen lasten hoito-aikojen mukaisesti.

”Toimintaa pitkin päivää ja henkilökunta jaetaan päivän lasten läsnäolojen mukaan. Vanhempien toiveet ja tarpeet huomioitava.”

”Muodostamalla oma pienryhmä näistä osa-aikalapsista.”

”Lapsen sisältyvät perustoiminnot ovat pedagogisesti suunnattoman arvokkaita. Samoin jokainen kohtaaminen aikuisen ja lapsen välillä tai lasten kesken.”

Pienryhmätoiminta ja toteuttaminen nousivat vahvoiksi kehittämissuunnitelmiksi. Henkilöstö toivoi tietoja lasten hoitoajoista helpottamaan pienryhmätoiminnan suunnittelua ja toteuttamista. Henkilöstön mielestä myös lasten hoitoaikojen tietäminen helpottaisi henkilöstön työaikojen suunnittelemista. Pienryhmätoiminta ehdotettiin toteutettavaksi lasten hoitoaikojen mukaan aamu- tai iltapäivisin, pienryhmät jaettaisiin lasten tarpeiden

mukaan, pienryhmiä pidettäisiin pitkin hoitopäivää sekä pienryhmissä toteutettaisiin myös siirtymiset, pukemiset ja ulkoilut. Henkilöstön mukaan tärkeimmät pedagogiset toiminnot tulisi pyrkiä sijoittamaan lasten läsnäolopäiville. Suunnitteluajan löytäminen työpäivän aikana herätti myös kysymyksiä. Ehdotettiin, että suunnittelua tiimeissä sekä korostettiin monipuolisten varasuunnitelmien tekemistä ratkaisuiksi yllättäviin tilanteisiin.

”Pienryhmätoiminnassa huomioita, että lapset pääsevät osallistumaan. Mikäli toiminta ei mahdollistu aamupäivällä, yritetään se toteuttaa iltapäivällä.”

”Pienryhmiä suunniteltaessa huomioitava sekä hoitoajat että lapsen tarpeet. Vanhoista tavoista ei kannata pitää väkisin kiinni vaan miettiä uusia tapoja.”

”Suunnitelmia pitää olla valmiiksi useita ja työntekijöiltä vaaditaan tilannetajua ja ymmärrystä valita aina sopiva pienryhmä kulloiseenkin tilanteeseen.”

6.3.2 Laatu

Henkilöstön mukaan hyvä toimintasuunnitelma takaa laadukkaan pedagogisen toiminnan. Henkilöstön ehdotusten mukaan toiminnan tulisi olla joustavaa ja tilanteiden mukaan muuttuvaa niin, että laatu ei kärsi. Pohdintaa henkilöstössä nostatti myös subjektiivisen päivähoito-oikeuden rajaaminen laatuun vaikuttavana tekijänä. Henkilöstön mielestä kasvatustyöympäristöön tulisi panostaa, jotta laadukas varhaiskasvatus voidaan taata. Henkilöstö koki myös, että laadukkaan pedagogisen toiminnan toteuttamiseen tarvittaisiin lakia noudattava henkilöstömäärä sekä sijaisten käytön mahdollisuus. Vuoropäiväkodin henkilöstön mielestä etukäteissuunnittelu, suunnitelmista poikkeaminen ja laadukas arjen pedagogiikka ovat tärkeitä. Heidän mielestään opettajilla tulisi olla myös iltapainotteisia vuoroja.

”Laadukasta varhaiskasvatusta toteutettava päivittäin.”

”Pitäsi olla mahdollista muuttaa päivien sisältöä tilanteisiin sopiviksi. Eihän lapset saa tästä kärsiä.”

”Sijaisia pitäisi olla tarpeeksi, ettei toiminta ja pedagogiikka huonone.”

Ryhmäkokojen kasvaminen nähtiin myös kysymyksiä herättävänä osa-alueena. Henkilöstö koki tärkeäksi hyödyntää pienryhmätoimintaa laadukkaan toiminnan takaamiseksi. Merkittäväksi asiaksi henkilöstö esitti myös työvuorosuunnittelun ja joustavuuden. Kottiin, että työntekijöitä tulisi olla paikalla lasten määrän mukaisesti. Näin he pystyisivät takaamaan lapsille turvallisen olon. Henkilöstö pohti myös suhdelukujen toimivuutta siten, että pystytäänkö puhumaan enää pienryhmätoiminnasta lisääntyneellä lapsimäärällä. Suhdeluvulla tarkoitetaan tutkimuksessa, että yhtä aikuista kohden hoidossa saa olla kahdeksan yli kolmevuotiasta lasta. Kaikista tärkeimpänä nostettiin esille lasten ja perheiden moninaisen tuen tarpeellisuus.

”Suunnitelmallisuuden ja ennakoimisen on lisääntyttävä. Toimivia käytäntöjen löytyminen ja toteuttaminen vaatii koko henkilöstön osallistumisen. Ei enää mietitä vaan oman ryhmän lapsia vaan voidaan toimia myös yli ryhmärajojen. Jotta esim. iltapäivisin toteutettava pedagoginen toiminta mahdollistuu.”

”8 lasta/aikuinen eivät lukuina kerro tilanteen vaativuudesta. Lasten ja perheiden tarvitsevuus on kaikkein merkityksellisintä.”

”Tärkeää on huolehtia siitä, että kaikki lapset voivat tuntea olonsa koko päivän ajan turvalliseksi.”

6.4 Esimiestaidot

Tutkittuamme esimiehen roolia muutoksessa muodostui tutkimuskysymyksen perusteella osion yläluokaksi **esimiestaidot**. Esimiestaitojen alaluokiksi muodostuivat esimiehen tuki sekä toiveet esimiestyölle.

6.4.1 Esimiehen tuki

Esimiehen roolin nähtiin olevan erittäin merkityksellinen kaikissa muutoksissa. Esimiehen tehtävänä toivottiin henkilöstön kannustamista, arvostamista, mielipiteiden aitoa huomioimista, empaattisuutta, positiivista asennetta muutokseen, neuvontaa sekä aitoa läsnäoloa tilanteen vaatiessa. Esimiehen toivottiin myös olevan tietoinen muutoksen vaiheista sekä huomioida erilaisten työntekijöiden erilaiset rytmit muutokseen sitoutumisessa. Esimieheltä odotetaan myös rehellistä kommunikointia sekä henkilökunnan puolelle asettumista muutostilanteissa. Henkilöstön pelot ja epävarmuus ovat asioita, joita esimiehen toivottiin ymmärtävän sekä hyväksyvän osana prosessia. Kuunteleminen, keskusteleva työote sekä jaksamisen tukeminen nähtiin myös tärkeänä esimiehen tehtävänä. Merkittäväksi asiaksi esimiehen tuessa nähtiin esimiehen aito välittäminen työstään ja työntekijöistään. Hänellä olisi halua toimia yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, hän uskaltaisi myöntää omat virheensä sekä kykenisi muuttamaan omia toimintatapojaan muutoksen mukaan.

”Läsnäolevampi läsnäolo silloin kun on läsnä.”

”Esimiehen täytyy olla innostava, kannustava ja ymmärtävä.”

”Tukea ja kannustusta työhön.”

”Sallivuus erilaisten työntekijöiden erilaisille rytmeille muutostilanteissa.”

Henkilöstön mielestä muutos koetaan isona asiana ja ihmiset reagoivat siihen eri tavoin. Esimiehen roolin nähtiin korostuvan yhteishengen luojana. Heidän mukaansa esimiehellä tulisi olla selkeä kuva tilanteesta ja siinä etenemisestä. Esimiehen tulisi jakaa tietoa oikea-aikaisesti, vastata kysymyksiin, kertoa aikataulut ja herättää henkilöstössä keskustelua muutoksesta. Esimiehen nähtiin myös olevan uudistusten toimeenpanija, joka antaa muutoksessa tukea ja ohjausta. Henkilöstö koki myös, että esimiehen tulisi olla itse sitoutunut muutokseen, jotta henkilöstön sitoutuminen paranisi. Esimiehen tulisi myös miettiä yhteistyössä henkilöstön kanssa kuinka muutos toteutetaan käytännössä.

”Puhua asioista henkilöstölle suoraan ja rehellisesti. Kertoa heti kun tulee uudistuksia ja muutoksia.”

”Hän on avainasemassa muutoksen onnistumisen kannalta. Jos esimies ei itse ole sitoutunut, ei hän saa myöskään henkilöstöä sitoutumaan.”

”Ajantasaisen informaation saanti esimieheltä on tärkeää. Esimiehen rooli tärkeä muutoksessa.”

Aineiston mukaan esimiehen kannustaminen ja tukeminen jakautuivat selkeästi kahteen mielipiteeseen. Puolet vastaajista kokivat saaneensa riittävää kannustusta. Kannustuksen koettiin olevan hyvää, rakentavaa ja konkreettista palautetta. Esimiehen nähtiin jakaneen empatiaa, ymmärrystä, positiivisuutta ja eteenpäin suuntaavaa näkemystä muutoksessa. Tuki nähtiin olevan sanallista opastusta, vastauksia kysymyksiin ja kannustamista. Kun taas toinen puoli koki kannustamisen ja tuen olleen vähäistä. He kokivat, etteivät olleet saaneet pyytämäänsä kannustamista ja tukea. Osalla vastaajista oli jäänyt jopa tunne, ettei heidän mielipiteitään kuunneltu tai niistä ei välitetty.

”Kaipaisin enemmän tukea ja ennen kaikkea kannustusta. Olen sitä pyytänytkin.”

”En ole saanut tukea vaikka olisin sitä kaivannut useasti.”

”Hän on tsempannut ja kehitellyt yhdessä meidän kanssa uusia keinoja inostua, motivoitua ja sitoutua.”

”Olen saanut kannustusta siitä miten olen toiminut eri tilanteissa ja rohkeutta olla oma itseni. Se antaa minulle voimaa aina.”

6.4.2 Toiveet esimiestyölle

Esimiestaitojen viimeisenä alakategoriana käsittelemme henkilöstön toiveita ja kehittäisehdotuksia esimiestyölle. Esimieheltä toivottiin aikaa suunnittelulle sekä aikaperusteisten hoitolasten päivien sisällön kehittämistä yhdessä henkilöstön kanssa. Vahvana toiveena esitettiin yhteisen ajan järjestämisen henkilöstölle muutoksen edetessä. Esimiehen toivottiin myös tukevan henkilöstöä, etteivät he uupuisi muutoksessa. Jaksamista edistävaksi tekijäksi ehdotettiin työnohjausta, tasavertaista kohtelua ja avointa vuorovaikutusta. Positiivisuudella ja piristämällä nähtiin olevan työssäjaksamisen kannalta tärkeä osa

myös muutoksessa. Henkilökunnan mielestä esimiehen tulisi huolehtia aikataulun ja tavoitteiden toteutumisesta sekä muutoksen jälkeisestä arvioinnista. Arvioinnin perusteella henkilökunta toivoisi näkevän oliko muutos kannattava. Esimieheltä toivottiin myös henkilöstön työnkuvan ymmärtämistä ja tärkeäksi nähtiin esimiehen vierailut lapsiryhmissä.

”Hyvänä ideana voisi toimia se, että esimies tulisi havainnoimaan ryhmää ja katsomaan mitä haasteita muutos tuo tullessaan.”

”Yhdessä suunnitella miten saadaan toimintaa kaikille. Kannustaa, auttaa ja katsoa että henkilökunta jaksaa.”

”Toivon että pystymme yhdessä esimiehen kanssa rauhassa keskustelemaan ja suunnittelemaan esim. aikaperusteisten lasten päivien sisältöä tulevassa muutoksessa. Eli yhteistä aikaa lisää henkilöstölle.”

”Pieni kehu joskus kuinka hyvin tiimit taas hoitivat työnsä auttaisi jaksamaan.”

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksemme tavoitteena oli tuottaa Ylöjärven varhaiskasvatukselle kehittämisside-
oita, jotka edesauttavat henkilöstöä lakimuutokseen sitoutumisessa. Tahdoimme antaa
henkilöstölle vaikutusmahdollisuuden sekä mahdollisuuden mielipiteeseen lakimuutok-
seen orientoitumisesta. Tutkimuskysymysten kautta pyrimme aktivoimaan henkilöstöä
prosessoimaan omaa muutoksen tilaansa sekä tuottamaan toimintaehdotuksia käytäntöön.
Henkilöstön näkökulmat auttavat kehittämään muutosjohtamista yksikkötasolla sekä
edistävät työyhteisöissä muutokseen sitoutumisesta.

Johtopäätöksissä esitämme vastaukset tutkimuskysymyksiin. Täten alaotsikot muodos-
tuivat tutkimuskysymysten perusteella. Johtopäätökset esittelemme aineistosta noussei-
den **viestinnän, muutokseen sitoutumisen, työhyvinvoinnin, varhaiskasvatuslain
muutoksen sekä esimiestaitojen** kautta. Käsittelemme myös aikaisempien tutkimusten
(liite 2.) tuloksia vertailevasti erilaisuuksien ja yhtäläisyyksien löytämiseksi sekä poh-
dimme teorian nivoutumista tutkimustuloksiimme. Osion lopuksi vielä kokoamme tavoit-
teiden mukaiset kehittämissuhteet.

7.1 Tulosten tarkastelu ja kehittämissuhteita

7.1.1 Mitkä ovat henkilöstön valmiudet muutosprosessissa?

Viestintä osoittautui tutkimustulosten perusteella merkittäväksi tekijäksi muutosproses-
sin etenemisessä. Henkilöstön vastausten perusteella tiedotuskanavia ja tiedottamisen vä-
lineitä käytetään monipuolisesti Ylöjärven varhaiskasvatuksessa. Yksikkökohtaisten pa-
lavereiden merkitys tiedotuskanavana toimi merkittävänä osana. Lastentarhanopettajien
pedagogiset työryhmät nousivat myös tärkeäksi yhteistyövälineeksi. Henkilökunta ko-
rosti myös vastauksissaan henkilökunnan välisiä keskustelutuokioita, tiimipalavereita
sekä epävirallisia käytävällä tapahtuvia keskustelutilanteita. Esimiehen tiedottaminen ko-
rostettiin kuitenkin tärkeimmäksi tiedotuskanavaksi yksikkötasolla.

Tutkimustulosten mukaan henkilöstön mukaan tiedottaminen tapahtuu monien tiedotusvälineiden kautta ja tämä koettiin hyödylliseksi. Tärkeimmiksi muutostietoutta edistäviksi tiedotusvälineiksi nostettiin uutiset, sosiaalinen media sekä ammatilliset julkaisut. Näiden tiedotusvälineiden kautta henkilöstö ammensi tarvittavan tiedon lakimuutoksesta. Ylöjärven varhaiskasvatuksessa sisäisenä tiedottamisen välineinä toimivat sähköposti sekä kaupungin muut sähköiset tiedotteet. Henkilökunta ei kuitenkaan kokenut näiden tiedotusvälineiden tukevan heidän muutostietoisuuttaan riittävästi.

Tutkittuamme henkilökunnan tietoisuutta varhaiskasvatuslain muutoksesta, osoittautui henkilökunnan tietoisuuden määrä hyvin vaihtelevaksi. Vastausten perusteella tiedottaminen ja muutoksen käsittely oli tapahtunut hyvin eri tavoin. Osassa alueen yksiköissä varhaiskasvatuslain muutosten käsittely osoittautui olleen ilmoitusluontoinen ja henkilöstön tiedon sisäistäminen täten vasta alkuvaiheessa. Aineistosta nousi esille selkeästi lisätiedon puute ja tiedon jäsentämättömyys. Tämä epätietoisuus ja muutoksen syiden ymmärtämättömyys saattoivat tuottaa negatiivista suhtautumista muutosprosessiin. Lakimuutoksen syiden ymmärtämättömyys aiheutti jopa spekulointi. Kuitenkin osassa yksiköistä tiedon jäsentäminen oli edennyt jo pidemmälle. Yksiköissä oli keskusteltu lakimuutoksesta ja sen tuomista vaateista henkilöstölle. Tietoa oli pyritty jäsentämään yhteistyössä työyhteisössä.

”Muutoksen onnistumisen edellytyksiä ovat tiedottaminen eli muutosviestintä sekä henkilöstön osallistuminen ja vaikuttaminen. Tiedottaminen ja tiedonsaanti muutoksesta ovat siis työntekijöille tärkeitä. Tiedotuksen merkitys voidaan todeta seuraavasti: Tieto antaa työntekijöille mahdollisuuden ennakoita tapahtumia ja suunnitella tulevaisuutta. Se lisää tilanteen hallinnan tuntemusta ja monipuolistaa toimintamahdollisuuksia. Tieto myös vähentää muutokseen liittyvää epävarmuutta, epäselvyyttä ja huhuja. Tieto lisää myös turvallisuuden tunnetta, edistää myönteistä asennoitumista sekä muuta myönteistä reagoitua muutokseen. Myös luottamus johtajiin ja muutokseen lisääntyy sekä tieto muutoksesta sen toteuttamisen kokemista oikeudenmukaiseksi.” (Rissanen & Lammintakanen 2015, 159.)

Henkilöstön vastausten perusteella toiveet varhaiskasvatuslain muutosten viestinnälle osoittautuivat monipuolisiksi. Henkilöstön toiveista dialogisuus työyhteisön välillä nousi tärkeimmäksi viestinnän kanavaksi. Avoin, keskusteleva sekä kohderyhmälle osoitettu viestintä tavoittaa parhaiten henkilöstön. Myös oikea-aikainen ja selkeä viestintä todettiin

helpottavan tiedon jäsentämistä ja omaksumista. Tutkimuksemme tulokset viestinnästä tukivat Heiskanen ja Lehikoisen (2010) pohdintaa oikeanlaisen sekä oikea-aikaisen viestinnän vaikutuksista muutokseen osallistamiseen ja sitoutumiseen. Heidän mukaansa myös tiedottamisen monikanavaisuus antoi mahdollisuuden vastata tiedon ja vuorovaikutuksen tarpeeseen. Useamman viestintäkanavan samanaikaisella käyttämisellä taataan viestin sekä tiedon välittyminen henkilöstölle eri kanavien kautta. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 35, 84–85, 92, 94.)

Viestinnän kanavana koulutuksella nähtiin olevan merkittävä osa. Tutkimustulosten perusteella henkilöstö toivoi koulutusmahdollisuuksia avuksi tiedon jäsentämiseen. Jotta muutoksen ymmärtäminen olisi kohdannut varhaiskasvatustilanteiden käytännön toteuttajat, todettiin asiantuntijaluennot sekä tieto muutosprosessin vaiheista olennaiseksi. Yksikkötasolle toivottiin selkeää kirjallista tietopakettia varhaiskasvatustilanteiden muutoksen osa-alueista, johon työntekijän olisi helppo tukeutua käytännön työn aikana.

Aikaisemmista tutkimuksista myös Korhonen (2014) sekä Tiesmaa (2013) nostivat tutkimustensa tuloksissa esille viestinnän merkityksen muutoksessa sitouttavana tekijänä. Myös heidän mielestään tiedon asiapitoisuus, säännöllisyys sekä riittävyys nähtiin muutoksen lähtökohtana. Tutkimuksista nousi myös koulutusmahdollisuudet tiedon jäsentämisen edellytyksenä. Korhonen korosti tutkimustuloksissaan koulutuksen heikkouksia ennen uusien toimintatapojen käyttöönottoa. (Korhonen 2014, 37; Tiesmaa 2013, 73.) Oman tutkimuksemme sekä aikaisempien aihetta käsitelleiden tutkimusten perusteella voimmekin todeta, että koulutuksen asiasisällön suunnittelulla saadaan tarpeellinen tieto kohdennettua parhaiten henkilöstölle.

Pusenius (2015) toteaa, että muutosviestinnän laadun olevan merkittävä osa muutosmyönteisyyden lisääjänä. Tämän koettiin olevan merkittävämpi kuin muutosviestintä. (Pusenius 2015, 8). Myös Vuorinen (2014) on tutkimuksessaan todennut tiedottamisen avoimuuden tärkeyden sekä tutkimustuloksissa korostui ajatus, ettei tiedottamista koskaan voi olla liikaa. (Vuorinen 2014, 67).

Kuin yhteenvedoksi Baker (2007) on todennut, että muutoksen suunnittelussa ennakoiva, jatkuva ja positiivinen eteenpäin vievä viestintä on onnistuneen muutoksen keskiössä. Viestintä on aloitettava hyvissä ajoin ja siihen on osallistettava kaikkia muutoksessa mukana olevia, etenkin alkuvaiheessa, jolloin koko muutokselle luodaan perusta. Saatuun

palautteeseen on reagoitava huolimatta ehdotuksen käyttökelpoisuudesta ja tehdyt valinnat pitää pystyä perustelemaan. Muutoksesta vastuussa olevan on omattava tai kehitettävä hyvät viestintä taidot, jotka sisältää merkittävästi empaattisuutta ja kyvyn kuunnella ja ymmärtää muutoksessa mukana olevia. (Baker 2007, 65.)

Vastaustemme mukaan tärkeimmäksi viestinnän kaikkia ulottavaksi kanaviksi nousi yhteisöllisyys, avoimuus keskustelussa sekä koulutusmahdollisuudet. Myös aikaisempien tutkimustulosten perusteella esimiehen tehtävä tiedottajana nostettiin tärkeimmäksi, kaikki tavoitettavaksi keinoksi.

TAULUKKO 3. Kehittämisehdotukset henkilöstön tietoisuuden lisäämiseen muutosprosessissa:

Kehittämisehdotukset henkilöstön tietoisuuden lisäämiseen muutosprosessissa:

Viestintä:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstön tarpeisiin vastaava tieto muutoksesta - Oikea-aikainen ja käytännönläheinen tiedottaminen - Yksiköihin selkeä tietopaketti varhaiskasvatuslain muutoksesta - Hyvin suunnitellut ja asiasisällöiset koulutukset - Asiantuntijaluennoitsijoiden käyttäminen koulutusta tukevana tekijänä - Lisätä yksiköissä ammatillista keskustelua ja tiedonjäsentämistä - Vertaistuen ja tietouden lisääminen eri varhaiskasvatusalueiden välillä - Viestinnän kanavien kehittäminen ja monipuolistaminen |
|--|

7.1.2 Mikä on henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen muutokseen?

Muutokseen sitoutumisen keskeisenä tekijänä voidaan nähdä tunteiden läpikäyminen muutosprosessissa. Kuten teoriassa esittelimme Pontevan (2010) muutosprosessin tunteiden vaiheet: kieltäminen, puolustautuminen, hyväksyminen, omaksuminen ja sitoutuminen, voitiin henkilöstön vastausten perusteella nähdä tunteiden vaiheet myös tutkimustuloksissamme. Selkeimmin pystyimme nostamaan Pontevan (Kuvio 3) vaiheista vastustuksen ja hyväksymisen vaiheet. Vastustuksen vaiheessa tunteiden käsittely, surutyö, muutosvastarinta ja poisoppiminen olivat mahdollisia. Vastausten perusteella suurin osa

henkilöstöstä voitiin todeta olevan vastustuksen vaiheessa. Tämä vaihe nähtiin tutkimuksemme siten, että tiedon jäsentäminen ja tunteiden käsittely oli alkuvaiheessa. Tämä nostatti pintaan negatiivisia tunteita sekä vastarintaa muutokselle. Negatiivisuus aiheutti jopa ajattelua muutoksen epäoleellisesta edunmukaisuudesta henkilöstölle. Myös lapsiryhmäkokojen kasvaminen aiheutti vastarintaa, jota perusteltiin turvallisuuden, jaksamisen ja laadun näkökulmasta. Teoriamme perusteella Arikoski ja Sallinen (2007) kertoivat muutosvastarinnan johtuvan siitä, että työntekijä ei ole vielä valmis muutokseen. Tämä edellyttäisi selvää tukea ja apua muutokseen sitoutumisessa. (Arikoski & Sallinen 2007, 68.). Tutkimustulosten perusteella vastauksistamme oli havaittavissa Mattilan (2008) esittämät syyt vastarinnalle, jotka olivat muutoksen sisällön ja seurauksien ymmärtämättömyys sekä tiedon sisäistämisen puute. Tiedon puute uudesta toimintatavasta luo epävarmuutta sekä oppimisesta selviytyminen ja uudet haasteet aiheuttavat pelkoa. (Mattila 2008, 54.) Tässä vaiheessa voimme todeta rakentavan keskustelun tarpeellisuuden, jossa kielteisten tunteiden läpikäyminen edesauttavat, ettei tunteisiin jäätäisi kiinni ja muutokseen sitoutuminen paranisi.

Vastausten perusteella pieni osa henkilöstöä olivat Pontevan (2010) hyväksymisen vaiheessa. Tässä vaiheessa haasteisiin tarttuminen, ammattiroolin jäsenyminen, samaistuminen ja uusien toimintatapojen omaksuminen olivat oleellisia. Pieni osa vastaajista kokivat tässä vaiheessa muutoksen olevan hyvästä sekä muutoksesta selviytyminen nähtiin mahdolliseksi. Myös varhaiskasvatustuomat mahdollisuudet toteuttamiseen ja raajamaiseen nähtiin positiivisena uudistuksena ja perheikää lisäävänä tekijänä. (Ponteva 2010, 23.) Myös teoriassamme nostamamme Wallenius (2011) korosti ihmisten ajoittaista muutoksen tuomaa virkistystä ja vaihtelua työhön. Muutos tarjoaa uusia mahdollisuuksia ja työssä vallitsevista ikävistä asioista on mahdollista päästä eroon. Tämä mahdollisuus todentui myös vastauksistamme (Järvinen 2000, 53).

Osallisuus muutoksessa voidaan nähdä sitoutumista edistävänä tekijänä. Tutkimustulosten mukaan henkilöstöllä oli halukkuus saada vaikutusmahdollisuuksia ja päästä mukaan suunnittelemaan, kehittämään ja ideoimaan muutoksen läpi viemistä. Tärkeimpänä nousivat selvästi toiveet heidän kehitysideoiden aidosta kuuntelemisesta sekä ammatillisuuden hyödyntämisestä muutoksen etenemisessä. Teoriamme mukaan sitoutuminen on käsite, jonka avulla tarkastellaan ihmisen suhdetta työtekoon. Oikea-aikainen ja riittävä viestintä nähtiin olevan tärkeä sitouttamista edistävä tekijä. Teoriassamme myös Valtee

(2002) toteaa myös, että muutokseen sitoutumista edistää ajan antaminen sekä mahdollisuus rauhalliseen pohtimiseen muutosprosessista ja siihen liittyvistä asiasta. Valtee näkee myös, että sitoutumista edistäisi myös aktiivinen tiedottaminen muutoksen perusteista, sisällöistä ja tavoitteista sekä luodaan osallistumismahdollisuudet henkilöstölle muutosprosessin aikana. Tällä tavalla luodaan uudistavaa asenneilmapiiriä ja myönteisyyttä muutokseen. (Valtee 2002, 35.)

Ihmiset sitoutuvat muutoksiin eri tavoin. Tämä oli myös nähtävissä tutkimuksestamme, joka ilmeni henkilöstön värikäistä näkökulmista muutosta kohtaan. Nurmen (2012) mukaan sitoutuminen ei tarkoita ainoastaan sitoutumista tiettyyn tavoitteeseen vaan sitoutuminen merkitsee myös työntekoa tavoitteen saavuttamiseksi. (Nurmi 2012, 129-130.)

7.1.3 Työhyvinvointi muutoksessa

Tutkimusaineiston perusteella **työhyvinvointi** nousi vahvana uutena näkökulmana muutokseen motivoitumisessa ja sitoutumisessa. Työhyvinvointiin huomion kiinnittäminen herätti kyselymme vastaajissa eniten kiinnostusta ja pohdintaa.

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa. Toisaalta se tarkoittaa koko työyhteisön yhteistä viretilaa. Työhyvinvointi on ennen kaikkea ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työn iloa. Positiivisuus, sitoutuminen ja innostus tarttuvat. Koko työyhteisöön syntyy lisää energiaa ja energialla voidaan luoda menestystä. (Kauhanen 2016, 26.)

Varhaiskasvatushenkilöstön suurena huolenaiheena olivat lapsiryhmäkokojen kasvamisen aiheuttamat muutokset työtehtävissä eli työnkuvassa sekä pedagogisen laadun takaamisessa. Työtehtävien muutokset näkyivät työtehtävien määrän lisääntymisenä, työaikojen muuttumisena, suunnitteluajan puutteena, sekä työtehtävien organisointiongelmoina johtuen aikaperusteisten hoitolasten eriaikaisesta läsnäolosta. Muutokset työnkuvassa sekä varhaiskasvatustyöhön vaikuttavissa tekijöissä aiheuttivat henkilöstössä ahdistuneisuutta ja lisäsivät stressiä. Varhaiskasvatustyöhön vaikuttavina tekijöinä voitiin nähdä lapsiryhmäkoon kasvamisen myötä levottomuuden lisääntyminen lapsissa ja tästä aiheutuva melutason nousu. Myös lapsimäärän kasvaessa yksiköiden tilat eli huoneiden mää-

rän riittävyys suhteessa lapsilukuun aiheutti ahdistusta. Henkilöstön nähtiin myös pohtivan omaa ammattitaitoaan ja ammatti-identiteettiään. Varhaiskasvatustyössä työntekijän eettisyys on keskeisessä asemassa työskennellessä perheiden ja lasten parissa. Täten työn eettisyyden toteutumisen pohtiminen näkyi vastauksissa. Vastausten perusteella henkilöstö pohti kiireen ja sijaisjärjestelyongelmien myötä riittämättömyyden tunteen alentavan omaa ammatillista osaamista. Lapsen aidon ja yksilöllisen kohtaamisen oletettava väheneminen aiheutti myös ammatillisen itsetunnon vähenemistä.

Epävarmauus, kiire ja työntöön määrän kasvu näkyvät psyykkisenä kuormituksena. Kiirettä aiheuttaa työntekijöiden mielestä usein henkilökunnan vähyys. Kiire synnyttää stressiä, mutta liiallinen stressi aiheuttaa negatiivisia seurauksia, kuten sairastumisia, kyynisyttä tai ammatillisen itsetunnon heikkenemistä. (Manka 2011, 15-16.)

Aikaisemmissa tutkimuksissa työhyvinvoinnin merkitys osana muutokseen sitoutumista ei ollut noussut juurikaan tutkimustuloksissa esille. Nuutisen, Mankan ja Heikkilä-Tammin työelämän tutkimuksesta (2011) oli löydettävissä tutkimustuloksiimme vastaavia piirteitä. Tutkimuksen tulosten mukaan myös kiire ja vähäiset vaikutusmahdollisuudet työn piirteisiin liittyvistä tekijöistä sekä suuret työn vaatimukset lisäsivät henkilöstön negatiivisia ajatuksia muutoshankkeen vaikutuksista. Yhtäläisyyksinä tutkimusten välillä voidaan todeta että, muutokset työnkuvassa, osaamisvaateissa sekä vaikutusmahdollisuuksien vähyys muutoksessa vaikuttavat kielteisesti työhyvinvointiin. (Työelämän tutkimuskeskus 2011, 125–127.)

Tutkimusaineistomme perusteella myös henkilöstön motivoituminen työhön muutoksessa jakautui kahteen näkökulmaan. Aineistosta voitiin nähdä, että muutosprosessin eteneminen ei vaikuttanut osan henkilöstön työmotivaatioon. Kuitenkin vastausten perusteella suurin osa heistä pohti sekä työmäärän että työn kuormittavuuden lisääntymisen aiheuttavan työmotivaation laskua. Vastauksista oli löydettävissä pelko varhaiskasvatustilain kokonaisuuden aiheuttamista muutoksista, joka toimi työmotivaatiota heikentävänä tekijänä. Esille nousi myös työn arvostuksen puute ja huoli laadukkaasti työn tekemisen pystymättömyydestä. Henkilöstö koki työn kuormittavuuden aiheuttamaa väsymystä ja vastauksista nousi selkeästi esille työssä jaksamiseen liittyvät ongelmat. Suurena huolena aineistosta nousi pelko työuupumuksesta ja jopa loppuun palamisesta. Tämä näkyi vastauksista, joissa pohdittiin työmotivaation olevan jo nyt lähes lopussa. Täten henkilöstö

koki, että kuormittavuuden lisääminen ja jatkuva työssä joustaminen antoivat työntekijöille tunteen arvottomasta työstä. Henkilöstö toivoi ylemmän johdon ja esimiesten huomioimista henkilöstön arvokkaan työn tekemisestä.

Nuutisen ym, (2011) tutkimus tuki omaa tutkimustamme myös työn mielekkyyttä käsittelevällä tutkimustuloksella. Tulosten perusteella työn mielekkyyttä vähensivät kokemukset loppuun palamisesta sekä tunteet, ettei työtä ollut mahdollista tehdä riittävän hyvin. Tutkimuksessa myös henkilöstö kuvasi muutoksen toteuttamisvaiheessa olevaa korkeaa kuormittavuutta sekä hallinnan mahdollisuuksien vähäisyyttä. Myös epäselvyys henkilöstön roolista ja tehtävistä aiheuttivat työn mielekkyyden vähenemistä. Tutkimuksen mukaan työhyvinvointia uhkaaviksi tekijöiksi esitettiin esimiesten ja henkilöstön välinen vuorovaikutuksen puute, riittämätön koulutus, vähäiset osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä tiedon puute muutoksen taustalla olevista tavoitteista. (Työelämän tutkimuskeskus 2011, 125-127.)

Työhyvinvoinnin ylläpidon tavoitteena ovat terveet ja koko työuransa ajan työkykyiset työntekijät. Varhaiskasvatuksessa työ on sekä fyysisesti että henkisesti kuormittavaa. Esimerkkinä lapsille mitoitettu ympäristö, nostamiset, ihmissuhdetyönvaatimukset, perheiden ongelmat ja jopa väkivallan uhka edellyttävät työntekijöiltä laaja-alaisia valmiuksia. Työhyvinvointia edistää toimiva ja rakenteeltaan selkeä organisaatio, jonka johtaminen on suunnitelmallista ja johdonmukaista. Jokaisella työntekijällä on oikeus oikeudenmukaiseen johtamiseen ja toisaalta velvollisuus aktiiviseen, rakentavan palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen sekä vaikeiden asioiden puheeksi ottamiseen. Työhyvinvointi rakentuu lisäksi oman terveyden huolehtimisesta, hyvästä ryhmähengestä, työtovereiden yksilöllisyyden ja asiantuntijuuden arvostamisesta sekä toimivasta palautekulttuurista. Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä esimiehet ovat avainasemassa, mutta myös jokaisen työntekijän panosta tarvitaan. (Ristioja & Tamminen 2010, 4.)

Tutkimustulosten tarkastelun jälkeen voimme nostaa esille varhaiskasvatuslain muutosprosessissa työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. Henkilöstön työhyvinvointia ja työssä jaksamista voitaisiin tukea arvostavalla johtamisella ja työn merkittävyyden ymmärtämisellä. Yhteenvedona henkilöstön vastausten perusteella myös riittävien resurssien takaaminen, suunnitteluajan tärkeys ja mahdollistaminen, henkilöstön työtehtävien selkeyttäminen sekä ammattiryhmien välisen yhteistyön lisääminen mahdollistaisivat työssä hyvinvoinnin muutoksen aikana. Voimme myös todeta, että työn hallintaa edistämällä sekä

kuormittavuuden vähentämisellä voitaisiin vähentää myös pelkoa muutoksessa sekä muutosvastarintaa. Tässä avain asemassa ovat organisaation aktiivisen vuorovaikutuksen ylläpitäminen sekä työyhteisön yhteishengen luominen muutoksessa.

Tutkimustulosten perusteella työhyvinvointia voidaan tukea johtamalla muutoksia siten, että tiedotetaan muutoksesta avoimesti ja riittävästi, luodaan osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia, turvataan riittävät resurssit työn tekemiseen, vahvistetaan muutoksen edellyttämää uuden osaamista, työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä johtamalla muutosta vuorovaikutteisella tavalla. Korhosen (2009) tutkimus osoitti, että toimiva tiedonkulku on henkilöstön hyvinvoinnin kannalta tärkeässä osassa. Muutoksissa tärkeää on huomioida tiedonkulun toimivuus ja tarpeen mukaan vahvistaa tiedottamista. Tiedonkulun toimivuuden ja vahvistamisen koettiin työhyvinvointia ja sopeutumista edistävänä tekijänä. (Korhonen 2009, 86.)

TAULUKKO 5. Kehittämissuositukset motivaation ja sitoutumisen vahvistamiseen

Kehittämissuositukset henkilöstön motivaation ja sitoutumisen vahvistamiseen muutoksessa:	
Muutokseen sitoutuminen: <ul style="list-style-type: none"> - Riittävän ajan antaminen - Tunteiden työstäminen - Kehittämissuositusten aito kuuntelu - Ammatillisuuden hyödyntäminen - Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen - Ammattiryhmien välisen keskustelun/ideoinnin lisääminen - Viestinnän lisääminen -> oikea kohde-ryhmä - Ongelmien ratkaiseminen ajoissa - Kannustava esimiestyö - Yhteisen käsityksen luominen muutoksesta 	Työhyvinvointi: <ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstöä arvostava johtaminen - Työn merkittävyyden ymmärtäminen - Riittävien resurssien takaaminen - Suunnitteluajan tärkeys ja mahdollistaminen - Henkilöstön työtehtävien selkeyttäminen - Ammattiryhmien välisen yhteistyön lisääminen

7.1.4 Miten toimenpiteitä vaaditaan varhaiskasvatuslain muutoksen käytäntöön saattamiseen ja toteuttamiseen päivähoiton arjessa?

Varhaiskasvatuslain tuomat käytännön muutokset herättivät eteläisen alueen yksiköiden johtajissa kysymyksiä käytännön toteuttamisesta. Tutkimuskysymyksen avulla lähdimme toteuttamaan käytännön ideointia henkilöstön kanssa tarkoituksena löytää hyödyllisiä keinoja arjen työhön ja lain toteuttamiseen. Tutkimuskysymyksessämme etsimme vastausta seuraavaan: mitä toimenpiteitä vaaditaan varhaiskasvatuslain muutoksen käytäntöön saattamiseen ja toteuttamiseen päivähoiton arjessa? Henkilöstön ideoinnin ja aktiivisuuden kautta päädyttiin seuraaviin tuloksiin. Henkilöstö koki laadukkaan pedagogisen toiminnan varhaiskasvatuksen perustana. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2016) mukaan ”pedagogiikka perustuu määriteltyyn arvoperustaan, käsitykseen lapsesta, lapsuudesta sekä oppimisesta. Pedagogiikalla tarkoitetaan monitieteiseen, erityisesti kasvatustieteeseen ja varhaiskasvatustieteeseen perustuvaa, ammatillisesti johdettua ja ammattihenkilöstön toteuttamaa suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa lasten hyvinvoinnin ja oppimisen toteutumiseksi. Se näkyy varhaiskasvatuksen toimintakulttuurissa, oppimisympäristöissä sekä kasvatuksen, opetuksen ja hoidon kokonaisuudessa. Pedagogiikan painottuminen varhaiskasvatuksen kokonaisuudessa edellyttää pedagogista asiantuntemusta sekä sitä, että henkilöstöllä on yhteinen ymmärrys siitä, miten lasten oppimista ja hyvinvointia voidaan parhaalla tavalla edistää.” (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 20.)

Myöskään perushoidon merkitystä ei haluttu unohtaa. Perushoitotilanteissa nähtiin paljon hyviä puolia lapsen kasvun ja kehityksen kannalta ja näihin tilanteisiin olisi helppo yhdistää pedagogiikkaa. Tietyin osin voitiin todeta, että ilman turvallista perushoitoa ja perheiden tukemista ja heidän toiveiden kuuntelemista, ei pedagogisilla toimilla ole vastaavaa merkitystä. Tärkeäksi nousi myös lapsen aito kohtaaminen ja kuuleminen. Vuorovaikutustilanteiden merkitystä ei haluttu vähätellä osana lapsen päivää. Lapsi pyrittäisiin kohtaamaan yksilöllisesti sekä aidosti.

”Hoito on fyysisistä perustarpeista huolehtimista sekä tunnepohjaista välittämistä. Tavoitteena on, että lapsi tuntee itsensä arvostetuksi ja ymmärretyksi sekä kokee olevansa yhteydessä toisiin ihmisiin. Vastavuoroinen ja kunnioittava vuorovaikutussuhde sekä myönteinen kosketus ja läheisyys muodostavat perustan hyvälle hoidolle ja huolenpi-

dolle. Päivittäin toistuvat tilanteet, kuten ruokailu, pukeminen ja riisuminen, lepo ja hygieniasta huolehtiminen ovat keskeinen osa lapsen päivää. Varhaiskasvatuksen hoitotilanteet ovat aina samanaikaisesti kasvatus- ja opetustilanteita, joissa opitaan esimerkiksi vuorovaikutustaitoja, itsestä huolehtimisen taitoja, ajan hallintaa sekä omaksutaan hyviä tottumuksia.” (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 21.)

”Jokainen lapsi tulisi kohdata yksilönä ja hyväksyä sellaisena kuin hän on” (Järvinen ym.2009,35). Varhaiskasvattajan tehtävänä nähdään hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kautta tapahtuva lapsen yksilöllinen tukeminen. Lapsilähtöisyyden näkökulmasta tukeminen tarkoittaa yksilöllistä hoitamista, kasvun tukemista ja oppimaan ohjaamista. Jotta yksilöllinen huomioiminen mahdollistuu, on kasvattajalla oltava tarvittava tieto lapsen tarpeista sekä hänen kokemuksistaan lapsiryhmässä. Tarvittava tieto saadaan yhteistyöstä vanhempien kanssa, lapsihavainnoinnilla sekä aktiivisella kirjaamisella. Havainnot mahdollistavat lapsen yksilöllisen kasvun, kehityksen ja oppimisen arvioinnin. (Järvinen, Laine & Hellman- Suominen ym. 2009,35.)

Pienryhmätoiminta nostettiin tutkimustuloksissa vahvaksi toimintaa helpottavaksi työskentelymuodoksi. Pienryhmätoiminta mahdollistaa lapselle aikuisen huomion ja aidon läsnäolon. Tämä tukee lapsen yksilöllistä huomioimista sekä rohkaisee ja kannustaa lasta itseilmaisuun. Pienryhmässä lapsen havainnointi tarkentuu ja lapsen yksilöllisyyden huomioon ottaminen helpottuu. Aikuiset pystyvät tutustumaan paremmin lapsiin ja luomaan heihin henkilökohtaiset, luottamukselliset suhteet. Pienryhmätoiminta mahdollistaa sen, että lapsi saa tuoda esille omia vahvuuksiaan, mutta voi myös harjoitella taitojaan niillä osa-alueilla jotka vaativat vahvistusta, lämminhenkinen vuorovaikutus ja henkilökohtainen huomio vahvistavat lapsen tervettä itsetuntoa. (Saurio-Mikkola lukuvuosisuunnitelma 2016–2017.)

Pienryhmätoimintaan henkilöstö ehdotti toteuttavan koko lapsen hoitopäivän ajan, jolloin pystyttäisiin takaamaan jokaiselle lapselle laadukas pedagoginen toiminto hoitoajasta riippumatta. Toiveena esitettiin myös, että pienryhmässä toteutettaisiin kaikki arjen toiminnot. Jotta laadukas pienryhmätoiminta pystyttäisiin takaamaan, suunnitteluajan tärkeyttä ei saisi väheksyä. Henkilöstön ehdotuksista nousi suunnittelun mahdollisuus työtiimeissä sekä varasuunnitelmien tekeminen yllättävien tilanteiden varalta. Täten toiminnan tuli olla joustavaa ja muutoskykyistä.

Varhaiskasvatuksen **laatu** ja pedagoginen toiminta kulkevat käsi kädessä. ”Laatu on käsitteenä jatkuvasti muuttuva ja muotoutuu siinä yhteiskunnallisessa ja sosiaalisessa kontekstissa, jossa sitä tarkastellaan. Laadulle ei ole olemassa yhtä määritelmää, vaan monenlaisia mahdollisia määritelmiä ja kriteereitä. Nämä puolestaan ovat yhteydessä kohteeseensa sekä siihen, millaisia asioita pidetään tärkeinä ja mihin toiminnalla pyritään” (Nummenmaa 2004, 81.)

Tutkimustulosten mukaan laatu haluttiin taata kasvuympäristöön panostamisella siten, että ympäristö tukee lapsen kasvua ja kehitystä ikätason mukaisesti. Henkilöstön joustavuus, lakia noudattava henkilöstömäärä sekä pienryhmätoiminta osoittautuivat laadun taakajaksi. Laatuja tukeviksi tekijäksi nähtiin myös hyvä työvuorojen suunnittelu, jolla taataan henkilöstön tarpeellinen määrä suhteessa lasten turvallisuuteen. Laadukkaan toiminnan päätehtävänä on tukea lasten ja perheiden moninaisia tarpeita. Myös uudessa varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2016) esitellään varhaiskasvatushenkilöstön yhteistyö vanhempien kanssa. ”Varhaiskasvatus on keskeinen lapsia ja heidän perheitään koskeva palvelu, johon suurin osa lapsista osallistuu ennen oppivelvollisuutta. Lapset tuovat varhaiskasvatukseen mukanaan aiemman elämäkokemuksensa, jossa merkittävänä tekijänä ovat huoltajien ja lasten väliset vuorovaikutus- ja kiintymyssuhteet. Henkilöstön tehtävänä on luoda luottamuksellinen suhde lapseen. Huoltajien ja henkilöstön välinen yhteistyö tuo lasten elämään jatkuvuutta ja turvallisuutta.” (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 18.)

TAULUKKO 6. Kehittämis ehdotukset varhaiskasvatuslain toiminnan muutoksille ja laadulle

Kehittämis ehdotukset varhaiskasvatuslain toiminnan muutoksille ja laadulle:	
Toimintaehdotukset: <ul style="list-style-type: none"> - Laadukas pedagogiikka - Hyvä perushoito - Lapsen yksilöllinen kohtaaminen - Pienryhmätoiminnan kehittäminen - Joustavuus arjen työssä - Suunnitteluajan takaaminen - Vanhempien toiveiden kuuleminen - Suunnittelua tiimeissä ja varasuunnitelmien tekeminen 	Laatu: <ul style="list-style-type: none"> - Hyvä toimintasuunnitelma - Vuorohoidossa lastentarhanopettajilla iltapainotteisia vuoroja - Riittävien henkilöstö resurssien takaaminen - Hyvä työvuorosuunnittelu - Lasten ja perheiden moninaisten tarpeiden tukeminen.

7.1.5 Miten henkilöstö näkee esimiehen roolin muutoksessa?

Juuti ja Virtasen (2009) korostavat muutoksen johtamisen olevan jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Muutoksen johtaminen ja toteuttaminen asettaa johtajille kovia vaatimuksia muun muassa siksi, että muutos merkitsee eri asianosaisille eri asioita. Esimiehen roolin keskeisiä sisältöjä, osaamisalueita ja samalla onnistumisen edellytyksiä ovat tiedotus eli muutosviestintä sekä henkilöstön osallistuminen ja vaikuttaminen. Tiedottaminen ja tiedon saanti muutoksesta ovat siis työntekijöille tärkeitä. (Juuti & Virtanen 2009, 151-160.) Juutin ja Virtasen näkemys vuorovaikutteisesta johtamisesta oli nähtävissä myös tutkimustuloksissamme. Henkilöstön näkökulmat painottuivat **esimiehen tukemiseen**, jotka olivat aito kanssakäyminen, kannustaminen, mielipiteiden huomioiminen, arvostaminen sekä läsnäolo muutostilanteissa. Esimiehen tehtävänä muutoksissa nähtiin myös tarpeellisen tiedon jakaminen ja neuvonta sekä esimiehen oma tietoisuus muutoksen vaiheista. Esimiehen tukea kaivattiin myös henkilöstön yksilöllisen sitoutumisen vaiheiden tukemisessa. Työelämän tutkimuksen mukaan (2011) myös esimiehen tehtävänä on ottaa huomioon yksilöllinen muutoksen sekä työyhteisön muutoksen eriaikaisuus. Huomioiminen tukee täten työhyvinvointia ja työssä jaksamista. (Työelämän tutkimuspäivät 2011, 127.)

Varhaiskasvatuksen perusteet (2016) ovat myös määritelleet johtajuuden merkityksen varhaiskasvatuksessa. ”Toimintakulttuuriin vaikuttaa keskeisesti johtaminen. Varhaiskasvatuksen johtamisen lähtökohtana on jokaisen lapsen hyvinvoinnin ja oppimisen edistäminen. Toimintakulttuurin kehittäminen edellyttää pedagogiikan johtamista, joka on varhaiskasvatuksen kokonaisuuden tavoitteellista ja suunnitelmallista johtamista, arviointia ja kehittämistä. Se sisältää kaikki ne toimenpiteet, joilla luodaan edellytykset henkilöstön hyvälle työolosuhteille, ammatillisen osaamisen ja koulutuksen hyödyntämiselle ja kehittämiselle sekä pedagogiselle toiminnalle,” (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 28.)

Myös Savolaisen (2015) tutkimuksen mukaan esimiehen läsnäolo ja tavoitettavuus nähtiin tärkeänä muutoksen aikana. Savolainen näki läsnäolon tärkeän merkityksen henkilöstön hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta. (Savolainen 2015, 18.) Tämä voitiin todeta myös omassa tutkimuksessamme. Aidosti työstään ja työntekijöistään välittävä sekä omat virheensä myöntävä esimies antaa henkilöstölle luotettavan päämäärätietoisin esimerkin niin arjen työssä kuin muutosprosessissakin.

Tutkimustulostemme perusteella varhaiskasvatuksen muutokset koetaan useimmiten tulevan ylemmältä taholta ja henkilöstön mukaan muutokset toteutetaan arjessa ylemmän johdon saneleman mukaisesti. Täten työntekijöiden vaikuttavuus muutoksiin koettiin olevan erittäin huono. Rissasen ja Lammintakasen (2015, 159.) mukaan työntekijän osallistuminen ja osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen nähdään tärkeänä muutoksen onnistumisen kannalta. Osallistuminen antaa henkilöstölle tunteen vaikuttamismahdollisuudesta ja mukana olemisesta. Myös muutoksen toteuttajat voivat hyödyntää näin henkilöstön asiantuntemusta ja ammattitaitoa suunnitteluvaiheessa.

Huolestuttavana asiana tutkimustuloksissamme voidaan nähdä esimiehen kannustamisen ja tukemisen puutteet, jotka aiheuttivat tunteen välinpitämättömyydestä. Tulosten mukaan epäkohtiin tulisi puuttua, jonka kautta luottamuksen luominen henkilöstön ja esimiehen välille olisi helpompaa. Kuten teoriassamme käsitelimme Stenvallin ym. (2007) tutkimusta, hänen mukaansa myös henkilöstön oikeudenmukainen kohtelu edellyttää esimieheltä hyvää vuorovaikutusta, yhteistyöosaamista ja kykyä arvioida päätösten seurauksia. (Stenvall ym. 2007, 73–75.)

Vaikka kannustamisen ja tukemisen puutteet aiheuttivat tutkimuksessamme huolta, oli nähtävissä kuitenkin positiivisia kokemuksia esimiestyöstä. Osa henkilöstöstä oli kokenut saavansa hyvää, rakentavaa ja konkreettista palautetta työstään. Rakentavan palautteen antaminen koettiin myös tärkeäksi myös muutoksissa. Niin arjen työssä kuin muutoksissakin haluttiin esimieheltä empaattista ja ymmärtävää työtötta. Farahani, Taghadosi & Behboudi (2011) ovat tutkimuksessaan myös todenneet johtajan tunneälyllä olevan suuren merkityksen transformationaalisen johtajuuden ja työyhteisön sitoutumisen kannalta. (Farahani, Taghadosi & Behboudi 2011, 215.)

Esimiehen kyky viestiä ei rajoitu ainoastaan keskusteluun. Etenkin muutoksessa korostuu esimiehen kyky viestiä muillakin tavoin kuin keskustelemalla merkittävää on mm. esimiehen karisma ja esimerkki. Konflikti tilanteita tulee väistämättä eteen muutoksessa ja niiden käsittely ratkaisee monesti esimiehen todellisen taidon ja kyvyn johtaa työyhteisöä. (Brooks 2003, 170.)

Tutkimustuloksista oli löydettävissä useita **toiveita esimiestyölle**. Vahvimpana toiveena nousi jälleen suunnitteluajan antaminen ja suunnitteluajan tärkeyden arvostaminen. Esimies nähtiin työhyvinvoinnin ja jaksamisen edistäjänä. Esimiehen toivottiin tukevan muutoksessa. Vastauksista oli aistittavissa jo tälläkin hetkellä työuupumuksen merkkejä, joten työnohjaukin nousi yhdeksi helpottavaksi tekijäksi. Vastausten perusteella kuitenkin hyvä työilmapiiri ja positiivinen ajattelu koettiin työhyvinvointia edistävänä. Myös henkilöstön työnkuvan ymmärtäminen nousi esimiehelle osoitetuksi toiveeksi. Kun esimies ymmärtää henkilöstön todellisen työn ja arjen tilanteet, pystyy hän myös paremmin tukemaan henkilöstöä työssä jaksamisessa.

Varhaiskasvatuslain muutokset tuovat tullessaan paljon työtä ja pohdittavaa käytännön työn toteutuksen kannalta. Varhaiskasvatuksen toimintatapoja tulee muuttaa, jotta käytäntö toteutuu ja käytännön toteutumista tulisi myös arvioida. Jotta toimintatavat voivat muuttua, on muutokseen sitoutumisen lähdettävä meistä työntekijöistä. Teoriassamme nostamamme Heiskasen & Lehikaisen (2010) mukaan avoimen ilmapiirin saavuttaminen on kaikkein vaativin, mutta tehokkain tapa taata muutoksen todellisuus. Avoimuudessa on kysymys henkilöstön asenteesta ja asennoitumisesta. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 91–93.)

TAULUKKO 7. Kehittämisehdotukset esimiestyölle lakimuutosprosessissa

Kehittämisehdotukset esimiestyölle lakimuutosprosessissa:	
Esimiehen tuki: <ul style="list-style-type: none"> - Kannustava ja arvostava työote - Henkilöstön mielipiteiden kuunteleminen - Aito läsnäolo ja empaattisuus - Yhteinen päämäärä henkilöstön kanssa - Yhteishengen luoja - Esimies tiedottajana muutoksissa - Työhyvinvoinnin ylläpitäjä - Välittää työstään ja työntekijöistään - Yhteistyökykyinen 	Toiveet esimiestyölle: <ul style="list-style-type: none"> - Aikaa suunnittelulle - Yhdessä kehittäminen - Henkilöstön kokonaisvaltainen tukeminen - Positiivinen työote - Henkilöstön työnkuvan ymmärtäminen - Työhyvinvoinnin edistäjä - Muutoksen seuranta ja arviointi yhdessä henkilöstön kanssa

7.2 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen aikana Ylöjärvellä saatettiin käytäntöön varhaiskasvatuslain täydellinen toimenpito, joka astui voimaan 1.8.2016. Tutkimuksen aikana henkilöstö on käynyt läpi muutosprosessia ja mielenkiintomme heräsi tutkimuksemme kautta pohtimaan läpikäytyä muutosta.

Tutkimustulosten perusteella esitämme jatkotutkimusaiheiksi seuraavia:

- Henkilöstön näkökulmia muutosprosessin läpiviemisestä ja toteutumisesta käytännössä?
- Esimiesten näkökulmat muutosprosessin toteutumisesta ja kehittämisehdotukset toteutuneen muutoksen pohjalta?

8 POHDINTA

Älä pelkää muutosta. Älä kannu huolta siitä mikä on otettu pois. Etsi sitä mikä on tullut menneen tilalle. (Tekijä tuntematon)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Ylöjärven varhaiskasvatuksen eteläisen alueen henkilöstön näkökulmia uuden varhaiskasvatuslain muutosprosessista. Tutkimuksemme aikana varhaiskasvatuslain muutos otettiin käytäntöön Ylöjärvellä kokonaisuutena. Tämä tarkoitti subjektiivisen päivähoido-oikeuden rajaamista, ryhmäkokojen kasvua sekä aikaperusteisen hoidon käytäntöön ottamista.

Tutkimuksemme perusteella voimme todeta, että henkilöstön valmiudet muutosprosessissa ovat vaihtelevat. Pystyimme toteamaan, että muutosviestintä on kaiken muutoksessa tapahtuvan toiminnan edellytys. Viestintää ja koulutusmahdollisuuksia tulisi kehittää Ylöjärven varhaiskasvatuksessa, siten että tieto muutoksesta saavuttaisi koko henkilöstön. Voimme nähdä, että tiedon laaja saavuttaminen edesauttaa muutokseen sitoutumista.

Tärkeäksi voimme päätellä osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen. Henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun motivoi muutokseen sekä edesauttaa työhyvinvointia. Työhyvinvointi nähtiin vahvana osa-alueena tutkimuksessamme sekä nousi vahvasti esille suhteessa aikaisempiin aiheita käsitteleviin tutkimuksiin. Tutkimuksemme teoriassa nostimme esille muutoksen ydintekijät sekä muutoksen ydintekijöiden osa-alueet, joista voidaan löytää paljon yhteneväisyyksiä omaan tutkimukseemme. Kuitenkin työhyvinvointi voidaan nähdä uutena löydöksenä muutosprosessiin vaikuttavana tekijänä. Täten työhyvinvointi korostui ydintekijöiden osa-alueista.

Varhaiskasvatuslain muutokset nostattivat henkilöstössä pohdintaa myös laadukkaana pedagogisen toiminnan järjestämisestä. Henkilöstö koki työn määrän kasvamisen aiheuttavan pedagogisen toiminnan jalkoihin jäämistä. Tässä kohtaa henkilöstö korosti suunnitteluajan ja yhteistyön merkitystä sekä ajan antamista muutosprosessille.

Tutkimuksemme perusteella voimme nähdä esimiestyön tärkeyden kaikissa muutoksen osa-alueissa. Henkilöstö kaipaakin esimiehen tukea, kannustavaa ja arvostavaa työtettä, oikea-aikaista tiedottamista sekä esimiehen sitoutumista muutokseen. Voimmekin todeta, että esimiehen esimerkin kautta myös henkilöstö pystyy sitoutumaan paremmin muutokseen.

Yhteistyö eteläisen varhaiskasvatusalueen henkilöstön kanssa toimi odotetulla tavalla ja saimme vastauksia kyselyihin henkilöstön omien resurssien mukaisesti. Saadut vastaukset todettiin kattaviksi ja niitä nousi paljon uusia kehittämissuhteita aina viestinnästä esimiestyöhön. Tutkijoina olemmekin hyvin tyytyväisiä kehittämissuhteiden määrään sekä tutkimusaineistoon, jotka toivottavasti edesauttavat henkilöstöä muutosprosesseissa. Toivommekin näitä kehittämissuhteita hyödynnettävän uuden varhaiskasvatussuunnitelman käyttöön ottamisessa Ylöjärvellä.

Tutkijan näkökulmasta voimme todeta tutkimusmatkan olleen pitkä, mutta opettavainen. Opimme valtavasti tutkimusprosessin etenemisestä, tiedon hakemisesta ja jäsentämisestä. Tutkimuksemme teoriaohjaava sisällönanalyysi menetelmänä antoi meille paljon työtä ja haasteita jäsentää kokonaisuutta. Kuitenkin koimme uuden analyysimenetelmän antavan meille paljon näkökulmia erilaisen tutkimuksen tekemiseen. Kriittisenä pohdintana voimme todeta, että tutkimus olisi voinut täydentyä mahdollisilla henkilöstön haastatte- luilla, jossa tilanne olisi ollut autenttinen. Henkilöstön resurssit tunnistaen päädyimme kuitenkin kyselytutkimukseen, joka onneksemme poiki riittävän määrän vastauksia.

Tutkimuksen aihealue oli meille mielenkiintoinen sekä antoi meille toimintaohjeita niin varhaiskasvatuslain muutoksessa kuin muutosjohtamisessakin. Työskentelemme molem- mat lastentarhanopettajina Ylöjärven varhaiskasvatuksessa ja tämän tutkimuksen kautta kävimme läpi myös omaa muutosprosessiamme.

Tutkimuksen tekemisen suurena helpottavana tekijänä voimme todeta pitkäaikaisen työ- toveruuden ja kollegoina olemisen Ylöjärven varhaiskasvatuksessa. Täten tutkimuksen tekeminen parityönä oli helpompaa. Tutkimusprosessina oli samaan aikaan sekä antoisaa että haasteellista. Erityisesti suunnitteluvaiheessa toisen tuki oli todella tärkeää ja arvo- kasta. Aloittaessamme opinnäytetyön suunnittelun näimme, että kahden tutkijan mieli- piheet, ideat ja ajatukset pystyttiin paremmin hyödyntämään eheäksi suunnitelmaksi. Aja- tuksemme tutkimuksen etenemisestä, vaiheista ja toteuttamisesta olivat hyvin yhtenevät.

Kirjallisuuskatsauksen tekeminen yhdessä oli mielestämme antoisaa ja tutkimuksen ete- nemistä helpottavaa. Etsimme molemmat aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia muutospro- sessista henkilökunnan näkökulmasta toteutettuna sekä muutosprosesseista eri organisaa- tiossa. Teokset kokosimme kirjallisuuskatsaukseksi. Tutkimusten etsimisessä huomi- omme myös englanninkieliset tutkimukset.

Mielenkiintomme aiheeseen nousi oman työhistoriamme kautta ja halusimme tutkia henkilökunnan mielipidettä tulevasta varhaiskasvatustilanteen muutoksesta. Yleisesti muutosprosesseja oli tutkittu paljon esimiesnäkökulmista, joten omaa työyhteisöämme ajatellen halusimme keskittyä henkilökuntaa kuulevaan tutkimuksen tekemiseen. Tutkimuksettamme hyötyy Ylöjärven varhaiskasvatus ja erityisesti oma työyksikkömme varhaiskasvatustilanteen käytäntöön saattamisessa. Tutkijoina kehitämme omaa työtämme, opimme muutosjohtajuudesta sekä muutosprosessista varhaiskasvatuksessa. Tuotimme samalla uudesta näkökulmasta tuotettua tutkimustietoa.

Haasteellisuutta parityöskentely aiheutti eniten aikataulussa ja ajankäytössä. Toisen opintovapaan ansiosta saimme kirjoitettua tutkimustamme myös päivisin. Toinen työssäkäyvä tutkija keskittyi kirjoittamiseen iltaisin. Viikonloppuisin yleensä keskityimme yhteiseen kirjoittamiseen. Koimme myös järkeväksi jakaa vastuualueita, jonka vuoksi pystyimme tekemään kumpikin omaa osaamme itselle sopivana ajankohtana. Vaikka jaoinmekin työtä kahdelle, keskityimme kuitenkin yhteisenä kirjoitusaikana kokonaisuuksien muodostamiseen. Pyrimme pitämään kumpikin toinen toisemme ajan tasalla siinä, mitä olimme saaneet aikaan. Tutkimuksen kirjoittaminen onnistui hyvin kirjastossa vietetyn yhteisen ajan lisäksi verkossa One Drivessa, jota kautta pystyimme muokkaamaan tekstiä yhdessä reaaliajassa.

Kaiken kaikkiaan haasteiden ja kimmelluksien kautta päästiin voittoon. Tutkimuksen tekemiseen mahtui paljon naurua, iloa, turhautumista, epätoivoakin mutta kaikesta jäi kuitenkin antoisa ja mieleenpainuva kokemus. Kokemus oppimisesta ja tutkimuksen tekemisen matkasta, jota ei vaihtaisi pois. Haluammekin päättää tutkimusmatkamme seuraaviin henkilöstöltä tulleeeseen toiveeseen:

”Toivon meille kaikille viisautta ja onnea tulevaan, sydäntä ja syliä. Lapset eivät saa joutua kärsimään aikuisten päätöksistä, heillä on vain tämä hetki.”

LÄHTEET

- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle- johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Työelämän muutokset ja työhyvinvointi. Edita
- Barker, D. 2007. Strategic change management in public sector organisations. Oxford: Chandos Publishing.
- Behboudi, M., Farahani, M. & Taghadosi, M. 2011. An Exploration of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran. International Business Research. Vol.4, No.4.2011. Luettu 27.1.2015 <http://ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/viewFile/12380/8675>
- Brooks, I. 2003. Organisational behavior. Individuals, Groups and Organisation. Ashford Colour Press Ltd., Gosport
- Cicmil, S. (1999) An insight into management of organizational change projects. Journal of Workplace Learning 11 (1), 5–15.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. 2. painos. Helsinki: Tammi Oy.
- HE 80/2015. [Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi varhaiskasvatuslain sekä lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tuesta annetun lain muuttamisesta. Luettu 30.1.2016.](http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2015/20150080)
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita (12.painos). Helsinki: Tammi.
- Holbeche, L. 2006. Understanding change. Theory, implementation and success. London. Elsevier.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit: Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Kopijyvä.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Järvinen, M. & Laine, A. & Hellman-Suominen, K. 2009. Varhaiskasvatusta ammattitaidolla. Helsinki: Kirjapaja.
- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki. WS Bookwell Oy. Porvoo

- Kallio, S. 2014. Muutosprosessin läpivieminen henkilöstön näkökulmasta. Luettu 3.10.2016 http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/70111/Kallio_Susanna.pdf?sequence=1
- Karjalainen, S. & Vesalo, M. 2015. Esimiestyö merkitys henkilöstön johtamisessa muutosprosesseissa. Intergratiivinen kirjallisuuskatsaus. Luettu 20.1.2016. https://theseus.fi/bitstream/handle/10024/98709/Karjalainen_Suvi%20Vesalo_Maaret.pdf?sequence=1
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämissohjelman laatiminen. Printin. Viro
- Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: PS-Kustannus, 70–84
- Korhonen, H. 2009. Henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin organisaation muutostilanteissa. Luettu 28.1.2015. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/80607/gradu03567.pdf?sequence=1>
- Korhonen, S. 2014. ”Jatkuvaahan tää muutos on” Lähiesimiesten muutosjohtamisen osaaminen. Luettu 18.10.2016 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/85089/Korhonen_Sini.pdf?sequence=2
- Kotter, JP. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab.
- Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2012. Laadullinen terveystutkimus. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lappalainen, A-R. 2010. Muutosprosessi henkilöstön kokemana – Joensuun seutukirjaston organisaatiomuutoksen toteuttamisen onnistumisen henkilöstön näkökulmasta. Luettu 23.1.2016. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/81395/gradu04158.pdf?sequence=1>
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum
- Mäkinen, O. 2005. Tieteellisen kirjoittamisen ABC. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Nummenmaa, A-R. 2004. Varhaiskasvatuksen laatu ja sen kehittäminen. Yhteistä työtä ja jaettuja merkityksiä. Teoksessa Ruokolainen, R. & Alila, K. (toim.)2004. Varhaiskasvatuksen laatu on osaamista ja vuorovaikutusta. Varhaiskasvatuksen laadunhallinnan ja ohjauksen kehittämishankkeen julkaisu. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2004:6, 81-86.
- Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempia muutoksia. Kopijyvä Oy.

- Pettersson, A. 2011. Näennäisosallistumista vai todellista vaikuttamista? Osallistuva muutosjohtamisen prosessi kunnallisessa yhteistoimintaneuvottelussa. Johtamiskorkeakoulu Tampereen Yliopisto. Luettu 29.1.2015. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/82954/gradu05402.pdf?sequence=1>
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy
- Pusenius, N. 2015. Sairaanhoidtajien muutoksen kokeminen, muutososaaminen sekä muutosmyönteisyyttä edistävät tekijät. Luettu 23.1.2016. http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20150807/urn_nbn_fi_uef-20150807.pdf
- Rissanen, S & Lammintakanen, J. 2015. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ristioja, J. & Tamminen, H. 2010. Työturvallisuus ja työhyvinvointi päivähoidossa. Työturvallisuuskeskus TTK, kuntaryhmä.
- Savolainen, A. 2015. Muutosjohtamisen keinot henkilöstön tukemana organisaatiomuutoksessa. Luettu 20.1.2016. http://www.theseus.fi/xmlui/bitstream/handle/10024/89094/savolainen_anne.pdf?sequence=1
- Stenvall, J & Majoinen, K & Syväjärvi, A & Vakkala, H & Selin, A. 2007. ”Mees romppeines siihen”. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa. Suomen kuntaliitto.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen, Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Tiesmaa, P. 2013. Strategian jalkauttaminen Rengon varhaiskasvatukseen. YAMK-opinnäytetyö 2013, Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työelämän tutkimuskeskus. 2011. Työelämän tutkimuspäivät 2010: työntuottavuus + työelämän laatu –mahdollisuus vai mahdottomuus. Työelämän tutkimuspäivien ohjausryhmä. Tampereen Yliopisto. Luettu: 31.1.2016. https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65667/tyoelaman_tutkimuspaiivat_2010.pdf?sequence=1
- Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2016. Opetushallitus. Luettu 26.10.2016. http://www.oph.fi/download/179349_varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2016.pdf
- Vilka, H. 2007. Tutki ja kehitä. Tammi, Helsinki.

Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2016. Kyselyyn perustuva tutkimuksen suorittamien. Luettu: 3.10.2016 (<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289345955/1194290010211.html>)

Vuorinen, M. 2014. Henkilöstön sitoutuminen muutoksessa –case: Etelä-Karjalan sosi-aali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Luettu 20.1.2016. http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/94455/ProGradu_MinnaVuorinen.pdf?sequence=2

Wallenius, J. 2011. Henkilöstön muutoskielteisyyden syyt, sitoutuminen organisaatiomuutokseen ja muutostietoisuuden hyödyntämismahdollisuudet. Tutkimus valtion aluehallinnon uudistamishankkeesta (ALKU). Luettu 11.2.2016 <https://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/82819/gradu05297.pdf?sequence=1>

Ylöjärven kaupunki. 2016. Ajankohtaista. Ajatuskatsaus subjektiivisen päivähoito-oi-keuden rajaamisesta. Luettu 28.1.2016. <http://www.ylojarvi.fi/perhe-ja-sosiaalipalvelut/varhaiskasvatus/ajankohtaista/>

Ylöjärven kaupunki. 2016. Ajankohtaista. Muuta ajankohtaista. Luettu 25.9.2016. <http://www.ylojarvi.fi/perhe-ja-sosiaalipalvelut/varhaiskasvatus/ajankohtaista/>

Ylöjärven kaupunki. 2015. Hei, me osataan! Ylöjärven varhaiskasvatuksen suunnitelma. Luettu 21.9.2016. http://www.ylojarvi.fi/site/assets/files/12136/vasu_010415.pdf

Ylöjärven kaupunki. 2015. Ylöjärven varhaiskasvatuksen toimintasuunnitelma vuosille 2015–2016. Luettu 19.9.2016. http://www.ylojarvi.fi/site/assets/files/12136/varhaiskasvatuksen_toimintasuunnitelma_2015-16.pdf

Ylöjärven kaupunki. 2016. Saurio-Mikkolan lukuvuosisuunnitelma 2016-2017.

LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimukset, jotka kuvasivat henkilökunnan näkemyksiä muutosjohtamisessa. • Tutkimukset, jotka käsittelevät muutosjohtamista ”alhaalta ylöspäin”- johtamistavalla. • Tutkimukset, jotka olivat tehty 2009 - 2016 välisenä aikana. • Julkaisukieli suomi tai englanti • YAMK-opinnäytteet, Pro Gradut, Väitöskirjat tai samantasoiset tieteelliset artikkelit 	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimukset, jotka kuvaavat yksinomaan johtajien tai organisaation näkökulmaa muutosjohtamisessa. • Ennen vuotta 2005 julkaistut tutkimukset. • Julkaisukieli joku muu kuin Suomi tai Englanti

Liite 2. Kirjallisuuskatsauksen alkuperäiset tutkimukset

Tekijän nimi Vuosi	Teoksen nimi	Tarkoitus	Aineisto ja metodi	Keskeiset tulokset
Majid Farahani, Marzieh Taghadosi & Mehdi Behboudi, Vol.4, No.4.2011.	An Exploration of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran.	Tutkimuksen aiheena oli transformationaalisen johtamisen ja organisaation sitoutumisen väliset suhteet. Tarkoituksena oli selvittää miten johtajan käyttäytyminen ja johtamistavat vaikuttavat työyhteisöön sekä työhön sitoutumiseen.	Kvantitatiivinen tutkimus, jossa käytettiin kyselylomaketta sähköisesti. Kyselyyn osallistui 214 yksilöä. Kysely tehtiin vaakuutusasiantuntijoille kuuteen eri Sosiaaliturva organisaatioon	Transformationaalinen johtajuus voi edistää muutosprosessin onnistumista. Positiivisen ilmapiirin luomiseen ja työntekijöiden välisiin suhteisiin vaikuttaa transformatiivisen johtamisen osaaminen. Tutkimuksessa löydettiin, että johtajan tunteälyllä on iso merkitys transformationaalisen johtajuuden ja organisaation sitoutumisen kannalta.

<p>Kallio Susanna 2014, Liiketalouden opinnäytetyö</p>	<p>Muutosprosessin läpivieminen henkilökunnan näkökulmasta</p>	<p>Opinnäytetyntarkoituksena on kertoa henkilöstön tuntemuksista muutosprosessissa ja siitä, kuinka jokainen työntekijä kokee muutoksen yksilöllisesti. Muutos tilanne vaikuttaa työntekijöihin usealla eri tavalla. Henkilöstö voi vaikuttaa muutoksen kokemiseen omalla suhtautumisellaan ja motivaatiollaan. Myös yrityksen johto voi oikeanlaisella muutosjohtamisella ja muutosviestinnällä sitouttaa henkilöstöä entistä enemmän osaksi muutosprosessia. Muutosprosessi onkin koko organisaation yhteinen asia.</p>	<p>Opinnäytetyö toteutettiin kirjallisuuskatsauksena.</p>	<p>Muutostilanne on haaste työntekijän ja organisaation väliselle psykologiselle sopeutukselle. Muutostavoitteiden pitää olla henkilöstölle merkittäviä ja läheisiä, jotta henkilöstön muutoshalukkuus kasvaa. Myös ennakoivalla ja vuorovaikutteisella muutosviestinnällä sekä ymmärtäväisellä ja ihmisläheisellä muutosjohtajuudella saadaan henkilöstö sitoutumaan organisaatiomuutokseen.</p>
--	--	---	---	---

<p>Karjalainen Suvi ja Vesalo Maaret, 2015, YAMK-opinnäytetyö</p>	<p>Esimiestyön merkitys henkilöstön johtamisessa muutosprosesseissa.</p> <p>Integratiivinen kirjallisuuskatsaus.</p>	<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, millaista osaamista esimies tarvitsee muutosprosessin johtamisessa, sekä miten esimies voi edistää henkilöstön osallistumista ja sitoutumista muutosprosessissa. Lisäksi tarkoituksena oli tutkia, miten esimies voi vaikuttaa muutosvastarintaan muutosprosessin aikana.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa esimiestyössä toimiville, jotta he voisivat hyödyntää tutkimuksen tuloksia työssään muutosprosessia johtaessaan.</p>	<p>Opinnäytetyö toteutettiin integratiivisena kirjallisuuskatsauksena. Aineiston haut tehtiin Melinda-, ARTO-, Medica- ja Scopus-tietokantoihin.</p> <p>Lisäksi aineistoa haettiin käsin haun ja Google Scholar –haun avulla. Lopulliseen kirjallisuuskatsauksen analyysiin valittiin yhteensä 23 aineistoa. Analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä.</p>	<p>Esimies tarvitsee laaja-alaista osaamista johtaessaan muutosprosessia. Osaamisvaatimukset kohdistuvat erityisesti viestintä ja kommunikointiosaamiseen, prosessinhallintaosaamiseen sekä ihmissuhdetaitoihin.</p> <p>Keskeistä muutos vastarintaan vaikuttamisessa ja henkilöstön osallistamisessa ja sitoutamisessa ovat viestintä ja kommunikointi, henkilöstölähtöinen johtaminen, hyvät esimiestaidot sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien tarjoaminen henkilöstölle.</p>
---	--	---	--	---

<p>Korhonen Heikki, 2009, Pro Gradu</p>	<p>Henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin organisaation muutostilanteissa.</p>	<p>Tarkastella henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin organisaatiomuutoksessa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millä mahdollisuudet henkilöstöllä itsellään on vaikuttaa työhyvinvointiongelmien takana oleviin keskeisimpiin syihin muutostilanteissa.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus, Kysely toteutettiin verkkolomakkeella. Tutkimukseen osallistuivat kahden satunnaisesti valitun hätäkeskuksen henkilökunta. Otos (N=37)</p>	<p>Henkilöstö onnistuttaisiin saamaan aktiiviseksi osaksi kehittämistä jo muutoksen suunnitteluvaiheessa, jolloin työntekijät tuntevat alusta asti olevansa tärkeä osa muutosta. Sekä suunnitelluista uudistuksesta ja niiden takana olevista syistä kerrotaan työntekijöille mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Avoin viestintä vähentää muutosvastarintaa.</p>
---	--	---	--	--

<p>Korhonen Sini, 2014, YAMK opinnäytetyö</p>	<p>”Jatkuvaahan tää muutos on” Lähiesimiesten muutosjohtamisen osaaminen .</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa erään terveystalouden tuottavan yrityksen lähiesimiesten muutosjohtamisen osaamista sekä asiakaspalvelutyöntekijöiden näkemyksiä muutosjohtamisen osaamisesta.</p>	<p>Opinnäytetyön tutkimusote oli laadullinen, ilmiötä ymmärtämään pyrkivä. Aineiston keräämiseen käytettiin teemahaastatteluita. Haastateltavia oli yhteensä viisi, kaksi heistä työskenteli erään terveystalouden tuottavan yrityksen lähiesimiestyössä ja kolme asiakaspalvelutehtävissä. Haastattelut analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.</p>	<p>Tulokset osoittivat, että lähiesimiehillä on tietämystä muutosjohtamisen prosessin perusasioista ja elementeistä. Tulosten mukaan lähiesimiesten muutosjohtamisen haasteet kulminoituivat henkilöstöjohtamisen osaluksiin, kuten muutosviestintään, vuorovaikutustaitoihin ja henkilöstön muutosvastarinnan kohtamiseen. Osallaan tähän vaikuttaa lähiesimiestyöhön varatun ajan vähäisyys. Henkilöstön kokemukset lähiesimiesten muutosjohtamista näyttäytyivät vuorovaikutustaitojen puutteina sekä lähiesimieheltä saadun tuen vähäisyytenä.</p>
---	--	--	---	--

<p>Lappalainen Riitta 2010, Pro Gradu</p>	<p>Muutosprosessi henkilöstön kokemana – Joensuun seutukirjaston organisaatiomuutoksen toteuttamisen onnistumisen henkilöstön näkökulmasta.</p>	<p>Pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan organisaatiomuutosta henkilöstön näkökulmasta. Miksi organisaatiot muuttuvat, mitkä asiat vaikuttavat siihen, kuinka yksilö kokee organisaatiomuutoksen ja kuinka muutostojohtamisella voidaan vaikuttaa siihen, miten henkilöstö kokee organisaatiomuutoksen.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus, toteutettiin verkkolomakkeella. Tutkimukseen osallistuivat kirjaston henkilökunta, jotka ovat olleet töissä vuodesta 2006 lähtien. Otos (N=37).</p>	<p>Vastaajat kokivat suhtautumisensa vaihdelleen muutoksen aikana ja suhtautuminen oli kriittisempää ennen muutoksen aloittamista kuin muutoksen toteuttamisen jälkeen. Kirjastonjohtajat olivat muuta henkilökuntaa tyytyväisempiä muutoksen toteuttamiseen, mikä tukee ajatusta, että muutoksen kokemista kannattaa tarkastella koko henkilökunnan kautta.</p>
---	---	---	---	--

<p>Pettersson Alisa, 2011, Pro Gradu</p>	<p>Näennäisosallistumista vai todellista vaikuttamista? Osallistuva muutosjohtamisen prosessi kunnallisessa yhteistoimintaneuvottelussa.</p>	<p>Tarkoituksena käsitellä tutkimuksessaan osallistavan muutosjohtamisen prosessia kunnallisessa yhteistoimintaneuvotteluissa Hämeenlinnassa. Keskiössä olivat henkilöstön kokemukset muutosjohtamisen osallistavuudesta.</p>	<p>Tapaustutkimus, jossa käytettiin teemahaastatteluja sekä yhteiskuntaneuvotteluiden pöytäkirja- ja sopimusmateriaaleja. Haastatteluihin osallistui 10 työntekijä-, luottamus- ja esimiesasemassa olevaa henkilöä.</p>	<p>Työntekijät näkevät esimiehiä ja luottamushenkilöitä useammin osallistumisen merkityksen, ennen kaikkea arkipäiväisen ja käytännölläheisen toiminnan, kuten työpaikoilla tapahtuvan keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta. Tutkimustulokset osoittivat muutosjohtamisen tapojen mahdollistavan henkilöstön osallistumisen, mutta eivät tarpeeksi hyvin taanneet todellisia vaikutusmahdollisuuksia, jolla tarkoitettiin päätöksentekoprosessiin osallistumista.</p>
--	--	---	---	---

<p>Pusenius Noora, 2015, Pro Gradu</p>	<p>Sairaanhoidajien muutoksen kokeminen, muutososaaminen sekä muutosmyönteisyyttä edistävät tekijät.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata sairaanhoidajien kokemuksia työmuutoksesta, muutososaamisesta, muutosmyönteisyydestä sekä sitä edistäviä tekijöistä.</p>	<p>Laadullinen tutkimusmenetelmä, haastattelu. Haastattelu toteutettiin yliopistosairaalassa työskenteleville sairaanhoitajille (N=10). sisälönanalyysin avulla.</p>	<p>Sairaanhoidajien myönteisissä muutoskokemuksissa korostuivat halu itsensä kehittämiseen ja kehittymiseen sekä yhteistyö-, ammatti- ja muutoskykyisyyden taidot.</p> <p>Kielteiset muutoskokemukset liittyivät työmuutoksen toteuttamiseen ja johtamiseen sekä työntekijöiden muutososaamiseen. Organisaation johtajilta kaivattiin työmuutosten kokonaisvaltaista hallintaa, ylemmän johdon vastuunottoa ja tuen antoa, laadukkaampaa viestintää, kommunikointia ja tunteiden käsittelyn taitoja sekä johtamisen hierarkisuuden purkamista.</p>
--	--	--	--	--

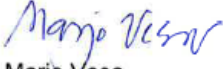
Savolainen Anne, 2015, YAMK-opinnäytetyö	Muutosjohtamisen keinot henkilöstön tukena organisaatiomuutoksessa.	Opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän sosiaali-palvelujen esihenkilöille muutosjohtamisen suunnitelma.	Avoimet muutospajat syksyllä 2013 ja keväällä 2014. Learning-cafe menetelmä. Muutospajoihin osallistui koko henkilöstö ja osallistujamäärä vaihteli 5-15 henkilöä/muutospaja.	Esihenkilöille muutosjohtamisen suunnitelma, joka liitettiin osaksi esihenkilöiden kehittämissuunnitelmaa.
Työelämän tutkimuskeskus 2011, Työelämän tutkimuspäivien ohjausryhmä	Työelämän tutkimuspäivät 2010: työntuottavuus + työelämän laatu –mahdollisuus vai mahdottomuus.	Tavoitteena oli selvittää, mil-laista on henkilöstön työhyvinvointia tukeva muutosjohtaminen ja miten työhyvinvointi näyttäytyy toteutettaessa toiminnalliseen tehokkuuteen tähtäävää uudistusta. Tutkimuksen tehtävänä oli myös selvittää, miten henkilöstön työhyvinvointi voidaan turvata työn tekemisen tapoja muuttavassa organisaatiomuutoksessa.	Tutkimuksen menetelmälliset ratkaisut perustuivat kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän triangulaatioon. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat kuntien henkilöstövas-taavat, palkka-sihteerit ja esimiehet. Tutkimusaineisto koottiin kyselytutkimuksilla sekä haastatte-luilla.	Tiedotetaan muutoksesta avoimesti ja riittävästi, luodaan osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia, turvataan riittävät resurssit työn tekemiseen, vahvistetaan muutoksen edellyttämää uuden osaa-mista, työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä johtamalla muu-tosta vuorovai-kutteisella tavalla. Esimies-työssä taas korostui vuoro-vaikutteinen muutosjohtaminen, joka merkitsee osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien luomista muutosten suunniteluun sekä esimiehen läsnä-oloa työpai-kalla.

<p>Tiesmaa Päivi, 2013, YAMK-opin näytetyö. TAMK</p>	<p>Strategian jalkauttaminen Rengon varhaiskasvatukseen.</p>	<p>Kuvata Hämeenlinnan kaupungin strategian johtamisjärjestelmä ja hakea vastauksia miten henkilökunta kokee henkilöstöstrategisen näkökulman?, Mitä toimenpiteitä vaaditaan visioon pääsemiseen? sekä Miten strategiatyöskentely konkretisoituu yksikön strategiasuunnitelmaksiksi?.</p>	<p>Toimintatutkimus, jossa osallistavana toimintatapana käytettiin Edvard De Bonon ajatteluhatuista valkoista, keltaista ja mustaa. Toisena menetelmänä oli Blanced Scorecard (BSC)-mittaristo, joka toimi viitekehyksenä. Analysointiin käytettiin deduktiivista ja abdeduktiivista sisällönanalyysimenetelmää.</p>	<p>Työntekijöiden osallistaminen strategiaprosessiin tuo mukanaan johdon sitoutumisen, esimerkillään ja strategiaan perustuvalla toiminnallaan esimies antaa mahdollisuuden nähdä strategia toimintaa ohjaavana viitekehyksenä. Tuloksista nousi esille myös sisäisen viestinnän merkitys, esille nousi myös vastuun kantaminen, uusien asioiden oppiminen sekä koulutusmahdollisuudet. Myös osaamisen johtaminen koettiin tärkeänä.</p>
--	--	---	--	--

<p>Vuorinen Minna, 2014, Pro Gradu</p>	<p>Henkilöstön sitoutuminen muutoksessa – case: Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystyöpiiri.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää: mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen muutoksessa?</p>	<p>Laadullinen tutkimusmenetelmä, haastattelu. Empiirisen aineiston muodostivat Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystyöpiirin ikäihmisten palveluiden kolmentoista henkilön haastattelut. Henkilöistä kymmenen toimi työntekijätehtävissä, kaksi lähiesimiestehtävissä sekä yksi johtoryhmässä.</p>	<p>Kaikki puutteet ja onnistuneisuudet muutosjohtamisessa kiteytyivät viestintään; henkilöstön muutossitoutumisen kannalta erityisesti esimiehen hallitsemaan viestintään ja muutosjohtajuuteen. Muutosviestintään ollessa onnistunutta se vahvisti selkeästi henkilöstön luottamusta muutosprosessin vaiheissa ja näin lisäsi muutokseen sitoutumista.</p>
--	--	---	--	---

<p>Wallenius Jukka 2011, Pro gradu</p>	<p>Henkilöstön muutoskielteisyyden syyt, sitoutuminen organisaatiomuutokseen ja muutostavastarinnan hyödyntämismahdollisuudet tutkimus valtion aluehallinnon uudistamishankkeesta (ALKU)</p>	<p>Selvittää henkilöstön muutokset aluehallinnon uudistamishankkeessa ja tutkia, kuinka työntekijöiden sitoutumista muutokseen olisi voinut parantaa. Lisäksi pohdittiin henkilöstön muutostavastarinnan hyödyntämismahdollisuuksia uudistamishankkeessa.</p>	<p>Tutkimuksessa käytettiin valmiista aineistoa ALKU-uudistuksen siirtymäkauden henkilöstökyselyä. Tutkimus oli laadullinen ja käytettiin sisälönanalyysiä. Hankkeessa oli mukana 6 viranomaista, lääninhallitukset, työvoima- ja elinkeinokeskukset, tiepiirit, työsuojelupiirit, alueelliset ympäristökeskukset ja ympäristölupavirastot. Yhteensä henkilöstökyselyyn osallistui 5870 henkilöä.</p>	<p>Muutostavastarinnan hyödyntämismahdollisuudet julkisen hallinnon uudistamishankkeissa liittyvät ennen kaikkea toimivien työtapojen ja ohjeistusten löytämiseen sekä yleisemmin asioiden sujuvaan hoitumiseen muutosprosessin aikana. Henkilöstöä kannattaa kuunnella organisaatiomuutoksessa, sillä työhönsä sitoutuneella työntekijöillä on kokemukseen ja osaamiseen perustuvaa tietoa, jota voidaan hyödyntää eri tavoin muutosprosessin aikana.</p>
--	---	---	---	--

Liite 3. Tutkimuslupa

YLÖJÄRVEN KAUPUNKI	VIRANHALTIJAPÄÄTÖS	
Varhaiskasvatuksen johtaja	30.3.2016	12 §
Vireillepanija	Minna Hietala ja Tiina Kivimäki	
Asia	Tutkimuslupa /Hietala Minna ja Tiina Kivimäki	
Selostus asiasta	<p>Minna Hietala ja Tiina Kivimäki pyytävät tutkimuslupaa tutkimukselle Henkilökunnan näkemyksiä uuden varhaiskasvatuslain toteuttamiseen ja muutosprosessiin. Tutkimus on laadullinen tutkimus ja aineiston keruumenetelmänä käytetään kyselyä.</p> <p>Tutkimuksen toteuttamisesta on sovittu aluejohtajan ja päiväkodin johtajien kanssa. Tutkimuksen tulos annetaan Ylöjärven kaupungin varhaiskasvatuksen käyttöön.</p>	
Perustelut	Hallintosääntö § 107	
Päätös	Myönnän tutkimusluvan Minna Hietalalle ja Tiina Kivimäelle selosteessa esitetyin ehdoin.	
Päiväys ja allekirjoitus	Ylöjärvi 30.3.2016	
	 Marjo Vesa Varhaiskasvatuksen johtaja	
Jakelu	Minna Hietala Tiina Kivimäki Merja Hietikko Elina Hurme	
Oikaisuvaatimusohje	<p>Tähän päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen Ylöjärven sivistyslautakunnalle postitse (PL 22, 33471 Ylöjärvi) tai sähköisesti (kirjaamo@ylojarvi.fi).</p> <p>Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Kunnan jäsenen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, kun päätös on asetettu yleisesti nähtäväksi. Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, 7 päivän kuluttua kirjeen lähettämisestä ja 3 päivän kuluttua sähköpostin lähettämisestä.</p> <p>Tiedoksiantopäivää tai sitä päivää, jona päätös on asetettu nähtäväksi, ei lueta määräaikaan. Jos määräajan viimeinen päivä on pyhäpäivä tai muu sellainen päivä, jona työt virastoissa on keskeytettävä, saa oikaisuvaatimuksen toimittaa ensimmäisenä arkipäivänä sen jälkeen.</p>	

YLÖJÄRVEN KAUPUNKI

VIRANHALTIJAPÄÄTÖS

Varhaiskasvatuksen johtaja

30.3.2016

12 §

Oikaisuvaatuksesta on käytävä ilmi vaatimus perusteluineen ja se on tekijän allekirjoitettava. Valitusasiakirjat on toimitettava valitusviranomaiselle ennen valitusajan päättymistä. Omalla vastuulla valitusasiakirjat voi lähettää postitse tai sähköisesti. Valituksen on oltava perillä valitusajan viimeisenä päivänä klo 15.00 mennessä riippumatta siitä, toimitetaanko valitus postitse vai sähköisesti.


Julkisesti nähtävänä

Kaupungintalo, huone 160a, 5.4.2016 klo 10-15

Lähetetty postitse

Lähetetty sisäisessä postissa

} 31.3.2016


Aulikki Kulmala, palvelusihteeri

Liite 4. Saatekirje

YLÖJÄRVI 17.3.2016

HYVÄ VARHAISKASVATTAJA!

Olet saanut käteesi kyselylomakkeen, joka on osa opinnäytetyötämme tulevasta varhaiskasvatuslain muutoksien käytäntöön viemisestä Ylöjärven varhaiskasvatuksessa. Opiskelemme Tampereen ammattikorkeakoulussa Sosionomi YAMK-tutkintoa ja tutkimme opinnäytetyössämme henkilökunnan mielipiteitä ja ideoita uuden varhaiskasvatuslain toteuttamiseen sekä muutosprosessiin.

Uuden varhaiskasvatuslain näkyvimmat muutokset kohdistuvat subjektiivisen päivähoiton rajaamiseen, aikaperusteisen hoidon järjestämiseen sekä ryhmäkokojen kasvamiseen. Opinnäytetyössämme haluamme antaa henkilökunnalle mahdollisuuden päästä vaikuttamaan lakimuutosprosessiin. Sinun mielipiteesi on meille todella tärkeä. Yhdessä voimme vaikuttaa Ylöjärven varhaiskasvatuksen arkeen ja toimintaan tulevan lakimuutoksen voimaan astuessa!

Tutkimuksen tekemiseen on saatu lupa Ylöjärven varhaiskasvatuksen johtajalta. Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Kenenkään vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksissa. Kyselyyn vastaamiseen on aikaa kaksi viikkoa. Vastausaika on 4.4 -15.4.2016. Pyydämme teitä palauttamaan kyselylomakkeen täytettynä yksikkönne palautuslaatikkoon 15.4.2016 mennessä.

Opinnäytetyömme ohjaajana toimii Merja Sinkkonen Tampereen ammattikorkeakoulusta, e-mail: merja.sinkkonen@tamk.fi. Opinnäytetyö tullaan julkaisemaan Internetissä osoitteessa www.theseus.fi.

Kiitos vastauksestasi!

Ystävällisin terveisin

Minna Hietala, LTO
minna.hietala@soc.tamk.fi

Tiina Kivimäki, LTO
tiina.kivimaki@soc.tamk.fi

Liite 5. Kysymyslomake

HENKILÖSTÖN VALMIUDET MUUTOSPROSESSISSA

1. Miten tulevaa lakimuutosta on tiedotettu yksikössäsi ja mitä tiedät siitä?

2. Mitä tietoa tarvitsisit uudesta lakimuutoksesta ja millä tavoin?

3. Miten yleensä muutoksista on keskusteltu yksikössäsi?

MUUTOKSEEN MOTIVOITUMINEN JA OSALLISTUMINEN

(Vastaa kysymyksiin pohtien lakimuutosta ja yleensä muutoksia työyksikössäsi.)

4. Mitä tunteita lakimuutos sinussa herättää?

5. Miten lakimuutoksen läpivieminen vaikuttaa työhösi?

6. Miten lakimuutoksen läpivieminen vaikuttaa työmotivaatioosi?

7. Miten haluaisit vaikuttaa tulevaan muutosprosessiin?

8. Miten kuvailisit hyvin läpikäytyä muutosprosessia?

VARHAISKASVATUSLAIN KÄYTÄNTÖÖN SAATTAMINEN JA IDEOINTI

Subjekttiivinen päivähoito-oikeus on jokaisella lapsella 20h/viikko. Ideoi ja avaa konkreettisten esimerkkien avulla päivänkulkua ja toimintamalleja alla olevien esimerkkitapausten pohjalta.

9. Miten laadukas varhaiskasvatustoiminta sekä pedagogiikka taataan ja järjestetään kaikille lapsille? Laita vastauksesi tapausten 1-4 alle.

Tapaus 1: Osa lapsista on hoidossa kolmena päivänä viikossa. Hoitoajat ma 8-15, ti 10-17 ja ke 11-17. Muut ryhmän lapset ovat hoidossa ma-pe 8-17 välillä.

Tapaus 2: Osa lapsista on hoidossa jokaisena arkipäivänä 10-14 välisen ajan. Muut ryhmän lapset ovat hoidossa ma-pe 8-17 välillä.

Tapaus 3: Osa lapsista on hoidossa vaihtelevasti viikon aikana. Hoitoajat ma 10-14, ti 8-14, to 12-16 ja pe 10-16. Muut ryhmän lapset ovat hoidossa ma-pe 8-17 välillä.

Tapaus 4: (Vuorohoidon kasvattajille) Miten tapaukset 1-3 toteutetaan vuorohoidossa? Kuvaile tilanteita.

10. Miten varhaiskasvatustoiminta tullaan järjestämään työyksikössäsi, jos ryhmäkoot kasvavat ensi syksynä, siten että yksi aikuinen vastaa kahdeksasta yli kolmevuotiaasta lapsesta? Kuvaile, ideoi ja kerro hyviä toimintatapoja?

ESIMIEHEN ROOLI MUUTOKSESSA

11. Mikä on mielestäsi esimiehen rooli muutoksen sitoutumisessa? Perustelee.

12. Oletko saanut tukea ja kannustusta lähiesimieheltä muutoksissa? Miten ja millaista?

13. Miten toivoisit esimiehen kehittävän omaa toimintaansa edesauttamaan sinua muutoksissa?

14. Mitä muuta haluat kertoa tai ideoida?