



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Hannele Silvennoinen

Organisaation muutos varhaiskasvatuspalveluissa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi YAMK

Sosiaali-ala

Opinnäytetyö

18.4.2021

Tekijä(t) Otsikko	Hannele Silvennoinen Organisaation muutos varhaiskasvatuspalveluissa
Sivumäärä Aika	55 sivua + 3 liitettä 18.4.2021
Tutkinto	Sosionomi yamk
Tutkinto-ohjelma	Sosiaaliala
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaaliala
Ohjaaja(t)	Yliopettaja Saila Nevanen
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää henkilöstön muutoskokemuksia sekä kuvailla henkilöstön ja esimiehen välistä yhteistyötä organisaation muutosprosessin alussa. Tuusulan kunnan palveluverkossa toteutetaan palveluiden kehittäminen vuosina 2019–2026 organisaatiomuutoksena. Keskeisiin varhaiskasvatuspalveluiden tuotantohankkeisiin liittyvät uudisrakennuksina päiväkotit Martta Wendelin ja Kirkonkylän kampus. Nämä uudet varhaiskasvatusyksiköt korvaavat Etelä-Tuusulan alueen vanhat päiväkotikiinteistöt. Hanke sisältää vakituisessa työsuhteessa olevan henkilöstön ja esimiesten uudelleen sijoittumisen. Päiväkotit Martta Wendelin aloittaa toimintansa syksyllä 2022. Alustavassa suunnitelmassa Kirkonkylän kampuksen toiminta alkaa syksyllä 2024. Kirkonkylän kampuksen varhaiskasvatuspalveluita tuotetaan sekä suomen että ruotsin kielellä.</p> <p>Opinnäytetyöhön liittyvä kysely toteutettiin organisaation muutosprosessin alkuvaiheessa keväällä 2020 muodostuen näin ajankohtaiseksi katsaukseksi. Aineisto muodostui e-lomakekyselystä. Kyselyyn vastasi 16 työntekijää. Saatua aineistoa tarkasteltiin sisällönanalyysin keinoin, joka määritteli esimiehille suunnatun teemahaastattelun sisällön. Tähän teemahaastatteluun osallistuivat päiväkotit Martta Wendelinin ja Kirkonkylän kampuksen päiväkodin esimiehet.</p> <p>Keskeisinä tuloksina tässä opinnäytetyössä tuli esille henkilöstön ja esimiesten yhteinen näkemys muutoksen onnistumisen osatekijöistä. Näitä ovat yhteiset ymmärrys ja toimintatavat, yhteisöllisyys, toimiva tiedonkulku ja ratkaisukeskeisyys. Onnistuneen muutoksen tekijöinä koettiin ovat resilienssi, työyhteisön positiivinen asenne yhteiseen työnkehittämiseen sekä empaattinen esimiestyö.</p> <p>Muutosprosessi on mittava kokemus organisaatiolle, yhteisölle sekä yksittäiselle työntekijälle. Henkilöstön asiantuntijuus on merkittävää kapasiteettia organisaatiolle samoin henkilöstön työhyvinvointi. Olisi mielenkiintoista tarkastella pitkäaikaistutkimuksen keinoin työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyviä osatekijöitä päiväkotit Martta Wendelinissä ja Kirkonkylän kampuksessa uudenlaisen varhaiskasvatuspalveluiden jo toteutuessa pidempään. Tämä tieto muodostanee mielikuvan organisaation menestystekijöistä. Tämän opinnäytetyön ulkopuolelle jätettiin asiakasnäkökulma, joka olisi myös mielenkiintoinen tarkastelun kohde jatkossa.</p>	
Avainsanat	organisaatiomuutos, työhyvinvointi, muutoskokemus, muutosjohtaminen

Author(s) Title	Hannele Silvennoinen Organizational change in early childhood education services
Number of Pages Date	55 pages + 3 appendices 18 April 2021
Degree	Master of Social Science
Degree Programme	Social Services
Specialisation option	Social Services
Instructor(s)	Saila Nevanen, Principal Lecturer
<p>The purpose of this study was to collect experiences of personnel and to describe the collaboration between staff and supervisor during the organizational change process. There will be multiple changes in Tuusula's service network in the future. Tuusula municipality is building two new day care centers between 2021 and 2024. The first one is Martta Wendelin day care center (2022) and the second one is Kirkonkylä Campus (2024). They both will replace the old day care centers in Southern Tuusula area. All the employees including supervisors will be relocated. In Kirkonkylä campus, education will be produced bilingually in Finnish and Swedish.</p> <p>The thesis questionnaire was produced by online survey and answers gave information about the current situation and the experience of the process. Sixteen employees answered the survey, and the material was reviewed by means of content analysis. Martta Wendelin day care center and Kirkonkylä campus supervisors took part in a theme interview.</p> <p>The essential results were that the staff and supervisors had a common vision about the factors of a successful change process. Knowledge, sense of community and good communication are parts of successfulness. Change process also includes resilience, positive attitude towards developing work and supervisors' empathy in leadership.</p> <p>The change process is an extensive experience to the organisation, the community, and a single employee. Staff expertise and well-being at work are remarkable capacities. Overall, it would be interesting to look at the components of well-being at work and leadership in Martta Wendelin and Kirkonkylä when they are fully operational. That information would form a vision of the success factors of an organisation. This thesis did not include the client point of view, but it would be interesting to look at that in the future.</p>	
Keywords	organizational change, well-being at work, experience of change, change management

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Muutos organisaatiossa	3
2.1	Organisaatiomuutos	3
2.2	Muutoksen johtaminen	5
2.3	Viestinnän, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen merkitys muutosprosessissa	6
2.4	Tunnekokemukset organisaation muutoksessa	8
2.5	Esimiehen tuki henkilöstölle muutoksen aikana	9
3	Muutosprosessi Tuusulan varhaiskasvatuspalveluissa	11
4	Tutkimuskysymykset	15
5	Opinnäytetyön toteutus, aineisto ja tutkimusmenetelmät	15
5.1	Opinnäytetyön kohderyhmä	16
5.2	Aineiston hankintamenetelmät	17
5.3	Aineiston analysoinnin tapa	20
6	Eettiset kysymykset	21
7	Tulokset	22
7.1	Taustatiedot	22
7.2	Muutosprosessi henkilöstön kokemana	23
7.3	Muutosprosessin vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin	28
7.4	Muutosprosessi osana varhaiskasvatuspalveluiden kehittämistä	32
7.5	Henkilöstön muutosprosessiin liittyvät toiveet	33
7.6	Henkilöstön näkemykset johtamistyöstä muutosprosessissa	35
7.7	Esimiesten näkemykset muutosprosessista	37
7.8	Yhteenveto tuloksista	39
8	Johtopäätökset	40
9	Pohdinta	46
	Lähteet	56
	Liitteet	
	Liite 1. Henkilöstökyselyn saateteksti	
	Liite 2. Henkilöstökyselyn sisältö	

Liite 3. Esimiehille suunnatun teemahaastattelun sisältö

1 Johdanto

Organisaatiomuutoksessa uuden luominen sisältää kokeilemisen, uuden oppimisen, vanhoista työtavoista poisoppimisen ja uusien työmotivaation lähteiden hakemisen. Muutosprosessissa vanha ja uusi vaihe toteutuvat päällekkäisinä kokemuksina. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013: 45–53.) Muutokset vaativat työyhteisöltä uudenlaisia orientaatioita. Henkilöstölle tulee tarve työstää omaa työidentiteettiään samalla, kun suhde työhön rakentuu uudelleen. Muutokset ovat kuormittamassa henkilöstön tunteita, vaikka ne toisivatkin tullessaan myös uusia mahdollisuuksia. (Juuti & Salmi 2014: 81–82.) Huomioimalla muutoksen aikana henkilöstön tunteet sekä tukemalla toimijuutta voimaannutetaan henkilöstön työskentelyssä edistäen samalla työyhteisön työhyvinvointia (Vikman 2020: 62).

Työntekijät ovat yksilöitä, joilla on oma tapa käsitellä ja kohdata muutoksia. Tietoisuus muutoksen tuomista mahdollisuuksista tukee työntekijää sitoutumaan ja olemaan aktiivisesti mukana. Tähän vaikuttaa kokonaiskuvan hahmottaminen. Tämä tietoisuus johdattaa ajatukset omasta itsestä työyhteisöön ja siitä huolehtimiseen. Avoimella, muutoksen konkreettisia tuloksia ja onnistumisia sisältävällä viestinnällä vahvistetaan muutosmyönteisyyttä ja positiivisuutta. (Heiskanen & Lehikoinen 2010: 55–60.)

Kuntaorganisaatio edistää varhaiskasvatusta kehittämällä palveluita. Palveluiden suunnittelussa on otettava huomioon sekä väestörakenteen muutokset että tämänhetkisten varhaiskasvatusyksiköiden tilaratkaisujen kunto ja niiden ylläpitokustannukset. Palvelurakenteen kehittäminen sisältää organisaatiolle muutoksen, joka toteutetaan reaaliaikaisesti sen hetkisten palveluiden tuottamisen ohella. Ajanmukaiset palvelut edellyttävät henkilöstön asiantuntijuuden ja osallisuuden huomioimisen osana kehittämistyötä. Keskitämällä palvelut suurempaan kokonaisuuteen luodaan innovatiivinen lähtökohta palveluiden uudennaiselle tuottamiselle ja kehittämiselle.

Organisaation muutoksessa henkilöstön sitoutumista ja aktiivista työskentelyä muutoksen hyväksi on tukemassa henkilöstön näkemysten huomiointi. Esimiestaholta henkilöstölle välittyvä motivointi ja empatia viestittävät, että henkilöstön työhyvinvoinnista välitetään. (Ritakallio & Vuori 2018: 136–140.) Henkilöstö kokee muutoksen eri tavoin. Muutosjohtamisella on merkitystä osana henkilöstön osallisuuden kokemusta. Merkittävänä

asioina tässä voidaan pitää viestintää, vastavuoroista vaikutusta sekä vaikuttamismahdollisuutta. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009: 38.)

Muutosprosessi muodostuu koko organisaation yhteiseksi oppimiskokemukseksi. Haastattelusta tuleva tieto antaa suuntaa sille, mitkä ovat ne toimenpiteet, joilla muutokset saadaan aikaiseksi ja kuinka se vaikuttaa yhteistyöhön. Sydänmaanlakka (2007) tuo esille oppimisen näkemisen prosessina, jossa hankitaan uutta tietoa, asenteita, taitoja, kontakteja ja kokemuksia, jotka ovat johtamassa toiminnan muutoksiin. Oppimistapah-tuman arvioinnissa omia kokemuksia analysoidaan organisaation, tiimin ja yksilön koke-muksiin vertaillen niitä luoden samalla uusia toimintamalleja. Lisäksi ne voidaan liittää laajempiin viitekehyksiin. (Sydänmaanlakka 2007: 33,73.)

Tuusulan kuntaorganisaation kehittämisen keskeisenä lähtökohtana on koulujen sekä varhaiskasvatuksen palveluverkkojen kehittäminen. Tuusulan kunnan palveluverkossa toteutetaan palveluiden kehittäminen vuosina 2019–2026 organisaatiomuutoksena. Or-ganisaatiomuutoksessa ovat huomioituina oppimisen edistäminen sekä turvallinen, ke-hittävä ja terveellinen oppimisympäristö. Uudet varhaiskasvatusyksiköt ovat yhtenä stra-ategisista tavoitteista kunnassa. Palveluiden kehittämiseksi asetettavat tavoitteita julkisten palvelujen rooli, kunta-alan muutokset palvelurakenteissa sekä palveluiden sisällöissä. Palveluiden kehittämistarpeeseen on vaikuttamassa myös perusopetuksen opetussuun-nitelmien sekä varhaiskasvatuksen suunnitelmien asettamat vaateet. Uudet oppimiskä-sitykset tuovat mukanaan ajatuksen tilojen muunneltavuudesta sekä innovatiivisesta ta-vasta oppia. Tämä on osaltaan lisäämässä tarvetta toteuttaa uudenlaisia oppimisympä-ristöjä sekä perusopetukseen että varhaiskasvatukseen. (Tuusula 2018.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan henkilöstön osallisuuden ja kuulluksi tulemisen ko-kemuksesta organisaation muutosprosessissa. Tarkoituksena on tuottaa tietoa, jolla voi-daan kiinnittää huomiota henkilöstön ja lähiesimiehen välisen yhteistyön edistämiseen ja vahvistamiseen muutosprosessin aikana. Tieto henkilöstön subjektiivisista muutospro-cessikokemuksista muodostetaan henkilöstökyselyn keinoin. Vastauksista välittyvä tieto henkilöstön muutoskokemuksesta sisältää myös viitteen mahdollisesta tuen tarpeesta muutosprosessin aikana ja sen jälkeen. Tämä tieto sisältää osatekijöitä, jotka ovat vai-kuttamassa henkilöstön työhyvinvointiin, yhteisöllisyyteen, ryhmäytymiseen sekä osalli-suuteen vahvistaen samalla varhaiskasvatuksen laatua. Henkilöstön muutosprosessiko-kemukset tuovat tärkeää tietoa kuntaorganisaatiolle osana palveluiden kehittämistä.

Tätä opinnäytetyötä voidaan hyödyntää osana työhyvinvointisuunnitelmaa sekä esimiestyön kehittämistä.

2 Muutos organisaatiossa

Tässä luvussa esitellään organisaation muutosta sekä henkilöstön että organisaation kokemuksena. Luvussa tuodaan esille organisaatiomuutokseen liittyvät olennaisimmat käsitteet. Muutoksen johtamista esitellään, koska onnistuneella henkilöstöjohtamisella muutkokemuksesta muodostuu henkilöstön ja esimiehen yhteinen ymmärrys ja tietoisuus edistäen onnistunutta muutosta. Luvussa avataan tiedonkulun ja dialogin merkitys osana kokonaiskuvan muodostumista muutoksessa. Organisaation muutoksessa kokemus koskee asiantuntijoita, johon sisältyy myös inhimillisyys. Näin ollen tässä luvussa käsitellään myös muutokseen sisältyvää tunnekokemusta sekä mahdollista tarvittavaa tukea ja ennaltaehkäisevää työtettä lähiesimiestyön taholta.

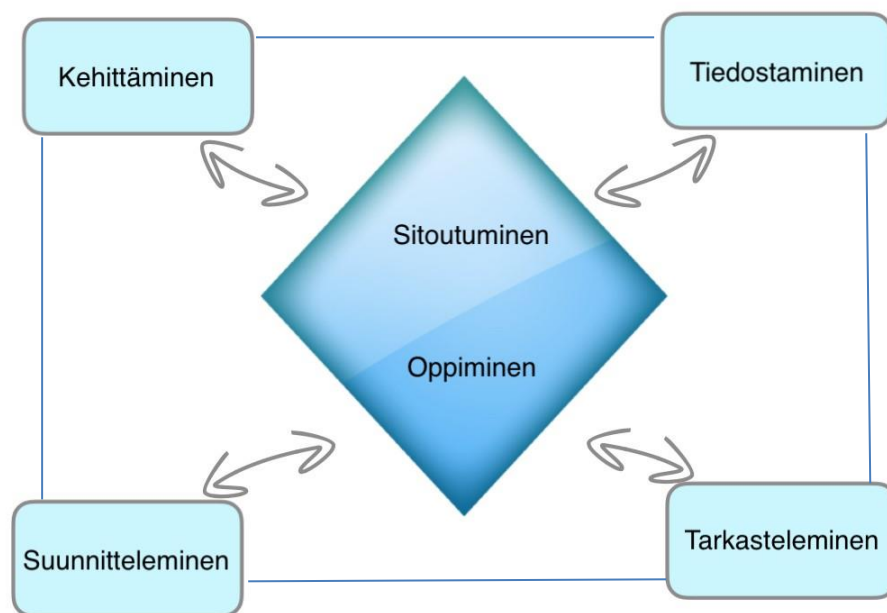
2.1 Organisaatiomuutos

Muutos on mahdollisuus, jossa toteutuu innovatiivisuus ja avoimuus. Pysähtymällä muutostilanteessa peruskysymysten ääreen lisätään tietoisuutta muutoksesta, vahvistetaan sitoutumista sekä merkityksellisyyden kokemusta. (Mönkkönen 2018: 181–182.) Muutos voidaan nähdä kehittämistilaisuutena yhteisille toimintatavoille. (Schaupp ym. 2013: 32–33.) Muutos sisältää uudistumista, jossa on mahdollista rakentaa omaa osaamista ja ammatillisuutta. Samalla toteutuu tietoista tulevaisuuden suunnittelemista. Muutoksessa on koettava omaa epävarmuutta. Mahdollisia pelkoja on opittava hallitsemaan. Kartuttamalla ja säilyttämällä omaa osaamista ja sen markkina-arvoa vahvistuu kyky omaksua uutta. (Mattila 2008: 76–84.)

Organisaatiomuutosta tarkasteltaessa on hyvä huomioida vaikuttavuus. Muutos sisältää strategiaan liittyvän yhteistyön erilaisissa työryhmissä. Tällä yhteistyöllä vahvistetaan organisaation muutokseen liittyviä valmiuksia. Jo valmiit yhteistyökäytänteet ovat osana organisaation laadunhallintaa. Muutos on organisaation ainutlaatuinen yhteinen oppimiskokemus. Muutosprosessin aikana toteutettavalla arvioinnilla saavutetaan tärkeä tieto, jota voidaan hyödyntää muutosprosessiin liittyvän strategian etenemisessä. Monipuolinen dokumentointi tuo esille muutokseen liittyvät tärkeät asiat muodostaen samalla tie-

toisuuden muutokseen liittyvistä vaikuttavuustekijöitä. Tarvittaessa organisaatiolla on oltava mahdollisuus tehdä nopeita ratkaisuja myös muutoksen aikana osana muutoksen hallintaa. (Worley & Mohrman 2014: 217–218.)

Henkilöstö tulee tietoiseksi muutosprosessista sen ollessa päätetty ja suunnitelmien ollessa jo pitkällä. On hyvä, että henkilöstöllä on mahdollisuus valmistautua tulevaan muutokseen ajoissa. Ennen uuden aloittamista on päästettävä vanhasta irti. Lopun ja alun välissä on tärkeä tyhjyyden hetki, joka tuo muutoksen todelliseksi. Henkilöstön näkökulmasta eri vaiheet ovat täynnä henkilökohtaista kokemusmaailmaa ammattitaidon ja ammatillisuuden rinnalla. (Valpola 2004: 35–36.)



Kuvio 1. Henkilöstön osallistaminen muutoksessa (Worley & Mohrman 2014: 21 mukailen).

Oleennaista organisaation muutoksessa on henkilöstön sitouttaminen. Tuotaessa esille oppimista lisääntyy henkilöstön motiivi, mikä vahvistaa henkilöstön sitoutumista muutokseen. Tätä on mahdollistamassa henkilöstön mahdollisuus osallisuuteen ja työn kehittämiseen. Muutoksen jälkeen on organisaatiossa hyvä yhdessä tarkastella kokemusta keskustelemalla sekä dokumentoimalla muutkokemukseen liittyviä tekijöitä. Muutoksen johtajien on oltava tietoisia muutoksen henkilöstölle aiheuttamista reaktioista kuten tunnereaktioista ja niiden vaikutuksesta käyttäytymiseen ja muutkokemukseen. (Worley & Mohrman 2014: 218.)

Työelämässä tapahtuvat muutokset edellyttävät sopeutumiskykyä henkilöstöltä. Henkilöstöllä ollessa mahdollisuus toimia muutoksen agentteina vahvistuu tunne siitä, että on mahdollisuus itse olla vaikuttamassa kokemaansa. (Manka 2011: 148.) Organisaation muutoksessa henkilöstön sitoutumista ja aktiivista työskentelyä muutoksen hyväksi on tukemassa henkilöstön näkemysten huomiointi. Esimiestaholta henkilöstölle välittyvä motivointi ja empatia viestittävät, että henkilöstön työhyvinvoinnista välitetään. (Ritakallio & Vuori 2018:136–140.) Henkilöstö kokee muutoksen eri tavoin. Muutosjohtamisella on merkitystä osana henkilöstön osallisuuden kokemusta. Merkittävänä asioina tässä voidaan pitää viestintää, vastavuoroista vaikutusta sekä vaikuttamismahdollisuutta (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009: 38).

Hyvä tunnelma sitouttaa työntekijöitä auttaen onnistumaan muutoksissa paremmin. Rohkeus ajatella uudella tavalla sekä kokeilla uusia asioita oppien niistä samalla vahvistuvat. Hyvällä tunnelmalla on vaikutusta luovuuden, tuottavuuden ja tehokkuuden lisäämiseen. Tähän on vaikuttamassa hyvinvoinnin lisääntyminen ja stressin väheneminen. Energian vapautuessa tärkeisiin asioihin vahvistuu parempien päätösten tekeminen ja oppiminen. (Rantanen 2018: 25–33.)

2.2 Muutoksen johtaminen

Muutosten onnistumisen edellytyksenä on esimiehen ja henkilöstön yhteinen dialogi. Tämä dialogi sisältää tietoisuuden muutoksen tavoitteista sekä henkilöstöön kohdistuneista odotuksista. Hyvään johtamistoimintaan sisältyy ihmisten johtaminen kuuntelemalla henkilöstöä, rakentamalla luottamusta ja kohtelemalla oikeudenmukaisesti. Samalla toteutuu asijahtaminen, jossa asetetaan tavoitteita, ohjataan ja neuvotaan sekä annetaan palautetta työsuorituksista. Moderni johtamistapa rakentuu vuorovaikuttamisesta ja tilannejohtamisesta, jossa limittyä toiminnan ja ihmisten johtaminen. (Manka 2011: 95–96.)

Onnistunut muutosjohtaminen vahvistaa henkilöstön sopeutumista ja sitoutumista uuteen tilanteeseen (Kvist & ja Kiipiä 2006:18). Sopeutuminen ja sitoutuminen edellyttävät kannustavaa ja luottamuksellista työilmapiiriä. Esimiehen on oltava työyhteisön kanssa samalla aaltopituudella. Tämä vahvistuu kiinnittämällä huomiota työyhteisössä ilmenevään tunnetilaan sekä ajatuksiin ja työstäen muutosta perustehtävän suuntaisesti yhdessä henkilöstön kanssa. (Juuti ja Virtanen 2009: 143.) Lähiesimiehen oma sitoutuminen työhön helpottaa työntekijöitä sitoutumispuhdoissa (Nurmi 2012: 131).

Esimiehen asiantuntemus tulee esille kysymysten asettelussa, jota oma asiantuntijuus on auttamassa. Samalla esimies vaikuttaa henkilöstön ajattelumalliin määrittellen yhteisen myönteisen tavoitetilan. Yhteisten keskusteluiden on hyvä antaa suunta itsenäiselle ongelmanratkaisulle sekä oma-aloitteellisuuden lisäämiselle. Esimiehen on hyvä huomioida, että jo hyväksi havaittuja toimintamalleja voi hyödyntää. Samalla on voi analysoida, mitkä ovat toimivuuden menestyksen takana. Tavoissa toimia voi olla jotakin hyödyttömiä, jota kuitenkin toistetaan tottumuksesta. Pienetkin muutokset ovat johtamassa seuraavaan muutokseen. Yhteinen pohdinta muutosprosessin tavoitteista ja niihin liittyvästä toiminnan toteuttamisesta tuo esille vision myönteisestä tulevaisuudesta. (Ahlroth & Havunen 2015: 74–76.)

Muutosjohtamisen on oltava hallittua. Onnistunut muutosjohtajuus sisältää tehtävien loppuun viemisen. Esimiehen on hyväksyttävä mahdollinen muutosvastarinta. Käynnistystoimien on hyvä sisältää innostusta ja sitoutumista. Mahdollinen muutosvastarinta on hyväksyttävä. Muutoksessa esille tulevat tulokset on hyödynnettävä ja tuloksien tuomat voimat on kohdistettava mahdollisiin tuleviin haasteisiin. (Mattila 2008:50–52.) Organisaation rakennemuutoksessa vaikeimpana osana on ihmisten johtaminen. Rakennemuutoksessa on hyvä kiinnittää huomiota henkilöstön osallistaminen ideointiin sekä henkilöstön mahdollisuuteen huolehtia muutoksessa asiat loppuun omalla tavallaan. (Kvist & Kiiپی 2006: 31–51.)

Voimaannuttavat tekijät kuten innovatiivinen työilmapiiri ja sosiaalinen tuki esimiehen toimesta sisältyvät työkykyjohtamiseen. Esille tulevat henkilöstön työn hallinta sekä mahdollisuus vaikuttaa. Tätä henkilöstön kokemusta on tukemassa esimiehen selvillä olemisen-, varautumisen- ja osallistumisen periaatteet. (Manka & Manka 2016: 68–70.) Hyvä työilmapiiri on jokaisen työntekijän vastuulla (Manka 2011: 90). Esimiesten on hyvä olla tietoisia siitä, miten henkilöstö koee saavansa tukea muutosprosessin aikana ja millainen tuki olisi tarpeellista.

2.3 Viestinnän, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen merkitys muutosprosessissa

Muutoksen johtaminen on jatkuvaa viestintää. Se mitä henkilöstö kuulee ja millaisia tulkintoja tästä syntyy, on merkittävää. Esimiehen on hyvä tuoda esille tilanne, mikäli hän ei tarkasti tiedä tapahtumankulkua jatkolle. Rehellisyys viestinnässä luo luottamusta. (Juuti & Virtanen 2009: 151.) Muutosprosessissa tiedonkulku ja vuorovaikutus ovat

osana prosessin ymmärtämistä ja sitoutumista. Muutosprosessiin sisältyy sekä epävarmuuden sietämistä että erilaisten mielipiteiden kuuntelemista. (Valpola 2004: 62–64.) Henkilöstön konkreettinen tiedon jäsentely toteutuu johdon viestittäessä selkeästi mitä strategiset tavoitteet tarkoittavat työntekijän ja työyhteisön kannalta. (Juuti & Salmi 2014: 164.)

Organisaation viestinnästä on tultava ilmi, mitä kohti muutoksessa ollaan menossa. Muutoksen aikana esimiesten on hyvä tiedostaa erilaisia valmiuksia ja vahvuuksia kohdata ja toteuttaa muutosta. Ratkaisemalla yhdessä keinot ja menetelmät, miten parhaiten saavutetaan organisaation asettamat muutostavoitteet, vahvistuu muutoksen mieltäminen yhteisön ja organisaation yhteisenä kokemuksena. Muutos sisältää yksilön kannalta merkittäviä asioita, mutta muutos on kohdattava yhteisönä. Yhteisöllinen kokeminen tukee parhaiten henkilöstöä. Esimiehellä on vastuu viestinnästä muutoksessa, jota tukee hyvin suunniteltu tiedonkulun prosessi sekä tavat viestittää. Muutoksissa henkilöstöllä on useimmiten tarve saada tietoa siitä miten muutos vaikuttaa heihin. Organisaation sisäisellä sähköisellä viestinnällä lähennetään henkilöstön ja ylimmän johdon viestintää. (Heiskanen & Lehikoinen 2010: 66–68.)

Organisaatioviestinnällä on merkitystä ja arvoa. Mitä suurempi muutos on tai mitä suuremmat pelot muutokseen sisältyy, sitä tärkeämpää on viestinnän keinoin tukea pääsyä tavoitteisiin. Viestin on oltava selkeä ja sen on tavoitettava viestin tarvitsijat. Lisäksi on huomioitava keskustelumahdollisuus koskien viestin asiasisältöä esimerkiksi organisoidun viestintäryhmän keinoin. (Valpola 2004: 62–64.)

Vastuu viestinnästä on esimiehellä. Esimiehen viestintää tukee hyvin suunniteltu tiedonkulun prosessi sekä tavat viestittää. Muutos tuo henkilöstölle tarvetta saada tietoa siitä miten muutos vaikuttaa heihin. Yhdeksi tavaksi henkilöstön ja ylimmän johdon viestinnän lähentämisestä on sähköisen viestintä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010: 66–68.)

Esimiehen tärkeimpänä tehtävänä muutoksessa on kohdata henkilöstö. Esimiehen on tunnistettava myös omat tunteensa muutoksessa. Esimiehen on hyvä saada itsekin tukea omalta esimieheltään. (Ponteva 2010: 27–29.) Vuorovaikutuksella on tärkeä merkitys viestinnässä ja erityisesti luottamuksen toteutumista siinä. Dialogi arjessa minimoi molemminpuolisia väärinkäsityksiä. Vuorovaikutukselle tarvitaan läsnäoloa, aikaa ja kohtaamisia. Nämä asiat sisältyvät yhteistyömuodon toteuttamiseen ja tapoihin kohdata toinen. (Ikonen 2015: 136–140.)

Palautteen antamisella ja vastaanottamisella kehitetään tietämystä, osaamista ja toimintatapoja. Palautteen saaminen vahvistaa työntekijän innostusta kehittymään työssään sekä ohjaten suuntaamaan kehittymistä oikeaan suuntaan. (Virtainlahti 2009: 154.) Venninen ja Leinonen (2012) ovat tehneet tutkimuksessaan johtopäätöksen, että työpaikana varhaiskasvatusyksikössä työntekijä voi tuoda esille asioita, joita pitää tärkeinä. Tutkimuksessa tulee ilmi kuitenkin, ettei omia mielipiteitä välttämättä uskalleta tuoda esille. Voidaan kyseenalaistaa, että sallitaanko erilaiset mielipiteet. Keskustelukulttuurissa olisi oltava mahdollisuus kriittiseen tarkasteluun. (Venninen & Leinonen 2012: 197–198.)

2.4 Tunnekokemukset organisaation muutoksessa

Työelämässä tapahtuvat muutokset edellyttävät sopeutumiskykyä henkilöstöltä. Henkilöstöllä ollessa mahdollisuus toimia muutoksen agentteina vahvistuu tunne siitä, että on mahdollisuus itse olla vaikuttamassa kokemaansa. (Manka 2011: 148.) Henkilöstön osallisuuden kokemuksessa esteinä voivat olla henkilökohtaiset taustavaikuttajat kuten persoonallisuuteen liittyvät piirteet. Näitä piirteitä voivat olla arkuus, joustamattomuus, itsekeskeisyys, voimakkuus sekä ennakoasenteet. (Venninen & Leinonen 2012: 197.) Tieto tunteiden aiheuttamista esteistä on hyvä tiedostaa ja huomioida keskustellessa muutosprosessista ja siihen liittyvistä tunnekokemuksista. On helpompi ennaltaehkäistä kielteisiä tunteita työyhteisössä kuin korjata negatiivisia tunnekokemuksia jälkepäin (Juuti & Salmi 2014: 246).

Muutostilanteissa on työyhteisössä hyvä yhdessä käydä läpi pelottaviakin tunteita, etsiä kysymyksiin vastauksia ja hahmottaa tilannetta yhdessä. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010:58.) Yksityisiä kokemuksia tarkastellaan osana laajempaa viitekehystä kollektiivisen itsereflektion keinoin. Näin toteutuu prosessi, jossa työyhteisö tai yksilö muokkaa näkemyksiään lisäten itseymmärrystään peilaamalla itseään muihin. (Seppänen-Järvelä 2009: 49.) Muutokset kuormittavat henkilöstön tunteita. Kuormitusta esiintyy, vaikka muutokset toisivatkin tullessaan uusia mahdollisuuksia. Subjektiiivisen tarkastelun koetaan sisältävän myös merkitykselliset tunnekokemukset. Ajatuksen tulevasta muutoksesta voi sisältää innovatiivisia visioita. (Juuti & Salmi 2014: 81–82.)

Mikäli muutoksen aiheuttamia tunteita ei työistetä, voivat ne olla heikentämässä organisaation voimavaroja ja työhyvinvointia. Muutos voi aiheuttaa pelkoja uhaten työntekijän identiteettiä. Liikkeelle voi lähteä myös vääriä huhuja, joita on vaikea oikaista. (Juuti &

Virtanen 2009: 120–121.) Huhut voivat olla täyttämässä viestinnällistä tyhjiötä. Huhuja vastaan ei voi taistella. Ratkaisu niihin on muutostilanteissa esimiehen oman läsnäolon ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen lisääminen. (Juuti & Virtanen 2009: 152.)

Sosiaaliset tunteet tulevat esille vuorovaikutustilanteissa sekä oltaessa yksin. Kokemus tunnelmasta muodostuu tunteista. Tunnelman johtamiseen vaikuttavat tunne arvostuksesta, varmuudesta, vaikuttamisesta, yhteenkuuluvuudesta ja reiluuudesta. Kokemus sisältää konnektiivisen, kollektiivisen ja kognitiivisen ominaisuuden. Konnektiivisuudessa koettu asia liittyy aiempien kokemusten verkostoon. Tunnelma voi tarttua ollen yhteisesti koettu kollektiivinen kokemus tunnelma tai asenne työhön. Henkilöstön hyvinvointi välittyy asiakkaille. Kognitiivisuus ilmenee omilla ajattelumalleilla, joihin on mahdollista vaikuttaa refleктоimalla. Näin kognitiivisuuden voidaan mieltää oppimisena, johon aikaisemmat kokemukset ovat liittyneenä. (Rantanen 2018: 40–45.)

2.5 Esimiehen tuki henkilöstölle muutoksen aikana

Esimiehen toiminnalla on iso vaikutus työilmapiirille. On tärkeää, että henkilöstö uskaltaa työyhteisössä ilmaista omat mielipiteensä sekä tarvittaessa myös kyseenalaistaa toimintatapoja. Avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä vahvistuu erilaisuuden ymmärtäminen edistään myös tietojen ja kokemusten jakamista toisille. Yhteisöllinen ilmapiiri muodostuu jokaisen työntekijän panostuksesta. (Virtainlahti 2009: 162–163.) Esimiehen toimiessa johdonmukaisesti vahvistuu luottamus esimiestyöhön. Yhdenvertainen kohtelu taas pienentää mahdollisia henkilöstön keskuudessa ilmeneviä konflikteja. (Ahlroth & Havunen 2015: 132.) Duff (2017) tuo esille empatian osana vahvaa sekä tehokasta johtamista ja esimiestyötä. Empaattinen johtaminen vahvistaa henkilöstön ja esimiehen välistä luottamusta myös etäjohtamisessa. Esimiehen empatiataidot tulisi huomioida muiden esimiestaitojen ohella organisaation kannalta tärkeinä ominaisuuksina. Empatiajohtaminen liittyy olennaisesti henkilöstön osallistamiseen, työn laatuun ja organisaation tehokkuuteen. (Duff 2017: 10–11.)

Organisaation johdon laatima strategia tavoitteineen sisältää tietämyksen ja osaamisen kehittämisen. Johdon oma esimerkki vaikuttaa koko organisaatiota sitoutumaan tavoitteisiin. Tarkastelemalla kriittisesti toimintaa huomataan parhaiten toimintatavat ja ne kohdat, joita on kehitettävä. Osaamisen on vastattava tulevia osaamistarpeita. (Virtainlahti 2009: 162–163.) Määrittelemällä nykyinen ja tulevaisuudessa tarvittava osaaminen on

organisaatiossa toteutuva oppiminen organisaation tavoitteiden kanssa samansuuntaista. Oppiminen perustuu vuorovaikutukselle, innovatiiviselle ilmapiirille ja ajankäytön väljyydelle. Esteenä oppimiselle voivat olla henkinen kuormittavuus, kiire ja jännitteinen ilmapiiri. Mikäli tieto ei kulje organisaatiossa on mahdollista, että tyhjä tila täyttyy työntekijöiden muodostamilla kuvitelmillä. (Manka 2011: 84–85.)

Henkilöstön osallistuessa tavoitteiden ja tulevaisuuden visioiden luomiseen vahvistuu hyvinvoiva organisaatio. Työhyvinvoinnin perustana on järjestelmällinen johtaminen. Johtamisessa on otettava huomioon strateginen suunnittelu, joka tehtävänä on lisätä henkilöstön voimavaroja ja työhyvinvointia. Jaetun sekä voimaannuttavan johtamisen keinoin toteutuu parhaiten työhyvinvoinnin johtaminen. (Manka 2011: 79–80.)

Vertaistyöskentelyllä vahvistetaan yksilöiden kuulumista ryhmään luoden samalla yhteisöllistä identiteettiä. Vuorovaikutuksella on merkitystä kehittämisessä. Kommunikoinnilla mahdollistetaan jakaminen sekä palautteen saaminen kokemuksista, tunteista ja ajatuksista tehden ne merkityksellisiksi. Yksityisiä kokemuksia tarkastellaan osana laajempaa viitekehystä kollektiivisen itsereflektion keinoin. Näin toteutuu prosessi, jossa työyhteisö tai yksilö muokkaa näkemyksiään lisäten itseymmärrystään peilaamalla itseään muihin. (Seppänen-Järvelä 2009: 49.)

Työntekijän näkemyksien avaaminen ja ääneen sanoittaminen tukee henkilöstöä tarkastelemaan asioita eri näkökulmasta. Asioita on hyvä ajatella kanssaihminen näkökulmasta. Esimies voi sanoittaa tilanteen ääneen. Tämä on vahvistamassa työntekijöiden uskomista omiin kykyihin. (Harisalo & Miettinen 2010: 58–59, 90.) Muutosvastarinta voi olla viestittämässä esimiehelle, että työntekijät kokevat heille merkitykselliset asiat uhatuina. Toisaalta on hyvä tiedostaa, että muutoksen aktiivinen käsittely sisältää asioiden kriittisen käsittelyn. Muutos sisältää työntekijöille mahdollisuuden uudistua ammatillisesti vaikuttaen samalla organisaation toiminnan kehittämiseen. (Schaupp ym. 2013: 65–66.) Huomioimalla henkilöstön mielipiteet sekä aloitteet organisaation johto vahvistaa henkilöstön sitoutumista työhön. Tämä kokemus on myös vahvistamassa työtyytyväisyyttä. (Rucka, Welch & Menara 2017: 912.)

Jakamalla yhteistä kokemusta työyhteisössä vahvistuu työn hallinnan tunne. On hyvä huomioida, että henkilöstö saattaa kokea työtilanteet eri tavoin. Esimiehen on hyvä kuulla kehittämistyötä tehdessä erilaisia mielipiteitä. Työstä välittyvä kokemuspohjainen

tieto saattaa muodostua tunnepainotteiseksi sekä henkilökohtaiseksi, mikä on vaikeuttamassa johtopäätösten tekemistä välttämättömistä kehittämistarpeista. (Schaupp ym. 2013: 39.) Vuorovaikutusosaaminen on ammatillisen osaamisen ohella tärkeä taito. Työntekijän on hyvä tiedostaa työpaikan kokonaisuudessa oma rooli. Tämä taito koostuu yhteistyön, johdettavuuden, toimivan palautekulttuurin sekä taidon luoda omalla käytöksellä ja asenteella luottamuksen ilmapiiriä. Taito perustuu auttamishalulle, ammattimaiselle työtoteelle sekä kyvyille ilmaista rakentavasti omia tunteita. (Juuti & Salmi 2014: 248–249.)

3 Muutosprosessi Tuusulan varhaiskasvatuspalveluissa

Tuusulan kunnanvaltuustossa hyväksyttiin 12.11.2018 päätös palveluverkkosuunnitelmasta vuosille 2019–2026. Palveluverkkosuunnitelmaan sisältyy varhaiskasvatuspalveluiden toteuttamiseen uudisrakentamishankkeet Etelä-Tuusulassa. Näiden hankkeiden myötä toimintansa aloittavat päiväkoti Martta Wendelin ja Kirkonkylän päiväkoti- ja koulukampus. Nämä kaksi uutta varhaiskasvatusyksikköä korvaavat Etelärinteen, Hyrylän, Kievarin, Mattilan, Mikkolan ja Väinölän päiväkodit. (Tuusula 2019.) Muutosprosessin aloitusvaiheessa on Etelärinteen sekä Mattilan päiväkotien toiminta lakkautettu ja henkilöstö sekä lapset ovat sijoittuneet vielä toiminnassa oleviin päiväkoteihin.

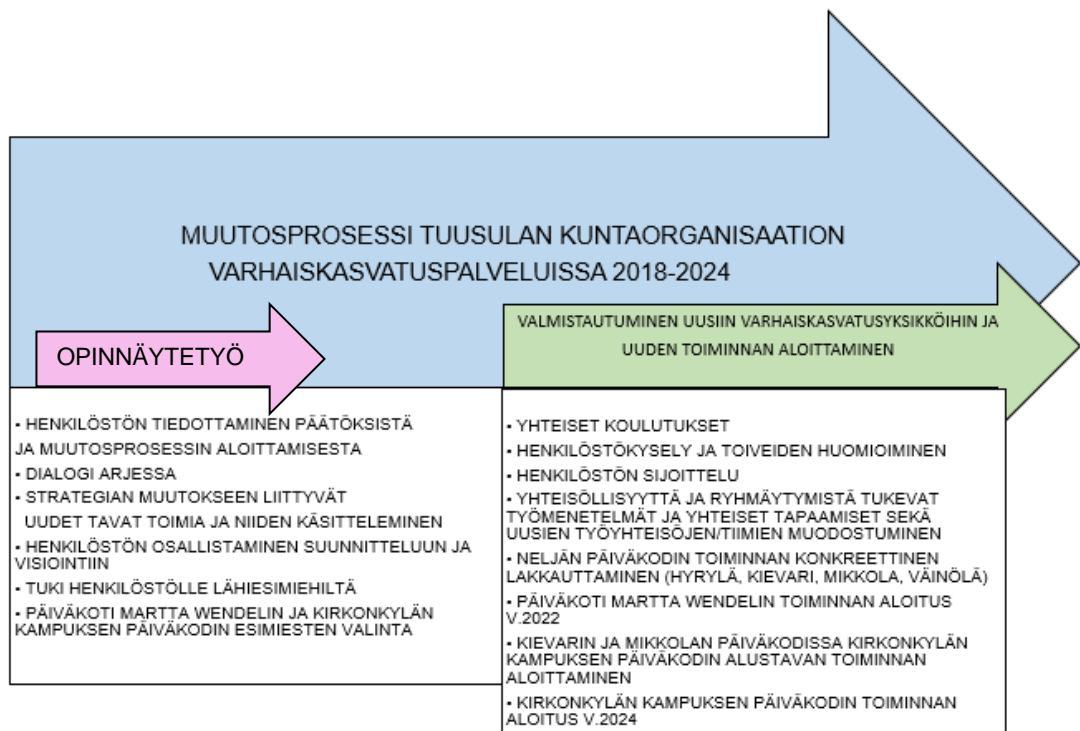
Syksyllä 2022 aloittaa toimintansa varhaiskasvatuspalveluiden uusi yksikkö Martta Wendelin päiväkoti. (Tuusulan kunta 19.2.2019.) Tämän jälkeen toimintansa aloittaa Kirkonkylän kampus, syksyllä 2023. (Tuusulan kunta 21.5.2020.) Näiden päiväkotien suunnittelussa ja rakennusratkaisuissa on huomioituna ympäristöystävällisyys, muunneltavuus sekä moderni toimintaympäristö lapsille ja henkilöstölle. Tilat ovat monikäyttöiset mahdollistaen myös asukaskohtaamisten käyttömahdollisuuden iltaisin ja vapaa-ajalla. (Tuusula 2020.)

Organisaation muutos alkoi kunnanvaltuuston päätöksen myötä 12.11.2018 Tuusulan kunnan varhaiskasvatuspalveluissa koskien koko Etelä-Tuusulan varhaiskasvatuksen henkilökuntaa (Tuusula 2019). Varhaiskasvatusyksiköiden esimiehet jaettiin erilaisiin työryhmiin muutosprosessin toteuttamisessa. Työryhmiä olivat muun muassa pedagoginen-, oppimisympäristön- ja johtamisen työryhmä.

Uusiin yksiköihin siirtyvien yksikköjen henkilöstöä informoitiin reaaliaikaisella tiedolla koskien muutosprosessin etenemistä. Tietoa muutosprosessin etenemistä työntekijät

saivat henkilöstötiedotteiden keinoin, johtoryhmän muistioista sekä lähiesimiehen kanssa käytävissä keskusteluissa. Muutosta käsiteltiin alussa ajatuksen tasolla lähiesimiesten toimesta työyhteisöissä. Varhaiskasvatustyöyksiköiden varajohtajat muodostivat ohjatun työryhmän, joka pohti omaa roolia ja tehtävää muutosprosessissa. Jaetun johtajuuden keinoin tuettiin henkilöstöä arjessa muutosprosessin aikana. Myös esimiehille annettava tuki oli huomioituna.

Tämän opinnäytetyön prosessi sijoittuu organisaation muutosprosessin prosessin alkuun keväällä 2020. Ennen opinnäytetyön aloittamista lakkautettiin Etelärinteen ja Mattilan päiväkotien toiminta. Tämän opinnäytetyön tiedon tuottamiseen ovat osallistuneet Hyrylän, Kievarin, Mikkolan ja Väinölän päiväkotien henkilöstöä sekä uusien päiväkotien päiväkoti Martta Wendelinin ja Kirkonkylän kampuksen päiväkodin esimiehet.



Kuvio 2. Muutosprosessi Tuusulan kunnan varhaiskasvatuspalveluissa v.2018–2024.

Varhaiskasvatuspalveluiden muutosprosessilla oli vaikutusta neljän varhaiskasvatustyöyksiköihin, joiden toiminta lakkautetaan. Henkilöstön lukumääränä näissä yksioissa oli 43 työntekijää ja 3 esimiestä. Jatkossa varhaiskasvatuspalveluita tarjotaan etelä-Tuusulan alueella kahdessa suuremmassa yksikössä päiväkoti Martta Wendelinissä ja Kirkonkylän kampuksessa. Kirkonkylän kampuksen toiminnan sisältö on kaksikielistä sisältäen

sekä suomen- että ruotsinkieliset varhaiskasvatuspalvelut. Päiväkoti Martta Wendelin toiminta on suomenkielistä. Lakkautettavien varhaiskasvatusyksiköiden henkilöstö jakaantuu uusiin suuryksiköihin sekä muihin varhaiskasvatusyksiköihin erillisen prosessin myötä. Uusiin suuryksiköihin on jo valittu esimiehet. Varajohtajien valinta toteutuu keväällä 2021.

Henkilöstön osallisuus on huomioitu keväällä 2019 Aalto-yliopistossa tapahtuneessa Martta Wendelin päiväkodin fyysisten tilojen monipuolisessa visioinnissa. Kirkonkylän kampuksen kohdalla tämä toteutuu myöhemmin. Opinnäytetyö sijoittuu aikaan, jossa henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua kalustehankintojen valintoihin. Muutosprosessin aikana henkilöstöllä on ollut mahdollisuus tarkastella ja ideoida valmista hankesuunnitelmaa, antaa palautetta varhaiskasvatusyksiköiden suunnitelluista tilaratkaisuista sekä visioida käytännön ratkaisuja. Tässä on tuotu esille suuryksikön fyysisistä tiloista pohjapiirustus tilaratkaisuineen. Lakkautettavien yksiköiden henkilökunnasta on muodostettu työryhmä osana fyysisten- ja ulkotilojen suunnittelutyöryhmää. Työryhmään kuuluvat työntekijät toimivat yhdyshenkilöinä päiväkoteihin vastaten avoimesta ja vastavuoroisesta tiedonkulusta. Lisäksi työryhmä osallistaa muuta henkilöstöä ja lapsia suunnitteluun monipuolisilla menetelmin.

Lasten osallisuus varhaiskasvatuspalveluiden uudistamisessa on otettu huomioon uusien varhaiskasvatuspalveluiden suunnitteluvaiheessa. Lasten oli mahdollista tuoda esille lapsille mieluisia piharatkaisuja eri toimintoihin piirustuksen keinoin osallistavaa hanketta palveluverkkosuunnitelman tarkentamisessa. Tämä prosessi on sisällytetty oppimisympäristöjen suunnitteluun, josta on koottu *Iloisen oppimisen Tuusula*-käsikirja. (Tuusula 2019.)

Henkilöstön muutosprosessikokemukset tuovat tärkeää tietoa kuntaorganisaatiolle osana palveluiden kehittämistä. Opinnäytetyöhön liittyvä henkilöstölle suunnattu kysely muodostaa kuvan muutosprosessin subjektiivisesta kokemuksesta. Opinnäytetyö tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää henkilöstön osallisuuden ja kuulluksi tulemisen kokemuksesta. Esille tulee muutosprosessikokemusten ohella myös mahdollinen tuen tarve muutosprosessin aikana ja jälkeen. Kuntaorganisaatio huomioi opinnäytetyöstä tulleen tiedon osana työhyvinvointisuunnitelmaa sekä esimiestyötä. Opinnäytetyön voidaan nähdä olevan edistämässä henkilöstön ja esimiehen välistä yhteistyötä sekä muutosprosessin aikana että uuden varhaiskasvatustoiminnan alkaessa.

Henkilöstö on organisaatiolle inhimillistä pääomaa, joka jakaantuu älylliseen, emotionaaliseen ja sosiaaliseen pääomaan. Nämä pääomat ovat kaikki yhtä merkittäviä henkilöstön valmiuksia sekä voimavaroja osana organisaation laatua. Älyllinen pääoma kasvaa ja vahvistuu oppimiskokemuksista ja tiedon lisääntymisestä. Itsetietoisuus, resilienssi ja eheys sisältyvät emotionaaliseen pääomaan. Siihen sisältyy tunteiden- ja stressinhallinta sekä sensitiivisyys muun muassa palautekulttuurin toteutumisessa. Sosiaalinen pääoma rakentuu suhteista. Organisaatiossa tämä tulee esille erilaisissa vuorovaikutussuhteissa muun muassa verkostoitumisessa. Inhimillinen pääoma sisältää mahdollisuuden tarkastella työhaasteita oppimismahdollisuutena, joka ylläpitää henkilöstön mielenkiintoa organisaatiossa työskentelyä kohtaan. (Mayo 2005: 82.)

Varhaiskasvatuspalveluissa vastaavanlaisia muutosprosesseja, kuin Tuusulan kunnassa, on toteutunut muun muassa Hämeenkyrössä. Kuntateko 2015 julkaisemasta kirjoituksesta tulee ilmi, kuinka Hämeenkyrössä muutosprosessin tavoitteena ja tarkoituksena on ollut toiminnan keskittäminen, taloudellinen tehokkuus sekä varhaiskasvatuspalveluiden sisällölliset muutokset. Henkilöstön osallisuuden, sitoutumisen ja motivaation on todettu vahvistuneen muutosprosessissa. Tähän lienee ollut vaikuttamassa se, että henkilöstöllä on ollut mahdollisuus työnohjaukseen muutosprosessin alusta lähtien. Tämä on ollut tukemassa henkilöstön jatkuvaa itsearviointia suhteessa hankkeeseen. Osallisuus on tuonut esille myös henkilöstön vahvuudet ja niiden jakamisen. (Kuntateko 2015.)

Viestinnän merkitys Tuusulan kunnan organisaatiomuutoksessa on ollut suuri. Tähän vaikuttaa se, ettei lopetettavien varhaiskasvatuspalveluiden henkilöstö siirry suoraan kahteen uuteen yksikköön. Henkilöstön valintaan liittyy erillinen prosessi, jossa on mahdollista esittää omia toiveita. Samalla henkilöstö vastaa kyselyyn, jonka kysymykset kohdistuvat ammattitaitoon, vahvuuksiin, tietotaitoon ja asiantuntijuuteen. Henkilöstöä on tiedotettu säännöllisesti muutosprosessiin liittyvistä asioista. Muutosprosessin loppuvaiheessa, ennen uusien yksiköiden toiminnan alkua, organisaatiossa panostetaan monipuolisin keinoin uusien työntekijöiden ryhmäytymiseen sekä yhteiseen toiminnan suunnitteluun.

4 Tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa henkilöstön ajatuksia, kokemuksia ja aloitteita ajattelua muutosprosessissa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on myös lähentää henkilöstön ja esimiehen yhteistyötä vahvistaen samalla muutosprosessin kokemista yhteisenä kokemuksena. Muutosprosessi liittyy Tuusulan kunnan varhaiskasvatuspalveluiden tuotantohankkeeseen. Opinnäytetyö sisältyy muutosprosessiin osana henkilöstön kuuntelua, osallistajuuden vahvistamista sekä henkilöstön mahdollisuutta tuoda omia kokemuksia ja visioita esille. Tämän opinnäytetyön tuotosta voidaan hyödyntää kehittämisen välineenä Tuusulan kunnan varhaiskasvatuspalveluissa. Tuotoksena muodostuu kuvaus tekijöistä, jotka vahvistavat ja tukevat henkilöstön muutosprosessi-kokemusta sekä kehittävät henkilöstön ja esimiehen välistä yhteistyötä vahvistaen yhteistä ymmärtämystä.

Tutkimuskysymyksinä ovat:

1. Selvittää, mitkä ovat henkilöstön kokemukset muutosprosessissa?
2. Kuvata, miten henkilöstön ja esimiehen välinen yhteistyö toteutuu?
3. Kartoittaa, onko henkilöstöllä erityistä tuen tarvetta muutosprosessin aikana?

5 Opinnäytetyön toteutus, aineisto ja tutkimusmenetelmät

Henkilöstön muutoskokemuksesta esille tuomat asiasisällöt ovat tärkeää tietoa organisaatiolle osana palveluiden uudistamista. Muutokset voivat sisältää mahdollisia vaikutuksia varhaiskasvatuspalvelun toteuttamiseen. Kysely henkilöstölle saattaa nostaa esille tuen tarpeita sekä myös positiivisia aloitteita käytännön työhön. Samalla muodostuu käsitys mahdollista kehittämistoimenpiteistä varhaiskasvatuspalveluiden toteuttamisessa. Mahdollinen esille nouseva tuen tarve tuo esille tarpeita ennaltaehkäisevälle työlle osana työhyvinvointia ja työsuojelua.

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus KARVI tuo esille laatukriteereinä prosessi- ja rakennetekijät, jotka yhdessä muodostavat varhaiskasvatuspalveluiden laadun. Prosessitekijöitä ovat pedagogiikan johtamisen ja suunnittelun ohella, toteuttaminen ja arviointi

sekä kehittäminen. Tärkeänä prosessitekijänä ovat myös eri osapuolten kokemat osallisuuden kokemukset. Laadun prosessitekijöillä on suora vaikutus lasten kokemuksiin. Näitä prosessitekijöitä ovat pedagoginen toiminta sekä vuorovaikutussuhteet lasten, kasvattajien, henkilöstön ja huoltajien välillä. Laadun prosessitekijöitä Laadun rakenteekijät liittyvät konkreettisiin asioihin kuten henkilöstön koulutukseen ja varhaiskasvatusta ohjaavaan opetussuunnitelmaan, työaikarakenteisiin, lapsiryhmien kokoon ja rakenteeseen sekä tiloihin. (KARVI 2019: 7.)

Laadullisen tutkimuksen keinoin on tavoitteena lisätä inhimillistä ymmärtämystä, jota oivaltava tulkinta lisää (Syrjäläinen, Eronen & Värri 2007: 8). On tärkeää, että tietoa kerättävillä henkilöillä on tutkittavasta asiasta kokemusta sekä siitä tietoa mahdollisimman paljon (Tuomi & Sarajärvi 2009: 85). Laadullisen tutkimuksen keinoin tehtävässä opinnäytetyössä aineiston keruumenetelminä voivat olla kysely, haastattelu, dokumenteista kerätty tieto ja havainnointi. Eri menetelmiä on mahdollista käyttää yhdisteltyinä eri tavoin tai vaihtoehtoisesti tutkimusresurssien ja tutkittavan ongelman mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 83.) Tämän opinnäytetyön prosessi sisältöineen on sidoksissa varhaiskasvatuspalveluiden kehittämiseen Tuusulan kuntaorganisaatiossa. Tuusulan kunta myönsi opinnäytetyölle tutkimusluvan joulukuussa 2019.

Johtopäätöksissä tarkastellaan sekä henkilöstökyselyn kautta muodostuneen teoreettisen viitekehyksen ja analysoinnista muodostunutta tietoa sekä esimiesten teemahaastattelusta kertynyttä tietoa. Näillä pyritään perustelemaan henkilöstön muutkokokemuksia ja esimiestyön merkitystä. Pohdinnassa tuodaan esille työhyvinvoinnin ja reflektoinnin merkitys sekä osana kokonaisuuden hahmottamista että selviytymistä muutkokokemuksessa.

5.1 Opinnäytetyön kohderyhmä

Kohderyhmänä tässä opinnäytetyössä oli 43 vakinaisessa työsuhteessa olevaa työntekijää, jotka ovat työssä lakkautettavissa päiväkodeissa etelä-Tuusulan alueella. Lisäksi kohderyhmänä oli kaksi esimiestä uusista aloitettavista varhaiskasvatusyksiköistä. Kohderyhmän ulkopuolelle rajattiin avustajat sekä ryhmäavustajat. Syynä tähän on heidän toimenkuvaansa liittyvä mahdollinen vuosittain vaihtuva sijoittuminen koko Tuusulan kunnan alueella. Ulkopuolelle rajattiin myös sijaiset. Tähän vaikuttaa se, että kahteen

uuteen varhaiskasvatussyksikköön on mahdollista ensisijaisesti hakea vain Tuusulan varhaiskasvatuspalveluissa vakituisessa työsuhteessa olevat työntekijät. Jotta opinnäytetyö ei muodostu liian laajaksi jätettiin aiheen ulkopuolelle myös asiakasnäkökulma.

5.2 Aineiston hankintamenetelmät

Aineiston hankintamenetelmänä tässä opinnäytetyössä oli sähköinen lomakekysely. Lomakekysely mahdollistaa tutkia erilaisia ilmiöitä saaden erilaisiin ongelmiin vastauksia. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus yleistää, joten mahdollinen matala osallisuusprosentti ei muodostu ongelmaksi (Tuomi & Sarajärvi 2009: 74). Kysymysten asetelussa keskitytään merkityksellisiin kysymyksiin, joissa on huomioituina ongelmanasettelu ja opinnäytetyön tarkoitus. Kysymykset perustuvat tarkasteltavan ilmiön jo tiedettyihin tietoihin sekä niistä muodostuvaan viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 87.) Henkilöstöllä on oltava mahdollisuus valita osallistuvatko kyselyyn. Vapaaehtoisuuden on oltava ehdotonta. (Kuula 2006: 87–88.)

Sähköisen lomakkeen vastaanotti 43 varhaiskasvatuksen työntekijää, jotka ovat vakituisessa työsuhteessa neljässä lopetettavassa varhaiskasvatussyksikössä Tuusulan kunnassa. Sähköisenä lomakkeena toimi Metropolia Ammattikorkea-koulun e-lomake. Kysely toteutettiin maaliskuussa 2020. (Liite 1.) Kysymykset sopivat sisällöltään muutosprosessikokemukseen. Ne olivat avoimet, jotta subjektiivinen kokemus tulisi esille parhaalla mahdollisella tavalla. Sähköisen lomakekyselyllä kartoitettiin henkilöstön subjektiivisia muutuskokemuksia organisaation muutosprosessissa.

Henkilöstölle suunnatun kyselyn avoimet kysymykset olivat seuraavat:

1. Miltä tuleva organisaatiomuutos ja siihen liittyvä muutosprosessi sinusta tuntuu?
2. Millaiset ovat voimavarasi ja työhyvinvointisi muutosprosessissa?
3. Miten tieto tulevasta muutoksesta on vaikuttanut työyhteisösi ja juuri sinun työhösi?
4. Mitä ajattelet ja toivot varhaiskasvatuspalveluiden tulevaisuudelta uudessa yksikössä?

Kyselyyn oli mahdollista vastata kolmen viikon aikana. Ensimmäisessä vaiheessa kyselyyn saatiin vastuksia kuusi kappaletta. Vastausprosentin ollessa pieni vastausaikaa jatkettiin kahdella viikolla saaden näin lisää tietoa. Toisessa vaiheessa vastauksia tuli 10 kappaletta lisää. Yhteensä vastauksia kyselyyn saatiin 16 kappaletta, josta muodostuu 38 prosenttia.

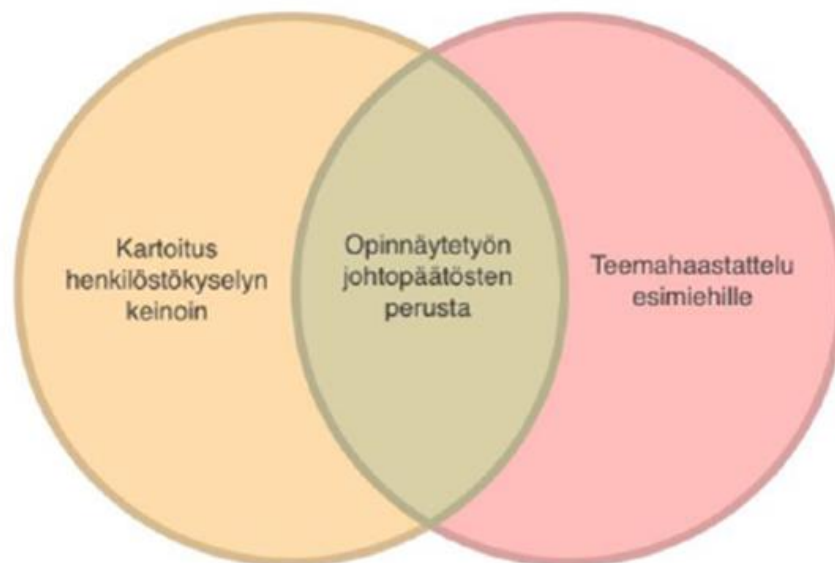
Kyselylomakkeen saatetekstissä tuotiin esille yhteistyö sekä vuoropuhelu Tuusulan kunnan varhaiskasvatuspalvelun johtoryhmän kanssa. Saatetekstin sisällössä ja sanavalinnoissa huomioitiin monipuolinen informaatio. Lisäksi tuotiin esille henkilöstön kuulluksi tulemisen vahvistuminen sekä vaikuttamismahdollisuus osana varhaiskasvatuspalveluiden kehittämistä jo muutosprosessivaiheessa. Saatetekstissä välittyi, että kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. (Liite 2.)

Kahdelle esimiehelle suunnattu teemahaastattelu toteutettiin toukokuussa 2020. Tämän haastattelun sisältö muodostui henkilöstökyselystä karttuneesta tiedosta. Esimiesten haastattelun oli tarkoitus toteuttaa molemmille esimiehille yhtä aikaa. Korona-viruksen aiheuttamat muutokset varhaiskasvatuspalveluiden arjessa vaikuttivat aikatauluihin siten, että esimiehet haastateltiin erikseen eri ajankohtina. Ennen haastattelun alkua pyydettiin esimiehiltä lupa haastattelun nauhoittamiseen. Nauhoitus mahdollisti keskittymisen keskusteluun. Haastattelun jälkeen haastattelu litteroitiin ja analysoitiin.

Esimiehille suunnatun teemahaastattelun sisältöalueet jakaantuivat työhyvinvointiin, esimiestyöhön, esimiehen ja henkilöstön väliseen yhteistyöhön sekä yleisesti muutokseen liittyvistä asioista. Avoimet kysymykset olivat seuraavat:

1. Kuinka tuetaan hyvää yhteisöllisyyttä, jossa jokainen työntekijä tuntee olevansa arvostettu? Mitä esimies voi tehdä hyvän ja arvostavan yhteisöllisyyden eteen?
2. Mitkä ovat vahvuutesi esimiehenä muutosprosessissa? Mitkä ovat johtamisen työvälineesi?
3. Mitä toiveita sinulla on henkilöstön alaistaidoille?
4. Ajatuksia muutosprosessiin sisältyvistä vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista.

Teemat valitaan etukäteen ja perustuvat viitekehukseen, joka koostuu jo tiedetyistä ilmiöistä (Tuomi & Sarajärvi 2009: 75). Haastattelulla kerätään aineisto, josta voidaan päätellä tutkittavan ilmiön eri näkökulmia. Haastattelun suunnitteluvaiheessa on päätettävä mitä päätelmiä aineistosta tehdään. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 66.) Teemahaastattelussa dialogissa haastateltavan kanssa haastattelija huomioi, että etukäteen valitut teema-alueet tulevat käydyiksi läpi. Teema-alueiden järjestyksen ja laajuuden on mahdollista vaihdella haastattelusta toiseen. Teemahaastattelussa haastattelijalla on käsiteltävistä asioista tukilista ilman valmiita kysymyksiä. Teemahaastattelussa vastaajan on mahdollista puhua aiheesta vapaamuotoisesti. Haastatteluun valitut teemat takaavat kuitenkin sen, että samoista aiheista ja asioista on keskusteltu jokaisen haastateltavan kanssa. Etukäteen valitut teemat jäsentävät litteroidun haastatteluaineiston. (Eskola & Suoranta 2014: 87–88.) Litteroimalla kuultu ja nauhoitettu keskustelu muutetaan tekstiksi. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994: 163.)



Kuvio 3. Opinnäytetyön sisällön muodostuminen henkilöstökyselyn ja teemahaastattelun keinoin.

Henkilöstökyselyn (Liite 1) sekä esimiesten teemahaastattelu (Liite 2) muodostivat yhdessä kokonaisuuden, joka vastasi tutkimuskysymyksiin. Aineiston tarkoituksena oli tuottaa tietoa henkilöstön ja esimiehen välisen yhteistyön toimivuudesta ja tarvittaessa yhteistyön vahvistamisesta sen vaatimalla kehittämistyöllä. Henkilöstökysely sekä teemahaastattelu muodostivat yhdessä perustan tämän opinnäytetyön johtopäätöksille.

5.3 Aineiston analysoinnin tapa

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi yhdistelee käsitteitä saaden näin vastauksen tutkimustehtävään. Sisällönanalyysin keinoin empiirisestä aineistosta edetään kohti näkemystä tarkasteltavasta ilmiöstä. Käsiteellistäminen on prosessi, jossa muodostuneista käsitteistä rakennetaan kuvaus tarkasteltavasta kohteesta. Empiirinen aineisto ja teoreettiset käsitteet muodostava teemat ja käsitteet, jotka kuvaavat aineistoa. Luokitellussa muodostuneet käsitteet ja kategoriat sisältöineen huomioidaan kuvatessa tuloksia. Analyysin edetessä sekä johtopäätöksiä tehtäessä pyritään ymmärtämään näkökulmia sekä mitä esille tulleet asiat merkitsevät vastaajille. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 127.)

Aineistolähtöisesti tutkimusta tehtäessä tutkimuksen pääpaino on aineistossa, mikä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi analyysiyksiköt eivät ole ennalta määrättyjä ja teoria rakennetaan aineisto lähtökohtana. Tällöin voidaan puhua induktiivisuudesta, joka tarkoittaa etenemistä yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin. (Eskola & Suoranta 2014, 83.) Aineiston analysoinnin tapana teemoittelu on ratkaisemassa käytännöllistä ongelmaa. Aineistosta tarkastellaan ja poimitaan teemoja, jotka ovat keskeisiä tutkimusongelmalle. Teemoittelulla saadaan muodostettua koonti, joka muodostuu erilaisista vastauksista tai tuloksista esitettyihin kysymyksiin. (Eskola & Suoranta 2014: 175–180.)

Sisällönanalyysillä tarkoitetaan kuultujen, nähtyjen ja kirjoitettujen sisältöjen analyysiä väljässä teoreettisessa kehyksessä (Tuomi & Sarajärvi 2009: 91). Tässä opinnäytetyössä analysoitiin aineistoa, joka koostuu lomakekyselystä muodostuneista vastauksista sekä esimiehille toteutettavan teemahaastattelun sisällöstä.

Menetelmänä sisällönanalyysi mahdollistaa dokumenttien objektiivisen ja systemaattisen analysoimisen. Dokumenttina on artikkelit, kirjat, kirjeet, päiväkirjat, haastattelut, puheet, keskustelut, dialogit ja raportit, jotka on saatettu kirjalliseen muotoon. Sisällönanalyysin on hyvä strukturoimattomankin aineiston analyysissä. Menetelmänä sisällönanalyysi pyrkii saamaan kuvaus yleisessä ja tiivistetyssä muodossa tarkasteltavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysi tarkastelee inhimillisiä merkityksiä etsien niitä tekstistä. Oleellista on ymmärtää näkymätöntä, jonka ihminen ymmärtää kokemuksessaan. Kyseessä on inhimillisen ajattelutavan esille tuominen todellisuudessa ei välttämättä kysymys totuudesta. Sisällönanalyysillä pyritään kuvaamaan sanallisesti dokumenttien sisältöä. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 117–119.)

Metropolia ammattikorkeakoulun e-lomakkeella oli mahdollista etukäteen luokitella kysymykset aihealueittain. E-lomakkeen sarakkeet ryhmiteltiin seuraavasti: muutosprosessi, työhyvinvointi, varhaiskasvatuksen kehittäminen, esimiestyö ja lisähuomioita. Näin vastukset ryhmittyvät valmiiksi excel-taulukon kattokäsitteiden alle sekä samalla sisällöt muodostuivat eritellyiksi analysointia varten. Kyselylomakkeen kysymysten asettelussa hyödynnettiin SWOT-analyysin sisältöä. Kyselylomakkeessa oli 6 erillistä kysymystä. Viimeiseksi sijoitettiin kysymys, jonka vastauksen aihe oli vapaavalintainen. (Liite 1.) SWOT-analyysin keinoin kartoitusta voidaan tarkastella vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien näkökulmasta (Väyrynen, Koski, Achrén, D'agostino, Hohan & Humpl 2010: 16).

6 Eettiset kysymykset

Myönteinen päätös ja tutkimuslupa tälle opinnäytetyölle saatiin Tuusulan kuntaorganisaatiolta joulukuussa 2019. Tuusulan kunnan muutosprosessi eteni opinnäytetyönprosessin aikaan. Muutosprosessin tärkeänä asiasisältönä oli olla yhtenä henkilöstön kuluksi tullun kokemuksenä muutoksessa. Tästä opinnäytetyöstä muodostuva tieto oli muutosprosessin alkuvaiheessa antamassa informaatiota organisaatiolle. Opinnäytetyöstä muodostuvan materiaalin säilyttämisessä ja hävittämisessä noudatettiin Tuusulan kunnan ohjeistusta.

Tämän opinnäytetyön aiheeseen liittyvään Tuusulan varhaiskasvatuspalveluiden muutosprosessiin osallistuva henkilöstö oli ennakkoon tiedossa. Henkilötietojen käsittelyssä noudatetaan tietosuojan liittyviä lainsäädäntöjä. Lain mukaan henkilötietojen käsittelystä on tultava esille mihin tietoja käytetään (Tietosuojalaki 2018/1050 § 1). Kyselystä ei tullut ilmi kenen vastauksesta on kyse. Kysymysten asettelussa kiinnitettiin huomiota siihen, että anonymiteetti säilyi eivätkä kyselyyn vastanneet olleet tunnistettavissa. Tästä syystä poissuljettiin esitietojen tiedustelu kuten sukupuoli, työsuhteen pituus sekä vastaajan ikä. Näillä tiedoilla ei ollut merkitystä opinnäytetyöhön liittyvässä kartoituksessa. Kysymykset kyselyssä olivat avoimia ja niiden asettelussa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, etteivät ne ole johdattelevia.

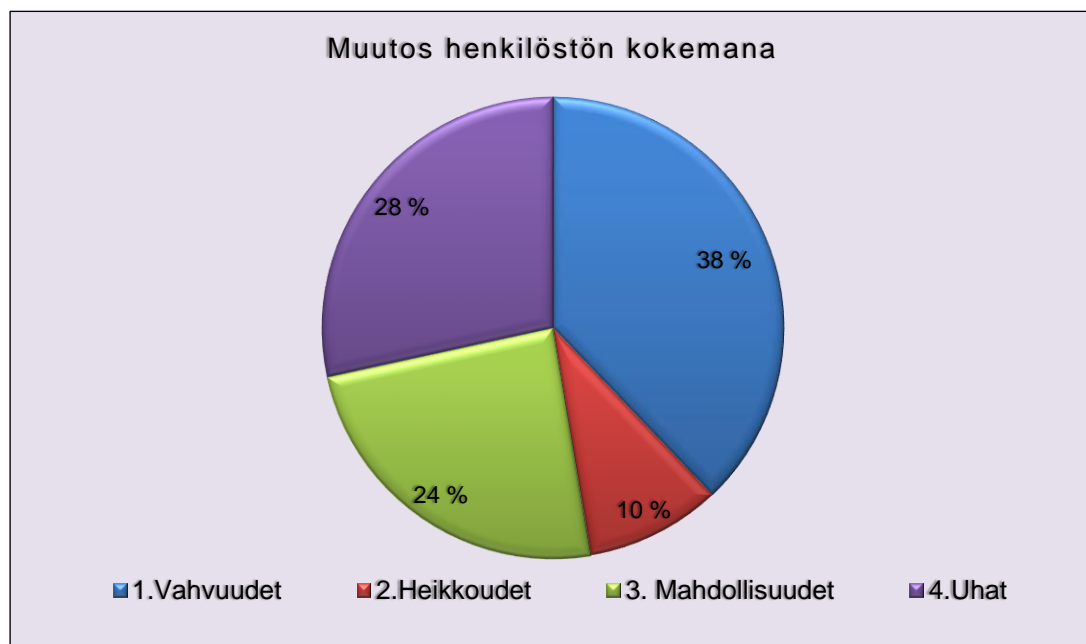
Raportoinnin on sisältävä kaikki ne tavat, joista ulkopuolisille tiedotetaan. Kirjoituksen on avauduttava hyvin ulkopuolisille. Kuvauksen on vastattava hyvin osallistuneiden maailmaa. Aineistoa kerätään jo suunnitteluvaiheessa. Jo analysointivaiheessa toteutuu päätöksiä koskien kirjoittamista. (Hirsjärvi & Hurme: 2014: 191–192.) On hyvä huomioida,

että kirjataan myös ne omat tulkinnat, jotka osoittautuvat kestäättömiksi. Kirjoituksesta on myös välityttävä lukijaa kunnioittava asenne sanavalinnoissa. (Alasuutari 1994: 304.)

7 Tulokset

7.1 Taustatiedot

Tähän opinnäytetyöhön liittyvä henkilöstökysely lähetettiin sähköisesti 43. työntekijälle. Vastanneet työskentelevät neljässä varhaiskasvatusyksikössä. Ensimmäisessä vaiheessa vastauksia saatiin 6. Vastausaikaa jatkettiin kahdella viikolla, joka lisäsi vastauksien määrää kymmenellä. Vastauksia saatiin näin yhteensä 16. Vastausprosentti oli 37 %.



Kuvio 4. Muutoksen sisältämä jakauma koskien vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia henkilöstön kokemana.

Kokonaisuutena henkilöstön vastauksista muodostui kuva ammatillisuudesta, ammattitaidosta, positiivisesta asenteesta, joista välittyivät halu kehittyä ammatillisesti sekä yhteisöllisesti että yksilöllisesti työtä kehittämällä. Muutosprosessi koettiin esimiehen kanssa yhteisenä kokemuksena.

Esimiehille suunnatulla teemahaastattelulla kartoitettiin henkilöstön hyvinvoinnin huomiointia sekä esimiestyötä muutosprosessin jokaisessa vaiheessa. Yhteisenä tekijänä henkilöstökyselyssä ja esimiesten teemahaastattelussa näyttäytyi halu keskittyä hetkeen tehden yhdessä laadukasta työtä muutosprosessin jokaisessa vaiheessa. Työyhteisön ammatillisuutta ja yhteistä muutoskeskustelua arvostettiin samoin tähän hetkeen keskittymistä. Esimiestyö sisälsi kaikki tarvittavat elementit, jotka vastasivat henkilöstön esille tuomiin toiveisiin ja tarpeisiin.

Opinnäytetyö toi esille tiedon henkilöstön muutkokokemukseen liittyvästä reflektoinnista, positiivisesta asennoitumisesta mahdollisiin haasteisiin ja vaikuttavuuden tiedostamisen. Muutosprosessia käsiteltiin kokonaisuutena. Saatu tieto sisälsi sekä ajankohtaisuuden, että visioinnin tulevasta kokemuksesta. Muutokseen sisältyvät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat käsiteltiin yksilön, yhteisön, asiakkaan sekä esimiehen näkökulmasta tarkasteltuna. Vahvuudeksi ja menestystekijöiksi organisaation muutosprosessissa muodostuivat yhteisöllisyys, ammatillisuus, reflektio, resilienssi ja empaattinen esimiestyö.

Muutoksen sisältäminä mahdollisuuksina koettiin toimivat tilat ja uusi innovatiivinen tapa toteuttaa palveluita huomioiden mahdollisuudet pienryhmätoimintaan ja tilojen jakamiseen eri tavoin. Tähän kokemukseen oli vaikuttamassa tietoisuus viihtyisästä, ajan tasalla olevasta, muokattavasta monipuolisesta työ- ja oppimisympäristöstä. Näiden koettiin vaikuttavan positiivisesti työtehoon.

Uhkakuvana tuli esille aikaisemmat uudisrakennukset kunnassa ja huonosti toteutettu rakentaminen, joka aiheuttaa sisäilmaongelmia. Muutkokokemuksessa tuotiin esille myös riittävän vuorovaikutuksen ja tuen saaminen tämän hetken ja tulevan yksikön esimieheltä. Esille oli nostettu muun muassa mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin ja konkreettinen muutto.

7.2 Muutosprosessi henkilöstön kokemana

Opinnäytetyön aineistosta selvitettiin muutosta henkilöstön kokemana. Henkilöstö koki pääsääntöisesti muutoksen positiivisena kokemuksena. Muutosprosessi koettiin mahdollisuutena olla vaikuttamassa omaan työhön ja tiloihin. Vaikuttamismahdollisuuden koettiin olevan kehittämässä omaa ammattitaitoa vahvistaen uusien näkökulmia osana työn kehittämistä.

Henkilöstön muutoskokemuksessa tulivat esille vastuu, velvollisuus ja oikeudet. Tiedon- saantiin koettiin sisältyvän henkilöstön oman aktiivisuus tiedonhaussa ja tiedotteiden seuraamisessa. Osallisuus tuli esille mahdollisuutena, johon henkilöstö koki tyytyväi- syyttä. Osallisuuden toteutuminen koettiin sekä oikeutena että mielekkäänä velvollisuu- tena. Hyvää organisointia painotettiin. Tämän koettiin vahvistavan mahdollisuutta työs- kennellä muutoksen aikana minimoiden stressitekijät. Työ- ja tunneilmapiirin muodostu- misessa koettiin jokaisella osallistuvalla olevan tärkeä osuus sen muodostumiselle.

Muutoksen koettiin olevan täynnä vaikuttamismahdollisuuksia koskien omaa työtä. Muu- tos on arvioitu mahdollisuutena, sillä sen on koettu vahvistaneen ammatillista keskuste- lua tuoden hyväksyvämpää ilmapiiriä työyhteisöön. Muutos mielletään osana yhteistä työn kehittämistä sekä ammattitaidon vahvistamista. Uusi tapa tuottaa varhaiskasvatus- palveluita luo uudet monipuoliset yhteistyömahdollisuudet ja innovatiiviset tavat toimia muun muassa yksikön sisällä sekä koulun kanssa. Muutos koettiin mahdollisuutena vah- vistaa tasavertaisuutta yhdenmukaistaen varhaiskasvatuspalveluita organisaatiossa.

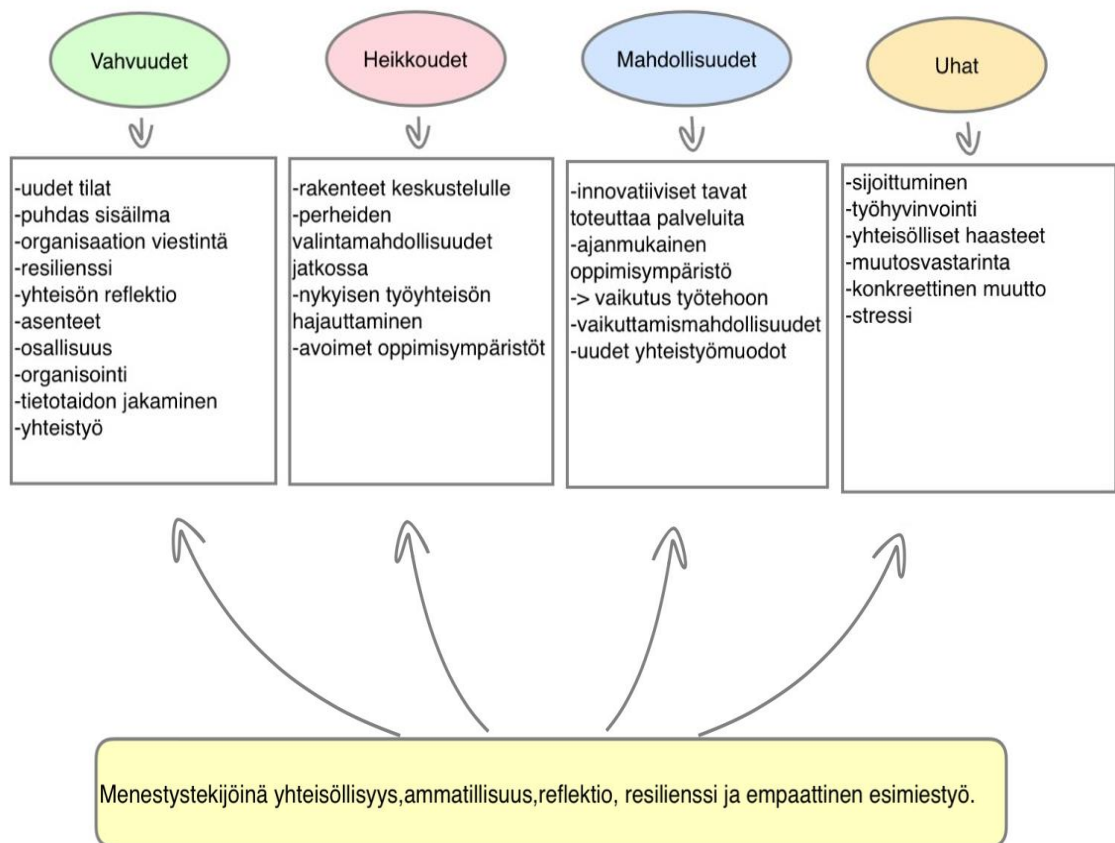
Yhteisenä tekijänä vastauksissa esille nousivat henkilöstön tunteet, tarpeet ja toiveet muutosprosessikokemuksessa. Vastauksista välittyi tieto henkilöstön eri tavoista sekä yksilöllisistä eroista käsitellä muutosta ja muutoksen jälkeistä tilaa. Muutoksen tuomien tunnekokemusten vaihteluväli oli suuri skaalalla ilosta pelkoon. Muutosta käsiteltiin yksi- lön, yhteisön ja esimiestyön kokemuksina peilaten voimavaroja, tietoisuutta, resilienssiä ja vaikuttavuutta.

Yhdistävänä tekijänä vastauksista oli muutoksen tuoma positiivinen vaikutus. Yhteisenä tekijänä toimi puhdas sisäilma, muunneltavat tilat, joista muodostui yhteys työssäjaksa- miseen ja työhyvinvointiin. Näiden asioiden koettiin olevan suorassa yhteydessä palve- luiden laatuun lapsilähtöisyytenä ja mahdollisuutena keskittyä hyvin varhaiskasvatuksen perusteisiin.

Toimivan työyhteisön osatekijöitä ovat työyhteisötaidot, palautteenanto ja avoimuus, oman ammattitaidon ylläpitäminen, vastuunottaminen ja aktiivisuus, erilaisuuden hyväk- syminen ja kiusaamisen nollatoleranssi. (Manka 2011: 122–138.) Vastauksista tuli ilmi erilaiset asenteet muutosta kohtaan. Asenteissa oli havaittavissa voimakkaitakin tunne- kokemuksia. Uuden opetteleminen ja kohtaaminen aiheutti sekä pelkoa että innostusta. Henkilöstön muutoskokemukseen liittyivät eri tunteet. Pelon tunteen taustalla oli erilaiset tavat tehdä työtä. Tämä ilmeni pinttyneiden työtapojen ja työn kehittämisen vastakkain

asetteluna, itselle sopivan päiväkodin tai työyhteisön koon määrittelynä sekä ajatukset esimiehen ja henkilöstön yhteistyön toimivuudesta. Innostuksen tunnetta sekä muutoksen mieltämistä positiivisena kokemuksena muodostui visiona uuden toimintakulttuurin vaikutuksesta työtehoon sekä ammatilliseen kehittymiseen.

Kyselystä välittyvä tieto sisälsi yhteisten tekijöiden lisäksi eroavuuksia osana henkilöstön muutkokokemusta. Eroavaisuutena oli kokemus muutoksesta. Resilienssin koettiin olevan ratkaisevana tekijänä sopeutumisessa uuteen toimintatapaan ja -ympäristöön. Pidempi työkokemus erilaisine muutkokokemuksineen koettiin vahvuutena ja voimavarana kohdata tuleva muutos.



Kuvio 5. Organisaatiomuutos henkilöstön kokemana.

Muutosta vastauksissa käsiteltiin tulevaisuusnäkökulmasta käsin. Ilmeni myös tämänhetkisen työyhteisön arvostaminen sekä työyhteisössä vallitsevan positiivisen tunnelin toimimisen vahvuutena yhteisessä muutkokokemuksessa. Tämä ajatus sisälsi myös haikeutta jatkossa mahdollisesti eri puolille sijoittumisen takia. Viimeinen tuleva

yhteinen toimintakausi koettiin arvokkaana sekä työyhteisöllisesti että yksilöllisesti. Nykyisen toimivan ja hyvän työyhteisön jakaantumiseen sisältyi monessa vastauksessa menettämisen tunnetta.

Epävarmuustekijäksi muodostui konkreettinen muutto. Tässä kiinnitettiin huomiota organisointiin, joka tulisi toteuttaa minimoiden henkilöstön kuormittamisen esimerkiksi laatikoiden kantamisella. Tähän liittyen oli mainittu muuttolaatikoiden pakkaamiseen varattu aika huomioiden hoidossa olevien lasten valmistaminen uuteen yksikköön ja keskittyminen varhaiskasvatukseen. Henkilöstö nosti esille asiakkaat ja heidän oikeuden laadukkaaseen ja turvalliseen kasvuilmapiiriin muutosprosessin jokaisessa vaiheessa. Henkilöstön toiveeksi muodostui stressitekijöiden minimointi, sillä muutos koettiin automaattisesti osana positiivista työnkehittämistä.

Henkilöstöllä oli huoli sijoittumisesta sekä siihen sisältyvän oman toiveen toteutumisesta. Uhkakuvaksi muodostui muutoksen vaikuttamisesta omiin voimavaroihin muun muassa uusien tapojen ja tottumusten sisäistämässä uudessa toimintaympäristössä. Pelon tunnetta aiheutti visio mahdollisista toimimattomista vuorovaikutustilanteista, jotka saattaisivat pahimmillaan muodostua työpaikkakiusaamiseksi. Henkilöstö pohti tämänhetkisten esimiesten yhteistä tietoa muutoksesta tavoitteineen ja yhtenäistä muutosviestintää sekä näiden tasavertaista toteutumista tämänhetkisissä työyhteisöissä. Uhaksi koettiin hiljainen muutosvastarinta, jota oli havaittu henkilöstön keskuudessa.

Verrattuna nykyiseen käytäntöön koettiin päiväkotit Martta Wendelinin ja Kirkonkylän kampuksen organisointi hyvänä uudistuksena. Syynä tähän oli henkilökunnan poissaolot, joiden ei mielletty jatkossa vaikuttavan niin paljon toimintaan kuin pienemmissä yksiköissä. Uuden toiminnan arvioitiin olevan myös toimivampaa tietotaidon jakamisessa osana toiminnan suunnittelua, toteuttamista, arviointia ja kehittämistä. Muutosprosessin koettiin vahvistavan vahvaa pedagogista yhteistyötä eri ryhmien välillä.

Esille vastauksissa tuotiin huoli siitä, miten pienten varhaiskasvatusyksiköiden lakkauttamisen myötä perheillä on vähemmän mahdollisuuksia valita lapselle sopivin varhaiskasvatuspalvelun muoto koskien päiväkodin suuruutta. Tämä huoli koski lapsia, joille erityistä sopisi paremmin pienempi päiväkotiympäristö. Suurempaa päiväkotia käsiteltiin myös työntekijän kokemuksesta käsin. Jännityksen tunnetta oli luomassa uudet isommat

yksiköt, joka kokemuksena oli monelle vastaajalle uusi ja mielenkiintoinen. Visio mahdollisten liian avoimien tilojen tuomasta melusta ja siitä aiheutuvasta stressistä koettiin vahvistavan negatiivista tunnekokemusta.

Konkreettisenä vahvuutena muutosprosessissa koettiin olevan kahden uuden varhaiskasvatusyksikön uudet puhtaat fyysiset tilat. Lopetettavien varhaiskasvatusyksiköiden tilojen arvioidaan olevan epäkäytännölliset ja huonokuntoiset. Uudet tilat tuovat esille toiveen ja mahdollisuuden. Esille vastauksissa tulee puhdas sisäilma, jonka koetaan parantavan työtehoa. Visioissa uusista tilaratkaisuista ilmenee käytännöllisyys, toimivuus, viihtyisyys sekä tilojen monipuoliset käyttömahdollisuudet.

”Toisaalta olen innoissani, että vihdoinkin saataisiin lapsille puhtaat tilat, joissa ei tulisi sisäilmaoireita, joita jokaisessa kunnan omistamassa tilassa tuntuu olevan. Toivon että uudet tilat olisivat käytännölliset, toimivat ja monipuoliset sekä viihtyisät. Toivon että talon yhteishengen luomiseen ja henkilöstön sopeutumiseen käytetään paljon aikaa ja rahkeita, jotta myös työskentely uusien työkavereiden kanssa olisi toimivaa ja mieluista, kunnan työntekijät ovat pitkän työuran tehneitä ja heillä on omat tapansa toimia ja se sotii yleensä nuorempien ja alalla aloittavien näkemyksiä ja opetuksia vastaan, joten toivon että siihen oikeasti panostettaisiin ja tiimeillä olisi aikaa ennen ryhmän aloitusta tehdä valmiiksi suunnitelmia ja tutustua toisiinsa.”

Vastauksissa on näkyvillä tietoisuus muutosprosessin vanhan ja uuden tilanteen päällekkäisyydestä. Tämä kokemus vaikuttaa tunteisiin haikeutena. Tätä tunnetta on vahvistamassa kokemus niukasta muutosprosessitiedottamisesta, joka on lisäämässä hämmennyksen tunnetta. Uhkakuvat liittyvät epätietoisuuteen oman tulevan sijoittumisen suhteen.

”Olen innoissani muutoksesta ja uusista mahdollisuuksista mitä se tuo tullessaan. Tietenkin mieli on myös haikea työporukan hajoamisen johdosta. Jonkin verran hämmennystä muutos tuo kun tiedotusta on ollut suht vähän.”

”Saamme tietoa kun uutta ilmaantuu. ihan ok, En tunne tarvitsevani muuta kuin tietoa tulevasta, tietysti mietityttää oma tuleva työpaikka, missä se tulee olemaan.”

Valmistautuminen konkreettiseen muutokseen oli motivoinut siivoamiseen ja järjestelmiseen raivaten tarpeettomia tavaroita pois. Merkittävänä kokemuksena koettiin yhteisen uuden toimintakulttuurin odottaminen ja yhteinen pohdinta koskien tulevaisuutta organisaatiossa. Muutos miellettiin yhteisenä kokemuksena sekä mahdollisuutena vahvistaa toisen työntekijän ja esimiehen ymmärtämistä. Johtamiselle asetettiin toiveeksi selkeä ja ymmärtäväinen lähiesimiestyö. Esille tuli kriittinen ajattelu koskien yleisesti varhaiskasvatuspalveluiden tarkastelemista kustannustehokkuuden viitekehyyksessä, jonka henkilöstö arvioi välittyvän asiakkaille.

Organisaation koettiin huomioivan henkilöstön työhyvinvoinnin muutoksessa mahdollisuutena keskittyä työssä juuri tähän hetkeen. Työyhteisöissä koettiin tämänhetkisessä työyhteisössä työniloa ja yhteistä työn arvostamista jäljellä olevasta ajasta. Muutoksen koettiin vahvistavan työyhteisön me-henkeä. Sopeutumiselle muutokseen ja keskusteluaikojen antamiselle toivottiin annettavan painoarvoa. Tällä koettiin olevan vaikuttavuutta tulevan yhteistyön toimivuudelle. Yhteistyön kuormitustekijäksi nimettiin henkilöstön lukumäärä. Toiveena oli tulla nähdyksi yksilönä yhteisössä.

Muutosprosessikokemus tuo esille yksilölliset erot. Henkilöstö kokee näiden asioiden olevan ratkaisevina tekijöinä muutosprosessissa tutustuttaessa uusiin työkavereihin ja luoden uutta toimivaa ja mieluisaa työyhteisöä. Eroihin on vaikuttamassa oma työhistoria, tämänhetkiset kokemukset työssä sekä omat persoonaan liittyvät vahvuudet.

”Mahdollisuutta päästä alusta asti vaikuttamaan omaan työhön ja tiloihin. Muutos ei minua ainakaan pelota, vaan näen sen mahdollisuutena. Olen vaihtanut ennenkin työpaikkaa ja olen kokenut sen ainoastaan positiivisena, omaa ammattitaitoa kehittävänä asiana. Täytyy nähdä asiat uudesta näkökulmasta.”

”Muutos ei minua ainakaan pelota, vaan näen sen mahdollisuutena. Olen vaihtanut ennenkin työpaikkaa ja olen kokenut sen ainoastaan positiivisena, omaa ammattitaitoa kehittävänä asiana. Täytyy nähdä asiat uudesta näkökulmasta.”

Muutosmyönteisyys nähdään olevan tulosta monipuolista kokemuksista uralla. Toisaalta uhkana koetaan yhteistyö vastavalmistuneiden ja pitkään alalla tehneiden työntekijöiden välillä. Odotukset esimiestyölle sisältävät riittävän ajan antamisen yhteishengen luomiselle sekä sopeutumiselle uuteen toimintaympäristöön.

7.3 Muutosprosessin vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin

Henkilöstö kokee saavansa riittävästi tietoa muutosprosessin reaaliaikaisesta etenemisestä. Tarpeellisena koetaan tiedon saaminen tulevaisuudessa tapahtuvista asioista. Toisaalta kokonaiskuva muutosprosessista on selkeä ja tarvittaessa on mahdollista saada lisätietoa ja tukea kokemukseen. Muutosprosessin vahvuutena koetaan työyhteisössä ilmaantuva yhteinen positiivinen asenne muutosta kohtaan. Tietoisuus tästä vahvistaa omaa valmiutta kohdata muutosprosessin eri vaiheet sekä tulevan uudistuksen. Valmiuteen on vaikuttamassa omat voimavarat, uteliaisuus tulevasta sekä erilaiset kokemukset muutoksista. Tärkeänä vahvistavana asiana mielletään mahdollisuus yhdessä tutustua yksiköiden fyysisiin suunnitelmiin tilaratkaisuineen. Henkilöstön kuulluksi tuleminen ja vaikuttamismahdollisuuden huomioiminen on ollut toiveena ja tämän on koettu

toteutuneen muutosprosessin tässä vaiheessa. Visioidessa toimintaa uusissa yksiköissä esille työhyvinvoinnissa tulee vaikuttamismahdollisuus muun muassa ryhmän valinnassa sekä työaikasuunnittelussa.

Stressitekijänä muutoksessa miellettiin henkilöstön henkinen tuen tarpeena, johon olisi tarvittaessa vastattava työterveyspalveluiden riittävänä ja oikea-aikaisena apuna. Suurempi yksikkö koettiin vaikuttavan myös lasten kokemusmaailmaan. Syynä tähän koettiin pienenemmän yksikön kodinomaisuuden häviäminen sekä lasten turvallisuuden takaaminen päivän kaikissa tilanteissa. Uusien tilaratkaisujen sopivuus varhaiskasvatustoiminnan toteuttamiseen sai aikaan mielikuvan epäkäytännöllisistä uusista tiloista, jotka luovat aikatauluhaasteita ja kiireen tuntua kasvatus- ja työilmapiiriin.

Aktiivinen ja ajan tasalla oleva keskustelu työyhteisössä koetaan muutoksessa tärkeänä tukimuotona. Henkilöstö kokee, että muutosprosessikokemus on yhteinen. Esille tulee subjektiivinen kokemus, sekä riittävästä tiedonsaannista että tunnekokemuksessa. Uuden aloittaminen ilmenee sekä jännityksen että innostuksen tunteena. Hyvän työyhteisön sekä johtajuuden koetaan kuitenkin tasapainottavan kokemuksen.

”Saamme tietoa kun uutta ilmaantuu. ihan ok, En tunne tarvitsevani muuta kuin tietoa tulevasta, tietysti mietityttää oma tuleva työpaikka, missä se tulee olemaan?”

” Mielenkiintoista. Hienoa, että päästään uusiin tiloihin joissa hyvä huoneilma. Jännittävää myös sikäli että tulee isompi yksikkö ja monet asiat tulevat muuttumaan.”

”Koen että tukea saa kyllä jos tarvitsee. Tällä hetkellä en koe että tarvitsen tukea muutosprosessiin liittyen. Asia on suht selvä toistaiseksi ja luotan että tiedotusta tulee lisää.”

Tällä hetkellä toimivien yksiköiden esimiesten henkilöstölle antaman tuen koetaan olevan tärkeää. Esimiesten omalla muutosprosessikokemuksella koetaan olevan vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin. muutosprosessitavoitteiden toivotaan olevan selkeät esimiehillä. Osatekijänä työhyvinvoinnissa nähdään olevan monipuolisen, avoimen ja läpinäkyvän tiedottamisen. Hyvin toteutettavan toimivan tiedonkulun todetaan vähentävän henkilöstön epävarmuuden tunnetta. Tiedottamisen on hyvä sisältää sekä yksilöön että yhteisöön liittyvät asiat.

”Koen olevani valmis kaikkeen ja olen avoin uudistuksille, mikäli henkilöt joiden kanssa muutostyötä tehdään, ovat myös valmiita yhteiseen muutostyöhön. Yksin on vaikea toimia. Toivon että kaikilla esimiehillä on samat tavoitteet, joita vietäisiin jo tällä hetkellä toiminnassa oleviin yksikköihin.”

”Toivon muutosprosessilta avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Koen tärkeänä, että henkilökuntaa tiedotetaan tärkeistä työyhteisöön, yksilöihin ja meidän kaikkien tulevaisuuteen liittyvissä asioissa. Toimiva tiedonkulku vähentää epävarmuutta.”

Jo koetut kokemukset palauttavat mieleen tunnemuistoja. Näistä esimerkkinä työpaikkakiusaaminen. Mainintana on myös jo tutut työkaverit, joidenka kanssa uudessa työyhteisössä työn aloitus tuntuisi helpommalta kuin kokonaan uusien työkavereiden. Ennakointi ja hyvä johtaminen koetaan tärkeiksi muutosprosessissa. Ennakointiin liittyy myös asiakastyö. Tarpeellisena huomiona oli toive saada keskittyä lasten hyvinvointiin tukien lasten valmistautumista uuteen päiväkotiin muuttolaatikoiden kantamisen sijaan.

”Aiemmin kokemukseni uudessa talossa aloittavana työntekijänä on ollut negatiivinen, koin työpaikkakiusaamista päiväkodin johtajaa myöten. Nykyisessä työpaikassani muutoksesta ei ole keskusteltu aikoihin, saimme antaa kesällä ideoita ja toiveita mitä haluaisimme uusissa päiväkodeissa olevan. Aina uuden aloittaminen jännittää, mutta hyvällä työporukalla ja johtajuudella saa hommat toimimaan.”

”Toivon että muutosprosessissa ennakoidaan paljon ja organisoidaan arkea tehokkaasti ja järkevästi. Toivon että henkilöstöä ei ihan kokonaan sekoiteta keskenään, sillä tuttujen työkavereiden kanssa on helpompi päästä liikkeelle uudessa tilanteessa.”

Esille vastauksista tulee epätietoisuutta esimerkiksi tilojen jakomahdollisuudesta. Tämän nähdään olevan olennaisesti tarpeellista tietoa ollen vaikuttamassa suoraan työskentelyilmapiiriin ja työhyvinvointiin. Kustannustehokkuuden koetaan olevan vaikuttamassa organisaation valintaan toteuttaa varhaiskasvatuspalveluita suuremmissa yksiköissä pienempien sijaan.

Muutosprosessin myötä koetaan yhteistyön eri tahojen kanssa vahvistuvan. Tästä esimerkkinä ruotsinkielinen opetustoimi. Jo koetut jatkuvat muutokset omassa yksikössä ovat vahvistaneet valmiutta olla muutosprosessissa. Yhteinen muutosprosessikokemus on vahvistanut yhteisöllisyyttä ja asiakastyötä. Tietoisuus tulevasta on läsnä keskittyen kuitenkin työn teossa tähän hetkeen. Tämänhetkinen yhteistyö ja sosiaaliset suhteet työyhteisössä koetaan arvokkaina. Erilaisuuden hyväksymisen koetaan vahvistuneen. Muutosprosessikokemus on tuonut esille työn ilon sekä ymmärryksen tämänhetkisen työn ai-
nutlaatuudesta.

”Koen, että tulevasta muutoksesta huolimatta, työyhteisössäni osataan keskittyä myös tähän hetkeen, nyt hoidettaviin lapsiin ja yhteiseen työhön tämänhetkisen talon hyväksi. Koen haasteellisena sen, että tiedämme nykyisen työyhteisön haajoavan, mutta emme vielä tiedä kunkin työntekijän sijoittumista tulevaisuudessa.

Vaikka epävarmuus ei vielä rasita suuresti työyhteisöä, uskon, että mitä pidemmälle prosessissa mennään, myös epävarmuus lisääntyy. Tämä saattaa vaikuttaa työyhteisön yleisilmapiiriin ja työn mielekkyyden kokemukseen.”

”Tieto tulevasta ei sinänsä ole vaikuttanut tähän hetkeen työn kannalta; nautin ja arvostan aikaa, joka on jäljellä tässä yhteisössä.”

”Minusta tuntuu, että muutos on tuonut hyväksyvämpää ilmapiiriä työyhteisöön. On pakko tulla toimeen kaikkien kanssa ja puurtaa yhdessä eteenpäin, kun muutaakaan ei voi. Jarruttaminen söisi vain enemmän voimavaroja.”

Tulevaisuus uudessa talossa mietityttää. Syynä tähän on pelko huonolaatuisesta rakentamisesta ja siitä mahdollisesti aiheutuvasta sisäilmaongelmasta. Myös työn käytännön toteuttamisesta mieleen tulee visio toimimattomista tiloista. Arjen sujumiseen liittyvät asiat kuten yhteiset tilat ja toiminnan aikatauluttaminen suuressa yksikössä aiheuttavat pohdintaa. Näiden asioiden nähdään olevan vaikuttamassa työhyvinvointiin kiireen ja stressin kokemuksina. Toisaalta visio uusista tiloista tuo esille mielikuvan raikkaasta sisäilmasta ja mieluisista uusista tiloista.

”Odotamme toiveikkaina uusia tiloja, mutta olemme varautuneet pettymyksiin, sillä viime vuosina uusimmat talot on tehty niin hutiloiden että tilat ovat olleet käyttökelvottomia ja epäkäytännöllisiä. Pelkäämme että uudet tilat ovat käytössä yhtä epäkäytännöllisiä kuin nykyisetkin eikä jakotiloja ole enempää kuin nytkään, pelkäämme että lapsiryhmät joutuvat yhä enemmän käyttämään yhteisiä tiloja esim. wc ja eteinen, sitten niiden käyttöä pitää aikatauluttaa ja se luo sitten toimintaan kiireen tuntua ja stressiä.”

”Tarvitsen tietoa siitä minkälaiset fyysiset tilat ovat; onko esim. lapsiryhmille omat tilat ja mahdollisuus toimia meluttomissa rauhallisissa pienryhmätiloissa. Tieto on tärkein tukimuoto tällä hetkellä. Tietoa on vielä vähän saatavilla.”

Muutosvastarintaa on havaittavissa tämänhetkisisissä yksiköissä. Tämä tunnekokemus muodostuu toimivan työyhteisön jakamisesta osiin. Esillä henkilöstön keskusteluissa on ollut pelon tunnetta siitä, pääseekö haluamaansa yksikköön töihin. Myös tieto konkreettisesta hakuprosessista ei ole saavuttanut henkilöstöä tai tietoa ei ole osattu tulkita oikein.

”Olemme olleet omassa talossa muutoksen myllerryksessä jo niin monta vuotta että mikään ei yllätä. Kun ei pysty/ehdi asettumaan ja on koko ajan varpaillaan, niin sitä ei jämähdä paikoilleen. Meidän kohdalla tiedän jo nyt että henkilökunta tulee jakaantumaan eri pisteisiin, mikä harmittaa koska on ollut toimiva yhteisö. Tilanne on yhdistänyt "muutosvastaisia.”

Henkilöstöllä on uhkakuvana nykyisten yksiköiden toiminnan lopettamisen ajankohta ja kuinka se vaikuttaa työmotivaatioon ja yleisilmapiiriin. Henkilöstö odottaa tiedotteita tulevasta. Valmistautuminen tämänhetkisen yksikön lopettamiseen on tuonut esille ennakkovalmistautumisen siivoten työympäristöä. Tämä tuo esille kokemuksen muutosprosessin hyvistä vaikutuksista tämänhetkiseen työhön.

7.4 Muutosprosessi osana varhaiskasvatuspalveluiden kehittämistä

Muutosprosessissa varhaiskasvatuspalveluiden kehittämisen vahvuutena koetaan uudet edellytykset yhteistyömahdollisuuksille. Myös uusien oppimisympäristöjen nähdään sisältävän uusia mahdollisuuksia varhaiskasvatuspalveluiden kehittämiseksi sekä toiminnalle. Ajatus uusien yksiköiden piharatkaisusta tuo esille huolen turvallisuuskäytännöistä. Esille tuodaan lasten psyykinen ja fyysinen hyvinvointi, nuorimmat sekä erityistä tukea tarvitsevat lapset. Läsnä olevan työotteen koetaan olevan parempi aidatuilla alueilla. Lasten ohjauksen, valvonnan, tarvittavan tuen antamisen sekä kiusaamisen ennalta ehkäisemisen koetaan onnistuvan paremmin jaetuilla pienemmällä piha-alueilla. Ratkaisuna tähän tulee esille toive piha-alueiden muunneltavuudesta.

”Odotan vahvaa yhteistyötä eri ryhmien välillä, joka mahdollistaa suurempia resursseja.”

Henkilöstön muutosprosessikokemukset sisältävät paljon odotuksia, jotka ajallisesti kohdistuvat uusien yksiköiden toiminnan aloittamiseen. Resursseja toivotaan kohdennettavan erityisesti tiimiytymiseen ja yhteishengen luomiseen. Yhteisen toimintatavan toivotaan sisältävän pedagogista, avointa ja ajattelevaa keskustelua jo ennen varsinaisen toiminnan aloitusta. Ajatus tästä sisältää myös uhkakuvan, mikäli työyhteisön asenteissa ei ilmene kehitysmuutosta muodostettaessa uutta yhteistä toimintakulttuuria. Vahvuutena onnistumiselle uusien tiimien muodostumisessa pidetään sosiaalisia taitoja sekä me-hengen luomista.

”Toivon pysyvyyttä ja kehittämiskykyä. Että astumme taloon joka muokkautuu tarpeiden mukaan ja on tehty lapsen osallisuus, turvallisuus ja hyvinvointi huomioon ottaen. Toivon että vasua pystyy toteuttamaan talossa, esim. pienryhmätoiminnan ja lapsen yksilöllinen huomioiminen toteutuvat.”

”Toivon yhteiseen hiileen puhaltamista, yhteisiä toimintatapoja, hyvää henkeä ja rauhallista sekä kiireetöntä tunnelmaa.”

Yhteisten käytäntöjen sopiminen, etukäteisvalmistelut sekä yhteinen tiloihin tutustuminen ovat myös vahvistamassa onnistumista muutosprosessissa. Tärkeänä asiana pidetään henkilöstön sitoutumista työhön sekä halua puhaltaa yhteen hiileen. Onnistuneen toiminnan aloituksen mielletään vaikuttavan varhaiskasvatustalouden laadun paraneamiseen. Myös fyysisten tilojen toimivuus, puhdas sisäilma ja riittävän suuren pihan koetaan tärkeinä laadun osatekijöinä. Laadun koetaan jatkossa olevan tasalaatuisempaa ja parempaa. Osatekijöinä parempaan palveluiden laatuun henkilöstön kokemana sisältyy pienryhmiin jakaminen, ajan antaminen lapsille sekä parempi hoito, huolenpito ja ohjaus.

Toivon hyvää uudenaikaista oppimisympäristöä, jossa on hyvä yhteishenki ja otetaan vasun vaatimukset oikeasti huomioon ja niiden noudattamista vaaditaan. Hyvänä pidän suuressa yksikössä sitä, että se ei ole niin haavoittuva esim. henkilökunnan poissaolojen suhteen kuin pienet. Toivon silti yksikön olevan sellainen, jossa lapsi kokee kuitenkin kodinomaisuutta vaikka se on suuri. Mahdollisuuksia mahtavaan varhaiskasvatukseen uudessa paikassa on varmasti paljon, kun vaan henkilökunta puhaltaa yhteen hiileen ja periaatteet vasun mukaiseen pedagogiikkaan on kaikilla ajan tasalla.

Toiveet fyysiselle ympäristölle sisältää hyvän sisäilman ohella uudenaikaisen käytännöllisen oppimisympäristön. Suurempi varhaiskasvatusyksikkö mielletään vähemmän haavoittuneempana henkilöstön poissaolojen suhteen. Suuresta koosta huolimatta toiveena on kodinomaisuus, jossa ryhmien välillä toteutuu toimiva yhteistyö. Tilojen toivotaan lisäävän luovuutta ja inspiraatiota ilman laitoksen tuntua. Hyvänä uudistuksena koetaan erilliset ruokailutilat mahdollistaen näin toiminnan uudet ulottuvuudet. Liian avonaiset toimintatilat koetaan nuorimmille lapsille turvattoman tuntuina. Lisäksi avointen tilojen koetaan lisäävän hälyä vaikuttaen näin työhyvinvointiin.

7.5 Henkilöstön muutosprosessiin liittyvät toiveet

Uuden toimintaympäristön ja toiminnan sisältämät haasteet toivotaan kohdattavan yhdessä ilman eri arvoisuuden ja kiusaamisen ilmenemistä. Muutosprosessitiedotuksessa toivotaan reaaliaikaisen tiedottamisen lisäksi tarkempaa tiedottamista kokonaisuudesta. Uuden toiminnan alkaessa toivotaan kiinnitettävän huomiota positiiviseen pedagogiikkaan sekä yhteiseen pohdintaan mitä mahdollisuuksia uudet yksiköt sisältävät. Olisi hyvä toiminnan alkaessa saada keskittyä aluksi ajan kanssa muutoksen toteutumiseen, ryhmäytymiseen ja uusien toimintatapojen muokkautumiseen. Koulutukset ja muut ta-

pahtumat olisi hyvä toteuttaa muussa kohtaa kuin heti toiminnan alussa. Erityistä painotusta tulee toive saada keskittyä varhaiskasvatuksen perustehtävään uudessa kasvuympäristössä, lapsen turvallisiin ihmissuhteisiin sekä yksilöllisiin tarpeisiin.

Muutosprosessi tuo esille henkilöstön toiveita. Työhyvinvoinnin näkökulmasta mainitaan ymmärtämyksen merkitys tilanteessa sekä työntekijöiden välillä että henkilöstön ja esimiehien välillä. Ryhmäytymiseen toivotaan annettavan riittävästi aikaa. Ryhmäytymisen toivotaan sisältävän avointa keskustelua. Huomioituna on myös tarvittaessa mahdollisen tuen saaminen työyhteisölle työterveyshuollon toimesta.

Mahdollisuutena näen kehittämishaluisen/avoimesti ajattelevan porukan. Uhkana enemmän näkisin, että valikoituisi porukka, joka ajattelee että aina on tehty näin, miksi ei nyt? Ja kuitenkin pitäisi olla avoimuutta uusille asioille ja tilanteille, luoda omaa ja uutta toimintakulttuuria uuteen paikkaan. Hyvät sosiaaliset taidot ja me-hengen luominen vahvuutena.

Toiminnan toivotaan olevan kehittämismyönteistä, lapsilähtöistä, varhaiskasvatusperusteiden mukaista hyvällä yhteishengellä toteutettuna. Erityisesti palveluiden sisällöissä toivotaan toteutuvan lasten osallisuuden, yksilöllisyyden huomioiminen sekä turvallisuuden ja pienryhmätoiminnan.

”Toivon ennen kaikkea hyvää henkeä ja tunneilmapiiriä, jossa jokaisen työntekijän yksilölliset vahvuudet pääsevät kukoistamaan ja jossa töitä tehdään yhteisen hyvän eteen. Toivon, etteivät uudet yksiköt ole laitosmaisia, vaan niissä olisi koostaan huolimatta lämminhenkinen kodinomainen tunnelma. Toivon tilojen olevan inspiroivia ja luovuuteen kannustavia. Toivon myös että rakennukset rakennettaisiin huolellisesti ja valvotusti työvaiheissa kiirehtimättä, jotta talot olisivat käyttäjilleen turvalliset.”

Työilmapiirin uusissa yksiköissä toivotaan olevan tunnelmaltaan kiireetöntä ja rauhallista. Tämä koetaan saavutettavan hyvällä yhteishengellä ja sovitulla toimintatavoilla. Jokaisen työntekijän yksilöllisten vahvuuksien tulisi päästä esille osana yhteistä hyvää. Henkilöstömitoitusten toivotaan toteutuvan. Esimiestyöltä toivotaan varhaiskasvatusperusteiden vaatimusten noudattamisten seuraamista.

7.6 Henkilöstön näkemykset johtamistyöstä muutosprosessissa

Esimestyön vahvuudeksi mielletään pedagoginen johtajuus, määrätietoisuus, joustavuus sekä tasapuolisuus. Esimiehen toivotaan panostusta tiimien muodostumiseen, yhteishengen ja toimintamallin luomiseen innostaen sekä motivoiden henkilöstöä. Vahvaan johtamistapaan koetaan sisältyvän varhainen puuttuminen huomioiden esimerkiksi tiimityön sujuvuuteen liittyviä asioita.

”Esimiehen tulee olla määrätietoinen, joustava, ymmärtäväinen ja tasapuolinen. Hänen tulee osata kuunnella ja huomata asia, joita talossa tapahtuu, sekä tarvittaessa puuttua asioihin ajoissa. Hänen tulee pitää ohjat käsissään ja osata antaa rakentavaa palautetta. Esimiehen tulee olla mukana tiimien aloituksessa ja luoda taloon toimiva yhteishenki ja toimintamalli sekä innostaa ja motivoida työntekijöitä.”

”Tärkeää että esimies on tavoitettavissa ja kynnys matala kysyä/pohtia asioita. Esimiehen tärkeä ymmärtää ryhmien arkea ja asettua alaisten rinnalle asioissa. Molempipuolinen kunnioitus vaikka oltaisiin erilaisia ja luottamus. Näitä pidän tärkeinä.”

Henkilöstö määrittelee hyvän johtamistyön jämäkäksi, oikeudenmukaiseksi ja empaattiseksi. Esimestyöstä toivotaan välittyvän jämää otetta päätösten teossa sekä pedagogisessa johtamisessa. Toisaalta jämäkkyyden ohella toivotaan myös pehmeiden arvojen välittymistä sekä taitoa ymmärtää henkilöstön erilaisia elämäntilanteita. Esimiehen kanssa tehtävää yhteistyötä pidetään tärkeänä.

Työhyvinvointiin liittyvään esimestyöhön koetaan sisältyvän määrätietoisen johtamisen sekä palautekulttuurin hallitsemisen. Vuorovaikutustilanteissa esimieheltä odotetaan, että hän on helposti lähestyttävä, yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoinen. Henkilöstömäärästä riippumatta pidetään tärkeänä tulla nähdyksi ja kuulluksi yksilönä yhteisössä. Esimieheltä toivotaan tiimien väliseen yhteistyöhön panostamista eri menetelmin.

Useasta vastauksesta tuli esille viimeisten yhteisten hetkien kokeminen työyhteisössä tukea tarvitseva tilanteena tunnekokemuksen takia. Tämän tilanteen koettiin olevan vaikuttamassa tulevaan työhyvinvointiin, vaikkakin oltaisiin muodostamassa uutta työyhteisöä ja yhteisöllisyyttä.

”Toivon että edelleen jokainen työntekijä nähdään persoonana vaikka määrällisesti meitä onkin enemmän. Molemmiin puolista joustamista ja yhteistyötä tarvitaan. Esimies mahdollisimman paljon jalkautuneena ryhmissä katsomassa arkea.”

Arjen sujumiseen vaikuttaa esimiehen riittävän ajoissa huolehtimat järjestelyt esimerkiksi lomien suhteen, työehtosopimusten ja työlakien noudattaminen sekä riittävien resurssien huolehtiminen oikea-aikaisilla sijaisjärjestelyillä. Lisäksi henkilöstö toivoo esimiestyöltä yhtenäisten lomakäytäntöjen muodostamista sekä työvuoroista huolehtimista. Johtamistavasta on välityttävä suunnan näyttäminen, johon henkilöstön on selkeä sitoutua. Toiveena on arjessa läsnä oleva esimies, jolta saa apua tarvittaessa.

Tiedonsaannissa henkilöstöllä oli erilaisia kokemuksia. Osa koki saavansa riittävästi tietoa ollen myös tarvittaessa valmis etsimään tietoa lisää. Yksilölliset erot tulivat esille, sillä osa vastaajista mainitsi olevansa tyytyväinen saadessaan pääpiirteittäin informaatioita muutoksen etenemisestä. Eniten tiedonkulun tarpeellisuutta käsiteltiin muutoksen konkreettisessa toteutumisessa ja omasta sijoittumisesta uusiin tai vanhempiin yksiköihin.

Esimiehen kanssa käytävää matalan kynnyksen ammatillista keskustelua pidetään tärkeänä. Esimiehen odotetaan olevan työyhteisöä kuunteleva ja osallistava ymmärtäen henkilöstön arjen kokemuksia ja kokonaisuuksia. Esimiehestä välittyvän luottamuksen ilmapiiriin koetaan vahvistavan mahdollisuutta itseohjautuvuuteen. Toimiva tiedonkulku sekä esimiehen tavoitettavissa oleminen ovat tärkeässä osassa molemmin puolista ymmärtämystä ja tietoisuutta.

”Odotan esimieheltä hyvää vuorovaikutusta ja yhteistyötaitoja. Toivon luottamuksen ilmapiiriä ja mahdollisuutta itseohjautuvuuteen. Tarpeen vaatiessa esimiehen on pystyttävä antamaan apuaan ja ohjeistamaan. Jos jokin asia ei selviä tiimeissä, on tärkeää, että esimies antaa tukensa ja johtaa oikeaan suuntaan.”

”Tärkeää että esimies on tavoitettavissa ja kynnys matala kysyä/pohtia asioita. Esimiehen tärkeä ymmärtää ryhmien arkea ja asettua alaisten rinnalle asioissa. Molemminpuolinen kunnioitus vaikka oltaisiin erilaisia ja luottamus. Näitä pidän tärkeinä.”

Kirkonkylän kampuksen esimieheltä toivotaan kiinnostusta ruotsinkielisen toiminnan pe-rehtymiseen ja kehittämiseen osana yhteistyötä ruotsinkielisen perusopetuksen kanssa. Erityistä huomiota pyydetään kiinnittämään jo alkaneeseen ruotsinkieliseen kielisuihku-toimintaan.

”Into ja positiivisuus ruotsin kieltä kohtaan on tärkeää, ei ennakkoluuloja. Samoin toivon positiivista ja motivoitunutta asennetta kielisuihkuun ja sen jatkamista kohtaan. Ruotsinkieliset muodostavat pienen piirin Tuusulassa, on tärkeää että ruotsinkielinen varhaiskasvatus ja perusopetus jatkuvat jotta tämä ryhmä saisi vahvistusta.”

Haasteena johtamiselle ja esimiestyölle muutosprosessissa koetaan eri yksiköistä ja moninaisista tiimeistä muodostuvat uudet tiimit sekä tiimien toimivuus. Tässä on erityisesti painotettu lasten turvallinen kasvuilmapiiri. Hyvään kasvatusilmapiiriin nähdään olevan vaikuttamassa myös fyysiset tilat kahdessa eri kerroksessa.

”Toivon, että varhaiskasvatuksen perustehtävää ja lapselle yksilöllistä kasvuympäristöä sekä turvallisia ihmissuhteita ei unohdeta! X 6”

”Uudessa talossa on paljon haasteita, kohtaamme ne toivottavasti yhdessä eikä eriarvoisuutta tai kiusaamista ilmene.”

”Toivon että annetaan tarpeeksi aikaa muutoksen toteutumiseen, ryhmäytymiseen ja toimintatapojen muokkautumiseen. Ei liikaa koulutuksia ja muita tapahtumia heti alkuun.”

Erityistä panostusta johtamisessa koetaan tarvitsevan toiminnan suunnitteleminen yhteisöllisyyden vahvistamiseksi. Haasteena ja samalla toiveena esimiestyölle on jokaisen työntekijän kuunteleminen.

7.7 Esimiesten näkemykset muutosprosessista

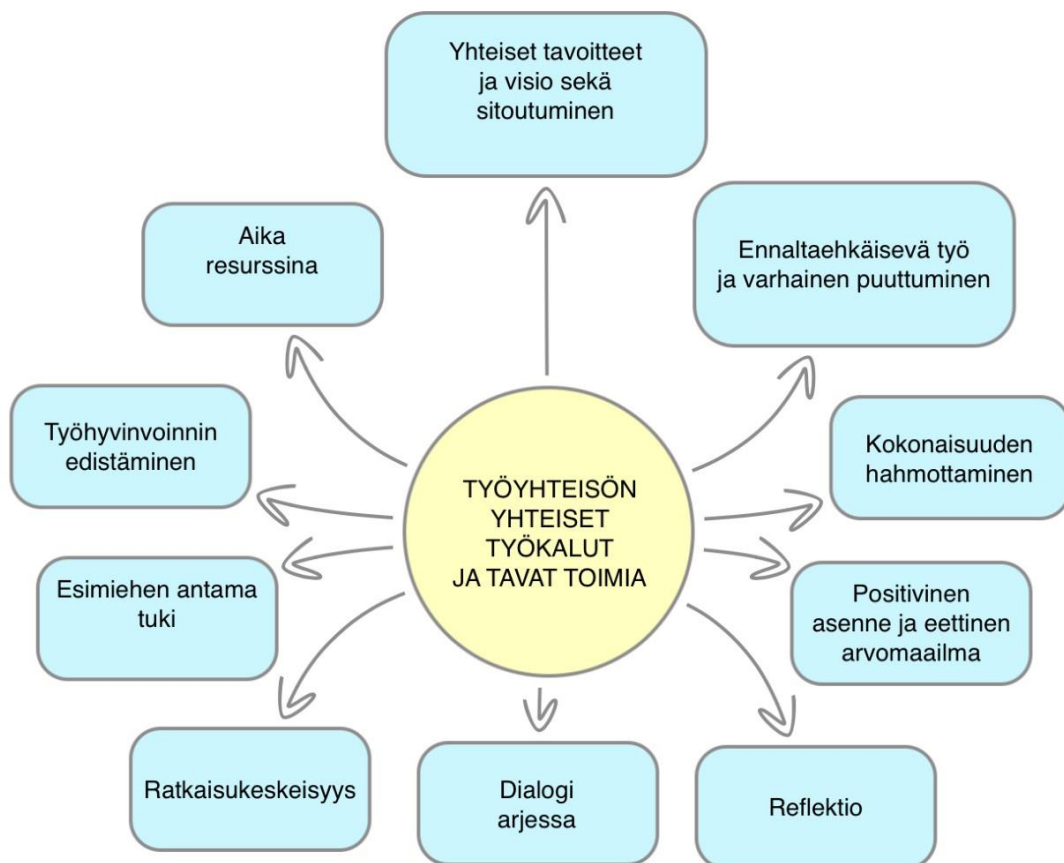
Kahdelle esimiehelle suunnattu teemahaastattelu toteutui kahtena erillisenä kertana. Teemahaastattelun runkona toimi henkilöstön haastattelussa esille tulleet asiasisällöt. Organisaation selkeät tavoitteet tukevat esimiesten muutosprosessia. Muutosprosessin tavoitteiksi kiteytyi hyvinvoiva yhteisöllinen työyhteisö, jonka ammatillisuutta ja vahvuuksia arvostetaan osana varhaiskasvatuspalveluiden kehittämistä.

Organisaatiossa on huomioituna sekä tämänhetkisten esimiesten että henkilöstön tukeminen muutosprosessissa. Lähempänä konkreettista muutoshetkeä tuen tarve saattaa lisääntyä. Vuosi ennen uuden toimintaympäristön käynnistymistä työyhteisöt tiimeineen on selvillä. Yhteiset tapaamiset sisältävät yhdessä uuteen valmistautumista, yhteisen toimintakulttuurin rakentamista ja ryhmäytymistä. Samalla vahvistuu henkilöstön tietoisuus muutosprosessiin liittyvistä asioista vahvistaen myös työhyvinvointia. Yhteinen tutustuminen fyysisiin tiloihin mahdollistaa yhteiset ennakovalmistelut ja suunnittelun. Tämän koetaan olevan vahvuutena uuden toiminnan aloittamisen onnistumiselle.

Muutosprosessi on hallittua ja hyvin suunniteltua. Henkilöstön ottaminen mukaan suunnitteluun koetaan olevan vahvistamassa tunnetta mahdollisuudesta olla vaikuttamassa uuden yhteisen toimintakulttuurin rakentamiseen. Tämänhetkisten esimiesten koetaan

olevan tukemassa uusien yksiköiden esimiesten muutosprosessia sekä tulevaa työtä uusissa varhaiskasvatyüksiköissä. Organisaatio on tietoinen ovat henkilöstön mahdollisista tuen tarpeista muutosprosessin eri vaiheissa.

Työntekijän arvostaminen todetaan asenteeksi, joka lähtee johtajasta. Saman asenteen koetaan olevan jokaisen työntekijän hyvänä, toivottavana ja todellisena ajattelutapana. Dialogi, keskustelulle ajan antaminen sekä yhteinen ymmärrys vahvistavat arvostetuksi tulemisen tunnetta. Varhaiskasvatyüksiköiden kehittäminen perustuu asioiden ja näkökulmien yhteiseen tarkasteluun, jossa jokaisen työntekijän koulutustausta ja ammattitaito on tasavertaista. Henkilöstön hyvinvoinnin huomioiminen tukee sekä rauhoittaa keskittymistä reaaliaikaiseen varhaiskasvatyüksiköiden tuottamiseen. Focus on varhaiskasvatyüksiköiden perusteissa.



Kuvio 6. Esimiesten näkemys työyhteisön toimintatapaan liittyvistä tärkeistä osa-alueista.

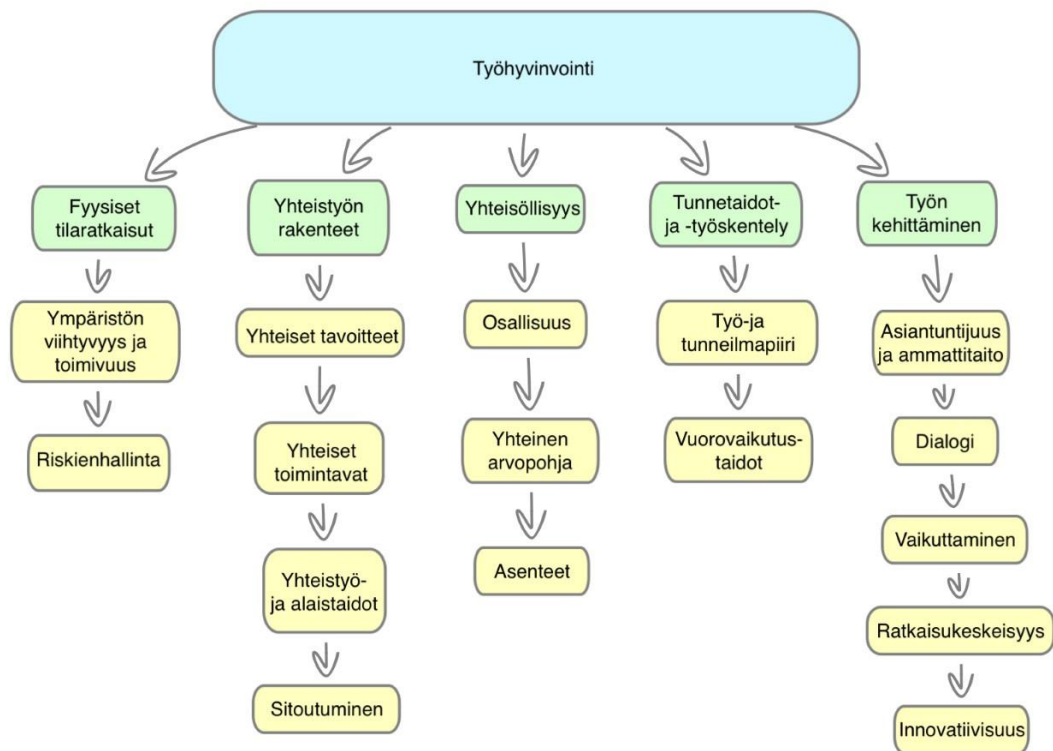
Tuusulan kuntaorganisaation vahvuutena koetaan yhdessä tekeminen. Esimiestyötä muutosprosessissa koostuu selkeästä toimenkuvasta, jossa määriteltynä vastuu ja velvollisuus. Tärkeänä pidetään esimiesten välistä keskinäistä tukea esimiesten omalta esimieheltä saadun tuen ja ajan antamisen lisäksi. Haastateltavat esimiehet kokevat samojen asiasisältöjen olevan tärkeitä myös esimiehen ja henkilöstön välisessä yhteistyössä.

Esimiesten odotukset henkilöstön alaistaidoille sisältävät sitoutumisen, vastuullisuuden, innovatiivisuuden, vahvuuksien hyödyntämisen sekä uteliaan ja kokeilevan asenteen. Nämä ovat vahvistamassa ratkaisukeskeisyyttä, tarvittaessa keskeneräisyyden tunteen sietämistä sekä luottamusta osana uuden toimintakulttuurin luomista. Dialogi arjessa tuo esille kysymyksiä, joihin etsitään rohkeasti yhdessä vastauksia ja ratkaisuja. Työhön panostaminen toteutuu luontevasti työn ollessa mieleistä.

7.8 Yhteenveto tuloksista

Esimiesten työtä on tukemassa selkeät tavoitteet aikatauluineen. Henkilöstölle tämä näyttäytyy sekä työn kehittämällä ja keskitetyillä koulutuksilla huomioiden tulevaisuuden tarpeet, organisaation tiedotteilla ja esimiesten työhyvinvointijohtamisena. Esimiestyössä on huomioituna tunnekokemuksena henkilöstön osallisuus, mikä näyttäytyy henkilöstön vastauksissa tyytyväisyytenä kuuluksi tulemisen kokemuksesta. Tämä tulee ilmi myös positiivisena asenteena muutosta kohtaan, vaikka kokemus tuo tullessaan paljon reflektoitavaa asiaa.

Yhdistävänä tekijänä oli positiivinen asennoituminen työn kehittämiseen. Myös vahvuuksien hyödyntäminen ja arjessa toteutuvan dialogin arvostus tuli esille molemmilta tahoilta. Henkilöstö asennoituminen työhön muutoksen sekä sen jälkeisenä aikana vastasi esimiesten tärkeinä pitämiä asiasisältöjä. Samoin esimiestyö vastasi henkilöstön odotuksia ja toiveita (Kuvio 5). Konkreettista kokemusta on työstetty ajatuksen tasolla sekä henkilöstön että esimiesten taholta, mikä on tukemassa selviytymistä kokemuksessa. Yhdistävänä tekijänä on vahva ammatillinen itsetuntemus, joka on olennaisesti vaikuttamassa myös varhaiskasvatuksen laatuun sekä henkilöstön että esimiestyön vahvan ammattitaidon ansiosta. Muutosprosessissa on kuitenkin opinnäytetyön julkaisemisvaiheessa vasta menossa henkilöstön valinta uusiin yksiköihin. Konkreettinen muutos on vasta visiointitasolla.



Kuvio 7. Henkilöstön ja esimiesten yhteisestä näkemys muutosprosessiin liittyvistä olennaisista tekijöistä.

Sekä henkilöstö että esimiehet toivat esille arvomaailman osana onnistunutta muutosta. Yhteiseksi tekijäksi saaduista tiedoista muodostui työhyvinvointi, johon oli vaikuttamassa eri tekijät. Näitä tekijöitä olivat fyysiset tilat, yhteistyön rakenteet, yhteisöllisyys, tunnetaidot ja -työskentely sekä työn kehittäminen. Näiden sisältämät osatekijät voivat esiintyä useamman tekijän osana. Arvoina nousi esille yhdenvertaisuus, luottamus ja yhteisöllisyys

8 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisena henkilöstö kokee muutoksen varhaiskasvatuksen palveluverkkojen kehittämiseen liittyvässä muutosprosessissa. Henkilöstön kokemukset muutoksessa tuo organisaatiossa esille inhimillisen pääoman. Baron (2011) tuo esille inhimillisen pääoman olennaisena osana sosiaalista pääomaa, joka koostuu sosiaalisesta verkostosta ja suhteista. Organisaation johdon on oltava tietoinen niistä tekijöistä, jotka motivoivat henkilöstöä jakamaan tietotaitoa organisaation

käyttöön. Henkilöstön ymmärrys vaikuttavuudesta vahvistaa ja innostaa yhdessä toimimista, jossa jaetaan, kehitetään ja kehitetään yhdessä tietotaitoa osana yhteistä oppimista. (Baron 2011: 30–34.)

Opinnäytetyö sisältää lakkautettavien päiväkotien henkilöstön reaaliaikaiset kokemukset muutoksesta., jotka sijoittuivat tässä tapauksessa heti muutosprosessin alkuun. Näistä kokemuksista muodostunut tieto voi olla samansuuntaista tai mahdollisesti poikkeavaa toistettaessa henkilöstökysely muutosprosessin seuraavissa vaiheissa esimerkiksi uusien yksiköiden toiminnan aloittamisen hetkellä. Tässä kohtaa henkilöstölle on jo muodostunut kokemus uudelleen sijoittumisesta sekä vanhojen päiväkotien lakkauttamisesta. Voidaan myös olettaa, että esimiehille suunnatusta teemahaastattelusta tullut tieto olisi toistettaessa samankaltainen kuin ensimmäisellä kerralla toteutettu. Todennäköisesti ilmeni kuitenkin esimiestyön ja johtamisen kannalta muutosprosessin etenemisen aikana tullutta lisätietoa, joka olisi täydentämässä ensimmäisen teemahaastattelun tuomaa tietoa.

Tavoitteena tässä opinnäyteyössä oli kuvailla henkilöstön ja esimiehen välistä yhteistyötä selvittäen siihen liittyviä olennaisia tekijöitä sekä muutoksen aikana että uusien varhaiskasvatusyksiköiden toiminnan alkaessa. Lähiesimiehen ja henkilöstön väliseen yhteistyöhön on panostettava parhaalla mahdollisella tavalla muutoksen kaikissa vaiheissa. muodostaen näin muutoksesta yhteisen. Juuti & Salmi (2014) toteavat esimiehellä olevan merkittävä asema kehitettäessä organisaation työkuultuuria sekä palvelua. Muutoksissa työntekijällä olisi hyvä olla tunnekokemus siitä, että on arvostettu sekä tärkeä työntekijä, josta välitetään. Tässä erityisen huomion kohteena on esimiehen taito kuulla ja kuunnella jokaista työntekijää. Henkilöstön työlle on luotava puitteet, jotka edistävät työntekoa ja tuotava tämä näkökulma omien esimiesten tietoisuuteen ylläpitäen keskusteluita jokaiseen suuntaan. (Juuti & Salmi 2014: 244–246.) On tärkeää ottaa huomioon henkilöstön näkemykset, sillä tämä vaikuttaa suoranaisesti sitoutumiseen muutoksessa. Samalla lisääntyy johdon tietoisuus siitä, mitä konkreettisia muutoksia prosessissa olisi hyvä ottaa huomioon. (Ritakallio & Vuori 2018: 136–140.)

Selviytyäkseen työelämän mahdollisista haasteista henkilöstöllä on oltava joustavuutta ja sietokykyä, resilienssiä, hallitakseen myös vaikeita tilanteita muutoksessa. Tunnistamalla omat vahvuudet ja niiden merkityksen tunteidenhallinnassa, asenteissa ja reagoimisissa työntekijällä on enemmän edellytyksiä kohdata haastavampiakin tilanteita sekä kehittää työtä parhaimmalla mahdollisella tavalla. Henkilökohtaiset huolet voivat kuormittaa

työntekijää vaikuttaen muutosten kokemiseen kuormittavana. Tunnettyöskentely auttaa selviytymään ja vahvistamaan sietokykyä, sillä tunteet vaikuttavat fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. (Coldicott & Cook 2014: 34–38.) Mahdollinen henkilöstön tarvitseman tuen tarpeen kartoitus sisältyi tähän opinnäytetyöhön osana kokonaiskuvan muodostumista.

Opinnäytetyö tuo henkilöstön esille motivoituneena sekä omaa työtä ja työyhteisöä arvostavana myös muutostyön aikana. Muutosmyönteisyys välittyy sitoutumisena työhön sekä asiakkaan edun näkemisenä niin pysyvissä kuin muuttuvissa tilanteissakin. Visiointikyky ja työn arvioimisen taito yhdistettynä aktiiviseen yhteistyöhön esimiehen kanssa näyttäytyvät lähtökohtana yhteisen uuden toimintakulttuurin muodostumiselle. Muutoksen koetaan tuovan esille työn kehittämisen ja siihen liittyvät tarpeelliset onnistumisen osatekijät, joiksi vastuksista muodostuivat yhteisöllisyys, positiivinen tunne- ja työilmapiiri sekä yhteiset tavoitteet ja niihin sitoutuminen. Osallisuuden ja yhteisten suunnitteluhetkien koettiin lähentävän esimiestä ja henkilöstöä.

Muutosprosessissa henkilöstö on oivaltanut reflektoinnin ja dialogin tarpeellisuuden, mikä on vahvistanut tietoisuutta mistä muutospöcessissa on kyse. Visioissa toimintaa uudessa työyhteisössä henkilöstö toivoi erilaisissa muutospöcessin ratkaisuisissa toteutuvan sekä jo hyväksi koettujen käytäntöjen toteutumisen saman aikaisesti uusien innovatiivisten ratkaisujen kanssa. Saman suuntaisesti toteavat Juuti & Salmi (2014), jossa muutoksen strategisena tekijänä huomioidaan henkilöstön osaaminen ja asiantuntijuus. Ammatillinen keskustelu dynaamisesti joustavassa työympäristössä tuo esille sekä työn haasteet että hyvät kokemukset. Salliva ja rohkaiseva työilmapiiri tukee uusien ajatusten ja luovuuden esille tulemistä mahdollistaen samalla uudistuvan, innovatiivisen ja hyvinvoivan organisaation. (Juuti & Salmi 2014: 178–179.) Vennisen ja Leinosen (2012) tutkimuksesta käy ilmi varhaiskasvatusyksikön olevan työpaikka, jossa työntekijä voi tuoda esille tärkeinä pitämiään asioita. Keskustelukulttuurissa olisi oltava mahdollisuus myös kriittiseen tarkasteluun. Lisäksi on tarpeellista pohtia, sallitaanko erilaiset mielipiteet ja osataanko tukea kokemattomien työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia. (Venninen & Leinonen 2012: 197–198.)

Muutosprosessissa voidaan nähdä olevan kolme vaihetta tiiviimmillään. Ne ovat loppu, tyhjyys ja alku. Ennen uuden aloittamista on päästettävä vanhasta irti. Lopun ja alun välissä on tärkeä tyhjyyden hetki, joka tuo muutoksen todelliseksi. (Valpola 2004: 35–

36.) Hyväksyessämme muutoksen sisältämän kaaoksen ja epävarmuuden on mahdollista hallita muutosta kulkien sen mukana (Sydänmaanlakka 2007, 26). Suurin osa vastaajista toi esille omat positiiviset valmiudet muutokselle. Epävarmuuden tunnetta kuitenkin ilmeni kohdistuen omaan sijoittumiseen uudelleen sijoittumisen vaiheessa. Todennäköisesti muutokseen liittyvissä tunnekokemuksissa ilmenee vaihteluita mitä lähempänä konkreettista muutosta organisaatiossa ollaan. Tähän vaikuttanee jo koetut kokemukset ja tietoisuus omasta sijoittumisesta, yhteinen ennakkovalmistelu, tulevan työn kehittäminen sekä monipuolinen johtaminen ja esimiestyö. Tiedottaminen ja asioiden yhteinen käsitteleminen ovat merkityksellisiä kokemuksia henkilöstölle hahmottaessa sekä kokonaisuutta että muutosprosessin reaaliaikaista etenemistä.

Opinnäytetyöhön liittyvä kysely toi esille henkilöstön hyvän reflektointitaidon. Esille tulivat pedagoginen osaaminen, ammattitaito ja ammatillisuus osana yhteistä työn kehittämistä. Henkilöstön ja esimiesten yhteistyön laadulla koettiin merkitystä muutosprosessin onnistumiselle. Tähän ovat vaikuttamassa tavat toimia, kokea ja tuntea. Vastauksista välittyi paljon tunteita, joka taasen muodostanee tarpeen tarkastella tunnekokemuksen näkökulmasta käsin muutosprosessia. Vahvuusajattelua edusti eteen tulevien muutosprosessiin liittyvien mahdollisten haasteiden olevan mahdollista muuttaa yhdessä vahvuuksiksi osana laadukasta varhaiskasvatuspalvelua. Vankan ammattitaidon ohella henkilöstön vastuksista ilmeni erilaisia valmiuksia kohdata muutos, käsitellä muutosta ja muodostaa mielikuva muutoksesta.

Henkilöstö mielsi onnistuneen muutoskokemuksen muodostuvan mahdollisuutena saada keskittyä ajan kanssa muutoksen toteutumiseen, ryhmäytymiseen uudessa työyhteisössä ja uusien toimintatapojen muokkautumiseen. Henkilöstön tulisi saada työskennellä muutoksen aikana laadullisesti ilman huolta asioiden sujumisesta. Työssä onnistumisen kokemukset ja asiakaskeskeisyys ja niihin mahdollisuuden huomioiminen viestittävät organisaation taholta henkilöstön työn ja työssä jaksamisen arvostamista.

Esimiesten teemahaastattelusta muodostunut tieto vastasi henkilöstön tarpeisiin. Tämä ilmeni vahvana työhyvinvointijohtamisen osaamisena, jossa perustana oli yhteisöllisyyden ja yhteistyön rakentaminen, luottamuksen ilmapiirin luominen, dialogin merkityksen ymmärtäminen, toimivan palautekulttuurin tärkeyden tiedostaminen sekä arvostus henkilöstön ammattitaitoa ja ammatillisuutta kohtaan. Yhdistävänä tekijänä henkilöstön ja esimiesten vastauksissa näyttäytyi ratkais- ja voimavarakeskeisyys sekä motiivi yhdessä toimimiseen sisältäen jokaisen tietotaidon huomioimisen kokonaisuudessa.

Henkilöstön ja esimiehen välinen yhteistyö koettiin olevan tukemassa samansuuntaisilla ajatuksilla muutosprosessista. Henkilöstö koki saavansa tarvittaessa tukea tämänhetkiltä esimiehiltä. Toimiva työyhteisö ja hyvä johtaminen olivat tukemassa henkilöstöä näkemään muutosprosessin osana ammatillista kasvua. Muutosprosessi koettiin sisältävän mahdollisuuden arvioida omaa toimintaa oivaltaen samalla omia vahvuuksia ja tarvittaessa myös ammatillisen kehittymisen tarpeita. Tästä muodostui mielikuva motivoituneesta henkilöstöstä ja toimivasta lähiesimiestyöstä. Sydänmaanlakka (2007) kiteyttää onnistuneen esimiestyön päivittäisjohtamiseen, jolla ylläpidetään työntekijöiden mahdollisimman korkea motivaatiotaso (Sydänmaanlakka 2007: 113).

Opinnäytetyö tuo esille, että olennaisena muutoksen johtamisessa on löytää yhteiset tekijät muutkokokemukselle. Tässä opinnäytetyössä ne olivat arjessa toteutuva dialogi, tunnetyöskentely sekä asennoituminen ja sitoutuminen muutkokokemukseen. Yhteisenä tekijänä oli tietoisuus siitä mitä muutoksessa konkreettisesti tapahtuu. Epävarmuuden tunnetta toi uutena kokemuksena henkilöstön uudelleen sijoittuminen ja valintamenetelmä. Tilanne on henkilöstölle toisenlainen kuin normaalissa työnhakutilanteessa. Vaikkakin henkilöstö tiedostaa olevansa palkattuna koko kuntaorganisaatiolle, näyttäytyy muutokseen liittyvä valintatilanne henkilöstölle laajana tapahtumana sisältäen mahdollisia epävarmuustekijöitä tunteen tasolla. Heiskanen ja Lehikoinen (2010) tuovat esille tunneviestinnän merkityksen muutosprosesseissa osana motivaatiota ja ymmärtämystä. Organisaatiomuutoksissa on tehostettava perusviestinnän ohella vuorovaikutusta ja osallistumista. Viestintä osallistaa henkilöstöä huomioiden heidän asiantuntijuuden, tukee sitoutumista ja selkeyttää tavoitteita. Viestintä informoi ja luo myös yhteistä oppimista sekä vuorovaikutusta. (Heiskanen & Lehikoinen 2010: 20–22.)

Eriyistä tuen tarvetta ei varsinaisesti tässä opinnäytetyössä tullut esille. Toisaalta henkilöstöllä oli paljon toiveita, odotuksia ja tarpeita, jotka liittyivät olennaisesti työssä jaksamiseen, työhyvinvointiin, työmotivaatioon ja haluun sitoutua työn kehittämiseen. Riskitekijöiksi voivat muodostua liian nopea tahtisuus asioiden ja tilanteiden sisäistämisessä. Normaali työ saattaa muodostua rasittavaksi, mikäli samanaikaisesti on meneillään useampi kehittämistyö organisaatiossa.

Vahvuudeksi muutkokokemuksessa nousi esille kuitenkin resilienssi sisältäen aikaisemmat kokemukset työuralla erilaisissa työyhteisöissä. Näiden koettiin olevan vahvistamassa selviytymisen tunnetta muutosprosessissa. Mutta toisaalta aikaisemmat epäonnistumisen kokemukset miellettiin olevan lisäämässä mahdollisia pelkoja ja epäilyksiä

tulevaa konkreettista kokemusta kohtaan uusien varhaiskasvatusyksiköiden aloittaessa toimintansa. Voimavarana ja eteenpäin vievänä myös mahdollisissa haastavissa tilanteissa muutoksessa kerrottiin olevan tämänhetkinen työyhteisö ja sen mittava tuki muutosprosessikokemuksen käsittelemisessä. Ammatillisuus koettiin vaikuttavuutena, mikä ilmeni keskittymisenä tämänhetkisen laadukkaan palvelun tuottamiseen osana muutosprosessikokemusta.

Todennäköisenä tuen tarpeen kohdaksi voidaan tämän opinnäytetyön pohjalta päätellä olevan yksiköiden varsinaisen lakkauttamisen ajankohta. Esimiesten tietoisuus henkilöstön hyvinvoinnista ja siihen liittyvistä mahdollisista tuentarpeista auttaa henkilöstöä kokemaan muutoksen myönteisenä kokemuksena. Muutosviestintä koetaan merkittävänä turvallisuuden tunteen tuojana muutosprosessissa. Kuntaorganisaatio on huomionnut hyvin yhteisöllisyyden rakentamisen ennen konkreettista muutosta. Tämä yhteisöllisyys on tärkeänä voimavarana vahvistaen tunnetta yhteisestä muutoskokemuksesta. Valitsemalla ajoissa uusien yksiköiden esimiehet on organisaatio tuonut esille sekä vahvan ennakkosuunnittelutaidon että arvostuksen esimiesten ja henkilöstön väliselle yhteistyölle. Kokemukset muutoksesta ovat subjektiivisia sisältäen sekä vahvuuksia että asiakokonaisuuksia, joihin esimiesten on hyvä kiinnittää huomiota, jotta konkreettinen muutos toteutuisi parhaimmalla mahdollisella tavalla.

Kestävän taloudellisen ja ekologisuuden ohella koetaan arvokkaana sosiaalinen kestävyys. Sosiaalisessa kestävyudessa jäseniä kohdellaan yhdenvertaisesti, vahvistetaan yhteisöllisyyttä ja osallisuutta, tuetaan toimintakykyä ja terveyttä sekä annetaan tarvittaessa turva sekä palveluita. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011: 4.) Opinnäytetyöstä muodostuneesta tiedosta tulee esille Tuusulan kuntaorganisaatio työnantajana, jonka henkilöstö kokee sosiaalisen kestävyuden tulleen huomioiduksi. Tämä ilmenee henkilöstön ja esimiesten sitoutuneisuutena muutokseen. Yhteinen työn kehittäminen koetaan myönteisenä samalla sen muodostuessa organisaation vahvuudeksi. Tämä saavutetaan yhteisellä työnkehittämisellä, jokaisen osallistujan tietotaidon huomioimisella, sitoutuneisuudella yhteisiin sopimuksiin ja organisaation arvoihin sekä reflektoinnilla ja yhteisellä dialogilla arjessa. Omalla asiantuntijuudella koetaan olevan vaikuttavuutta palveluiden laatuun. Muutoskokemuksen keskiössä koetaan työhyvinvointi ja muutos mielletään yhteisenä mahdollisuutena. Yhteisestä kokemuksesta välittyy tietoisuus sekä mielikuva, jossa osallisina ovat henkilöstö, esimiestaso sekä organisaation ylin johto.

9 Pohdinta

Opinnäytetyönaiheen valintaan vaikutti mielenkiinto kuntaorganisaation muutosprosessia kohtaan ja sen reaaliaikaisuus. Organisaation muutos on ainutlaatuinen kokemus organisaatiolle, esimiehille sekä henkilöstölle. Henkilöstön subjektiiviset kokemukset muutoksesta vaikuttivat tärkeältä tarkastelun kohteelta. Opinnäytetyön aiheen valintaan ja tutkimusongelman sisältöön vaikutti näkemys jatkumosta. Muutosprosessin ollessa ohi on organisaation mahdollista hyödyntää opinnäytetyöstä tullutta tietoa vertailukohteenä seuraavissa kartoituksissa. Muutosprosessin sisältää uusien varhaiskasvatyüksiköiden aloittamisen sekä yhteisen työn ja käytäntöjen kehittämisen uusissa työyhteisöissä.

Aiheena muutoskokemus sisältää tekijöitä, jotka joko vahvistuvat tai heikentyvät muutosprosessin edetessä. Opinnäytetyöhön liittyvä kysely henkilöstölle ajoittui muutosprosessin alkuun. Tämä todennäköisesti toi esille tunnekokemuksen ja siihen liittyvän tunnetyöskentelyn tarpeen. Teoksessa *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä (2020)* tuodaan esille kuinka henkilöstön tunnetoimijuus edesauttaa työhyvinvointia ja työn tuloksellisuutta henkilöstön organisaatiomuutokseen sitoutumisen ja sen toteuttamisen ohella. Keskeisenä asiana onnistuneessa muutosprosessissa todetaan olevan johtajien rooli sekä johtamisen käytännöt, joilla tuetaan henkilöstön tunnetoimijuutta. Kehittämistyössä on hyvä toteuttaa sekä yhteisöllisesti että yksilöllisesti korostaen tunnetaitoja ja tunnetietoisuutta. (Paloniemi, Hökkä, Ikävalko & Vähäsantanen 2020: 134.)

Opinnäyteprosessista muodostui kokemuksena mielenkiintoinen ja jopa sensitiivinen sekä positiivisesti pysäyttävä. Tulokset vastasivat odotuksia muodostuen kuitenkin yhteneväiseksi kokonaisuudeksi. Eriävät mielipiteet muutoskokemuksesta olisivat antaneet lähtökohdan monipuolisemmalle vertailulle. Vahvana tuloksena henkilöstökysely toi esille asiantuntijuuden, jonka kautta henkilöstö käsitteli vahvuuksia, omaa henkilöhistoriaa ja kokemuksia. Näistä muodostui inhimillinen kokonaisuus, jossa näytteli suurta osaa tunne-, tiimityö- ja vuorovaikutustaidot. Yhteisön merkitys työhyvinvoinnissa ja erilaisten tilanteiden kohtaamisessa koettiin voimavarana. Tunnekokemus yhteisestä muutoksesta sisältää jokaisen tärkeän panoksen. Yhteisössä jokaisella on oma osuutensa onnistumisen kokemuksen muodostumisessa myös organisaatiomuutoksessa.

Pahkin ja Vesanto (2013) tuovat esille johtamisen sekä hyvän työyhteisön parhaimpina muutoksen selviämiskeinoina. Tähän on vaikuttamassa muun muassa oma tunne-elämän tasapainoisuus ja luottamus omaan selviytymiseen, tietoisuus omasta ammattiosaamisen vaikutuksesta selviämiseen myös muuttuvista työtehtävistä. Selviämiskeinoiksi voidaan sisällyttää myös tahto oman ammattiosaamisen kehittämistä kohtaan ylläpitäen ammattitaidon karttumista jatkossakin. (Pahkin & Vesanto 2013: 5.)

Muutoskokemus on organisaatiolle hallittu prosessi. Henkilöstölle ja yksittäiselle työntekijälle kokemus voi olla liian kuormittavakin, johon on vain myönnyttävä, mutta josta pitää myös muodostua henkilökohtaisesti hallittu kokonaisuus. Tästä selviämiseen tarvitaan työyhteisöä ja esimiestä sekä tarvittaessa työterveydenhuoltoa. Voimavarojen koetuksen hetkellä on kuitenkin muistettava, että myönteinen asennoituminen vie energiaa yhtä paljon kuin kielteinen vain niiden tuloksessa on suuret erot. Näin ollen asenne ja asennoituminen muodostuvat kulmakiviksi. Muutosta on tarkasteltava ulkopuolisen näkökulmasta pohtien mitä hyvää ja mitä haasteita se kenties itselle tuo tullessaan unohtamatta kokonaiskuvaa.

Vaikuttavuuden osatekijöinä tässä opinnäytetyössä tulee esille henkilöstön resilienssi, jota johdetaan läheisellä esimiestyöllä. Organisaation muutoksessa esimiestyössä uusien yksiköiden yhteisöllisyyden rakentamisessa on huomioitava yksittäisten työntekijöiden kokemuksista muodostuva kokonaisuus, joka sisältää sekä vahvuuksia että voimavareteijöitä. Muutokseen liittyvä osallisuus on kuulluksi tulemisen arvottamista korkealle. Sen on oltava olennaisena osana lähiesimiehen ja henkilöstön välistä yhteistyötä ja dialogia myös pedagogisen kehittämisen lisäksi. Olennaista on osata kohdata muutos yhdessä. Vaikka valmiuksissa kohdata muutoksia voi olla eroja, on yhteisöllisyys kuitenkin voimavarana tukemassa tarvittaessa yksittäisiä työntekijöitä.

Ammatillinen keskustelu ja yhteiset sopimukset myös vaikeimmista aiheista luovat selkeän toimintakulttuurin. Tämä toimintakulttuuri on oltava jo valmiina uusien yksiköiden aloittaessa kehittäen sitä tarvittaessa edelleen. Näin ollen lakkauttavien päiväkotien esimiesten työpanoksella on merkittävä vaikutus uusien yksiköiden esimiesten työhön. Muutosprosessin loppuvaiheessa olevaan ryhmytymisen suunnittelussa on oltava sekä lakkautettavien päiväkotien esimiesten että uusien yksiköiden esimiesten työpanos ja tietotaito. Tämä olisi myös oiva tutkimuskohde.

Toimiva työyhteisö on valmis yhdessä kohtaamaan haasteita. Haasteet käännetään oppimiseksi ja voimavaraksi. Muutos on hyvä hetki kartoittaa voimavaratekijät ja vahvuudet. Asiantuntijuus muodostuu ammattitaidosta, rohkeudesta ottaa asioita puheeksi kehittämällä yhdessä uutta, kriittistä arviointia ja tarkastelua sekä yhdessä työn ilon kokemista. Ulkopuolelle ei jätetä ketään. Onnistunut muutos toteutuu positiivisessa tunneilmapiirissä eettisiä arvoja noudattaen. Ymmärryksellä, empatialla ja ratkaisukeskeisyydellä vahvistetaan yhteisöllisyyttä, jonka oheisviestintä välittyy myös asiakkaille.

Henkilöstön itsetuntemus auttaa erityistilanteissa. Uudet ihmiset ja uudet tilanteet edellyttävät tahtotilaa olla mukana muutoksen tuomassa uudelleen muodostuvassa työyhteisössä. Ratkaisevaa on tunnetyöskentely, jota ohjaa ajatus mistä tullaan ja mitä kohti ollaan menossa. Yhteiset tavoitteet, riittävä ajan antaminen asioiden käsittelemiselle ja sisäistämiseksi asettavat uudenlaisia vaatimuksia johtamiselle ja työn organisoimiselle. Kaiken aikaa muutoksessa on kuitenkin varhaiskasvatuspalveluiden tuottaminen ja sen laatuun panostaminen. Olisikin syytä tarkastella mitä päällekkäisiä toimintoja organisaatiossa on meneillään. Priorisoimalla taataan henkilöstön jaksaminen arjessa. Henkilöstö tarvitsee toimivat kanavat oman kokemuksen jakamiselle.

Esille keskusteluissa tulevat henkilöstön erilaiset tunnekokemuksia, jotka rakentuvat erilaisista valmiuksista. Muutostilanteissa on työyhteisössä hyvä yhdessä käydä läpi pelottaviakin tunteita, etsiä kysymyksiin vastauksia ja hahmottaa tilanne. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010: 58.) Tärkeää on yhteinen tunnekokemus, että muutoksista selvitään. Tästä muodostuu jokaiselle muutokseen osallistuvalla mielikuva ettei ole tilanteessa yksin. Positiivinen tunneilmapiiri on merkittävänä voimavarana osallistujille sekä samanaikaiselle varhaiskasvatuspalveluiden tuottamiselle.

Vastuu ja velvollisuus käsitteet sisältyvät muutokseen. Ammatillisessa dialogissa olisi hyvä pohtia yhdessä kuinka jokainen voi edistää onnistumista muutoksessa. Jokaisella työntekijällä on käsitys omista tavoista toimia, omista vahvuuksista ja mihin asioihin olisi kokemuksessa hyvä kiinnittää huomiota. Yhteinen dialogi edellyttää luottamuksen ilmapiiiriä, jonka opinnäytetyö tuo esille työyhteisöjen arvona. Yhteisen dialogin ohella yhteinen reflektio on tärkeää. Kysymyksellä *mitä minulla on annettavaa, jotta muutos sujuisi parhaalla mahdollisella tavalla*, auttaa henkilöstöä hahmottamaan kokonaisuutta. On myös pidettävä huolta saavutetun tason tekijöistä, miten ne on saavutettu ja kuinka niitä ylläpidetään jatkossa.

Esimiehen on hyvä olla tietoinen häiriökuormituksen ajatuksesta. Tähän luetaan kuuluvaksi muun muassa työyksiköiden yhdistyminen, uusien työmenetelmien- ja työvälineiden käyttöönotto sekä uudet lakimuutokset ja säädökset. Ymmärrys tästä kuormituksesta edesauttaa liittämään mahdolliset työhyvinvoinnin ongelmat työn muutokseen ja työn sujumiseen. (Schaupp ym. 2013: 52–53.)

Työelämän kokemuksiin vaikuttaa työntekijän aiemmat kokemukset ja niistä muodostunut resilienssi. Myös työyhteisönä koetuilla yhteisillä kokemuksilla on merkitystä. Työn kehittäminen ja yhdessä oppimaan oppiminen vahvistavat työyhteisön resilienssiä. Muutoksessa kuitenkin huomio kiinnittyy henkilöstön yksittäisiin kokemuksiin ja niistä muodostuviin vahvuuksiin ja tuettaviin osa-alueisiin. Olisiko hyvä ennen työyhteisöjen hajoaamista tarkastella työyhteisön vahvuuksia ja miten ne ovat tulleet esille. Yhteiset kokemukset olisi hyvä mieltää voimavarana muutoksen jokaisessa kohdassa. Myös uusien yksiköiden aloittaessa toimintansa. Ennen päiväkotien lakkauttamista toimivien esimiesten työllä tuetaan uusien yksiköiden esimiehiä ennakkoon.

Suurempi yksikkö voi tuoda tullessaan esimiehen ja henkilöstön välisen läheisen yhteistyön tarkastelun ja arvioinnin. Tähän olisi syytä miettiä toimivia ratkaisuja jopa innovatiivisia ratkaisuja ajattelen. Yhteistyön suunnittelun onnistumiseen on hyvä ottaa mukaan henkilöstö mukaan. Muutosprosessi tuo esille keskeneräisyyden tunteen kestämisen osana muutoksen hyväksymistä. Ajoissa aloitettu ryhmäytyminen, toiminnan suunnittelu, visiointi ja kehittäminen vahvistavat reflektiota ja omiin kykyihin luottamista.

Valvontajänteellä tarkastellaan, montako johdettavaa esimiehellä on. Optimaalinen valvontajänne sisältää yksittäiset suorat suhteet, rajat suorat suhteet ryhmien sisällä sekä suhteet, jotka ylittävät hallinnolliset. Uudet vuorovaikutussuhteet lisäävät aina vuorovaikutussuhteiden lukumäärää. Esille tulee mitä lähempänä valvontajänne on viittä tai kuutta työntekijää, sitä läheisemmin esimies voi olla vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. (Harisalo 2008: 79–80.) On tullut kuitenkin ilmi, että tiimien johtamisen menestystekijät eivät ole sidoksissa tiimin jäsenten lukumäärään. Olennaista on esimiehen vahva johtamistapa, johtamiskokemus, johtamisen laajuus, toimivat vuorovaikutussuhteet alaisiin sekä alaisten ammattitaito ja ammatillisuus. Valvontajännettä vahvistaa yhteistyön pitkä ajallinen toteutuminen. (Remenova, Skorkova & Jankelova 2018: 137–164.)

Ryhmäytymisessä ja yhteisön muodostamisessa on huomioitava eri tavat käsitellä asioita sekä eri luonteenpiirteet ja kokemusmaailmat. Vaikka kyseessä on vahva asiantuntija ryhmä. Esimiesten osallisuudella prosessin kokemisessa on merkitystä alaitaidoille ja tulevalle yhteistyölle. Erityisesti vuorovaikutuksen laatuun ja toimivuuteen on syytä kiinnittää huomiota.

Edessä on arvokeskustelua sekä avautumista ja ymmärtämistä erilaisista työtavoista vaikkakin työn tavoitteet ovat samat. Tämän saavuttamiseksi keskustelukulttuurin on oltava mahdollisimman avoin muutosprosessin jokaisessa vaiheessa. Mahdolliset tulevan toiminnan kipupisteet, joihin on erityisesti kiinnitettävä huomiota, on löydettävä jo ennakoon tai niihin on yhdistymisen hetkellä puututtava mahdollisimman pian koko työyhteisössä. Dialogin on oltava ratkaisukeskeistä ja siihen on saatava jokainen työntekijä sitoutumaan.

Ammattitaitoinen työyhteisö osaa toimia työyhteisön hyväksi myös muutoksen aikana. Toiminta pohjautuu ammatilliseen ja käytännön kokemuksen sekä monipuolisten koulutusten kautta kertyneeseen tietotaitoon. Muuttuviin tilanteisiin organisaatiolta tuleva tuki on välttämätöntä. Onnistumiseen tarvitaan kaikki mahdolliset keinot. Työnkehittäminen muutoksessa edellyttää ammatillista keskustelua ja dokumentointia aivan varhaiskasvatuserusteiden käsittelemisestä lähtien. Yhdessä on määriteltävä mitä hyvä työilmapiiri tarkoittaa. On myös hyväksyttävä ristiriitaiset näkemykset. Työn kannalta olennaisimmat asiat on oltava jokaisen työntekijän tiedossa.

Työn tavoitteet saavutetaan erilaisilla tiimityötaidoilla ja ammatillisella itsetuntemuksella. Ratkaisevaa ovat aiemmat yhteistyökokemukset työkavereiden ja esimiesten kanssa. Kokemukset ovat voineet olla sekä vahvistavia että heikentäviä. Esimiehen tuki tarvittaessa ja ratkaisukeskeisyys ovat olleet edistämässä haastavistakin tilanteista selviytymistä.

Työn kehittäminen sisältää jo hyväksi todettujen käytäntöjen esille tuomista sekä uusien arvioimista ja käyttöön ottamista. Organisaation muutoksen ja henkilöstön uudelleen sijoittumisessa toteutuu laajamittainen tietotaidon kohtaaminen ja sen hyödyntäminen osana työn kehittämistä ja toteuttamista. Monipuolisen asiantuntijuryhmän johtamiseen tämä luo tilanteen, jossa esimiehen on osattava ottaa huomioon tasavertaisuus ja johdonmukaisuus. Asiantuntijana ovat sekä vastavalmistuneet että pitkään alalla olleet työntekijät. Innovatiivisten ratkaisujen äärellä jokaisen tietotaito ja luova ajattelu ovat

yhtä arvokkaita panoksia yhteisen näkemyksen ja menetelmien aikaansaamiseksi. Johtajalta edellytetään tunne-, hyvinvointi- ja työnkehittämisen johtamisen taitoa. Työn kehittämistyöryhmissä olisi hyvä olla osallistujia jokaisesta ammattiryhmästä, sillä kokemusasiantuntijuus on organisaation pääomana merkittävä asia.

Empaattinen esimies havainnoi ja tiedostaa kuinka voimakkaasti aiemmat kokemukset vaikuttavat työntekijöiden jaksamiseen ja voimavaroihin. Esimies näyttää omalta osaltaan mallia suhtautumisesta ja asennoitumisesta muutokseen. Tavoittaako esimies henkilöstön kokemukset ovat asioita, joita on syytä huomioida eri keinoin. Tämä asettaa johtajuusmallille vaatimuksia, sillä vuorovaikutussuhteiden määrä isossa yksikössä on vaativassa mittakaavassa.

Henkilöstön saamalla tuella on merkitystä. Myös esimiesten saamalla tuella on vaikutusta muutosprosessikokemuksen onnistumisen tunteessa. Henkilöstön ja esimiesten yhteinen muutosprosessin tarkastelu tuo esille yhteisöllisyyden osana ammatillisuutta. Tärkeää on tietoisuus siitä mitä kohti ollaan yhdessä etenemässä hahmottaen prosessi kuitenkin yhtenä kokonaisuutena. Tietoisuus konkreettisista tulevista aikatauluista tapahtumineen vahvistavat hallittavuuden tunnetta prosessin aikana. Henkilöstöllä on tarvetta työhyvinvointijohtamiselle. Uusi yhteinen toimintakulttuuri mahdollistaa ja luo tarpeen uusien innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseksi osana henkilöstötyötä. Läsnä olevan lähiesimiestyön voidaan todeta olevan vahvistamassa rakenteita ja varhaiskasvatuksen laatua.

Empaattisella esimiestyöllä ja organisaation arvoja toistavalla työn johtamisella sekä eri työhyvinvointia tukevilla menetelmillä tuetaan henkilöstöä käymään läpi H-hetki, jolloin pienemmät yksiköt lakkautetaan ja kaksi suurempaa yksikköä aloittavat toimintansa. Organisaation johdon ja esimiesten on oltava askeleen edellä. Ennakointi ja vaikuttavuuden arviointi antavat suunnan tarvittaville ratkaisuille ja päätöksille. Riittävän tiedon jakaminen muutoksen etenemisestä on myös oltava arvioinnin kohdalla. Esimiehet ovat tärkeässä asemassa tiedon välittäjinä sekä tiedon saannin arvioijina. Tässä kohtaa esimiesten ja henkilöstön välinen toimiva yhteistyö sisältää esimiesten hyvän työntekijätuntemuksen, johon sisältyy tietoisuus työntekijöiden erilaisista tavoista sisäistää ja jäsentää muutosta mielessään. Esimiehillä on tieto mahdollisista tuen tarpeista ja keinoista toimia henkilöstön hyväksi osana muutoskokemusta.

Muutokseen liittyvään riskienhallintatyötä on hyvä ottaa mukaan koko henkilöstö. Samalla hyödynnetään jokaisen työntekijän subjektiivinen näkemys. Organisaation jokaisella tasolla voi löytyä merkittävää hiljaista tietoa, joka on saatava näkyville. Tämä hiljainen tietoa voi liittyä ihan ratkaisevaan seikkaan, joka on huomioitava konkreettisesti toteutuksessa. Muutos on koettava ajatus mukana ei rynnäten vaan johtaen sekä organisaation, esimiehen että itsensä johtamana. Yhteinen kokemus on myös yhteistä oppimista parhaimmillaan muodostuen joustavaksi ja myönteiseksi eteenpäin vieväksi kokemukseksi, jota kannattelee monipuoliset ratkaisukeinot, tunnetyöskentely sekä stressinhallinta.

Tiedottamisen sisällössä olisi hyvä tuoda esille muutokseen liittyvän keskeneräisyyden tunteen sietäminen. Kokemustieto täydentyy muutosprosessin aikana ja ymmärrys tapahtuneesta, tapahtuvasta ja tulevista tapahtumista ovat osana arkipäivän keskusteluita. Läsnä olevalla työotteella ja henkilöstön kanssa yhdessä keskustelemaan pysähtymisellä esimies muodostaa tietoisuuden, jota hänen on hyvä välittää organisaation johdolle päin. Tämä on huomioituna monipuolisesti Tuusulan kunnan varhaiskasvatuspalveluiden organisaatiossa eri työryhmien keinoin, johon osallistuu eri ammattiryhmistä työntekijöitä. Näin toteutuu dialogi ja tiedonsiirto molempiin suuntiin sekä organisaatiolta henkilöstölle että henkilöstöltä organisaatiolle.

Mahdollisuus valintaan uudelleen sijoittumisen hetkellä viestittää henkilöstölle organisaation arvomaailmassa. Ymmärrys toiveiden merkityksestä, persoonaan liittyvistä eroista ja erilaisista valmiuksista tuo esille ammatillisen itsetuntemuksen merkityksen osana sitoutumista työhön. Organisaatio ostaa työntekijän panoksen ja ammattitaidon palveluiden tuottamiseen palkatessaan henkilön työhön. Työnhakijana kyse on kysynnän ja tarjonnan kohtaamisesta. Tässä muutoksessa asetelma on toinen. Esille tämä tulee työntekijän kohdalla, jolle on luontaisinta toimia pienemmässä yksikössä ja työyhteisössä. Erilaisia mieltymyksiä ei voi verrata keskenään-ne ovat yhtä arvokkaita. Organisaation olisi hyvä tarkastella pienempien yksiköiden vahvuuksia isompien vahvuuksien ohella. On hyvä pohtia, mitkä ovat pienemmän yksikön vahvuustekijät ja kuinka ne saadaan toteutumaan suuremmissa yksiköissä. Tämä voi olla ratkaisevana tekijänä työntekijälle, joka tulee valituksi isoon yksikköön toivomansa pienemmän yksikön tilalla. Sopeutuminen uuteen tilanteeseen ja toimintamuotoon on välttämätöntä sitoutumisen takia.

Muutoskokemukseen sisältyvät tunnekokemukset, vahvuudet ja selviytymisstrategiat ovat hyvänä aiheena pitkäaikaistutkimukselle. Uusi tapa tuottaa varhaiskasvatuspalveluita

tuota mahdollisesti esille myös tarpeen erilaiselle työhyvinvointityöskentelylle. Olisi hyvä löytää uusia tapoja toteuttaa henkilöstön ja esimiehen välisiä kehityskeskusteluita osana toimivaa yhteistyötä. Työtyytyväisyyskyselyissä asettaudutaan uudelle tasolle muutosprosessin ollessa ohi. Tähän on vaikuttamassa tietoisuuden lisääntyminen ja mahdollisuus reflektoida omaa muutkokokemusta. Parhaimmillaan tietopohjaa jatkotutkimukselle on siinä vaiheessa, kun toiminta uusissa yksiköissä on toteutunut ajallisesti riittävän verran.

Mitä lähemmäksi konkreettinen muutos käy sitä enemmän kiteytyy henkilöstön muutkokokemus. Työn kuormittavuus olisi hyvä olla organisaatiossa erityisenä huomion kohteena. Erilaiset tunnekokemukset ja reagoitavat saattavat nousta esille selkeämmin henkilöstön puheissa ja käyttäytymisessä vaikkakin ammatillisuus ja ammattitaito toteutuvat palveluissa. Kokemus muutoksen tuomista ajatuksista voivat vaikuttaa joko sen hyväksymistä vahvistaen tai tuoden esille negatiivisia tunteita, jotka ovat vaikuttamassa suoraan työhön. Vastakkain asettelussa voi olla uteliaisuus ja mielenkiinto tulevaa kohtaan sekä muutosvastarinta. Juuti ja Salmi (2014) tuovat esille muutoksen tuomat uudet haasteet, joita henkilöstö työstää uudessa tilanteessa. Työkokemus auttaa tilanteessa, mutta useimmiten on tarvetta opetella uusia muotoja sopeutumiselle, joka vie aikaa. Onnistunut haasteiden kohtaaminen muodostaa myönteisiä tunteita tilanteessa. (Juuti & Salmi 2014: 82–83.)

Kohtaavatko muutoksen sisältämät ennako-odotukset ja toiveet toteutuksen tuoman kokemuksen on asiasisältö, johon organisaation on hyvä valmistautua. Uuden toiminnan alkaessa muutoksen visio todentuu tuoden esille tosiasiat. Tässä kohtaa monipuolisena valmistautumisena on ennen konkreettista muutosta toteutuneet toimenpiteet ja esimiesten työmenetelmien tulokset.

Realistiset odotukset johdattelevat kohti tulevaisuutta. Ratkaisuja arjen struktuuriin ja yhteistyöhön eri tiimien välillä suunnitellaan ryhmäytymisvaiheessa. Mahdollisuus arvioida työn ja toiminnan sujumista uusissa aloittavissa ovat työn kehittämiseksi arvokasta tietoa. Liian nopeat muutokset suunnitelmissa eivät ole hyväksi. Sopeutumiseen on annettava riittävästi aikaa. Opinnäytetyössä esille tulleessa tiedossa juuri tätä kohtaa pidettiin huomioitavana asiana. Samoin hyvin suunniteltua muuttotapahtumaa. Useammassa päiväkodissa muuttoprosessia helpottamaan olikin jo ajoissa aloitettu siivous ja turhien tavaroitten karsinta pois. Muutosprosessin ihan yksinkertaisimmatkin suoritettavat asiat on

hyvä olla tiedossa aikataulutettuna. Tämä aikataulutus on osa muutoksen sisäistämiseen liittyvää psyykkistä työskentelyä.

Opinnäytetyö tuo esille työhyvinvoinnin olennaisena osana varhaiskasvatuksen tunne- ja kasvatusilmapiiriä. Perustavina tekijöinä nämä vahvistavat henkilöstön viihtymistä töissä. Kokemus yhteisöllisyydestä sekä yhteisestä työn kehittämistä ja innovatiivisuudesta vahvistuu osallisuus ja motivaatio. Jatkoselvityksen tarve nousee esille pohdittaessa tunteiden merkitystä osana ammatti-identiteettiä ja työhyvinvointia.

Esimiesten hyvinvointi ja jaksaminen muutoksessa vaikuttavat johtamiseen ja henkilöstötyöhön. Esimiesten haasteet ja muutoksen tuomat mahdollisuudet ovat hyvä saattaa myös henkilöstön tietoon. Tämä vahvistaa inhimillistä kuvaa yhteisestä muutkokokemuksesta. Myös henkilöstöllä on oltava ymmärrys miten muutos koskee esimiehiä ja heidän työskentelyä. Näin henkilöstö osaa tukea paremmin esimiehiä arjessa. Ymmärrys ja empatia ovat kaikille tärkeitä kokemuksia, vaikkakin on kyseessä asiantuntijat ja ammattiosaajat. Tunnetaidot ja -työskentely ovat ratkaisevassa asemassa onnistumisen tekijöitä sekä esimiesten että henkilöstön kokemuksessa. Oivallus yhteisestä osaamisesta, sitoutumisesta ja arvomaailmasta vahvistavat työyhteisön resilienssiä.

Työhyvinvointia arvioidessa myös muutoksessa on huomioitava, mitkä ovat sekä yksilöä että yhteisöä kannattelevat voimavaratekijät. Pällekkäiset kuormittavat kokemukset voivat olla pitkällä aikavälillä olla vaikuttamassa työssä viihtymiseen ja jaksamiseen sekä niiden myötä varhaiskasvatuspalveluiden laatuun. Työn kehittäminen ja oman tietotaidon tuominen osaksi sitä on jokaisen työntekijän oikeus ja myös velvollisuus uran pituudessa riippumatta. Tarve uudelle kehityskeskustelulle ja työhyvinvointikeskustelulle sisältää innovatiivisia mahdollisuuksia. Aihetta olisi hyvä tutkia tarkemmin tai etsiä jo valmiita uudellaisia menetelmiä käyttöön otettavaksi.

Yhteinen muutkokokemus yhdistää, vahvistaa ja tuo asiat uudelleen tarkasteltaviksi. Edessä on muutoksen jälkeinen aika, jossa on hyvä pysähtyä oivaltamaan kokemuksen esille tumaa tietoa. Muutos on organisaatiossa otollisinta yhteisen oppimisen aikaa. Tätä on tukemassa asiantuntijuuden arvostaminen ja yhteinen tieto mistä tullaan ja mitä kohti ollaan jatkamassa eteenpäin. Yhteisen kokemuksen muodostamaa mielikuvaa on hyvä tuoda esille osana kuntaorganisaation mediatoimintaa. Muutos on mahdollisuus.

Uusi tapa tuottaa varhaiskasvatustalvueluita sisältäen uusia ideoita ja yhteistä työn kehittämistä parhaimmillaan. Jo hyväksi koettuja toimintatapoja on hyvä ylläpitää niiden tuodessa tuttua ja turvallista arkeen uusien työtapojen ohella. Varhaiskasvatuksen perusteet ovat ne joihin jokainen varhaiskasvattaja sitoutuu muutoksen aikanakin. Asiakastyö pysyy samana, mutta uudessa toimintaympäristössä toteutettuna. Mentorointi ja ammatillinen keskustelu, moniammatillinen yhteistyö sekä tutkimukseen perustuva varhaiskasvatustyö saavat muutostilanteessa uutta merkitystä. Kuinka asiantuntijuustyö ilmenee ja hyödynnetään isommissa yksiköissä ovat asioita, jotka muutoksen myötä vahvistavat asiakkaiden yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa.

Tuusulan kunnan arvoina ovat kestävä kehitys, kehitysmuönteisyys, palveluhenkisyys, luotettavuus ja suunnitelmallisyys. (Tuusulan Kuntastrategia vuosille 2018–2022). Nämä arvot tulevat esille tässä opinnäytetyössä ammatillisesti ja muutokseen positiivisesti asennoituvana henkilöstönä. Yhteinen kokemus ja sen myötä tullut yhteinen oppiminen ovat ponnahduslautana tuleville yhteisille kokemuksille ja työn kehittämislle organisatiossa. Jokaisen osallisyys muutoksessa on tärkeä, sillä siitä muodostuu vahva ja osaava organisaatio. Yhteisen vision muodostuminen on arvokasta pääomaa. Onhan organisaation muutos ainutlaatuinen yhteinen kokemus.

Lähteet

Ahlroth, Minea & Havunen, Risto 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.

Baron, Angela 2011. Measuring human capital. Strategic hr review Vol. 10 no. 2. Emerald group publishing limited. 30–34. Saatavana osoitteessa: <<https://www-emerald-com.ezproxy.metropolia.fi/insight/content/doi/10.1108/14754391111108338/full/pdf?title=measuring-human-capital>>. Luettu 14.2.2021.

Coldicott, Hilary & Sarah Cook 2014. Resilience at work. Training Journal 2014:6. 34–38. Saatavana osoitteessa: <<https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/1539322572/fulltextPDF/50DB162BDE7846A7PQ/1?accountid=11363>>. Luettu 15.3.2021.

Duff, Stuart 2017. Empathy in leadership. Training Journal. London. 10–11. Saatavana osoitteessa: <<https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/1897672997/fulltextPDF/20D88E32D9D44281PQ/1?accountid=11363>>. Luettu 1.2.2021.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere : Vastapaino. Harisalo, Risto 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen yliopisto.

Harisalo, Risto 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen yliopisto.

Harisalo, Risto & Miettinen, Ensio 2010. Luottamus: pääomien pääoma. Tampere: Tampere University Press.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2014. Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Heiskanen, Mia & Lehikoinen, Sari 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.

Ikonen, Mirjami 2015. Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Prologi – puheviestinnän vuosikirja 2015. Saatavana osoitteessa: <<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/48779/Ikonen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. 136–140. Luettu 20.10.2019.

Juuti, Pauli & Salmi, Pontus 2014. Tunteet ja työ: uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

KARVI Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 2019. Varhaiskasvatuksen laatuindikaattorit. Saatavana osoitteessa: <https://karvi.fi/app/uploads/2019/09/KARVI_T1319.pdf>. Luettu 4.1.2021.

Kuntateko 2015. Päiväkodin perustaminen osallistavan johtajuuden periaattein. Hämeenkyrön kunta, varhaiskasvatus, Hämeenkyrö. Saatavana sähköisesti osoitteessa:< <https://www.kunteko.fi/katso/306>>.Luettu 1.11.2019.

Kuula, Arja 2006. Tutkimusetiikka : aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere : Vastapaino.

Kvist, Hans-Henry & Kilpiä, Teemu 2006. Muutosaskeleita. Lohja: Performance Power Associates.

Manka, Marja-Liisa 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Mattila, Pekka 2008. Otollinen tilaisuus: miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum.

Mayo, Andrew 2005. Me and my capital. Training Journal; London (2005:5).82. Saatavana osoitteessa:< <https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/202951943/fulltextPDF/15A1525F53C44434PQ/1?accountid=11363>>. Luettu 13.3.2021.

Nurmi, Kari 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet: kohti parempia muutoksia. Helsinki : Infor.

Pahkin, Krista & Vesanto, Paula 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Saatavana osoitteessa:< https://issuu.com/tyoterveyslaitos/docs/org_tyont_net/2?ff>. Luettu 1.12.2020.

Paloniemi, Susanna; Hökkä, Päivi; Ikävalko, Heini & Vähäsantanen, Katja 2020. Tunnetoimijuuden merkitys organisaatioissa. Teoksessa Hökkä, Päivi; Ikävalko, Heini; Paloniemi, Susanna; Vähäsantanen, Katja & Nordling, Aku (toim.): Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopis-to. 126–136. Saatavana osoitteessa:< <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71958/978-951-39-8284-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Luettu 3.3.2021.

Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki : WSOYPro.

Remenova, Katarina; Skorkova, Zuzana & Jankelova, Nadezda 2018. Span of control in teamwork and organization structure. Montenegrin Journal of Economics Vol. 14, No. 2 (2018). 155–165. Saatavana osoitteessa:< http://www.mnje.com/sites/mnje.com/files/155-165-_remenova__skorkova_and__jankelova.pdf>. Luettu 14.3.2021.

Rantanen, Marjo 2018. Tunnelmajohtaja. Helsinki: Alma Talent.

Ritakallio, Timo & Vuori, Timo o.2018.Elävä strategia. Kyky nähdä. Taito tarttua tilaisuuteen. Helsinki: Alma Talent.37–68.136–140.

Rucka, Kevin; Welch, Mary & Menara, Barbara 2017. Employee voice: An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review* 43 (2017): 910–914. Saatavana osoitteessa: < <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811116304805>>. Luettu 1.3.2021.

Schaupp, Marika; Koli, Annarita; Kurki, Anna-Leena; Ala-Laurinaho, Arja 2013. Yhteinen muutos: työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri 2009. Työyhteisö uusille urille: kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus.37.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2011. Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategia. Saatavana osoitteessa: < <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73418/URN%3aNBN%3afi-fe201504223250.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Luettu 1.2.2021.

Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.33,73.

Syrjälä, Leena; Ahonen, Sirkka; Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Syrjäläinen, Eija; Eronen, Ari; Värrä, Veli-Matti 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin Tampere University Press: Taju.

Tietosuoja laki 2018/1050. Annettu Helsingissä 5.12.2018. Saatavana osoitteessa: < <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050>>. Luettu 16.5.2020.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuusula 2018. Tuusulan kunnan palveluverkkosuunnitelma Tuusulan kunnan palveluverkon kehittäminen vuosina 2019–2026. Saatavana osoitteessa: < <https://docplayer.fi/131316201-Tuusulan-kunnan-palveluverkkosuunnitelma-tuusulan-kunnan-palveluverkon-kehittaminen-vuosina.html>>. Luettu 15.2.2020.

Tuusula 2019. Tekninen lautakunta, kokous 19.2.2019. Saatavana osoitteessa: < [https://tuusula.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Tekninen_lautakunta/Kokous_1922019/Paivakoti_Martta_Wendelin_hankesuunnitel\(12172\)?fbclid=IwAR1TjzEVjeJtLL3ylwWzsqbCYhMdlWTr8iXflbQAIgAEjzbzqJTjsleH-tLE](https://tuusula.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Tekninen_lautakunta/Kokous_1922019/Paivakoti_Martta_Wendelin_hankesuunnitel(12172)?fbclid=IwAR1TjzEVjeJtLL3ylwWzsqbCYhMdlWTr8iXflbQAIgAEjzbzqJTjsleH-tLE)>. Luettu 15.2.2020.

Tuusula. Kuntastrategia vuosille 2018–2022. Saatavana osoitteessa: < https://web.tuusula.fi/kuntastrategia/sivu.tmpl?sivu_id=5299>. Luettu 1.2.2021.

Tuusula 2019. Iloisen oppimisen Tuusula-käsikirja. Saatavana osoitteessa: < https://www.tuusula.fi/sivu.tmpl?sivu_id=9325>. Luettu 1.11.2020.

Tuusula 2020. Martta Wendelin -päiväkodin rakentaminen käynnistymässä. Saatavana osoitteessa:< https://www.tuusula.fi/tiedotepalsta/show.tpl?id=7456&sivu_id=2345&fbclid=IwAR25V--OEep0tFuP9Z3aH-memo_wEoobM21c2bVAIgvrijWPpkZfhj9tByBz0>. Luettu 3.11.2020.

Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: Sanoma pro.

Venninen, Tuulikki ja Leinonen, Jonna 2012. Päiväkotihenkilöstön kokemuksia omasta osallisuudestaan työyhteisössä. Teoksessa Atjonen, Päivi (toim.): Oppiminen ajassa - kasvatus tulevaisuuteen: Joensuun vuoden 2011 kasvatustieteen päivien parhaat esitelmät artikkeleina. Jyväskylä: Suomen kasvatustieteellinen seura Fera.187–201.

Vikman, Sanni 2020. Työntekijöiden kokemuksia ammatillista toimijuutta tukevasta ja tunteet huomioivasta johtajuudesta organisaatiomuutoksessa. Teoksessa Hökkä, Päivi; Ikävalko, Heini; Paloniemi, Susanna; Vähäsantanen, Katja & Nordling, Aku (toim.): Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. 46–63. Saatavana osoitteessa:< <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71958/978-951-39-8284-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Luettu 3.3.2021.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Väyrynen, Pirjo; Koski, Leena; Achrén, Pirkko; D'agostino, Sandra; Hohan, Ion & Humpl, Stefan 2010. Opetushallitus. Käsikirja työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtoonWBL-TOI MANUAL Manual for planning of work-based learning – transfer of innovations. 16. Saatavana osoitteessa:< <https://www.opi.fi/sites/default/files/documents/kasikirja-tyopaikalla-tapahtuvan-oppimisen-hyvien-kaytantojen-siirtoon.pdf>>. Luettu 1.2.2020.

Worley, Christopher G. & Mohrman, Susan A. 2014. Is changemanagement obsolete? ScienceDirect. Organizational Dynamicks (2014) 43: 214–224. Saatavana osoitteessa:< <https://www.journals.elsevier.com/organizational-dynamics>>. Luettu 1.2.2021.

Henkilöstökyselyn saateteksti

Hei

Olen Metropolia ammattikorkeakoulun sosionomi (YAMK) opiskelija ja teen opinnäytetyötä Tuusulan kuntaorganisaatiolle. Tuusulan kunta on myöntänyt opinnäytetyölleni tutkimusluvan (20.12.2019). Tutkimussuunnitelman on hyväksynyt yliopettaja, KT, FM Saila Nevanen. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kartoittaa tietoa henkilöstön kokemuksista muutosprosessissa. Tämä muutosprosessi sisältää Hyrylän, Kievarin, Mikko-lan ja Väinölän päiväkotien lakkauttamisen sekä toiminnan aloittamisen uusissa varhaiskasvatyksiköissä päiväkotit Martta Wendelinissä ja Kirkonkylän kampuksessa.

Toivon Sinun vastaavan alla olevaan kyselyyn. Kyselyyni vastaaminen on yksi mahdollisuuksistasi tulla kuulluksi varhaiskasvatysojpalveluiden muutoksessa. Kyselyyn vastamalla olet minulle suuri apu opinnäytetyön toteutuksessa. Jokainen vastaus sisältää opinnäytetyöhöni arvokasta tietoa ollen samalla osana varhaiskasvatysojpalveluiden kehittämistyötä. Opinnäytetyöni antaa ideoita johtamisen työryhmälle.

Lue ensin kaikki kysymykset läpi, jotta kokonaisuus hahmottuu. Kysely sisältää kuusi kysymystä ja vastaaminen vie aikaa n. 20–30 minuuttia. Kyselyyn voit vastata työaikana. Vastaaminen toteutuu anonyymisti. Yksittäistä henkilöä ei voida tunnistaa lopullisesta raportista. Kyselyyn osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen. Kyselyssä sähköisesti kerättävä tieto käsitellään luottamuksellisesti hyviä tutkimuseettisiä käytänteitä noudattaen. Kyselyn lähettämisen jälkeen aineiston käyttöoikeus siirtyy opinnäytetyöntekijälle. Tutkimusaineiston analyysiin ei osallistu ulkopuolisia henkilöitä, ja kaikki materiaali hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Valmis työ on saatavissa Metropolia Ammattikorkeakoulun kirjaston Theseus-tietokannasta. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu 14.2.2020 - 8.3.2020 välisenä aikana.

Kiitos ajastasi ja osallistumisestasi kyselyyn. Vastaa mielelläni lisäkysymyksiin.

Terveisin

Hannele Silvennoinen

sähköposti

Henkilöstökyselyn sisältö

ORGANISAATION MUUTOSPROSESSI HENKILÖSTÖN KOKEMANA



1. MILTÄ TULEVA ORGANISAATIOMUUTOS JA SIIHEN LIITTYVÄ MUUTOSPROSESSI SINUSTA TUNTUU ? Kuvaile omia tunnekokemuksia muutosprosessissa. Mitä muutosprosessi sinulle merkitsee?

Muutosprosessikokemus

2. MILLAISET OVAT VOIMAVARASI JA TYÖHYVINVOINTISI MUUTOSPROSESSISSA? Tarvitsetko tukea muutosprosessissa? Millaista tukea tarvitset ja millä taholta? Miten esimiehesi tukee Sinua tällä hetkellä muutoksessa ja millaista tukea tarvitset esimieheltäsi?

Työhyvinvointi

3. MITEN TIETO TULEVASTA MUUTOKSESTA ON VAIKUTTANUT TYÖYHTEISÖÖSI JA JUURI SINUN TYÖHÖSI? Millaisia mahdollisia haasteita ja vaatimuksia tämän hetkiseen tilanteeseen liittyy ja sisältyy? Mitä hyvää tilanne on tuonut työyhteisöösi?

Työhyvinvointi

4. MITÄ AJATTELET JA TOIVOT VARHAISKASVATUSPALVELUIDEN TULEVAISUUDELTA UUDESSA YKSIKÖSSÄ (päiväkoti Martta Wendelin / Kirkonkylän kampus)? Mikä on Sinusta merkityksellistä ja olennaista uudessa yksikössä? Mitä odotat tulevalta toiminnalta? Vahvuudet, hyvät puolet ja heikkoudet? Mahdollisuudet ja uhkat?

Varhaiskasvatuspalveluiden kehittäminen

5. MILLAISET OVAT ODOTUKSESI ESIMIESTYÖLLE UUDESSA YKSIKÖSSÄ (päiväkoti Martta Wendelin / Kirkonkylän kampus)? Ideoita ja toiveita esimiehen kanssa tehtävään yhteistyöhön? Millaisia ominaisuuksia mielestäsi hyvä johtamistapa sisältää?

Esimiestyö

6. JOS MIELESÄSI ON VIELÄ JOTAIN, JOSTA HALUAISIT KERTOA TAI JOHON HALUAISIT KIINNITETTÄVÄN HUOMIOTA, VOIT KERTOA SIITÄ TÄSSÄ.

Lisähuomioita

Esimiehille suunnatun teemahaastattelun sisältö

1. TYÖHYVINVOINTI

Kuinka tuetaan hyvää yhteisöllisyyttä, jossa jokainen työntekijä tuntee olevansa arvostettu?

Mitä esimies voi tehdä hyvän ja arvostavan yhteisöllisyyden eteen?

2. ESIMIESTYÖ

Mitkä ovat vahvuutesi esimiehenä muutosprosessissa?

Mitkä ovat johtamisen työvälineesi?

3. ESIMIEHEN JA HENKILÖSTÖN YHTEISTYÖ

Mitä toiveita sinulla on henkilöstön alaistaidoille?

4. MIND MAPIN ESILLE TUOMIA AJATUKSIA MUUTOSPROSESSISTA

