

Laura Imponen ja Heidi Keränen

**PÄIVÄKODIN JOHTAJIEN KOKEMUKSIA
MUUTOSJOHTAMISESTA**

**PÄIVÄKODIN JOHTAJIEN KOKEMUKSIA
MUUTOSJOHTAMISESTA**

Laura Imponen & Heidi Keränen
Opinnäytetyö
Sosiaalian koulutusohjelma
Kevät 2015
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Sosiaalialan koulutusohjelma

Tekijät: Heidi Keränen & Laura Imponen
Opinnäytetyön nimi: Päiväkodin johtajien kokemuksia muutosjohtamisesta
Työn ohjaajat: Markku Koivisto & Pirkko Pietilä
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2015
Sivumäärä: 66 + 10 liitesivua

Opinnäytetyömme on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka kuvailee Oulun varhaiskasvatuksen päiväkodin johtajien kokemuksia muutosjohtamisesta. Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Oulun kaupungin varhaiskasvatuksen kanssa. Aineisto kerättiin teemahaastattelulla, joka analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Tutkimukseen osallistujat ovat Oulun eri alueiden päiväkodin johtajia. Teoreettisissa lähtökohdissa olemme käsitelleet muutosjohtamista, päiväkodin johtamista, muutoksia varhaiskasvatuksessa sekä päiväkodin muutosjohtamista.

Opinnäytetyömme pohjalta on mahdollista kehittää Oulun varhaiskasvatuksen muutosten sujuvuutta sekä suunnitelmallista toteutusta. Esimerkiksi Oulun kaupungin tulevassa varhaiskasvatuksen strategiassa ja tulevien muutosprosessien aikana voidaan huomioida johtajien kokemukset. Opinnäytetyömme pohjalta on siis mahdollista kehittää Oulun varhaiskasvatuksen työoloja sekä asiakkaille tarjottavaa palvelua.

Johtajat kuvailivat muutosjohtamisen kokemuksiaan liittyen esimerkiksi Oulun kuntaliitokseen, varhaiskasvatuksen hallinnonalan muutokseen, digitalisoitumiseen ja talousajattelun korostumiseen varhaiskasvatuksessa. Edellä mainittujen muutosten kautta johtajat kuvailivat muutosten etene- mistä sekä muutosjohtamiseen vaadittavia taitoja. Muutosjohtamisen kokemuksista ilmeni, että ihmisten johtaminen on yksi varhaiskasvatuksen muutosjohtamisen kulmakiviä. Johtajat kokivat, että elämäkokemus, kollegoiden tuki sekä positiivinen asenne olivat tärkeitä muutosjohtamista edistä- viä keinoja. Muutosten eteenpäinviemistä puolestaan ovat vaikeuttaneet muutosvastarinta sekä muutosten laajuus ja nopeus.

Asiasanat: muutosjohtaminen, johtaminen, varhaiskasvatus, päiväkotito, päivähoito

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Bachelor of Social Services

Authors: Heidi Keränen & Laura Imponen
Title of thesis: Daycare Leaders' Experiences on Change Leadership
Supervisors: Markku Koivisto & Pirkko Pietilä
Term and year when the thesis was submitted: Spring 2015
Number of pages: 66+10 appendix pages

Our thesis is a qualitative study describing the daycare leaders' experiences on change leadership in the early childhood education of the municipality of Oulu. The commissioner of the thesis was the department of early childhood education in Oulu city. The data were collected with a theme-based interview, which was analyzed by theory-based analysis. The leaders participating in the study were daycare leaders from different early childhood education areas in Oulu. The theory of our thesis consists of change leadership, leadership in daycare, changes in early childhood education and the change leadership in daycare.

The objective of our thesis is to describe the daycare leaders' experiences on change leadership. On the basis of these experiences it is possible to improve the operability and functional implementation of the future changes in Oulu city's early childhood education sector. These experiences can be considered in the future changes and in the next early childhood education strategy. Also, on the basis of our thesis it is possible to improve the working environment of the early childhood education workers as well as improve the quality of the services.

According to the daycare leaders their experiences on change leadership were connected to multiple changes. For example, changes such as municipal mergers in Oulu city, the change of administrative field in early childhood education, the digitalization and emphasize on the economical side of early childhood education. The daycare leaders described their experiences on the process of change and the skills required for change leadership. The experiences of the daycare leaders also highlighted the importance of leading people. Leaders felt, that life experience, support of colleagues and positive attitude were crucial things in change leadership. Biggest challenges in advancing the change have been change resistance as well as the broadness and speed of the changes.

Keywords: change leadership, leadership, early childhood education, daycare, kindergarten

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
2 ORGANISAATION MUUTOS.....	9
2.1 Muutoksen käsitteen määrittely.....	9
2.2 Erilaiset näkemykset muutoksesta: kaoottinen vai loogisesti etenevä.....	9
2.3 Muutoksen kolme vaihetta Kurt Lewinin mukaan	10
2.4 Muutoksen vaiheet John Kotterin mukaan.....	11
2.5 Muutoksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät	14
3 MUUTOSJOHTAMINEN.....	16
3.1 Muutosjohtamisen tarpeellisuus	16
3.2 Muutosjohtamisen eli transformationaalisen johtamisen käsite.....	17
3.3 Muutosjohtamisen neljä tyyliä Burnsian mukaan	19
3.4 Muutosjohtajan rooli muutosprosesseissa	19
4 PÄIVÄKODIN MUUTOSJOHTAMINEN.....	21
4.1 Muutos varhaiskasvatuksessa	21
4.2 Päiväkodin johtajuus	22
4.3 Päiväkodin muutosjohtaminen	25
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	27
5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävä	27
5.2 Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat	29
5.3 Tutkimusmenetelmä.....	30
5.4 Tutkimukseen osallistujat ja aineiston keruu	32
5.5 Aineiston analyysi.....	34
5.6 Tutkimuksen luotettavuus	35
5.7 Tutkimuksen eettisyys.....	38
6 ULKOISET MUUTOKSET	41
6.1 Lähikuntien liittyminen Ouluun kuntaliitoksien myötä.....	41
6.2 Varhaiskasvatuksen hallinnonalan muutos hyvinvointipalveluista sivistys- ja kulttuuripalveluihin.....	42
7 SISÄISET MUUTOKSET.....	43
7.1 Digitalisoitumisen vaikutukset elektronisiin järjestelmiin	43
7.2 Talous- ja tehokkuusajattelun korostuminen varhaiskasvatuksessa	44
8 MUUTOSTEN ETENEMINEN	45

8.1 Muutosten toteuttaminen.....	45
8.2 Muutoksen vaiheet.....	46
8.3 Muutosjohtamisen haasteet ja mahdollisuudet	46
9 MUUTOSJOHTAJAN TAIDOT	48
9.1 Muutosjohtajan asenne.....	48
9.2 Ihmisten johtaminen.....	49
9.3 Muutosjohtamisen tukeminen	51
10 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	52
11 POHDINTA.....	56
LÄHTEET	60
LIITTEET.....	67

1 JOHDANTO

Uudistukset ovat jatkuva ja keskeinen ilmiö nyky-yhteiskunnassa, minkä vuoksi muutos on aina ajankohtainen aihe. Muutoksia tapahtuu jatkuvasti eri yhteiskunnan tasoilla eli yksittäisen päiväkodin tasolla, paikkakunnittain, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti. Johtamisen ja etenkin muutosjohtamisen kehittämistä on esitetty keinoiksi muutoksen läpiviennin helpottamiseen sekä muutostilanteiden onnistuneeseen toteuttamiseen.

Oulussa on nähtävissä paikallistason muutoksia, jotka vaikuttavat varhaiskasvatukseen. Esimerkiksi Haukiputaan, Kiimingin, Oulunsalon ja Yli-Iin yhdistyminen Ouluun on aiheuttanut rakenteellisia muutoksia varhaiskasvatuksessa. Näiden muutosten seurauksena eri toimijoiden täytyy yhdessä pohtia ja suunnitella myös erilaisten varhaiskasvatuksen toimintatapojen yhdistymistä. Suuret paikalliset muutokset yhdistettynä valtakunnantasolta tuleviin muutoksiin aiheuttavat uudenlaisia tarpeita varhaiskasvatuksen muutosjohtamiselle Oulussa.

Ajatus Oulun varhaiskasvatuksen muutosjohtamisen tutkimisesta sai alkunsa Oulun kaupungin Osallisuuden voima-kehittämiprojektista, jonka yhtenä tavoitteena oli varhaiskasvatuksen esimiestyön ja muutosjohtamisen kehittäminen sekä käytänteiden yhtenäistäminen Oulun alueella. Hankkeen päätyttyä tutkimuksemme yhteistyökumppanina toimi Oulun kaupungin varhaiskasvatus. Kuultuamme Oulun varhaiskasvatuksen johtajien ajatuksia aiheesta, havaitsimme, että varhaiskasvatuksen muutosjohtamisen tutkimukselle Oulussa on tarvetta. Perehtyessämme varhaiskasvatuksen johtajuuteen, havaitsimme, että muutosjohtaminen on olennainen osa päiväkodin johtajuutta. Hujalan, Heikan ja Fonsenin varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimuksessa on havaittu, että päiväkodin johtajat pitävät muutosjohtamisen taitoja työnsä kannalta tärkeinä (Hujala, Heikka & Fonsen 2009, 25).

Tutkimuksessamme päiväkodin muutosjohtamiseksi määritellään johtaminen tilanteissa, joissa muutos on radikaali ja monitasoinen ja muutoksia tapahtuu nimenomaan ajattelutavoissa (ks. Toivola 2010, 30; Hyyppä & Miettinen 2005, 107). Lisäksi

määrittelemme päiväkodin muutosjohtamisen Kotteria (1996,18) ja Jantschia (Hyypä & Miettinen 2000, 107) mukaillen determinististen eli kontrolloitavissa olevien muutosten johtamiseksi. Muutosjohtamisella tarkoitetaan uudistavaa työtettä, jolla organisaation toimintamallit saadaan vastaamaan sen tarpeisiin. Muutosjohtamisella mahdollistetaan tavoitteiden saavuttaminen sekä annetaan riittävästi aikaa muutokselle. (Toivola 2010, 135, 140.) Tutkimuksessamme kokemukset ovat yksilöllisiä, ainutkertaisia sekä kontekstisidonnaisia ilmiöitä, jotka antavat mahdollisuuksia muutokseen (ks. Latomaa & Suorsa 2011, 187, Ruohotie 2000, 11).

Opinnäytetyömme kuvailee Oulun päiväkodin johtajien kokemuksia muutosjohtamisesta. Kirjallisuuden ja tutkimuksen mukaan muutosta voidaan tarkastella loogisesti etenevänä kokonaisuutena, jonka vaiheissa on yhtäläisyyksiä muutoksesta riippumatta (Kotter 1996, 18; Stenvall & Virtanen 2007, 20–43). Päiväkodin johtajien kokemusten pohjalta on mahdollista ymmärtää Oulussa tapahtuneita muutoksia sekä muutosjohtamista paremmin. Esimerkiksi Kotterin mukaan hallittuihin muutoksiin päästään muutosjohtamisella (Kotter 1996, 18).

Tutkimuksemme kuvaileman kokemustiedon pohjalta on mahdollista kehittää Oulun varhaiskasvatuksen tulevien muutosten sujuvuutta sekä suunnitelmallista toteutusta, eli toisin sanoen tehdä muutoksista hallitumpia. Hyypän ja Miettisen mukaan hallittu muutos tapahtuu selkeän rakenteen tuotteena, kun taas kaottisessa muutoksessa organisaation näkyvien prosessien osana toimivat näkymättömät prosessit aiheuttavat epävakautta (Hyypä & Miettinen 2005, 107). Päiväkodin johtajien kokemukset kuvailevat muutoksia, muutosvastarintaa ja muita tekijöitä, jotka aiheuttavat kaottisuutta Oulun varhaiskasvatukseen.

Muutoksien kaottisuutta voidaan pyrkiä vähentämään huomioimalla päiväkodin johtajien kokemukset tulevien muutosprosessien aikana sekä esimerkiksi seuraavassa Oulun varhaiskasvatuksen strategiassa. Valpolan mukaan muutoksen prosesseja on mahdollista ohjailta ja muutoksen läpiviennin taitoja pitäisi pyrkiä kehittämään (Valpola 2004, 27). Muutosprosessien kehittämisellä mahdollistetaan parempi palvelu, mikä puolestaan edistää varhaiskasvatuksen asiakkaiden etua.

2 ORGANISAATION MUUTOS

2.1 Muutoksen käsitteen määrittely

”Muutoksia ei voi hallita. Voi vain olla niitä edellä.” (Drucker, 2000, 89). Muutokselle ei ole yksiselitteistä määritelmää, vaan muutokset voivat olla suuria, pieniä, suunniteltuja, suunnittelemattomia tai minkä tahansa edellä mainitun yhdistelmiä. Muutokset voivat koskea suurempaa organisaatiota tai pienempää työyksikköä. Ne voivat myös koskea esimerkiksi yksittäistä työntekijää. Vaikka muutoksia pyritään suunnittelemaan, niin osa niistä on hallitsemattomia ja tiedostamattomia. (Perttula & Syväjärvi 2012, 96.) Muutos organisaatioissa ei ole yksiselitteisesti hyvä tai huono vaan se on näiden kahden yhdistelmä (Erämetsä 2003, 19).

Halu erottaa suuret ja pienet muutokset on vaikuttanut myös erilaisten muutoksen käsitteiden muodostumiseen. Sheldonin määritelmän mukaan normaalia muutosta on organisaation pyrkimys sopeuttaa toimintaansa ympäristön vaatimuksiin. Transformaatio on puolestaan muutos, joka pitää sisällään radikaalin muutoksen organisaation useissa tai kaikissa osa-alueissa. (Sundholm 2000, 33.)

Muutoksessa on tärkeää tunnistaa, millaisesta muutoksesta on kyse. Tässä tarkastelussa voidaan hyödyntää organisaation aikahorisonttia ja kohdentamista. Voidaan pohtia, mikä on organisaatiomuutoksen aikahorisontti eli onko se nopea vai hidas. Lisäksi voidaan pohtia kohdentamista eli onko muutos laajasti vai suppeasti kohdennettu. Tällä jaottelulla saadaan aikaan neljän tyyppisiä organisaatiomuutoksia: nopeasti, mutta suppealla alueella toteutettavia muutoksia; hitaasti suppealla alueella toteutettavia muutoksia; nopeasti laajalla alueella toteutettavia muutoksia sekä hitaasti ja laaja-alaisesti toteutettavia muutoksia. (Stenvall & Virtanen 2007, 24.)

2.2 Erilaiset näkemykset muutoksesta: kaoottinen vai loogisesti etenevä

Aulan mukaan muutos voidaan jakaa hallittuun ja kaoottiseen. Hallittu muutos tapahtuu organisaation erittäin selkeän kulttuurirakenteen tuotteenä, kun taas kaoottisessa mallissa näkymättömät prosessit toimivat osana organisaation näkyviä prosesseja ja nämä

näkymättömät prosessit aiheuttavat epävakautta organisaatioon. (Hyyppä & Miettinen 2005, 107.)

Kotterin mukaan muutosta voidaan tarkastella prosessien kautta etenevänä kokonaisuutena, jonka vaiheista on löydettävissä yhtäläisyyksiä muutoksesta riippumatta. Kotterin mukaan kaoottisuutta voidaan vähentää muutosjohtamisella, jonka tavoitteena on hallittu muutos. (Kotter 1996,18.) Muutosprosessi on Valpolan mukaan jatkuva ja muuttuva tapahtumien sarja, jota ei voi pysäyttää. On kuitenkin mahdollista ohjailta muutoksen prosesseja ja harjoitella muutoksen läpiviennin taitoja. (Valpola 2004, 27.)

Useimmiten muutosprosessin pääpiirteet ovat toistuvia ja niihin on mahdollista löytää pääpiirteittäin toimivia ratkaisumalleja (Valpola 2004, 27). Muutostyössä tulisi Stenvallin ja Virtasen mukaan hyväksyä tietty kaoottisuus eli se, ettei muutos aina ole suunnitelmallinen ja rationaalinen prosessi. Kaoottisuudesta huolimatta muutoksien toteuttaminen loogisesti etenevänä, vaiheittaisena prosessina on mahdollista. Muutos tulee nähdä jatkuvana prosessina, ei vain irrallisena toimintana tai hankkeena. (Stenvall & Virtanen 2007, 20, 35, 43.)

2.3 Muutoksen kolme vaihetta Kurt Lewinin mukaan

Kurt Lewinin 1940-luvulla tekemien kokeiden pohjalta on kehitetty erilaisia muutosjohtamisen teorioita (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, 90). Kurt Lewinin mukaan muutokseen vaaditaan kolme eri vaihetta, joista ensimmäisessä vaiheessa aiempien ryhmänormien vaikutus vähenee eli tapahtuu sulattaminen. Toisessa vaiheessa puolestaan luodaan uusia normeja ja kolmannessa eli jäädyttämisen vaiheessa nämä uudet normit otetaan käyttöön. Näitä Lewinin muutoksen toteuttamisen vaiheita kutsutaan myös *Systemiseksi muutosjohtamiseksi*, jossa toimitaan noudattamalla ennalta määriteltyjä vaiheita ennalta määrätyllä tavalla. (Perttula & Syväjärvi 2012, 96–97.)

Lewinin mukaan tutussa ryhmässä ihmisen toiminta vakiintuu lähes ”tasapainotilaan”. Niinpä koko ryhmätilannetta on muutettava, mikäli yksilössä on tarpeen saada aikaan pysyvä muutos. Muutos noudattaa kaavaa ”sulatus, muutos, uudelleen kiteytys”. Tällä periaatteella Lewinin mukaan pystyy muuttamaan niin yksilön, ryhmän kuin jopa yhteiskunnankin asenteita sulattamalla. Samalla, kun kyseenalaistetaan vanha

toimintamalli, niin asenne ”sulaa” ja vanhan käyttäytymisen tilalle alkaa nousta muutosehdotuksia. Tämän jälkeen ehdotuksia punnitaan ryhmässä ja hyväksi havaitut toimintatavat vakiinnutetaan ryhmän normeiksi, jolloin uusi asenne ”kiteytyy”. (Ahokas 2009, 120–121.)

Lewinin mallissa haasteena voi olla se, että organisaatio ja sen toimintaympäristö nähdään suhteellisen stabiileina ja muuttumattomina, mikä tarkoittaa, ettei tämä malli välttämättä toimisi kaoottisemmassa, hektisemmässä ja epävakaammassa yritysmaailmassa. Lisäksi Lewinin mallia on kritisoitu sen yksinkertaisuudesta ja mekanistisuudesta. Kriitikoiden mielestä organisaation muutos on jatkuva prosessi, jolla ei ole ennalta määrättyä loppua. Lewinin muutoksen vaiheittaista mallia on kritisoitu myös siitä, että se on tarkoitettu johdon ylhäältä alas toteuttamiin muutoksiin. (D’Ortenzio 2012, 33.)

Lewinin malli toimii kuitenkin hyvänä kehikkona organisaation muutosten ymmärtämisessä. Tärkeää on kuitenkin huomioida, että Lewin ei ole tarkoittanut malliaan käytettäväksi suoraan sellaisenaan muutosten toteuttamisessa, vaan se on tarkoitettu välineeksi muutosten kokonaisuuden hahmottamiseen. (D’Ortenzio 2012, 33.)

2.4 Muutoksen vaiheet John Kotterin mukaan

Kotterin mukaan muutos on jatkuva avoin ja ennalta-arvaamaton prosessi, jonka tarkoitus on muokata yhä uudelleen yritystä vastaamaan paremmin ympäristönsä vaatimuksiin (D’Ortenzio 2012, 33). Muutosjohtamisen kirjallisuudessa Kotterin kahdeksanvaiheiseen teoriaan on viitattu usein ja sitä on käytetty pohjana uudempien teorioiden luomisessa. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 18; Erämetsä 2003, 152–153). Kotterista on tullut yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen teoreetikoista johtajien keskuudessa. Johtajat hyödyntävät ”Muutos vaatii johtajuutta”-teoksen perusajatusta ja kahdeksanvaiheinen teoria (ks. TAULUKKO 1) onkin yksi käytetyimmistä yksittäisistä suurten muutosten toteuttamismenetelmistä. (Kotter & Rathgeber 2008, 132.)

TAULUKKO 1. Muutoksen vaiheet Kotterin mukailleen (Kotter 1996,18; Kotter 1996,21).

Kotterin (1996,18) Muutoksen vaiheet teoksesta Muutos vaatii johtajuutta	Kotterin (1996, 21) muutoksen vaiheet alkuperäisteoksessa Leading change
1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen	1. Establishing a sense of urgency
2. Ohjaavan tiimin perustaminen	2. Creating the guiding coalition
3. Vision ja strategian laatiminen	3. Developing a vision and strategy
4. Muutosvisiosta viestiminen	4. Communicating the change vision
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan	5. Empowering broad-based action
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen	6. Generating short-term wins
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen	7. Consolidating gains and producing more change
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin	8. Anchoring new approaches in the culture

Kotter on määritellyt kahdeksan vaihetta, joilla onnistuneeseen muutokseen päästään. Hänen mukaansa kaikki alkaa prosessin ensimmäisestä vaiheesta, jonka tavoite on tutkia markkinoita ja kilpailutilannetta sekä määritellä mahdolliset kriisit tai merkittävät mahdollisuudet. Toisessa vaiheessa tulee muodostaa riittävän vahva ryhmä ohjaamaan muutosta. Tärkeää on saada tämä ryhmä toimimaan tiiminä. Kolmannessa vaiheessa tulee määritellä visio ohjaamaan muutosta sekä erilaisia strategioita varmistamaan vision toteutuminen. Neljännessä vaiheessa ryhmän tulee käyttää kaikki mahdolliset keinot tehokkaaseen viestintään, jonka tavoitteena on vision ja strategian ydinasioista tiedottaminen. Prosessin jatkumiseen vaaditaan riittävän laaja kannatus, jonka saamiseksi on tärkeää tiedottaa tehokkaasti mahdollisimman monen eri kanavan välityksellä. (Kotter & Whitehead 2011,182–185; Kotter 1996,18.)

Viidennessä vaiheessa irtaudutaan esteistä ja muutetaan rakenteita ja järjestelmiä, jotka estävät muutosvision toteutumisen. Tässä vaiheessa otetaan riskejä sekä kannustetaan uudenlaisiin ideoihin ja toimenpiteisiin. Kuudennessa vaiheessa pyritään saavuttamaan nopeita onnistumisia. Tämän vuoksi suunnitellaan näkyviä parannuksia suorituskyvyssä sekä palkitaan ihmisiä, jotka ovat mahdollistaneet voitot. (Kotter & Whitehead 2011,182–185; Kotter 1996,18.)

Seitsemännessä vaiheessa vakiinnutetaan parannukset ja toteutetaan uusia muutoksia. Tässä vaiheessa uskottavuutta tähdennetään, jotta olisi mahdollista muuttaa kaikkia muutosvision kanssa yhteen sopimattomia järjestelmiä, rakenteita ja toimintaperiaatteita. Tässä vaiheessa rekrytoidaan muutosvision toteuttamiseen kykeneviä ihmisiä sekä tarvittaessa lisätään heidän osaamistaan. Lisäksi prosessia elävöitetään uusilla projekteilla, teemoilla ja muutostoimijoilla. (Kotter & Whitehead 2011,182–185; Kotter 1996,18.)

Kahdeksannessa vaiheessa juurrutetaan uudet toimintatavat yrityskulttuuriin. Olennaista viimeiselle vaiheelle on laadukkaampien suoritusten aikaansaaminen asiakas- ja tuottavuuskeskeisillä toimintamalleilla sekä tehokkaammalla johtamisella. Korostetaan myös yhteyksiä uusien toimintamallien ja menestyksen välillä sekä kehitetään johtajuutta ja varmistetaan seuraajien löytyminen. Perinteet ovat usein hyvin vahvoja, minkä vuoksi on tärkeää varmistaa, että muutos on vakiinnutettu eivätkä vanhat perinteet pysty kääntämään organisaation uutta suuntaa. (Kotter 1996, 16; Kotter & Whitehead 2011,182–185.)

Kotterin mallin suurin vahvuus on vaiheittaisuus, joka helpottaa mallin toteuttamista käytännön johtamistyössä. 8-vaiheisen mallin haaste on puolestaan se, että onnistuneeseen toteuttamiseen vaaditaan kaikkien vaiheiden toteuttaminen järjestyksessä. Yhdenkin vaiheen ohittaminen saattaa aiheuttaa vaikeuksia. Kotterin malli on kuitenkin yksinkertainen toteuttaa ja se todella valmistaisi työntekijät muutokseen hyvin varhaisessa vaiheessa. Työntekijöiden varhainen valmistautuminen muutokseen puolestaan tekee muutoksen myöhemmät vaiheet helpommiksi. Kotterin malli soveltuisi udeimpiin organisaatioihin, sillä siinä on vähemmän heikkouksia, kuin muissa muutoksen malleissa. (D’Ortenzio 2012, 38.)

2.5 Muutoksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Muutosten onnistumisen kannalta on olennaista pohtia, millä perusteilla muutoksia toteutetaan, ovatko muutokset hyödyllisiä ja miten muutoksiin voi vaikuttaa. Tärkeää on etsiä erilaisia perusteluja muutokselle sekä keinoja, joilla vaikuttaa muutoksen suuntaan. (Työterveyslaitos 2010, Viitattu 18.9.2013.) Muutokseen vaikuttavien asioiden tarkastelulla ja niiden tiedostamisella päästään lähemmäksi onnistunutta muutosta (Erämetsä 2003, 19). Työtä muutoksen eteen tulee tehdä sekä ennen muutosta, että sen jälkeen. On tärkeää pohtia etukäteen mahdollisia tulevia haasteita, joita muutos voi aiheuttaa. Lisäksi tuleviin haasteisiin tulee etsiä etukäteen ratkaisuja. Muutoksen jälkeen puolestaan tulee arvioida muutoksen onnistumista ja jatkokehittämistä. (Polamo 2010, 65.)

Onnistuneeseen muutokseen vaaditaan valmiutta luopua epäkäytännöllisistä toimintatavoista, tehtävistä tai aktiviteeteista (Erämetsä 2003, 38). Oleellista on selvittää, mihin rakenteellisiin uudistuksiin organisaatio on valmis ja mitkä ovat muutoksen hyödyt ja haitat kaikkien kannalta. Muutoksen kannalta olennaista on myös pohtia, mikä on organisaation yhteinen tulevaisuuden visio. (Polamo 2010, 65.)

Tärkeää on myös hahmottaa muutoksen laajuus selkeästi ja antaa muutokselle riittävästi aikaa (Erämetsä 2003, 38). Muutostarpeen havaitsemisen jälkeen tulee luoda konkreettinen suunnitelma muutoksen olennaisista vaiheista (Luomala 2008 Viitattu 14.11.2014). Aikataulutus sekä budjetointi ovat muutoksen onnistumisen kannalta keskeisiä asioita. Muutosprosessin eri vaiheiden, kuten suunnittelun, toteutuksen tai arvioinnin epäonnistuminen vaikeuttaa muutoksen onnistumista. (Nurmi 2012, 17,18, 60.) Muutosten sisältöjen suunnittelu ja hallinta ovat onnistuneen muutoksen avaintekijöitä (Perttula & Syväjärvi 2012, 96).

On tärkeää ottaa huomioon, millaista kehittämistä ja muutosta työyhteisössä tarvitaan, sillä kaikki muutos ei välttämättä edistä työyhteisön etua (Haapamäki, Kaipio, Keskinen, Uusitalo & Kuoksa 2000, 88). Muutos tulisi suunnitella yhdessä henkilöstön kanssa, heidän tarpeensa huomioiden (Nurmi 2012, 63). Etenkin muutoksen tavoitteita tulisi pohtia yhdessä, sillä yhteinen tavoitteiden laadinta motivoi ja innostaa työyhteisöä toimimaan yhteisen edun mukaisesti (Haapamäki, Kaipio, Keskinen, Uusitalo & Kuoksa

2000, 88). Muutoksessa on tärkeää kiinnittää huomiota organisaation johtoa ja avainhenkilöitä innostaviin toimintatapoihin ja strategioihin (Erämetsä 2003, 22).

Työntekijät ovat keskeinen voimavara muutoksen toteuttamisessa, minkä vuoksi työntekijöiden tulee olla sitoutuneita muutokseen ja hyväksyä se, jotta muutos olisi mahdollista hallita (Hyypä & Miettinen 2005, 161). Onnistuneeseen muutokseen vaaditaan sitä, että muutos perustellaan työntekijöille hyvin. Työntekijät on sitoutettava muutokseen, sillä muutosta ei voi viedä läpi pakottamalla. (Erämetsä 2003, 38.) Muutosvastarinnan suuruus ei nimittäin riipu muutoksen koosta vaan siitä, kuinka muutosta johdetaan (Salo & Leisti 1994, 85) ja nimenomaan muutosvastarinnan voittamisella päästään onnistuneeseen lopputulokseen (Perttula & Syväjärvi 2012, 96).

”Mitä enemmän työntekijä saa itse osallistua muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen, sitä helpommin muutokset tapahtuvat” (Haapamäki ym. 2000, 169). Yksilöt ovat valmiimpia hyväksymään muutokset, jos he ovat olleet osallisina uusien periaatteiden ja normien suunnittelussa. Muutos on mahdollista yksilölle, kun uudet normit ovat ryhmän päätös, jonka seurauksena aiemmin vallinneiden normien vaikutusta aletaan vähentää. Muutoksen etenemiseen vaaditaan siis ryhmäpainetta, jolla yksilöt saadaan osalliseksi muutokseen. (Perttula & Syväjärvi 2012, 97.)

3 MUUTOSJOHTAMINEN

3.1 Muutosjohtamisen tarpeellisuus

Nopeatahtisuus ja hetkessä eläminen on tyypillistä 2000-luvulle. Globaalit muutokset vaikuttavat merkittävästi suomalaiseen nyky-yhteiskuntaan ja sitä kautta myös johtamiseen. (Juuti 2010, 143.) Yksi johtajien työkenttää muuttavia globaaleja ilmiöitä on tietoliikenneteknologian kehittyminen sekä monien töiden siirtyminen virtuaalisiksi. Myös osaaminen ja oppiminen ovat korostuneet työelämässä ja tiedonhallinnan merkitys on lisääntynyt. Lisäksi globaaleja ilmiöitä ovat asiakkaiden vallan lisääntyminen sekä työntekijöiden roolin ja odotusten muuttuminen. (Toivola 2010, 27; Sydänmaalakka 2004, 14–15.)

Muutokset yhteiskunnassa asettavat myös johtamiselle haasteita. Etenkin nopeat muutokset työympäristöissä ja lisääntynyt kilpailu vaativat työntekijöiltä ja etenkin johtajilta sopeutumiskykyä. Tämän sopeutumisen ei tulisi olla vain reaktiivista, vaan myös ennakoivaa ja oma-aloitteista. (Hyyppä & Miettinen 2005, 79.)

Kunnat ovat olleet 2000-luvulla voimakkaassa muutoksessa, minkä vuoksi muutosjohtaminen paikallistasolla on noussut keskiöön. Yksi vaativimmista johtamistehtävistä onkin muutoksen johtaminen kunta- ja palvelurakenteita uudistettaessa, sillä kunnissa muutoksia tapahtuu useilla eri tasoilla. (Korhonen & Merisalo 2008, 71–72.)

Muutoksia tapahtuu ulkoisten paineiden vaikutuksesta, mutta niitä tulee myös luoda tietoisesti. Uusiutumisen prosessi edellyttää paitsi muutoksia, niin myös johtamista. Uusiutuminen on siis prosessi, jonka etenemiseksi johtajuus on tärkeässä asemassa. Muutokset tuovat haasteita työelämään ja etenkin johtamiseen, sillä johtamiselta vaaditaan uusiin tilanteisiin sopeutumista. (Juuti 2010, 152.)

3.2 Muutosjohtamisen eli transformationaalisen johtamisen käsite

Burnsia pidetään transaktionaalisen (transactional) ja transformationaalisen (transformational) johtamisen käsitteiden kehittäjänä. Hän määritteli kaksi eri johtamistyyppiä, joita ovat perinteinen vastavuoroinen eli transaktionaalinen johtaminen ja muutosjohtaminen eli transformationaalinen johtaminen. Burns näki nämä edellä mainitut johtamistyydit toistensa vastakohtina. Vastavuoroinen johtaminen perustuu aktiiviseen ja passiiviseen valvontaan ja työntekijöiden palkitsemiseen esimerkiksi palkan avulla. Transaktionaalisessa johtamistyydyssä keskitytään tavoitteiden saavuttamiseen työntekijöiden kehittymisen sijasta. Muutosjohtaminen eli transformationaalinen johtaminen puolestaan keskittyy työntekijöiden innostamiseen ja motivoimiseen. Ottamalla huomioon työntekijöiden tarpeet ja vaatimukset johtaja pystyy sitouttamaan työntekijät kokonaisvaltaisesti. (Hodju 2013, Viitattu 15.1.2015.)

Muutosjohtaminen on johtamista tilanteessa, jossa vanhat toimintamallit eivät enää vastaa organisaation tarpeisiin. Muutosjohtamisen yksi tavoite ja periaate on antaa riittävästi aikaa muutokselle. Muutosjohtamisessa toimintaprosesseja vaihdetaan uudistavalla työotteella. Muutosjohtaminen ja kriisijohtaminen ovat eri asia, sillä kriisijohtaminen vaatii välitöntä toimintaa. (Toivola 2010, 135, 140.) Muutosjohtamisena pidetään koko organisaatiota koskevien tai työyhteisön ulkopuolelta tulevien muutosten johtamista (Söyrinki 2008, 72).

Muutosjohtaminen eli transformationaalinen johtajuus pohjautuu muutoskeskeisyyteen ja suunnan näyttämiseen. Muutosjohtajan eli transformationaalisen johtajan tavoitteena on aiheuttaa muutoksia työntekijöiden ajattelussa ja arvoissa. (Mattila 2007, 32.) Muutosjohtajat eivät koskaan jätä tilannetta sellaisekseen vaan he pyrkivät kehittämään sitä (Burke 2002, 201). Transformationaalinen johtaminen on prosessi, joka muuttaa johtajaa ja johdettavaa, jotka muutosprosessi sitoo toisiinsa (Sydänmaalakka 2004, 42). Muutosjohtamisessa johtajan toiminta on keskiössä ja sitä tarkastellaan muutoksen vaiheiden kautta (Gromov & Brandt 2011, viitattu 18.11.2014).

Johtajuus jaetaan usein englanninkielisiin termeihin *leadership* ja *management*. *Leadership* määritellään ihmisten johtamiseksi, kun taas *management* on nähty pikemminkin

asioiden johtamisena. Nämä kaksi termiä määrittelevät johtamisen perussuuntausta laajemmalla tasolla. Leadershipillä eli ihmisten johtamisella tarkoitetaan kykyä saada ihmiset toimimaan tietynlaisella tavalla ilman heidän käskyttämistään. (Toivola 2010, 30.)

Muutosjohtamisessa painotetaan juuri leadershipin eli ihmisten johtamisen tärkeyttä ja työntekijöiden roolia muutoksen onnistumisessa (Hyypä & Miettinen 2005, 161; Erämetsä 2003, 38; Salo & Leisti 1994, 85; Perttula & Syväjärvi 2012, 96). Muutosjohtaminen on ihmisten johtamista, sillä ajattelutavan muutos on olennaista muutoksien vakiinnuttamisen kannalta (Luomala 2008, viitattu 15.11.2014).

Muutos voidaan jakaa kahteen eri kehittämisen asteeseen. Ensimmäisen asteen muutos on tavanomaista ja vähäistä järkeen perustuvaa ja analyyttistä pyrkimystä sopeuttaa organisaatio ympäristöön ja uusiin tilanteisiin. Toisen asteen muutos on koko organisaatiota ja sen syvimpiä rakenteita koskeva muutos, joka on moniulotteinen ja radikaali. Toisen asteen muutokselle olennaista on muutos ajattelutavassa. (Hyypä & Miettinen 2005, 107.) Muutosjohtamisessa keskitytään nimenomaan toisen asteen muutokseen, sillä muutosjohtamista vaaditaan sitä enemmän, mitä haastavampi muutos on kyseessä (Stenvall & Virtanen 2007, 149).

Jantschin mukaan on olemassa kolme eri organisaation muutosta. Deterministisessä muutoksessa oletetaan, että muutosprosessit ovat kontrolloitavissa ja että organisaation käyttäytymistä voidaan hallita. Tasapainoisessa muutoksessa ajatellaan, että organisaatio pyrkii aina tasapainoon. Dissipatiivisessa ajattelutavassa muutos tapahtuu organisaation ulkoisten tai sisäisten olosuhteiden käydessä liian epävakaaiksi, jolloin järjestelmä kaatuu. (Hyypä & Miettinen 2000, 107.) Muutosjohtamisen ajattelu lähtee deterministisestä muutuskäsityksestä eli ajatuksesta, että muutokseen voi vaikuttaa, vaikkei kaikkia muutoksia voikaan kontrolloida. Kotterin muutosjohtamisen teoria tunnistaa myös muiden muutostyyppien olemassaolon, vaikka painotus onkin deterministisessä muutoksessa (Kotter 1996,18).

3.3 Muutosjohtamisen neljä tyyliä Burnsien mukaan

Burnsien mukaan muutosjohtamisessa on neljä ulottuvuutta, joita ovat intellektuaalinen, uudistava, vallankumouksellinen ja karismaattinen johtajuus. Intellektuaalinen johtajuus pyrkii muuttamaan vallitsevia oloja. Intellektuaalinen johtaja on sitoutunut ajatuksiinsa, osaamiseen, tietoihin ja arvoihin. Hän kykenee pohtimaan kriittisesti ja luovasti arvoja ja päämääriä, ja pyrkii muuttamaan yhteisöä, koska on tyytymätön siinä vallitsevaan tilaan. (Hodju 2013, Viitattu 15.1.2015.)

Uudistavan johtajuuden perustana on Burnsien mukaan toiveiden toteuttaminen käyttämällä menettelytapoja, jotka nähdään moraalisesti oikeina. Uudistavaan johtajuuteen kuuluu olennaisena osana myös vastavuoroinen edusta neuvottelu sekä uudistusten toteuttaminen vähitellen tapahtuvien muutosten kautta. (Hodju 2013, Viitattu 15.1.2015.)

Vallankumouksellisen johtajuuden perustana on ristiriita, joka ajaa johtajan omistautumaan ja jopa toimimaan marttyyrinä. Päämääriin pääseminen vallankumouksellisen johtajuuden ja yhteneväisten arvojen kautta parantaa koko työyhteisön ymmärrystä. (Hodju 2013, Viitattu 15.1.2015.)

Karismaattinen johtaja nousee esille tilanteessa, jossa ongelmien ratkaisuun vaaditaan perinteisistä keinoista poikkeavia ratkaisuja ja uudenlaista näkemystä. Karismaattiselle johtajuudelle tyypillistä on aktiivinen vanhojen auktoriteettinen vastustaminen sekä henkilökohtaisten voimavarojen, lahjojen ja innon hyödyntäminen johtamisessa. (Hodju 2013, Viitattu 15.1.2015.)

3.4 Muutosjohtajan rooli muutosprosesseissa

Muutoshankkeet eivät toteudu itsestään, vaan muutosjohtamista vaaditaan sitä enemmän, mitä haastavampi muutos on kyseessä (Stenvall & Virtanen 2007, 149). Mitään muutosta ei synny ilman johtajuutta (Schein 1991, 311–316). Yksi muutosten toteuttamisen haasteista on muutosvastarinta, eli muutokseen tai sen suunnitteluun kohdistuva kritisointi. Muutosvastarinta voi ilmetä esimerkiksi informaation torjumisena, välinpitämättömyytenä tai korostuneena itsesuojeluna. (Ponteva 2012, 20.)

Muutosjohtamiseen vaaditaan tulevaisuuteen suuntautuneita toimintateorioita järjestelmällisiä muutosten havaitsemisen- ja ennakoinninmenetelmiä sekä asianmukaisia muutoksen toteuttamistapoja (Drucker 2000, 89). Muutosjohtajan ei tule myöskään pelätä itseensä kohdistuvaa arvostelua (Saari 2009, Viitattu 14.11.2014). Muutoksessa on tärkeää hakea mahdollisimman tehokkailla toimenpiteillä uusia ajatus- ja toimintamalleja vanhojen tapojen ja tottumusten tilalle. Menestys saavutetaan kestäväällä muutoksella ja uusilla innovaatioilla, ei tutuilla tavoilla ja tasapainon etsimisellä. (Hyypä & Miettinen 2005, 161–162.) Tämän vuoksi muutosjohtajan on tunnistettava mahdollisuudet ja ongelmat ja tartuttava niihin nopeasti (Stenvall & Virtanen 2007, 105–106, 149).

Muutosjohtajan tulee hallita kokonaisuuksia laaja-alaisesti (Stenvall & Virtanen 2007, 105–106, 149). Johtajalta vaaditaan kokonaisvaltaista tilanteiden hallitsemista sekä suunnitelmallista ajattelua. Olennaista on ymmärtää laajemman tason vaikutukset ongelmiin ja riskeihin, joita omassa yksikössä voi olla. (Hyypä & Miettinen 2005, 161–162.) Lisäksi muutosjohtajalla on oltava periaatteita, jotka luovat tasapainon muutosten ja jatkuvuuden välille (Drucker 2000, 89). Muutosjohtajalta vaaditaan vastuunkantoa. Tähän puolestaan vaaditaan läsnäoloa työntekijöiden arjessa, esimerkiksi johtamista sekä itsensä likoon laittamista. (Stenvall & Virtanen 2007, 105–106, 149.) Oma esimerkki on usein paras tapa viestiä siitä, miten visioon päästään ja millaista toimintaa vaaditaan. Kun johto toteuttaa visiota käytännössä, vältetään myös kiusallisilta uskottavuusongelmilta. (Kotter 1996, 81.)

Hyvä muutosjohtaja tunnistaa alaistensa osaamisen ja huolehtii heidän kehittämisestään muutosten yhteydessä (Stenvall & Virtanen 2007, 105–106, 149). Ihmisiä on valmennettava vaadittavalla tavalla, sillä jollei työntekijöillä ole vaadittavia taitoja tai asenteita, he eivät tunne olevansa valtuutettuja toimintaan (Kotter 1996, 99). Muutosjohtajan on lisäksi kyettävä itsehillintään käyttäytymisessään ja reaktioissaan sekä tekemään objektiivisia ja realistisia havaintoja ja päätöksiä. Tämän lisäksi muutosjohtajan tulee olla kärsivällinen, sillä häneltä vaaditaan myös keskeneräisyyden sietämistä. (Stenvall & Virtanen 2007, 105–106, 149.)

4 PÄIVÄKODIN MUUTOSJOHTAMINEN

4.1 Muutos varhaiskasvatuksessa

Muutokset suomalaisessa yhteiskunnassa vaikuttavat merkittävästi varhaiskasvatukseen. Esimerkiksi lama, moniarvoistuminen, sosiaalipoliittiset ja koulutuspoliittiset muutokset sekä muutokset kasvatus- ja oppimiskäsityksessä aiheuttavat muutostarvetta myös varhaiskasvatuksen kentällä. (Korhonen & Neitola 2002, 16.)

OECD:n eli Organization for Economic Cooperation and Development raportin mukaan muutosjohtaminen on yksi keskeisimmistä taidoista julkisen sektorin johtajuudessa (OECD 2001, 93). Julkisen sektorin johtamistyössä, kuten esimerkiksi varhaiskasvatuksen johtajuudessa, suuret muutokset näkyvät nopeasti. Julkisen sektorin työhön vaikuttavat väestön ikärakenteen muutokset, taloudelliset vaihtelut sekä työpaikkojen menetys. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 22.)

Suomalainen päivähoitojärjestelmä on muutoksessa ja siihen kohdistetaan monenlaisia eri arviointeja. Päivähoitojärjestelmän muutoslementtejä ovat esimerkiksi kuntien heikentynyt taloudellinen tila, varhaiskasvatuksen hallinnonalan muutos, kritiikki subjektiivista päivähoito-oikeutta kohtaan, päivähoidon henkilöstön palkkataso sekä uudet tavat järjestää päivähoitoa. (Petäjaniemi & Pokki 2010, 15.) Työelämän muuttuminen vaikuttaa myös osaltaan varhaiskasvatukseen. Esimerkiksi työaikojen epäsäännöllisyys ja työsuhteiden määräaikaisuus on luonut painetta varhaiskasvatuksen kehittämiseksi. Päivähoidolta vaaditaan entistä enemmän joustavuutta etenkin hoitoaikojen suhteen. (Suomen kuntaliitto 2004, 27.)

Yksi varhaiskasvatuksessa tapahtunut muutos on ollut inklusioajatuksen vahvistuminen. Elliotin mukaan inklusioajattelulla tarkoitetaan joukkoon kuulumisen tärkeyden tunnustamista ja joukkoon kuuluvuuden kokemuksen edistämistä. Joukkoon kuuluminen merkitsee kumppanuutta, onnellisuutta, turvallisuutta, kuulumista johonkin, arvostettuna olemista sekä mahdollisuuksien saamista. Inklusio on siis yksilöllisyyden ylistämistä sekä toisten ihmisten toiminnan ja mielipiteiden arvostamista. Inklusioajattelun taustalla

on YK:n yleissopimus lapsen oikeuksista sekä Salamancan julistus, joka käsittelee erilaisten tarpeiden tunnistamista ja niihin vastaamista. Inklusioajattelu on vahvistunut ja siihen on viimevuosina kiinnitetty aiempaa enemmän huomiota. (Elliot 2012, 4-8.)

Varhaiskasvatuksen ja päivähoitopalvelujen lainsäädännön ja ohjauksen siirtyminen sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalalta opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen on yksi merkittävimmistä viimeaikaisista muutoksista. Hallinnonalanmuutokset varhaiskasvatuksessa ovat vaikuttaneet kunnissa vaihtelevasti. Joissakin kunnissa muutoksilla ei ole koettu olevan paljonkaan vaikutusta, kun taas toisissa vaikutukset on koettu myönteisinä. Johtamisen, tiedonkulun ja asioiden käsittelyn kehittyminen nähtiin päiväkodin johtajien näkökulmasta positiivisina muutoksina. (Hujala, Heikka & Fonsen 2009, 36.)

Päiväkotien muuttaminen on tarpeellista, sillä lasten erilaisia oppimistyylejä pitäisi pystyä huomioimaan nykyistä paremmin ja päiväkotien tulisi olla virikkeellisempiä toimintaympäristöjä. Päiväkodin henkilöstöllä ja vanhemmilla tulisi olla enemmän mahdollisuuksia yhteiselle suunnittelulle ja keskustelulle. Päiväkotien tulisi olla vastaanottavaisia uusien ideoiden ja ajatusten suhteen ja tehdä entistä enemmän yhteistyötä paitsi toistensa, myös muiden tahojen kanssa, jotka voivat kehittää päiväkodin toimintaa. (Kokljuschkin 2001, 27.)

4.2 Päiväkodin johtajuus

Rodd on kehittänyt neljä johtajuuden tyyliä, jotka hän yhdistää erityisesti varhaiskasvatukseen ja koulutukseen. Ensimmäinen johtajuuden tyyli on tehtävä orientoitunut *Task master*, joka painottaa tuloksia eikä kiinnitä paljonkaan huomiota suhteisiin tai moraalisiin päätöksiin. Toinen johtamisen tyyli on toveri eli *Comrade*, joka voidaan nähdä edellisen vastakohtana. Toverin painotus on suhteissa ja moraalissa, kun taas tehtävä ja tulokset jäävät pienemmälle huomiolle. Kolmas johtamisen tyyli on motivaattori eli *Motivator*, joka keskittyy molempiin, tehtävään ja ihmissuhteisiin. Rodd kuvailee neljättä johtamisen tyyliä epäjohtamiseksi, englanniksi *Unleader*, joka ei painota tuloksia eikä ihmissuhteita. (Jones & Pound 2008, 2.)

Varhaiskasvatuksen johtajuuden erityispiirre suhteessa muihin johtajuuden aloihin on se, että johtajuuden tehokkuutta mitataan hyvin eri tavalla. Varhaiskasvatuksen johtajan tehokkuutta ei arvioida pelkästään kustannusten tai lasten määrän perusteella. Varhaiskasvatuksen johtajuudessa keskeistä on kyky tarjota laadukasta hoitoa ja kasvatusta sekä huomioida lasten ja työntekijöiden hyvinvointi. (Jones & Pound 2008, 18.)

Päiväkodin johtajan työnkuva on muuttunut ja tulee muuttumaan edelleenkin päivähoitopalvelujen tuotannossa tapahtuneiden uudistusten vuoksi (Seretin 2004, 3). Johtajuus on yksi keskeisimmistä rooleista missä tahansa ryhmässä. Johtajuuden tulisi olla kaksisuuntainen sosiaalisen vaikuttamisen prosessi, jossa johtaja ja muut ryhmän jäsenet kommunikoivat. Johtajuudelle tyypillistä on, että johtaja vaikuttaa muihin enemmän kuin muut vaikuttavat johtajaan. (Lahikainen A. & Pirttilä-Backman A-M. 2004, 165.)

Johtaminen julkisella sektorilla, kuten esimerkiksi varhaiskasvatuksessa, voi olla voimavarojen hankkimista, päätöksen tekoa, ohjaamista, vastuun jakamista sekä asioiden järjestämistä. Julkisen sektorin organisaatioiden johtamiselle on olemassa tietynlaisia ominaispiirteitä, joita ovat poliittinen tulosvastuu, lakisidonnaisuus ja oikeudenmukaisuus sekä toiminnan avoimuus. Puhuttaessa julkisen sektorin johtamisen laadusta ja pätevyyksistä ovat johtajan oppiminen, oppimisen verkostot sekä johtamiskoulutus avainasemassa. (Niiranen ym. 2010. 14,107.)

Päivittäisjohtaminen eli päiväkodin sisäinen johtaminen on yksi päiväkodin johtamisen painopisteitä kuvailevista määritelmistä. Päivittäisjohtamisella viitataan henkilöstön välisiin vuorovaikutussuhteisiin, toimintamenetelmien suuntaamiseen, henkilöstön työhyvinvointiin sekä ammattiosaamisen vaalimiseen. (Haapamäki, Kaipio, Keskinen, Uusitalo & Kuoksa 2000, 128.)

Toinen päiväkodin johtajuuden kannalta keskeinen määritelmä on *pedagoginen johtaminen* (Haapamäki, Kaipio, Keskinen, Uusitalo & Kuoksa 2000, 128). Pedagoginen johtaminen tarkoittaa laajaa vastuunottoa varhaiskasvatuksesta. Pedagoginen johtaminen on perustehtävän kehittämistä, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista sekä pedagogisella otteella hallinnoimista. Liiallinen tehokkuusajattelun korostuminen varhaiskasvatuksessa voi heikentää pedagogista laatua, minkä vuoksi pedagoginen

johtaminen on tarpeellista. Pedagogiseen johtamiseen kuuluu kiinteästi pedagogisen toiminnan ja sen laadun kriittinen arviointi ja kehittäminen. Lisäksi pedagogiseen johtamiseen sisältyy myös ajatus lapsen aseman ja oikeuksien tunnustamisesta, joka saattaa vaarantua tehokkuusajattelun vuoksi. (Hujala, Heikka & Fonsen 2009, 8-9.)

Evidence informed leadership eli *tutkimuspohjainen johtaminen* tarkoittaa johtamista, jossa johtaja perustelee tekemänsä päätökset ajankohtaisen tutkimuksen pohjalta. Tutkimuspohjaisen johtamisen ideana on käyttää kriittistä analyysia ja reflektointia työmenetelminä, joiden kautta oma johtajuus on mahdollista nähdä uudesta näkökulmasta. (Taysum 2010, 1.) Edellä mainitun varhaiskasvatuksen johtamismenetelmän taustalla on *Evidence based/informed practice* eli *tutkimuspohjainen työskentelymenetelmä*. Menetelmää sovelletaan monilla aloilla, esimerkiksi sosiaalialalla ja kasvatuksessa. Teorialla tarkoitetaan prosessia, jossa yhdistyvät tutkimustiedon hyödyntäminen ja ammatillinen osaaminen. Työskentelymenetelmän tavoitteena on hyödyntää ajankohtaista tutkimusta päätösten tekemisessä. (Smith 2004, 38.)

Varhaiskasvatuksen johtajuudessa *leadership* tarkoittaa sitä, että jokaisen lapsen yksilöllinen oppiminen ja kasvu otetaan huomioon, kun samaan aikaan jokaisella organisaatiossa työskentelevällä aikuisella on mahdollisuus oppia ja kehittyä oman työskentelynsä reflektiivisen tarkastelun kautta. Varhaiskasvatuksessa myös johtajan reflektiivisyys on keskeisessä roolissa. (Jones & Pound 2008, 10.)

Päiväkodin johtajille suunnattu kyselytutkimus osoittaa, että johtajien työmäärää olisi kohtuullistettava, sillä johtajien työpaineet ja kiire kasvavat kohtuuttoman suuriksi ja vähentävät työssä jaksamista. Päiväkodin johtajista 80 prosentille liiallinen kiire ja työpaine aiheuttavat stressiä. Pienemmissä yksiköissä johtajat ilmoittivat hallitsevansa kokonaisuuden paremmin kuin suurten yksiköiden kollegat, kokonaisuuden ilmoitti hallitsevansa hyvin 38 prosenttia vastanneista johtajista. Työhönsä liittyvistä juridisista vastuista ilmoitti tietävänsä riittävästi vain puolet johtajista. (Seretin 2004, 4-25.)

Tutkimuksesta selvisi myös, että johtajat halusivat lisäkoulutusta työorganisaationsa johtamiseen, sillä johtajakoulutus oli vähäistä ja osa johtajista ei ole saanut minkäänlaista johtamiskoulutusta (Seretin 2004, 4-25). Varhaiskasvatuksen johtajille on olemassa melko vähän formaalia koulutusta ja käytännössä johtaminen varhaiskasvatuksessa on

vaihtelevaa, sirpaloitunutta ja monimutkaista. Usein johtaminen on hektinen prosessi, joka toteutuu nopean ja ennen kokemattoman muutoksen yhteydessä. (Jones & Pound 2008, 2.)

4.3 Päiväkodin muutosjohtaminen

Muutos ja sen mukanaan tuomat haasteet ovat tuttuja kaikille varhaiskasvatuksen parissa työskenteleville, mutta muutos on erityisen olennainen käsite nimenomaan johtajalle. Johtaja on vastuussa muutoksen vaikutusten tiedottamisesta, toteuttamisesta, johtamisesta ja jatkuvasta seurannasta. (Jones & Pound 2008, 40–42.) Yksi päiväkodin johtajan tärkeimmistä taidoista on kyky nähdä muutokset mahdollisuuksina ja suhtautua niihin positiivisesti. Johtajalla tulee olla myös visio muutoksen suunnasta sekä henkilöstön ohjauksesta. (Fonsen 2014, 105, 165.)

Päiväkodin muutosjohtaminen on radikaalien ja ajattelutapaan vaikuttavien muutosten johtamista (ks. Toivola 2010, 30; Hyyppä & Miettinen 2005, 107). Lisäksi päiväkodin muutosjohtaminen on Kotterin (1996,18) ja Jantschin (Hyyppä & Miettinen 2000, 107) mukaan determinististen eli kontrolloitavissa olevien muutosten johtamiseksi. Muutosjohtamisella tarkoitetaan uudistavaa työtettä, jolla organisaation toimintamallit saadaan vastaamaan organisaation tarpeisiin. Muutosjohtamisella mahdollistetaan tavoitteiden saavuttaminen sekä annetaan riittävästi aikaa muutokselle. (Toivola 2010, 135, 140.)

Muutos päiväkodissa tarkoittaa uusien odotusten, tilanteiden ja haasteiden hoitamista. Lisäksi muutos päiväkodissa aiheuttaa epävarmuuden lisääntymistä. Muutos on asia, joka on aina läsnä varhaiskasvatuksessa ja päiväkodin johtajilta vaaditaan aina vain enemmän ammatillisia taitoja muutoksiin vastaamiseen. Varhaiskasvatuksen työympäristössä ei voida kontrolloida ekonomisia, sosiaalisia ja teknisiä muutoksia, minkä vuoksi varhaiskasvatuksessa tarvitaan ennakoivia toimia, joilla etsitään positiivisia strategioita muutoksen johtamiseen. (Jones & Pound 2008, 2, 40–42.)

Päiväkodin tapa reagoida muutokseen riippuu monista eri tekijöistä. Ensimmäinen vaikuttava tekijä on muutoksen laajuus eli se onko muutos pieni ja lähtöisin organisaation sisältä vai onko muutos ulkopuolelta tullut merkittävä ja strateginen uudistus. Myös

muutoksen nopeus on kriittisessä roolissa. Suurin osa muutosvastarinnasta liittyy turvattomuuden tunteeseen, minkä vuoksi on muutoksen perustelu ja vaiheittainen toteutus on tärkeää. Muutoksen kannalta olennaista on myös yksittäisten tiimin jäsenten suhtautuminen muutokseen, etenkin muutoksen näkeminen uhkana vaikeuttaa muutoksien toteuttamista päiväkodissa. Muutoksessa johtajan ja työntekijöiden kouluttaminen voi olla hyödyllistä sekä muutoksen aikana, että sen jälkeen. (Jones & Pound 2008, 40–42.)

Varhaiskasvatuksessa päiväkodin johtajan taidot ovat tärkeässä asemassa muutoksien läpiviennissä, etenkin kyky reflektioon on olennaisen tärkeää. On tärkeää, että johtajalla on työntekijöiden kunnioituksen lisäksi kyky vakuuttaa työntekijät muutoksen tarkeydestä. Yhteistyötaidot ovat keskeisessä asemassa varhaiskasvatuksen muutosjohtamisessa, sillä yhdessä suunniteltu ja toteutettu muutos onnistuu todennäköisemmin, kuin ylhäältä alaspäin johdettu ja pakotettu muutos. Päiväkodin johtajan on kyettävä tunnistamaan ja vastaamaan reaktioihin, joita muutos aiheuttaa. Jos johtaja ymmärtää muutoksen vaikutukset alaisiinsa ja heidän työmääräänsä, silloin myös henkilökunta hyväksyy muutoksen helpommin. Päiväkodin muutosjohtajalta vaaditaan tasapainottelua ulkoisten paineiden ja sisäisten tavoitteiden välillä. Tärkeää on myös, ettei johtaja vie väkisin läpi muutoksia, jotka eivät toimi. (Jones & Pound 2008, 40–42.)

Hujalan, Heikan ja Fonsenin tutkimuksesta ilmenee, että päiväkodin johtajat pitävät muutosjohtamisen haasteita työnsä kannalta keskeisinä. Muutosjohtamisen keskeisimpinä tehtävinä päiväkodin johtajat pitävät muutosprosessien läpivientä, henkilöstön tukemista muutoksissa sekä henkilöstön sitouttamista muutoksiin. (Hujala, Heikka & Fonsen 2009, 25.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävä

Tutkimuksemme kuvailee Oulun kaupungin päiväkodin johtajien kokemuksia muutosjohtamisesta. Tutkimuksessamme kokemukset ovat yksilöllisiä, ainutkertaisia sekä kontekstisidonnaisia ilmiöitä (ks. Latomaa & Suorsa 2011, 187, Ruohotie 2000, 11). Tutkimuksessamme päiväkodin muutosjohtamiseksi määritellään johtaminen tilanteissa, joissa muutos on radikaali ja monitasoinen ja muutoksia tapahtuu nimenomaan ajattelutavoissa (ks. Toivola 2010, 30; Hyypä & Miettinen 2005, 107). Lisäksi määrittelemme päiväkodin muutosjohtamisen kontrolloitavissa olevien muutosten johtamiseksi Kotteria (1996,18) ja Jantschia (Hyypä & Miettinen 2000, 107) mukailten. Muutosjohtamisella tarkoitetaan uudistavaa työtettä, jolla organisaation toimintamallit saadaan vastaamaan organisaation tarpeisiin. Muutosjohtamisella mahdollistetaan tavoitteiden saavuttaminen sekä annetaan riittävästi aikaa muutokselle. (Toivola 2010, 135, 140.)

Kirjallisuuden ja tutkimuksen mukaan muutosta voidaan tarkastella loogisesti etenevänä kokonaisuutena, jonka vaiheissa on yhtäläisyyksiä muutoksesta riippumatta (Kotter 1996, 18; Stenvall & Virtanen 2007, 20–43). Päiväkodin johtajien kokemusten pohjalta on mahdollista ymmärtää Oulussa tapahtuneita muutoksia sekä muutosjohtamista paremmin. Tutkimuksemme kuvaileman kokemustiedon pohjalta on mahdollista kehittää Oulun varhaiskasvatuksen tulevien muutosten sujuvuutta sekä suunnitelmallista toteutusta, eli toisin sanoen tehdä muutoksista hallitumpia. Hyypän ja Miettisen mukaan hallittu muutos tapahtuu selkeän rakenteen tuotteena, kun taas kaoottisessa muutoksessa organisaation näkyvien prosessien osana toimivat näkymättömät prosessit aiheuttavat epävakautta (Hyypä & Miettinen 2005, 107).

Muutoksien kaoottisuutta voidaan pyrkiä vähentämään huomioimalla päiväkodin johtajien kokemukset tulevien muutosprosessien aikana sekä esimerkiksi seuraavassa Oulun varhaiskasvatuksen strategiassa. Valpolan mukaan muutoksen prosesseja on mahdollista ohjailta ja muutoksen läpiviennin taitoja pitäisi pyrkiä kehittämään (Valpola

2004, 27). Muutosprosessien kehittämällä mahdollistetaan parempi palvelu, mikä puolestaan edistää varhaiskasvatuksen asiakkaiden etua. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että Oulun kaupungin varhaiskasvatuksessa kehitetään muutosten läpivientä sekä pyritään ennakoimaan ja ohjailemaan muutoksia.

Tutkimustehtävämme on:

1. Millaisia kokemuksia päiväkodin johtajilla on muutosjohtamisesta?

Tutkimuksemme kuvailee Oulun kaupungin päiväkodin johtajien kokemuksia muutosjohtamisesta. Tutkimukseemme osallistui johtajia, joilla on henkilökohtaista kokemusta muutosjohtajana toimimisesta sekä halu kertoa kokemuksistaan. Tutkimme siis päiväkodin johtajien henkilökohtaisia kokemuksia muutosjohtamisesta, emmekä esimerkiksi sitä, kuinka päiväkodin johtajia on muutosjohdettu.

Sosionomin eettinen osaaminen koostuu sosiaalialan arvojen ja ammattieettisten periaatteiden hallitsemisesta ja niiden mukaan toimimisesta sekä yksilön ainutkertaisuuden huomioimisesta (Sosionomi (AMK) – tutkinto 2013, viitattu 13.11.2013). Tutkimuksen aikana kehitämme ymmärrystämme sosiaalialan arvoista ja eettisistä periaatteista nimenomaan esimiestyön ja varhaiskasvatuksen näkökulmasta. Yhtenä oppimistavoitteenamme on yksilön ainutkertaisuuden huomioiminen esimiestyön keinoin. Tavoitteenamme on kehittää esimiestyön taitojamme työntekijän osallisuuden edistämisen osalta.

Johtamisopinnot ovat tärkeä osa sosiaalialan kompetensseja, sillä sosiaalihuollon kelpoisuuslain mukaisesti sosionomit voivat työllistyä myös johtotehtäviin, etenkin lähiesimiehiksi (Viinamäki 2010, 15). Tavoitteenamme on teoreettisen tiedon lisääminen muutosjohtamisen osa-alueelta ja sitä kautta myös johtamisen ja esimiestyön ymmärryksen kartuttaminen.

Eettinen reflektio on osa sosionomin ammattiosaamista (Sosionomi (AMK) – tutkinto 2013, Viitattu 13.11.2013). Tavoitteenamme opinnäytetyön tekemisessä on kehittää oman osaamisemme arviointia analyttisemmäksi ja reflektiivisemmäksi. Lisäksi tavoitteenamme on toimia tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti kaikissa

tutkimuksemme vaiheissa. Tutkimuksen aikana reflektoimme omaa toimintaamme eettisten periaatteiden kautta. Pohdimme erilaisia tutkimuseettisiä kysymyksiä sekä niiden tutkimuksellemme asettamia haasteita.

5.2 Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat

Tutkimuksemme toteutetaan laadullisen tutkimuksen periaatteita noudattaen. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohdana on tavoite todellisen elämän kuvaamisesta kokonaisvaltaisesti. Tarkoituksena on pikemminkin paljastaa uusia tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä totuudesta. Tutkimuksessa ilmenneitä tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164.) Tutkimuksemme perustana on halu perehtyä monipuolisesti tutkimukseen osallistuvien päiväkodin johtajien yksilöllisiin ja ainutkertaisiin kokemuksiin, sillä ne ovat arvokkaita. Laadullisen tutkimuksen keinoin on mahdollista kuvailla erilaisia näkökulmia ja kokemuksia muutosjohtamisesta.

Lisäksi laadullisen tutkimuksen lähtökohta on, että tutkimus ei voi olla objektiivinen, vaan tulokset ovat paikasta ja ajasta riippuvaisia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164). Tutkimuksemme tuloksiin vaikutti muutosjohtajien toimintaympäristö ja tuloksissa näkyivät usein Oulun seudun varhaiskasvatuksen ominaispiirteet. Lisäksi ajankohtaiset muutokset näkyivät varhaiskasvatuksen muutosjohtajien arjessa.

Latomaan ja Suorsan mukaan kokemustutkimuksen kannalta on tärkeää kyetä määrittelemään, miten kokemus tutkimuksessa hahmotetaan. Henkilökohtaisuus on yksi kokemuksen luonteenomainen piirre. Lisäksi kokemus on yksilöllinen ja ainutlaatuinen sekä aikaan ja paikkaan sidottu. (Latomaa & Suorsa 2011, 184.) Pelkkä kokemus ei välttämättä johda oppimiseen, mutta se voi olla oppimisen ja kehittymisen väline (Ruohotie 2000, 11). Tutkimuksessamme kokemus on yksilöllinen, ainutkertainen ja kontekstisidonnainen ilmiö, joka mahdollistaa kehittymisen.

5.3 Tutkimusmenetelmä

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan haastattelu on ihmisläheinen lähestymistapa ja motivoiva tutkimusmuoto, joka on linjassa laadullisen tutkimuksen periaatteiden kanssa (Hirsjärvi & Hurme 1993, 15). Valitsimme tutkimushaastattelun, sillä se korostaa laadullisen tutkimuksen näkökulmaa siitä, että haastateltavat ovat aktiivisia subjekteja ja heillä on oikeus tuoda omia näkökulmiaan mahdollisimman vapaasti esille. Toinen syy valintaamme oli haastattelun joustavuus. Hirsjärvi ja Hurme toteavatkin, että tutkimushaastattelussa on mahdollista vaihdella aiheiden järjestystä sekä pyytää täsmennyksiä vastauksiin (Hirsjärvi & Hurme 1993, 15), lisäksi on mahdollista selventää ilmausten sanamuotoja ja oikaista väärinkäsityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 73). Halusimme saada tutkimustamme varten mahdollisimman laajan ja tutkimuskysymyksen mukaisen aineiston, minkä vuoksi on tärkeää pystyä kysymään tarkentavia kysymyksiä.

Toteutimme haastattelun ryhmähaastatteluna, jossa pyrimme herättämään keskustelua johtajien välille. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan haastattelijan tulee huolehtia, että ryhmä keskustelee valituista teemoista ja että kaikilla haastateltavilla on mahdollisuus tuoda oma osansa keskusteluun (Hirsjärvi & Hurme 2008,61). Eskolan ja Suorannan mukaan ryhmähaastattelussa saadaan usein paljon tietoa, sillä osallistujat voivat yhdessä herätellä muistikuvia sekä rohkaista toisiaan puhumaan enemmän. Toisaalta johtajat saattavat jättää osan asioista kertomatta muiden johtajien läsnäolon vuoksi. (Eskola & Suoranta 2014, 95–97.) Ryhmähaastattelun yksi haasteista on sosiaalinen suotavuus. Börgerin mukaan tutkimustuloksiin saattaa vaikuttaa sosiaalinen suotavuus, eli halu vaikuttaa sosiaalisesti mahdollisimman hyvältä yhteisten normien puitteissa (Börger 2012, 53).

Ryhmähaastatteluumme osallistui 3 päiväkodin johtajaa. Pienessä ryhmässä tunnelma oli rento ja haastateltavat pääsivät kaikki kertomaan oman näkemyksensä. Haastateltavien ei tarvinnut odottaa puheenvuoroa, vaan he pystyivät puhumaan heti kun ajatuksia heräsi. Haastateltavien aktiivinen rooli keskustelussa tuki johtajien keskittymistä. Eskolan ja Suorannan mukaan sopivana kokona ryhmähaastatteluun voidaan pitää 4-8 henkeä. Haastateltavien määrää on kuitenkin mahdollista soveltaa, sillä jo kahden ihmisen yhtäaikaisten haastattelu saattaa toimia eri tavalla kuin yksittäin haastattelemisen. (Eskola & Suoranta 2014, 95–97.)

Ryhmähaastattelussa voi olla vaikeaa löytää kaikille haastateltaville sopiva haastatteluajankohta. (Eskola & Suoranta 2014, 95–97). Tutkijoina päätimme haastattelulle alustavan ajan, jota ehdotimme haastateltaville. Se, että tutkijat valitsivat haastatteluajankohdan, saattoi vaikuttaa joidenkin johtajien osallistumismahdollisuuksiin. Toisaalta, annoimme myös johtajille mahdollisuuden ehdottaa jotakin muuta aikaa, mikäli ehdottamamme aika ei sopinut. Lopulta valitsimme haastatteluajankohdan niin, että se sopi mahdollisimman monelle.

Eskolan ja Suorannan mukaan ryhmähaastattelun toinen haaste saattaa liittyä haastateltavien äänen tunnistamiseen litterointivaiheessa (Eskola J. & Suoranta J. 2014, 95–97). Litterointia helpottaaksemme pyysimme haastattelun alussa jokaista kertomaan oman nimensä, jolloin litteroidessa oli helpompi tunnistaa puhuja. Litteroidessa kiinnitimme alkuvaiheessa enemmän huomiota siihen kuka puhuu, sillä se helpotti erillisten ajatusten erottamista toisistaan. Analyysivaiheessa jätimme haastateltavien henkilöllisyydet pois, sillä laadullisen tutkimuksen kannalta olennaista ei ole kenen kokemus on kyseessä, sillä kaikki kokemukset ovat yhtä arvokkaita ja tutkimuksen kannalta olennaisia.

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on teemojen mukaan etenevä haastattelu, jonka jokin osa-alue on lyöty lukkoon, muttei kaikkia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47). Teemahaastattelumme teemat muodostuivat tietoperustan ja tutkimustehtävän mukaisesti. Teemoja ovat *muutosten olemus, muutosten eteneminen, oma toiminta muutosjohtajana, henkilöstön huomiointi muutoksessa ja muutosjohtamisen tyyli*. Lisäksi teemahaastattelumme lopussa on kohta, jossa johtajat voivat keskustella muutosjohtamisen kokemuksistaan myös teemojen ulkopuolelta.

Teemahaastattelussa edetään ennalta määrättyjen teemojen ja tarkentavien kysymysten mukaisesti ja tavoitteena on saada vastauksia tutkimustehtävään (Tuomi & Sarajärvi 2012, 75). Teemat selkeyttivät haastattelutilanteen etenemistä. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan haastattelussa tulisi päästä laajoista kysymyksistä täsmällisiin ja rajattuihin vastauksiin (Hirsjärvi & Hurme 1993, 90). Haastattelutilanteessa aloitimme avoimella ja laajalla kysymyksellä ja teimme johtajille tarkentavia kysymyksiä, jotka syvensivät keskustelun tasoa.

Teemahaastattelussa kysymykset voivat olla ennalta määrättyjä, mutta haastattelija voi muuttaa kysymysten muotoa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47). Ennen haastattelua teimme suuntaa-antavia kysymyksiä, joilla varmistimme, että sekä haastattelijat että haastateltavat pysyvät aiheessa. Haastattelutilanteessa muotoilimme kysymyksiä uudelleen ja pyysimme tarkennuksia johtajien vastauksiin. Olemme muotoilleet kysymykset tietoperustamme pohjalta ja huomioineet kysymysten muotoilussa avoimuuden, jotta laadullisuuden kriteerit täyttyisivät. (ks. LIITE 1) Tuomi ja Sarajärvi korostavatkin, että on tärkeää muotoilla teemahaastattelurungon kysymykset viitekehyksen mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2010, 75). Avoimet kysymykset tarkoittavat Hirsjärven ja Hurmeen mukaan, että teemahaastattelussa vastauksia ei ole sidottu eri vaihtoehtoihin, vaan haastateltavat saavat vastata omin sanoin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47).

5.4 Tutkimukseen osallistujat ja aineiston keruu

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan tutkimushaastattelun kohdejoukko tulee valita tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164). Valitsimme haastateltaviksi vakituisessa työsuhteessa olevia ja pitkään työskennelleitä johtajia, sillä heillä on todennäköisesti eniten kokemusta muutosjohtamisesta. Fick toteaaakin, että haastateltavien valinta voidaan perustella henkilöiden aiheeseen liittyvällä kokemuksella (Fick 2008, 26–28). Otimme yhteyttä lähes kaikkiin Oulun päiväkodin johtajiin, mutta kiireellisen aikataulun ja päiväkodin johtajien suuren määrän vuoksi emme soittaneet uudelleen johtajille, jotka olivat vaikeasti tavoitettavissa. Fickin mukaan helppo tavoitettavuus voi olla valintakriteeri, jos aikaa tai resursseja on vähän. Lisäksi haastateltavien looginen valinta laadulliseen tutkimukseen mahdollistaa ilmiön vaihteluiden ja monipuolisuuden todenmukaisemman kuvailun. (Fick 2008, 26–28.)

Tutkimuksessamme valitsimme haastateltavat mahdollisimman suuren välimatkan perusteella, sillä halusimme saada kokemuksia alueellisista eroista. Fickin mukaan yksi tapa lisätä haastatteluun monipuolisuutta on valita vähän haastateltavia, jotka poikkeavat toisistaan mahdollisimman paljon jollakin osa-alueella. (Fick 2008, 26–28.) Lisäksi valitsimme nimenomaan päiväkodin johtajat haastateltaviksi, sillä he hyödyntävät muutosjohtamisen taitojaan päiväkodin arjessa ja heillä on todennäköisesti kokemuksia muutosjoh-

tamisesta ja sen prosesseista. Fickin mukaan voi olla järkevää kohdentaa tutkimus henkilöihin, joissa kokemukset tai prosessit ilmenevät kaikista selvimmin. Esimerkiksi kentällä työskentelevillä asiantuntijoilla voi olla vahvoja mielipiteitä tutkimusaiheesta. (Fick 2008, 26–28.)

Tutkimukseen osallistumisen pitäisi olla mielenkiintoinen tutkittaville. Tämän takia on tärkeää, että tutkittavat ymmärtävät tutkimuksen taustat hyvin ja tuntevat itsensä tärkeiksi. (Oliver 2010, 48.) Haastateltaville viestittäessä ja haastattelupyynnön lähetettäessä on tärkeää herättää johtajien kiinnostus tutkimukseen ja haastattelun aloittamisvaiheessa tätä kiinnostusta vahvistetaan (Hirsijärvi & Hurme 1993, 46). Oulun varhaiskasvatuksen päälliköt kertoivat tutkimuksestamme oman alueensa johtajien kokouksessa, jonka jälkeen lähetimme johtajille sähköpostiviestin (ks. liite 2). Koska emme saaneet ilmoittautumisia sähköpostitse, soitimme lähes sadalle Oulun päiväkodin johtajalle aluejakoon perustuen. Oulun kaupungin varhaiskasvatuksen päiväkodit on jaettu neljään eri alueeseen: pohjoiseen, itäiseen, eteläiseen ja läntiseen. Tutkimuksemme ilmoittautui viisi osallistujaa, kaikilta neljältä eri alueelta. Viime hetken perumisten jälkeen ryhmähaastatteluun osallistui kolme johtajaa, kolmelta eri alueelta.

Tutkimushaastattelun tapaaminen pidettiin erikseen varatussa tilassa, jonka Oulun kaupungin varhaiskasvatuksen palvelujohtaja järjesti. Tilan valinnassa huomioitiin rauhallinen keskusteluympäristö ja saavutettavuus johtajien näkökulmasta. Olennaista haastattelutilanteessa oli haastateltavien motivointi avoimeen vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksen sujuvuutta helpotti se, että haastateltavat ovat samanlaisissa työtehtävissä. Haastattelu toteutettiin 13.4.2015. Haastattelutilanteeseen varattiin kaksi tuntia, jotta aikaa olisi riittävästi. Haastattelutilanteessa haastattelijat yhdessä vastasivat keskustelun etenemisestä ja nauhoituksen sujumisesta. Nauhurit lainattiin Oulun ammattikorkeakoululta.

Olennaista on kiinnittää huomiota haastattelutilanteen interaktioon (ks. Alasuutari 2011, 142–164). Haastattelutilanteen rentous on tärkeää, jotta johtajat kokevat voivansa luottamuksellisesti kertoa muutosjohtamisen kokemuksistaan. Hiljaisempia kannustettiin puhumaan ja äänekkäämpiä kuuntelemaan. Omassa toiminnassamme pyrimme neutraaliuteen, jotta muutosjohtajien omat kokemukset saatiin esille. Oliverin mukaan mahdollista, että haastattelutilanteessa haastateltavat jännittävät nauhuria. (Oliver 2010,

34). Ennen haastattelua johtajille perusteltiin, että keskustelu nauhoitetaan, jotta raporttia kirjoittaessa on mahdollista palata keskusteluun. Nauhurista huolimatta pyrimme omalla toiminnallamme luomaan rennon ilmapiirin.

5.5 Aineiston analyysi

Tutkimuksessamme varmistimme aineiston faktatiedon oikeellisuuden kirjallisuudesta. Esimerkiksi hallinnonalan muutoksesta, johtamisen erityistutkinnosta ja palveluohjaustiimistä teimme lisäselvitystyötä. Aineistomme oli riittävän kattava, joten emme järjestäneet uutta haastattelua. Hirsjärvi toteaaakin, että päätelmien teko aineistosta vaatii usein esitöitä. On varmistettava, ettei saatuun aineistoon sisälly selviä virheitä tai puuttuvia tietoja ja mikäli aineistossa on puutteita, haastattelu uusitaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 221–223)

Hirsjärven mukaan aineisto tulee järjestää analyysiä varten. (Hirsjärvi ym. 2009, 221–223) Tutkimuksessamme taulukoimme aineiston kommentit kerrallaan sekä pelkistimme lauseet. Ennen teoriaohjaavan sisällönanalyysin aloittamista litteroimme nauhoitetun aineiston. Hirsjärven mukaan litterointi tarkoittaa nauhoitetun aineiston eli haastattelujen sanatarkkaa puhtaaksi kirjoittamista (Hirsjärvi ym. 2009, 222). Litteroitua aineistoa muodostui 34 sivua, jonka luimme läpi useampaan kertaan. Oliverin mukaan litterointivaiheessa on huomioitava, että eri tutkijat saattavat tulkita ja merkitä puhutun aineiston eri tavoilla, mikä saattaa vaikuttaa aineistoon (Oliver 2010, 63). Tutkimuksessamme huomioimme litteroidun aineiston luotettavuuden niin, että molemmat kuuntelivat koko nauhoitetun aiheiston ja lukivat yhdessä koko litteroidun aineiston tulostetussa muodossa.

Tuomen ja Sarajärven mukaan sisällönanalyysia voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysi muodostuu kolmesta vaiheesta: redusoinnista eli pelkistämisestä, ryhmittelystä eli klusteroinnista sekä abstrahoinnista eli teoreettisten käsitteiden luomisesta. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä empiirinen tieto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117.) Tutkimuksemme analyysimenetelmä on teoriaohjaava sisällönanalyysi. Tuomen ja Sarajärven mukaan teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla, mutta abstrahointivaiheessa kokemuksellinen aineisto yhdistetään teoreettisiin käsitteisiin. Käsitteet tuodaan analyysiin tietoperustasta valmiina. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117.)

Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa pelkistimme aineiston, eli poistimme tutkimustulosten kannalta epäolennaiset äännähdykset ja kokemukset, jotka eivät vastanneet tutkimuskysymykseemme. Lisäksi kirjoitimme johtajien kokemukset kirjakieliseen muotoon, jotta johtajia ei voisi tunnistaa heidän puhetyylinsä perusteella.

Toisessa vaiheessa ilmaukset ryhmitellään käymällä ne tarkasti läpi ja etsimällä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, jolloin samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja muodostetaan alaluokkia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117). Toisessa vaiheessa kävimme kaikki johtajien ilmaukset tarkasti läpi ja ryhmittelimme ne samankaltaisuuksien perusteella. Ryhmittelimme esimerkiksi varhaiskasvatuksen hallinnonalan muutokseen liittyvät asiat yhteen ryhmään ja toisaalta kuntaliitoksiin liittyvät asiat toiseen ryhmään, joista muodostui alaluokkia.

Viimeisenä vaiheena on abstrahointi, jossa muodostetaan yläluokkia saman sisältöisiä alaluokkia yhdistämällä. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin abstrahointivaiheessa alkupe-
räistiedon eli aineiston käyttämistä ilmauksista muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Nämä teoreettiset käsitteet muodostetaan tutkimuksen tietoperustan pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–117.) Tutkimuksemme abstrahointivaiheessa yläluokat muodostettiin yhdistämällä alaluokkia havaittujen samankaltaisuuksien perusteella. Esimerkiksi Oulun kuntaliitosta ja hallinnonalan muutosta yhdisti se, että ne ovat ulkoisia muutoksia. Ulkoisen muutoksen käsitteen puolesta perustelimme opinnäytetyömme tietoperustan pohjalta. Liitteenä on esimerkki aineiston analyysiin käytetystä taulukosta (LIITE 3).

5.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessamme olemme perustelleet käsitteen *muutosjohtaminen* luotettavien lähteiden avulla. Olemme tutkineet muutosjohtamisen käsitettä tieteellisessä kirjallisuudessa ja tutkimuksessa. Olemme arvioineet käsitteen luotettavuutta suomalaisten ja ulkomaisten asiantuntijoiden tutkimusten pohjalta. Lisäksi olemme tutkineet muutosjohtamista varhaiskasvatuksen kontekstissa monipuolisesti. Tuomi ja Sarajärvi toteavatkin, että käytettyjen termien ja menetelmien tulee olla eettisesti perusteltuja ja harkittuja, sillä ne vaikuttavat tutkimuksen tulokseen ja etenkin analyysivaiheeseen (Tuomi & Sarajärvi 2012, 96).

Tuomen ja Sarajärven mukaan luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkijat huomioivat omat sitoumuksensa (Tuomi & Sarajärvi 2012, 140). Tutkimuksessa olemme sitoutuneet yhteistyöhön Oulun kaupungin varhaiskasvatuksen kanssa, minkä vuoksi meidän on otettava huomioon Oulun kaupungin tarpeet ja toiveet. Tästä huolimatta on tärkeää, että tutkimuksemme laadullisuus ei kärsi ulkopuolisista tavoitteista, vaan johtajien kokemukset nähdään itseisarvoltaan tärkeinä, riippumatta siitä ovatko ne hyödyllisiä Oulun kaupungille. Sitoumuksemme Oulun ammattikorkeakoulun opinnäytetyön prosessiin tarkoittaa myös, että meidän on täytettävä Oulun ammattikorkeakoulun kriteerit tutkimusluvan saamiseksi sekä opinnäytetyön hyväksymiseksi. Sitoumuksemme tukevat tutkimusprosessin luotettavuutta, mutta tutkijoina meidän on pyrittävä tekemään itsenäisiä ja riippumattomia päätöksiä, jotka edistävät tutkimusta.

Triangulaatio merkitsee erilaisten metodien, teorioiden, tutkijoiden tai tiedonlähteiden yhdistämistä tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2012, 141). Olemme käyttäneet tutkimuksessa useita eri tiedonlähteitä kuten erilaisia tutkimuksia aiheeseemme liittyen sekä kirjallisuutta ja nettilähteitä, jotka koskevat aihettamme. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että haastattelijoina on kaksi (Hirsijärvi & Hurme 1993, 128–130). Tutkijatriangulaatiolla tarkoitetaan sitä, että useampi tutkija tutkii samaa ilmiötä eli osallistuu tutkimukseen koko tutkimuksen ajan tai vain jossakin tutkimuksen vaiheessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, viitattu 23.9.2014). Toteutimme haastattelun niin, että olimme molemmat paikalla haastattelutilanteessa varmistamassa keskustelun etenemisen sekä taltioimassa keskustelua. Tutkijatriangulaatiota hyödyntämällä saimme tutkimukseemme kahden henkilön osaamisen ja arviointikyvyn.

Tutkijoiden neutraalius on tutkimuksen luotettavuuden kannalta olennaista. Tutkijan tuleekin olla puolueeton, eikä omia mielipiteitä saa tuoda esille. Haastattelijalta vaaditaan myös oman osuuden minimoimista, jolloin haastattelijan roolina on kysymysten esittäminen, jatkamaan kehottaminen tai mahdollisimman vähäinen neutraali kommentointi (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 44.) Tutkija ei saa asenteillaan tai käyttäytymisellään vaikuttaa haastatteluun (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 71). Tehtävämme haastattelutilanteessa oli kannustaa johtajia tuomaan aktiivisesti omia näkökulmiaan esille ilman, että toimimme keskusteluun omia mielipiteitämme.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on toisaalta tärkeää varmistaa, ettei liika neutraalius vaikeuta haastattelutulosten saamista. Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa ei ole mahdollista yksin päättää passiivisuudesta. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 51.) Haastattelu on Gubrium ja Holsteinin mukaan ”vuorovaikutuksellinen yhteistyöprojekti” (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 201). Teimme haastattelun kysymyksistä riittävän laajoja, jottei aiheen rajaus vääristä osallistujien vastauksia. Huomioimme aiheen laajuuden antamalla riittävästi aikaa keskustelulle, sekä kannustamalla muutosjohtajia aktiiviseen kommunikointiin. Haastattelijoina meidän oli omalla toiminnallamme luotava avoin ja osallistuva ilmapiiri, jossa johtajat kokivat omista kokemuksistaan ja näkemyksistään kertomisen turvalliseksi. Pyrimme aktiivisesti esittämään tarkentavia kysymyksiä ja antamaan tilaa johtajien kokemuksille.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa on huomioitava myös ryhmähaastattelun vaikutukset. Börger toteaa, että ryhmähaastattelussa luotettavuuteen saattaa vaikuttaa sosiaalinen suotavuus, eli haastateltavien halu vaikuttaa mahdollisimman hyvältä (Börger 2012, 53). Sosiaalinen suotavuus voi aiheuttaa johtajien välille kilpailuasetelman, jonka vuoksi haastateltavat eivät tuo esille omia negatiivisia kokemuksiaan. On mahdollista, että johtajat jättivät joitakin asioita kertomatta muiden johtajien läsnäolon vuoksi. Toisaalta ryhmähaastattelutilanteessa onnistuimme johtajien rohkaisemisessa sekä avoimen ilmapiirin luomisessa. Haastattelutilanteessa ilmaisimme omalla toiminnallamme, että haastattelun tarkoituksena ei ole johtajien arvostelu tai heidän osaamisensa kyseenalaistaminen, vaan kokemusten kuvailu.

Tutkimuksen toteutuksessa olisimme voineet olla tarkempia tutkimusmetodien käytännön soveltamisessa ja sitä kautta lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Keskustelussa olisimme voineet ohjata johtajia puhumaan vielä enemmän omista muutosjohtamisen kokemuksistaan, kun keskustelu siirtyi siihen kuinka muutoksia on ylemmillä tasoilla johdettu. Lisäksi olisimme voineet olla haastattelutilanteessa hieman neutraalimpia, sillä joidenkin kysymysten muotoilussa näkyi oma kantamme tai kysymysten suljettu muotoilu ohjaili liikaa keskustelua. Toisaalta kysymysten osittainen epäneutraalius ei päässyt vaikuttamaan tutkimustuloksiin merkittävästi, sillä johtajat kyseenalaistivat tutkijoiden tarkennuksia ja kysymyksiä oman ammattitaitonsa ja kriittisen ajattelunsa pohjalta.

5.7 Tutkimuksen eettisyys

Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009, Viitattu 15.5.2015). Eettiset ratkaisut on otettava huomioon kaikissa tutkimuksen vaiheissa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 20; Oliver 2008, 63). Ihmistieteisiin kuuluvan tutkimuksen eettiset periaatteet voidaan jakaa kolmeen osaan; tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyys ja tietosuoja (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009, Viitattu 14.11.2014; Hirsjärvi & Hurme 2008, 20). Tutkimuksessamme pyrimme huomioimaan edellä mainitut eettiset periaatteet kaikissa vaiheissa suhtautumalla kriittisesti ja reflektiivisesti omaan toimintaamme tutkijoina. Olemme käyttäneet useita eri lähteitä eettisessä pohdinnassamme. Lähteiden pohjalta olemme ennakoineet tutkimuksen eri osa-alueisiin ja vaiheisiin liittyviä eettisiä kysymyksiä. Lisäksi olemme huomioineet eettiset periaatteet tutkimuksemme aikana ja jälkeen.

Tutkimuksessamme huomioimme eettisyyden aiheen valinnassa sekä tutkimuksemme tarpeellisuuden ja tavoitteiden arvioinnissa. Oliverin mukaan eettisyyden kannalta on tärkeää, että tutkija määrittelee, onko tiedolla itseisarvo, vai pelkästään välineellistä arvoa (Oliver 2010, 12). Tutkimuksessamme olemme määritelleet johtajien kokemukset arvokkaiksi sellaisinaan, sillä laadullisten periaatteiden mukaisesti ihmiset ja heidän kokemuksensa ovat itseisarvoja. Toisaalta tiedolla voi olla tutkimuksessamme myös välineellistä arvoa, sillä tutkimuksemme tuloksia voi mahdollisesti hyödyntää Oulun kaupungin varhaiskasvatuksen kehittämisessä. Oliver toteaa, että tutkimuksen tarpeellisuudelle on löydettävä moraalinen perustelu. Tarpeellisuutta voidaan perustella esimerkiksi sillä, että tutkimuksen tuloksia hyödynnetään käytännössä. (Oliver 2010, 10-11.) Perusteluna tutkimuksellemme on tavoite Oulun kaupungin varhaiskasvatuksen työntekijöiden ja asiakkaiden edusta, johon päästään muutoksia kehittämällä. Oliverin mukaan eettisen tutkimuksen tavoitteena tulisi olla ihmisten elämäntilanteen parantaminen tai ainakin siihen pyrkiminen (Oliver 2010, 12).

Tutkimukseen on sovellettava tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia sekä eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009, Viitattu

15.5.2015). Tietoperustan kokoamisessa olemme hyödyntäneet lähteitä niin elektroni-
sessa kuin painetussa muodossa. Olemme perehtyneet aiempiin tutkimuksiin sekä aihetta
käsittelevään ammattikirjallisuuteen laajasti, mikä on mahdollistanut aineiston kriittisen
tarkastelun.

Kiinnitimme tutkimuksessamme erityistä huomiota tutkittavien itsemääräämisoikeuden
toteutumiseen. Pidimme huolen, että johtajat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti.
Vapaaehtoisuus toteutui siten, että heille kerrottiin mahdollisuudesta osallistua
tutkimukseen, mutta he saivat itse ilmoittaa halusivatko osallistua. Tutkimuseettisen
neuvottelukunnan mukaan tutkimukseen osallistumisen tulee olla vapaaehtoista.
Tutkittava voi antaa suostumuksensa joko suullisesti tai kirjallisesti. (Tutkimuseettinen
neuvottelukunta 2009, Viitattu 14.11.2014.)

Vahingoittamisen välttämiseen kuuluu muun muassa henkisten haittojen välttäminen
kohtelemalla tutkittavia arvostavasti sekä huolehtimalla kunnioittavasta kirjoitustavasta
tutkimusjulkaisussa. Myös taloudellisten ja sosiaalisten haittojen välttäminen on tärkeää
huomioida. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009, Viitattu 14.11.2014.) Pyrimme
haastateltavien kunnioittavaan kohteluun haastattelutilanteessa ja raportointivaiheessa.
Haastateltavat saattavat tuntea toisensa entuudestaan ja ryhmähaastattelussa
haastateltavien henkilöllisyyttä ei ole mahdollista salata toisilta tutkittavilta.
Haastattelutilanteessa korostimme johtajille, ettemme luovuta heidän henkilötietojaan tai
päiväkotien nimiä eteenpäin.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan huolellisuus on olennainen osa tutkimuksen
eettisyyttä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, Viitattu 15.5.2015). Tutkimuksen
suorittamisen jälkeen varmistimme, ettei tutkimusaineistoa päädy väärin käsiin. Litte-
roinnin jälkeen huolehdimme, että poistimme nauhoitetun aineiston koulun nauhureista.
Olimme tulostaneet litteroidun aineiston myös paperiversiona, joten huolehdimme myös
sen hävittämisestä asiallisesti. Oliverin mukaan raaka-aineisto voidaan tuhota tarvittaessa
tai säilyttää, jos sille on perusteita. Aineisto voidaan säilyttää, mikäli tutkijat haluavat
säilyttää aineiston toistaakseen analyysin tarvittaessa. Toisaalta voi olla mahdollista, että
joku muu haluaa tulevaisuudessa analysoida aineistoa eri tavalla eri tutkimuksessa. (Oli-
ver 2010, 66.) Säilytimme aineiston raakaversioiden molempien tutkijoiden tietokoneella tu-
levaisuuden mahdollista käyttötarvetta varten.

Tutkimuksessa on noudatettava rehellisyyttä sekä yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustulosten arvioinnissa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, Viitattu 15.5.2015). Tutkimustulosten arvioinnissa olemme huomioineet eri tutkimusmenetelmien vaikutukset tutkimustuloksiin ja harkinneet eri tutkimus- ja analysointimenetelmiä eettisistä näkökulmista. Olemme arvioineet raportissa tulosten kirjaamisen tarkkuutta, huolellisuutta ja selkeyttä, sillä se vaikuttaa tutkimustulosten ja johtopäätösten todenmukaisuuteen.

Olemme huomioineet eettisyyden myös tutkimuksemme viimeisessä vaiheessa, eli raportoinnissa. Oliverin mukaan eettisyyden kannalta on tärkeää, että tutkimustuloksien raportoinnissa huomioidaan tutkittavat henkilöt ja halukkaille mahdollistetaan tutkimustulosten näkeminen (Oliver 2010, 65). Opinnäytetyömme valmistumisen jälkeen lähetämme raportin tutkimukseen osallistuneille johtajille, jotta myös johtajat näkevät miten heidän näkökulmansa on tuotu esille. Tällä parannetaan tutkimuksemme läpinäkyvyyttä.

6 ULKOISET MUUTOKSET

6.1 Lähikuntien liittyminen Ouluun kuntaliitosten myötä

Tutkimushaastattelussamme päiväkodin johtajat kuvailivat Oulun kuntaliitosta muutosjohtamisen kokemusten kautta. Tiedon saannissa on johtajien mukaan ollut puutteita, mikä puolestaan on vaikeuttanut muutosjohtamista kuntaliitoksessa. Päiväkodin johtajilla ja henkilöstöllä on ollut vaikeuksia löytää oikea yhteyshenkilö, jolta on mahdollista saada neuvoja ja ohjeita päiväkodin johtajana toimimisen epäselviin tai haasteellisiin asioihin. Tilanne on johtajien mukaan hieman kehittynyt, vaikka vaikeuksia esiintyy edelleenkin. Yhteyshenkilön löytämistä vaikeuttivat haasteet sähköisten järjestelmien kanssa sekä yhteystietolistojen puuttuminen, etenkin tilanteissa joissa asioiden on tapahduttava nopealla aikataululla.

Päiväkodin johtajien mukaan kaupungin johdon suunnalta saatu ristiriitainen tieto on vaikeuttanut muutosjohtamista kuntaliitoksessa. Usein ristiriitaisen tiedon vuoksi johtaja on joutunut itse pääättelemään ja viemään henkilöstölle epävarmaan tietoa. Johtajat ovat myös joutuneet ahdistavaan välikäden sen, että samoja asioita on asemaan, kun tieto on vaihtunut. Henkilökunta on kokenut saamansa tiedon epävarmana ja osin sekavana. Ristiriitainen tieto on aiheuttanut jouduttu tekemään useaan otteeseen.

Kuntaliitos on päiväkodin johtajien mukaan vaikeuttanut muutosjohtamista etenkin ennakoinnin osalta. Aiemmin päiväkodin johtajilla oli laaja-alaisempaa tietämystä kunnan asioista. Johtajat saivat esimerkiksi tietää etukäteen, millaisia perheitä alueelle on tulossa, minkä pohjalta oli mahdollista arvioida hoitoon tulevien määrä. Kuntaliitos on aiheuttanut ongelmia tiedonkulussa eikä johtajalla ole enää ennakkointiin vaadittavaa tietoa. Enää ei ole mahdollista tiedottaa ennakkoon esimerkiksi lasten määrää tai resurssien tarvetta kaupungin johdolle.

Päiväkodin johtajien mukaan organisaation koolla on suuri vaikutus muutosjohtamiseen ja kuntaliitoksen seurauksena varhaiskasvatuksen toiminta-alue on kasvanut ja toiminta

muuttunut hitaammaksi. Muutosjohtamisen kannalta etenkin tiedon jakautuminen monelle ihmiselle hidastaa toimintaa, kun ennen päätöksenteko oli nopeampaa.

6.2 Varhaiskasvatuksen hallinnonalan muutos hyvinvointipalveluista sivistys- ja kulttuuripalveluihin

Päiväkodin johtajien mukaan varhaiskasvatuksen siirtyminen sivistys- ja kulttuuripalveluiden alle on ollut merkittävä muutos, jonka myötä esimerkiksi dokumentointi ja uudet järjestelmät ovat lisääntyneet. Johtajien mukaan hallinnonalan muutoksessa, kuten kaikissa muutoksissa on sekä hyviä, että huonoja puolia. Muutoksissa olennaista on kuitenkin ymmärtää, että ne vievät aikaa. Johtajat ovat kokeneet, että hallinnonalan muutos on ollut järkevä. Johtajien mukaan opetus- ja kulttuuriministeriö on varhaiskasvatuksen luonteva hallinnonala, sillä myös kasvatusta kuuluu sen alaisuuteen. Johtajat eivät kokeneet kuuluvansa sosiaali- ja terveysministeriön alaisuuteen sairaanhoidon kanssa.

Johtajien kokemuksen mukaan hallinnonalan muutoksessa yhteistyön aloittaminen päiväkodin ja koulun välillä on ollut muutosjohtamisen kannalta merkittävä tekijä. Johtajien mukaan hallinnonalan muutoksen johtamista on helpottanut aiempi tiivis yhteistyö sivistyspuolen toimijoiden kanssa, sillä yhteistyön kannalta ihmiset ovat keskeisessä asemassa. Myös fyysinen läheisyys ja kunnan koko ovat vaikuttaneet muutosjohtamiseen hallinnonalan muutoksessa.

7 SISÄISET MUUTOKSET

7.1 Digitalisoitumisen vaikutukset tietojohdamiseen

Päiväkodin johtajien mukaan Oulun varhaiskasvatukseen on tullut paljon uusia sähköisiä järjestelmiä korvaamaan aiemmin paperilla tehtyjä töitä. Myös monet vanhoista järjestelmistä ovat uudistuneet. Teknologian vahva tuleminen varhaiskasvatuksen puolelle on ollut johtajien mukaan merkittävä muutos.

Päiväkodin johtajat kertovat, että tietoteknisen muutoksen edistämistä on vaikeuttanut se, että tietotekninen osaaminen ei ole varhaiskasvatuksen henkilöstössä kovin vahvaa. Uusien järjestelmien harjoittelu on ollut haastavaa, etenkin jos työntekijöiden perusosaamisessa on ollut puutteita. Henkilökunta on tarvinnut paljon tukea sähköisten järjestelmien kanssa ja nimenomaan tuki on ollut merkittävä osa muutosjohtamista. Johtajat ovat ohjanneet järjestelmien käyttöä henkilökohtaisesti sekä kirjallisin ohjeistuksin. Johtajat ovat myös joutuneet tekemään vaikeita asioita henkilöstön puolesta.

Johtajien mukaan osa henkilöstöstä on ollut vastaanottavaista ja luottanut esimiehen tukeen. Tämän ansiosta osa työntekijöistä on oppinut käyttämään järjestelmiä ja parhaimmillaan henkilökunta on pystynyt auttamaan toisiaan. Sähköisissä järjestelmissä tapahtuneiden muutosten eteenpäinviemisessä erityisen tärkeiksi ovat osoittautuneet johtajien tukihenkilöt. Kuitenkin henkilökunnasta löytyy myös muutosvastarintaa sekä henkilöstössä että johtajissa.

Päiväkodin johtajien kokemuksen mukaan järjestelmien toimimattomuus ja vaihtaminen ovat vaikeuttaneet muutoksen eteenpäinvientiä. Henkilökunnassa on ollut ennakkoluuloja sähköisiä järjestelmiä kohtaan, mikä puolestaan tekee sähköisten järjestelmien muutosjohtamisesta vaikeaa. Päiväkodin johtajien mukaan tiettyjä järjestelmiä ei oteta enää vakavasti, koska ne eivät toimi tai toimivat ainoastaan alueittain. Muutosjohtamista vaikeuttaa omalta osaltaan se, että tietojärjestelmissä on paljon tietoa, mutta sitä on vaikea löytää. Lisäksi tietojärjestelmissä on edelleen vanhentunutta tietoa ja lomakkeita.

Koulutus on johtajien mukaan yksi sähköisiin järjestelmiin liittyvistä muutosjohtamisen haasteista. Tietoteknisiä taitoja ei välttämättä tarvitse päivittäin työssä, minkä vuoksi järjestelmien käyttämiseen tarvittavat taidot heikkenevät. Tietoteknisiä taitoja pitäisi käyttää jatkuvasti, jotteivat ne pääsisi unohtumaan. Lisäksi tarvittaisiin syventäviä koulutuksia sekä järjestelmien käytön konkreettista harjoittelemista itse tekemällä, ei luennoilla istumalla. Ongelmana on myös se, että kouluttaminen ja ohjeiden noudattaminen eivät aina auta, vaan vika voi olla järjestelmässä itsessään.

7.2 Talous- ja tehokkuusajattelun korostuminen varhaiskasvatuksessa

Päiväkodin johtajien mukaan talousnäkökulman tulo varhaiskasvatukseen oli merkittävä muutos kuntaliitoksen aikana. Johtajat ovat kokeneet, että koulutuksissa, kuten johtamisen erityisammattitutkinnossa on aiemmin keskitytty yrityksiin. Viime vuosina kunnissakin on huomattu, että yrityksissä hyödynnettyjä toimintamalleja voidaan soveltaa kunnan toiminnassa.

Johtajien mukaan taloustilanteen heikkeneminen on vaikuttanut varhaiskasvatuksen muutosjohtamiseen, sillä kunnalla on entistä vähemmän resursseja varhaiskasvatukseen. Resurssien väheneminen on ollut haaste muutosjohtamiselle, sillä päiväkodissa esimerkiksi avustavaa henkilökuntaa on jouduttu vähentämään. Tämä puolestaan on vaatinut johtajalta paljon perusteluja, sillä talous herättää henkilökunnassa kysymyksiä, huolia sekä epävarmuutta. Varhaiskasvatuksen muutosjohtajien huolena on myös laadun mittaaminen, eli se, mitataanko laatua enää millään muulla kuin taloudellisilla seikoilla.

Päiväkodin johtajien mukaan talous- ja tehokkuusajattelun korostuminen varhaiskasvatuksessa on aiheuttanut myös sen, että talouden seuraamisen tueksi on kehitetty uusia järjestelmiä. Johtajien mukaan kaikki järjestelmät eivät ole tukeneet varhaiskasvatuksen perustehtävää eli ihmisten kanssa työskentelyä. Johtajien mukaan dokumentointiin käytetty aika vähentää lasten kanssa vietettyä aikaa, vaikka tietojärjestelmien tarkoitus on parantaa palvelun laatua. Tämän vuoksi johtajat kokevatkin, että joidenkin järjestelmien ulkoistaminen muille toimijoille voisi olla järkevää.

8 MUUTOSTEN ETENEMINEN

8.1 Muutosten toteuttaminen

Oulun päiväkodin johtajat kokivat, että muutoksia on toteutettu Oulussa nopealla aikataululla. Etenkin varhaiskasvatuksen alueiden uudelleenjakaminen ja henkilökunnan vaihdokset tapahtuivat nopeasti. Muutokset ovat olleet päiväkodin johtajien mukaan laajoja, sillä ne ovat vaikuttaneet henkilöstöön ja päiväkodin arkeen monilla eri työn osaluilla. Myös muutosten alueellinen laajuus on vaikuttanut muutosten johtamiseen. Johtajien mukaan alueet, joilla muutoksia on toteutettu, ovat laajoja ja keskenään erilaisia. Johtajien mukaan muutokset ovat usein ulkoisia ja ylhäältä alaspäin johdettuja. Muutosten olemuksesta ja toteutuksesta riippumatta muutokset on sisäistetty ja saatu käytäntöihin vähitellen.

Päiväkodin johtajat ovat kokeneet muutokset laajemmiksi, kuin mitä ulkopuoliselle saatavaa vaikuttaa. Muutoksen valmistelu alkaa hallinnossa hyvissä ajoin, mutta käytännön työssä muutos näyttäytyy henkilökunnalle nopeana. Päiväkodin johtajien mukaan moni asia muuttui nopeasti, minkä vuoksi johtajilta vaadittiin taitoa omaksua uusia asioita nopeasti. Päiväkodin johtajien mukaan muutos saattaa tulla yllätyksenä, vaikka muutosta olisi valmisteltu etukäteen kauan.

Muutosjohtajien työtä olisi helpottanut asianmukainen tieto muutoksista jo varhaisemmassa vaiheessa, sillä muutoksen valmistelu kentällä vie aikaa. Liian vähäinen muutoksista tiedottaminen on johtajien mukaan aiheuttanut haasteita varhaiskasvatuksen muutosjohtamiselle. Johtaja ja henkilökunta ovat saattaneet epäillä muutoksen lähtökohtaista toteutumista, mikäli tiedottaminen muutoksista on ollut liian vähäistä ja muutoksesta on luettu esimerkiksi sanomalehdestä. Muutoksien epävarmuus on aiheuttanut huolta ja epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa. Muutoksia tapahtui paljon tiheällä aikavälillä, minkä vuoksi johtajat kokivat, että henkilökunnalle olisi pitänyt antaa enemmän aikaa asioiden prosessoimiseen ja käsittelemiseen. Johtajat olisivat tarvinneet enemmän aikaa henkilökunnan kanssa keskustelemiseen, sillä monista asioista jouduttiin ilmoittamaan paperilla tai sähköisesti.

8.2 Muutoksen vaiheet

Päiväkodin johtajat kokivat, ettei muutoksessa ole muuta vaiheistusta kuin se että muutos etenee ylhäältä alaspäin. Yleensä uusissa asioissa koulutetaan ensin johtaja ja varajohtaja, minkä jälkeen muu henkilökunta. Lisäksi uusia käytänteitä testattiin pienemmällä vaikutusalueella ennen käyttöönottoa. Muutos tuotiin siis kokeiluun tietylle alueelle, ennen kuin se laajennettiin koskemaan kaikkia.

Aiemmin itsenäiset kunnat Oulu, Haukipudas, Kiiminki, Oulunsalo ja Yli-Ii liittyivät yhteen vuoden 2013 alusta. Päiväkodin johtajien mukaan kuntaliitos toteutettiin pienissä osissa ja varhaiskasvatus oli yksi ensimmäisenä yhdistyneistä sektoreista. Eri kuntien hallinnon yhdistäminen saattoi olla hallinnon kannalta helpompi ratkaisu, mutta päiväkodin käytännön arjen kannalta se oli haasteellista. Esimerkiksi päiväkodin taloudellinen hallinto oli muutoksen aikana vaikeaa, sillä ei ollut selkeyttä siitä, noudatetaanko taloudessa itsenäisen kunnan vanhaa talousohjeistusta vai onko taloudessa siirrytty jo noudattamaan uuden kuntaliittymän mukaista ohjeistusta.

Johtajat kokivat muutokset jatkuviksi, minkä vuoksi myös arvioinnin pitäisi heidän mielestään olla jatkuvaa. Johtajat liittivät arvioinnin erityisesti kehityskeskusteluun, mutta painottivat että arviointia tehdään jatkuvasti tarkkailemalla työntekijöitä sekä keskustelemalla heidän kanssaan. Johtajien mukaan joillakin muutoksilla on selkeä loppu, jolloin myös loppuarviointi on mahdollinen.

8.3 Muutosjohtamisen haasteet ja mahdollisuudet

Päiväkodin johtajat kokivat, että työntekijöille järjestettäviin yksittäisiin koulutuksiin liittyy sekä haasteita että mahdollisuuksia. Työntekijöille järjestetään monenlaisia koulutuksia, mutta esimerkiksi lauantaikoulutusten pois jäänti vähentää johtajan mahdollisuuksia tukea henkilöstön kehittymistä. Johtajien mukaan varhaiskasvatuksen henkilökunnalle järjestettävät yhteiset pedagogiset koulutukset ovat tärkeä tuki muutosjohtamiselle, sillä uudet pedagogiset opit siirtyvät käytäntöön helpommin, kun ne on koulutettu kaikille samanaikaisesti. Aiemmin yhteisiä pedagogisia koulutuksia järjestettiin kaikille vuosittain,

mikä näkyi parannuksena henkilökunnan sitoutumisessa ja työskentelyssä. Lisäksi haasteita johtajille on aiheuttanut tiedon jakaminen niille työntekijöille, jotka eivät osallistu koulutuksiin. Resurssien puitteissa ei ole mahdollista lähettää kaikkia halukkaita työntekijöitä tarpeellisiin koulutuksiin.

Päiväkodin johtajien mukaan pedagogiset muutokset ovat yksi varhaiskasvatuksen muutosjohtamisen mahdollisuuksista. Päiväkodin henkilökunta osallistuu aktiivisemmin pedagogisten muutosten edistämiseen. Pedagogisissa asioissa henkilökunta on johtajien mukaan vastaanottavaisempaa, sillä pedagogiikka koetaan olennaiseksi osaksi työtä. Omaa perustehtävää lähellä olevat muutokset, kuten opetussuunnitelman uudistaminen on koettu mielekkäiksi.

Yksi muutosjohtamisen haasteista on muutosvastarinta. Mikäli työntekijä ei halua muutosta, niin sitouttaminen on hankalaa ja vastustus on suuri. Työn kannalta epäolennaisina koetut muutokset, kuten liikelaitosta koskevat uudistukset, aiheuttavat muutosvastarintaa, sillä niiden ei koeta kuuluvan omaan työhön. Työntekijät kokevat talouteen liittyvät asiat kaukaisiksi.

Johtajien mukaan muutoksiin tottunut työyhteisö voi olla myös mahdollisuus muutosjohtajalle, sillä tällainen työyhteisö myös ottaa muutoksia helpommin vastaan. Haaste puolestaan ovat työyhteisöt, joissa henkilökunta on pysynyt kauan samana, sillä muutoksiin tottumattomat työyhteisöt vastustavat muutoksia enemmän. Lisäksi työn hajanaisuus aiheuttaa haasteita päiväkodin johtajille, sillä johtajilla ei ole riittävästi aikaa pohtia asioita yhtäjaksoisesti keskeytyksettä. Työ keskeytyy usein siihen että työntekijät tulevat keskeyttämään, etenkin jos he tuntevat johtajan hyvin. Usein johtajien täytyy miettiä asioita yöllä, kun aika ei ole päivällä riittänyt niiden pohtimiseen.

9 MUUTOSJOHTAJAN TAIDOT

9.1 Muutosjohtajan asenne

Päiväkodin muutosjohtamisessa korostuu päiväkodin johtajien mukaan omalla esimerkillä johtaminen. Kun muutoksia viedään henkilökunnalle, tulee johtajan suhtautua muutoksiin positiivisen realistisesti, sillä muutosjohtamisessa esimerkillä johtaminen on tärkeää. Muutosjohtajan on osattava pysyä rauhallisena ja positiivisena myös hankalissa tilanteissa, sillä johtajan epävarmuus saa myös työntekijät epäröimään. Ihmisten johtaminen varhaiskasvatuksessa on omalla esimerkillä ja asenteella johtamista, minkä vuoksi tieto ja johtajan oma osaaminen ovat tärkeässä roolissa. Tieto on yksi muutosjohtajan tärkeimpiä työkaluja, minkä vuoksi johtajan täytyy olla valmis kysymään tarkennuksia epäselviin asioihin eri henkilöiltä ja toisinaan myös useita kertoja.

Päiväkodin johtajien mielestä muutosjohtajan on ymmärrettävä että muutoksia tulee jatkuvasti ja niitä on turha vastustaa. On tärkeää ymmärtää, ettei muutoksia tehdä vain tekemisen vuoksi, vaan ne helpottavat työtä. Päiväkodin johtaja ei voi tuoda henkilökohtaisia mielipiteitä työpaikalle. Siksi olisikin hyvä, että johtaja pystyisi töiden jälkeen purkamaan tunteitaan ja ajatuksiaan, esimerkiksi liikkumalla.

Johtajat kokivat, että keskeneräisyyden sietäminen ja stressinsietokyky ovat muutosjohtajalle tärkeitä taitoja. Päiväkodin johtajalle tulee jatkuvasti uusia asioita, minkä vuoksi on kestettävä asioiden keskeneräisyyttä. Johtajan täytyy myös sietää muutoksiin liittyvää epävarmuutta, sillä mikään muutoksista ei toimi heti. Johtajat kokivat että ne kollegat jotka eivät sietäneet keskeneräisyyttä olivat stressaantuneimpia.

9.2 Ihmisten johtaminen

Päiväkodin johtajien mukaan ihmisten johtaminen on yksi tärkeimmistä muutosjohtamisen osa-alueista. Henkilöstön tunteminen puolestaan on ihmisten johtamisen kannalta tärkeää. Muutosjohtajan tulee ymmärtää, että ihmiset ovat erilaisia ja ajattelevat asioista eri tavalla. Hyvä muutosjohtaja ei vaadi työntekijöiltä täydellisyyttä vaan painottaa, että virheitä saa tulla ja ne korjataan yhdessä. Keskeinen osa ihmisten johtamista muutoksissa on, että muutokset esitellään henkilöstölle pienemmissä osissa, jotta muutos ei vaikuttaisi ylitsepääsemättömän vaikealta.

Päiväkodin johtajien mukaan muutosjohtaminen on sekä asioiden että ihmisten johtamista, mutta sen pitäisi painottua henkilöstöjohtamiseen. Isossa organisaatiossa henkilöstöjohtaminen ja asioiden johtaminen vievät yhtä paljon työaika. Ihmisten johtamisessa olennaista on henkilökunnan tunteminen. Ihmisten johtaminen muutoksessa voi olla haastavaa, jos henkilökunta on uusi ja vieras. Joskus voi myös kestää kauan, ennen kuin johtaja oppii tuntemaan henkilökunnan ja työntekijät. Kun tuntee henkilön osaa paremmin puuttua muutosvastarintaan ja keskustella asioista. Johtajan on tunnettava keinot henkilöstön tukemiseen muutoksissa.

Muutosjohtamisessa on tärkeää huomioida henkilökuntaa kaikissa vaiheissa kuuntelemalla, innostamalla ja luomalla hyvää henkeä. Tähän puolestaan vaaditaan johtajien kokemuksen mukaan mukanaoloa henkilökunnan arjessa sekä jatkuvaa kannustamista. Rahalliset palkitsemismuodot, kuten palkankorotukset tai työsuhde-edut, eivät ole varsinaisesti käytössä julkisen sektorin johtamistyössä. Johtajien mukaan materiaaliset kannustimet toimivat vain hetkellisesti ja raha on vaikutuksiltaan lyhytaikaisin palkinto. Aineettomat palkitsemisen muodot, kuten kannustaminen ja innostaminen, motivoivat pitkällä aikavälillä rahaa paremmin. Rahallinen palkitseminen oli liitosvaiheessa kuitenkin yksi henkilökunnan huolista.

Päiväkodin johtajien mukaan on hyvä tietää, keneltä voi pyytää apua, sillä kaikkia asioita ei pitäisi yrittää tehdä yksin. Esimerkiksi varajohtajan ottaminen työpariksi tai ihmisten vastuuttaminen helpottaa muutosten eteenpäin viemistä. Varajohtajalta ja työyhteisövaltuutetulta voi myös tiedustella, millaista vastustusta ylipäänsä on, jotta ongelmat eivät

pääsisi laajenemaan. Asioiden eteenpäinvieminen riippuu paljon ihmisistä ja heidän arvoistaan, minkä vuoksi ideologian vastaisissa muutoksissa vastustus on kovinta. Esimerkiksi muutokset talouteen liittyvissä työtehtävissä on koettu kaukaisiksi henkilökunnan omasta ammatillisesta identiteetistä ja arvomaailmasta, jolloin henkilöstö on vastustanut näitä muutoksia. Päiväkodin johtajien mukaan kannustava ja avoin ilmapiiri auttaa henkilökuntaa puhumaan avoimemmin heitä vaivaavista asioista. Johtajan on vastattava työyhteisössä heränneisiin kysymyksiin ja toisinaan asioista on keskusteltava useaan otteeseen.

Päiväkodin johtajien mielestä ihmisten luonne ja asenne vaikuttavat merkittävästi vastustukseen. Muutoksessa yhdenkin henkilön vastustus voi vaikuttaa negatiivisesti koko yhteisöön, sillä yksikin henkilö saa aiheutettua huonoa ilmapiiriä ja vastarintaa, etenkin jos henkilö on merkittävässä sosiaalisessa tai yhteisöllisessä asemassa. Vastustusta saattaa jatkua pitkäänkin ja se hidastaa muutosten etenemistä. Tämän vuoksi muutosjohtajan on puututtava jokaisen negatiivista henkeä luovan henkilön toimintaan antamalla vastustajille ja kyseenalaistajille enemmän tukea. Muutosjohtajan on osattava kuunnella erityisesti niitä ihmisiä, joita muutos ahdistaa, sillä kuulluksi tuleminen on tärkeää. Heidän kanssaan täytyy puhua asioista, jotta he olisivat mukana muutoksen edistämisen prosessissa.

Henkilöstön kehittymisen mahdollistaminen on yksi muutosjohtamisen tärkeimpiä osa-alueita. Henkilöstön koulutustarve tulee työssä esille, mutta ihmisten lukemiseen vaaditaan kokemusta. Koulutustarve voi ilmetä myös ihmisten kanssa keskustelemalla ja etenkin kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelut ovat tärkeä ihmisten huomioimisen ja johtamisen työkalu, mutta henkilöstöä voi tukea myös keskustelemalla infoissa ja työilloissa. Kyselyt puolestaan eivät ole toimiva tiedon keräämisen keino, sillä niihin ei vastata ajan ja ajatuksen kanssa. Lisäksi kyselyjä on niin paljon, että ne sekoittavat henkilöstöä. Henkilökunta ei välttämättä muista asioiden yhteyksiä, minkä vuoksi kyselyistä saadut vastaukset eivät ole yhteneväisiä todellisen tilanteen kanssa.

Muutosjohtamisessa ihmisten johtamista on tukenut se, että muutoksissa tarjottiin opastusta yksiköihin sekä mahdollisuutta keskustella työntekijöiden kanssa. Myös esimiehille tarjottiin tukea ja mahdollisuutta keskustella muutoksista. Henkilöstöiltapäivät on koettu

hyviksi keinoiksi kertoa kaikille muutoksista yhtä aikaa. Valitettavasti henkilöstöiltapäiviä ei enää lueta sisäisiksi koulutuksiksi, mikä on vaikeuttanut toimintaa esimerkiksi sen takia, ettei ole selvyyttä, miten henkilöstöiltapäivät pitäisi merkitä sähköisiin järjestelmiin.

9.3 Muutosjohtamisen tukeminen

Yksi muutosjohtamista parhaiten tukevista keinoista on muutoksia koskeva tiedotus mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Varhaiskasvatuksen muutosjohtajien mukaan muutoksia olisi ollut helpompi viedä eteenpäin, jos tieto tulevista muutoksista ja niiden luonteesta olisi ollut aiemmin johtajilla. Muutosjohtamista olisi tukenut tieto muutoksien laajuudesta ja toteutumisnopeudesta.

Johtajille on tarjolla paljon koulutusta, mutta työajan rajallisuuden vuoksi johtajat joutuvat valitsemaan tarkkaan, mihin koulutuksiin osallistuvat. Muutosjohtamiseen ei ole tarjottu erillistä koulutusta eikä peruskoulutukseen kuulunut muutosjohtamisen oppimista. Toisaalta johtamisen erikoisammattitutkinnosta ja toimitusjohtajakoulutuksesta saatuja tietoja on voinut soveltaa muutosjohtamisessa. Johtajat kokivat, että koulutus muutosjohtamisesta saattaisi olla hyödyllinen, jos se olisi käytännönläheisempi ja konkreettisempi, kuin osa muista koulutuksista. Johtajien mukaan heidän muutosjohtamisen osaamisensa perustuu vahvasti elämäkokemukseen aiemmista muutoksista sekä omaan tiedonhakuun ja aktiiviseen koulutuksissa käyntiin.

Johtajat ovat kokeneet kollegoiden tuen tärkeäksi, sillä kokemusten jakaminen sekä oman toiminnan kyseenalaistaminen kollegoiden kanssa auttavat jaksamaan työssä. Pienet palaverit ovat myös tärkeitä, sillä niissä voi kertoa tunteistaan ja saada tukea johtamiseen. Johtajien mukaan osalla päiväkodin johtajista on ollut kummijohtaja, jonka esimies on valinnut johtajan tueksi. Esimiehen määrittelemän kummijohtajan lisäksi johtajilla on ollut omia tukihenkilöitä, jotka ovat työyhteisöstä tuttuja tukijoita. Tällainen tukihenkilö voi olla esimerkiksi kokenut kollega, varajohtaja, työyhteisövaltuutettu tai muu henkilökunnan edustaja. Jokaisella johtajalla pitäisi olla tukihenkilö tai kummijohtaja, joka tekee samankaltaista työtä.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Ihmisten johtaminen on määritelty muutosjohtamisen perustaksi kirjallisuudessa ja tutkimuksessa. Muutosjohtamisessa painotetaan juuri ihmisten johtamisen tärkeyttä ja työntekijöiden roolia muutoksen onnistumisessa (Hyypä & Miettinen 2005, 161; Erämetsä 2003, 38; Salo & Leisti 1994, 85; Perttula & Syväjärvi 2012, 96). Luomalan mukaan muutosjohtaminen on ihmisten johtamista, sillä ajattelutavan muutos on olennaista muutoksien vakiinnuttamisen kannalta (Luomala 2008, Viitattu 15.11.2014). Oulun päiväkodin johtajien kokemuksissa korostui henkilöstön johtamisen tärkeys etenkin kuuntelemisen, tukemisen ja henkilöstön osaamisen kehittämisen osalta. Tästä puolestaan voidaan päätellä, että muutosjohtamisen tärkein osa-alue varhaiskasvatuksessa on ihmisten johtaminen. Muutosten aikana johtajille pitäisikin varata enemmän aikaa, siihen että muutoksista keskustellaan rauhassa henkilöstön kanssa.

Muutosjohtajalta vaaditaan vastuunkantoa. Tähän puolestaan vaaditaan läsnäoloa työntekijöiden arjessa, esimerkillä johtamista sekä itsensä likoon laittamista. (Stenvall & Virtanen 2007, 105–106, 149.) Oma esimerkki on usein paras tapa viestiä siitä, millaista toimintaa vaaditaan (Kotter 1996, 81). Oulun varhaiskasvatuksen päiväkodin johtajat kuvailivatkin muutosjohtamista yhdessä tekemiseksi sekä toisten tukemiseksi. Johtajien mukaan heidän oma asenteensa vaikuttaa myös paljon henkilökunnan asenteeseen. Fonsenin mukaan yksi päiväkodin johtajan tärkeimmistä taidoista on kyky nähdä muutokset mahdollisuuksina ja suhtautua niihin positiivisesti (Fonsen 2014, 105, 165). Muutoksessa korostuvat muutosjohtajan henkilökohtaiset kehittymisen taidot, eli itsensä johtaminen sekä esimerkillä johtaminen.

Oulun varhaiskasvatuksen muutosjohtajien mukaan muutoksia toteutetaan lähinnä ylhäältä alaspäin. Jonesin ja Poundin mukaan varhaiskasvatuksen muutosjohtamisessa yhdessä suunniteltu ja toteutettu muutos onnistuu todennäköisemmin, kuin ylhäältä alaspäin johdettu ja pakotettu muutos. On tärkeää, että johtaja ei vie väkisin läpi muutoksia, jotka eivät toimi. (Jones & Pound 2008, 40–42.) Oulun päiväkodin johtajien on ajoittain vietävä läpi muutoksia, jotka eivät vastaa kentän tarpeisiin. Varhaiskasvatuksen muutosjohtami-

sessä yksi keino kehittää muutosjohtamista olisikin henkilökunnan vahvempi osallistaminen muutoksien valmistelu- ja toteuttamisprosessiin. Muutoksien onnistuneeseen läpiviennin vaaditaan sitä, että henkilökunta on osallisena muutoksen läpiviennissä ja muutokset vastaavat kentän tarpeisiin.

Muutosvastarinta on yksi suuri haaste muutoksia toteutettaessa. Sillä tarkoitetaan muutoksen tai sen suunnittelun kritisointia sekä vastustamista. (Ponteva 2012, 20.) Oulun varhaiskasvatuksen muutosjohtajien mukaan muutosvastarinta riippuu ihmisen asenteesta ja arvoista. Johtajien mukaan on tärkeää tunnistaa muutosvastarinta ja puuttua siihen varhaisessa vaiheessa. Muutosvastarinta on suurinta asioissa, joita henkilöstö ei tunne omaan työkuvaan kuuluviksi, kun taas pedagogisissa asioissa muutosten johtaminen on helppoa. Muutosvastarinta on yksi merkittävimmistä haasteista muutosten läpiviennissä. Tämän vuoksi johtajilla on oltava keinoja muutosvastarinnan vähentämiseksi. Henkilöstön vieraiksi tai haastaviksi kokemiin muutoksiin tulee resursoida enemmän tukea ja aikaa.

Päiväkodin johtajan on kyettävä tunnistamaan ja vastaamaan reaktioihin, joita muutos aiheuttaa. Jos johtaja ymmärtää muutoksen vaikutukset alaisiinsa ja heidän työmääräänsä, silloin myös henkilökunta hyväksyy muutoksen helpommin. (Jones & Pound 2008, 40–42.) Oulun päiväkodin johtajien mukaan yksi tärkeimmistä keinosta vastata henkilökunnan reaktioihin on kuunnella henkilökuntaa ja antaa lisätietoa muutoksesta. Tiedon välittämisessä haasteena on kuitenkin, ettei johtajillakaan ole riittävästi muutokseen liittyvää tietoa saatavilla. Tulevia muutoksia voisi helpottaa parantamalla johtajien tiedonsaantia.

Kuntaliitoksen myötä johtajilla ei ole enää ennakkointiin vaadittavaa laaja-alaista ennakkotietoa kunnan asioista. Jonesin ja Poundin sekä Druckerin mukaan varhaiskasvatuksessa tarvitaan muutosten ennakkointia, (Jones & Pound 2008, 2, 40–42., Drucker 2000, 89) sillä muutoksiin sopeutumisen ei tulisi olla vain reaktiivista, vaan myös ennakoivaa (Hyypä & Miettinen 2005, 79). Ennakointi on yksi muutosjohtamisen kulmakiviä, minkä vuoksi on tärkeää, että muutosjohtajien ennakkointimahdollisuuksia parannetaan varhaiskasvatuksessa esimerkiksi rakenteellisin ja tiedon saantiin liittyvin keinoin.

Oulun kaupungin päiväkodin johtajat mainitsivat yhdeksi haasteekseen sen, että muutoksesta olisi pitänyt saada tieto johtajille ja henkilöstölle varhaisemmassa vaiheessa. Muu-

tosjohtamiseen olisi tarvittu enemmän ajankohtaista ja luotettavaa tietoa. Kotterin mukaan tiedottaminen on yksi muutoksen kriittisimmistä vaiheista. Mahdollisimman monen viestintäkanavan kautta tapahtuvalla tiedottamisella saadaan aikaan muutosmyönteinen ilmapiiri. (Kotter & Whitehead 2011,182–185; Kotter 1996,18) Kehittämällä muutosviestintää voidaan edistää muutosta myös Oulun varhaiskasvatuksessa.

Hyvä muutosjohtaja tunnistaa alaistensa osaamisen ja huolehtii heidän kehittymisestään muutosten yhteydessä (Stenvall & Virtanen 2007, 105–106, 149). Ihmisiä on valmennettava vaadittavalla tavalla (Kotter 1996, 99). Päiväkodin johtajien mukaan koulutustarve tulee esille kanssakäymisessä ja henkilöstön kehittyminen on mahdollistettu runsaalla koulutustarjonnalla. Koulutusten haasteena on, kuinka yhden henkilön koulutuksesta saama tieto saadaan jaettua muulle työyhteisölle. Muutosten helpottamiseksi on kehitettävä toimivia käytänteitä koulutuksista saadun tiedon jakamiseen.

Oulun päiväkodin johtajat kertoivat muutosjohtamisen osaamisensa perustuvan kokemuksen tuomiin taitoihin, sillä varsinaista koulutusta muutosjohtamiseen ei ole järjestetty. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan teoreettinen osaaminen helpottaa käytännön johtamistyötä, sillä pelkät havainnot ja kokemukset saattavat olla epävarma tiedon perusta. Nykymaailmassa muutostilanteiden hallinta vaatii syvällistä näkemystä sekä perusteltuja näkökantoja. (Hirsjärvi ym. 2013, 18–20.) Tästä voidaankin päätellä, että johtajien kouluttaminen sekä ennen muutoksia, että niiden aikana edistää muutosjohtamisen hyvää laatua. Muutosjohtamisen käytännön osaamisen tueksi johtajat tarvitsevat teoreettista tietoa.

Erilaisten muutoksen vaiheistusten hyödyntäminen muutosten toteuttamisessa voi helpottaa muutoksia (Kotter 1996,18; Valpola 2004, 27; Stenvall & Virtanen 2007, 20–43). Esimerkiksi John Kotterin muutosjohtamisen 8-vaiheinen malli on yksinkertaisuudessaan helppo toteuttaa organisaatioissa ja se valmistaisi työntekijät muutokseen varhaisessa vaiheessa, mikä puolestaan tekee muutoksen myöhemmät vaiheet helpommiksi (D’Ortenzio 2012, 38). Oulun varhaiskasvatuksen tulevia muutoksia voisi kehittää käyttämällä muutosten vaiheittaista läpivientä muutosten työkaluna.

Oulun varhaiskasvatuksen huolenaiheena on pedagogisen laadun mittaaminen. Hujalan, Heikan ja Fonsenin mukaan tehokkuusajattelu saattaa vaarantaa varhaiskasvatuksen pedagogisen laadun, jonka olennainen osa lapsen asema ja oikeudet ovat (Hujala, Heikka & Fonsen 2009, 8-9). Kehittämällä varhaiskasvatuksen pedagogisen laadun mittaamista voidaan varhaiskasvatuksen laatua parantaa kokonaisvaltaisesti.

Päiväkodin johtajien huolena oli resurssien väheneminen ja säästöajattelun yleistyminen varhaiskasvatuksessa, sillä säästötoimenpiteet eivät aina edistä asiakkaiden etua ja hyvinvointia. Jonesin ja Poundin mukaan varhaiskasvatuksen erityispiirre on se, että tehokkuutta ei arvioida pelkästään taloudellisten asioiden perusteella, vaan tärkeää on tarjota laadukasta hoitoa ja kasvatusta sekä huomioida lasten ja työntekijöiden hyvinvointi (Jones & Pound 2008, 18). Nopeat säästötoimenpiteet saattavat heikentää palveluiden laatua ja vaikutukset lasten hyvinvoinnissa tulevat näkyviin vasta pitkän ajan kuluttua. Tämän vuoksi onkin tärkeää, ettei palvelun laatu kärsi säästötoimenpiteistä. Varhaiskasvatuksessa ei tulisi suoraan soveltaa tuottavuuden ja tehokkuuden ajattelua, sillä lasten ja heidän perheidensä hyvinvointi ei ole tuote, jonka kannattavuutta voi mitata taloudellisin mittarein. Lapsuudella on merkittävä vaikutus koko ihmisen myöhempään elämään, minkä vuoksi taloudelliset investoinnit ovat kannattava sijoitus yhteiskunnalle.

11 POHDINTA

Opinnäytetyömme aiheen valinta oli onnistunut, sillä aihe oli riittävän haastava. Olemme oppineet paljon uutta teoriatietoa päiväkodin johtamisesta ja etenkin muutosjohtamisesta. Päiväkodin muutosjohtaminen on tuore ja ajankohtainen aihe, jota tutkimalla on mahdollista konkreettisesti kehittää varhaiskasvatuksen muutosten toteuttamista sekä asiakkaille tarjottavaa palvelua. Olemme opinnäytetyössämme yhdistäneet varhaiskasvatuksen sekä muutosjohtamisen, joka useimmiten nähdään osana talous- ja hallintotieteitä. Luovalla ajattelulla olemme löytäneet uuden näkökulman sekä ratkaisuja haasteisiin, joita ei aiemmin ole tutkittu. Olemme laajasta ja haastavasta aiheesta huolimatta onnistuneet rajamaan aiheen niin, että tutkimuksen tuloksia on helppo hyödyntää Oulun varhaiskasvatuksessa.

Tutkimusprosessin aikana oma ammatillinen asiantuntijuutemme on päiväkodin muutosjohtamisen osa-alueella kehittynyt ja olemme oppineet osoittamaan omaa asiantuntijuuttamme aiheesta. Esimerkiksi varhaiskasvatuksen päälliköitä ja päiväkodin johtajia tavatessamme onnistuimme valmistelemaan tapaamisen hyvin sekä kertomaan asiamme ytimekkäästi, mutta asiallisesti. Keskustelussa auttoi paljon teorian ymmärtäminen. Lisäksi dialogisten menetelmien kautta saimme uudenlaisia ideoita tutkimuksemme kehittämiseen päälliköiltä.

Aiheen rajaus oli opinnäytetyömme yksi haasteista. Rajasimme tutkimustamme alueellisesti koskemaan Oulun varhaiskasvatusta. Lisäksi aiherajauksena toimi se, että tutkimme johtajien kokemuksia omasta muutosjohtamisestaan, emmekä esimerkiksi kokemuksia siitä, kuinka heitä on johdettu. Tutkimustamme rajasi myös se, että tutkimme päiväkodin johtajia, emmekä muuta henkilöstöä. Emme rajanneet muutosten ajankohtaa, sillä emme halunneet ohjailla tutkimustuloksia liikaa. Johtajat tekivät itse haastattelutilanteessa rajauksen niihin ajankohtiin, joista heillä oli kokemuksia. Emme myöskään rajanneet tutkimusta koskemaan tiettyjä muutoksia, sillä silloin tutkimustuloksista olisi voinut tulla suppeat. Olikin hyvä, ettemme rajanneet tutkimusta koskemaan tiettyjä muutoksia, sillä johtajien kokemukset muutosjohtamisesta eivät olisi mahtuneet muutoksiin, jotka olimme alun perin määritelleet teemahaastattelurungossa.

Tietoperustan kokoamisessa olemme oppineet tiedonhakua eri lähteistä. Olemme perehtyneet aiempiin tutkimuksiin sekä aihetta käsittelevään ammattikirjallisuuteen laajasti, mikä on mahdollistanut aineiston kriittisen tarkastelun sekä sen, että tietoperustassamme eri lähteiden välille on syntynyt vuoropuhelua. Olemme onnistuneet kokoamaan erittäin kattavan tietoperustan, joka tukee tutkimustamme hyvin. Tietoperustaa tehdessämme olemme oppineet kokonaisuuksien jäsentämistä. Tämän ansioista olemme onnistuneet luomaan selkeän ja persoonallisen kokonaisuuden muutosjohtamisen ja päiväkodin johtamisen teemojen ympärille.

Opinnäytetyömme kautta olemme oppineet, että yksityiskohtien lisäksi on tärkeää ajatella suurempaa kokonaisuutta ja asioiden yhteyksiä. Erilaisten ilmiöiden, kuten johtamisen ymmärtäminen laajempänä kokonaisuutena on tärkeä taito. Tällainen kokonaisuuksien hallinta on olennaista työssämme sosionomeina, sillä työmme koostuu eri osa-alueista, joiden keskinäiset vaikutussuhteet on tärkeää ymmärtää. Johtajuus on laaja-alainen kokonaisuus, joka muodostuu esimiehen yksilöllisten ominaisuuksien ja taitojen ympärille. Sosionomi (AMK) toimii usein myös esimiestehtävissä, minkä takia on tärkeää ymmärtää millaisia taitoja esimieheltä vaaditaan.

Olemme onnistuneet yhdistämään päiväkodin johtajien käytännön kokemukset teoretietoon, mikä kertoo siitä että osaamme soveltaa oppimiamme asioita. Yhtenä oppimistavoitteenamme oli yksilön ainutkertaisuuden huomioiminen sekä henkilökunnan osallisuuden edistäminen esimiestyön keinoin. Tässä tavoitteessamme olemme onnistuneet, sillä olemme oppineet paljon ihmisten johtamisesta ja henkilökunnan osallisuudesta muutosprosesseissa. Tätä tietoa ja taitoa voimme käyttää käytännössä työyhteisöjemme kehittämiseen.

Olemme opinnäytetyömme aikana oppineet, että tutkimuksen huolellinen suunnittelu on tärkeintä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tutkimuksen suunnittelun aikana opimme, että on tärkeää ottaa huomioon tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyvät kysymykset tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Opinnäytetyömme suunnittelussa pohdimme useita eri vaihtoehtoja tutkimuksen toteuttamisen metodeiksi sekä analyysin keinoiksi. Erilaisten tutkimusmenetelmien luotettavuuden arviointi ja metodien valinta itsessään on ollut vaikeaa, minkä vuoksi olemme tukeutuneet paljon ohjaajiin tutkimusmenetelmien

valinnassa. Toisaalta olemme oppineet paljon erilaisista metodeista sekä oppineet vertailemaan metodien soveltuvuutta.

Tutkimuksen toteutuksen vaiheessa opimme tutkimusmetodien toteuttamista käytännössä. Saimme käyttää ryhmähaastattelumetodeja ja teemahaastattelurunkoa aidossa haastattelutilanteessa, minkä kautta tutkimuksellinen osaamisemme kehittyi. Haastattelun jälkeen refleктоimme omaa tutkimuksellista osaamistamme. Tutkimuksen toteutuksessa onnistuimme luomaan rennon ilmapiirin sekä kannustamaan johtajia puhumaan. Teemahaastattelurunkomme oli hyvin laaja-alainen, minkä ansiosta kokemuksia saatiin monista eri muutosjohtamisen osa-alueista. Myös kysymysten avoimuus kannusti johtajia puhumaan. Toisaalta tutkimuksen toteutuksessa olisimme voineet olla tarkempia tutkimusmetodien käytännön soveltamisessa ja sitä kautta lisätä tutkimuksen luotettavuutta.

Opinnäytetyön prosessin eteneminen on ollut haastavaa. Opinnäytetyötä tehdessämme emme pysyneet aivan aikataulussa. Tämä johtui osittain ulkoisista tekijöistä, mutta enimmäkseen omaan ajankäyttöömme liittyvistä asioista. Olemme oppineet opinnäytetyöprosessin aikana aikatauluttamaan työskentelyämme sekä etenemään työssä loogisesti. Olemme tarkastelleet opinnäytetyömme prosessia kriittisesti ja pohtineet erilaisia opinnäytetyön prosessiin vaikuttavia vaihtoehtoja. Opinnäytetyömme käännekohtissa harkitsimme kaikkia vaihtoehtoja ja valitsimme niistä tilanteeseen parhaiten sopivimman ja loogisimman vaihtoehdon. Olemme siis oppineet tekemään vaikeita päätöksiä haastavissa olosuhteissa. Olemme hyödyntäneet ohjaajien asiantuntevuutta prosessin aikana sekä arvioineet kriittisesti ohjaajien opinnäytetyöhömmme liittyneitä ehdotuksia. Toisaalta vastuullisuus ja oma-aloitteisuus ovat olleet opinnäytetyön prosessissa haasteitamme tutkimussuunnitelman metodien valinnassa.

Tutkimuksessamme päiväkodin johtajat puhuivat paljon ulkopäin tulevista laajoista ja nopeista muutoksista. Hyvä jatkotutkimusidea olisikin selvittää, millaista on sisäinen muutosjohtaminen, eli mitä ovat päiväkodin arjesta ja ympäristöstä nousevat muutostarpeet. Esimerkiksi johtavatko päiväkodin johtajat paljon henkilöstöstä lähtöisin olevia muutoksia. Toinen jatkotutkimusidea olisi tutkia päiväkodin muutosjohtamista laajemmalla alueella, esimerkiksi koko Suomen laajuisesti, sillä se toisi näkemystä ilmiöön valtakunnan tasolla.

Opinnäytetyötä tehdessämme olemme ymmärtäneet, että tutkimus on prosessi, jonka läpiviemiseen voidaan soveltaa tutkimusmetodeja, kuten muutoksen prosessien läpiviemisessä sovelletaan muutosjohtamisen periaatteita. Tuomen ja Sarajärven mukaan taloudellisen kasvun ja mielenkiinnon kohteiden yhdistäminen tutkimukseen tekee tieteestä valankäytön välineen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 128). Tutkimuksessamme olemme huomanneet, että valta tutkia jotakin ilmiötä tuo mukanaan myös vastuun. Kuten muutosjohtajan, myös tutkijan on kannettava vastuunsa toiminnan eettisyydestä sekä vaikutuksista muihin toimijoihin.

Muutoksen käsite on tärkeä paitsi muutosjohtamisen, myös tutkimuksen kannalta. Muutoksessa ja kehittämisessä tarvitaan teoriaa kokemusten tueksi, minkä vuoksi tutkimus on yksi muutoksen ja kehittämisen keskeisistä keinoista. Haluaisimmekin palata muutosjohtamisen asiantuntijan, Druckerin ajatukseen: ”Muutoksia ei voi hallita. Voi vain olla niitä edellä.” (Drucker, 2000, 89.) Kuten muutosjohtamisessa, myös tutkimuksessa on pyrittävä ennakoimaan tulevaa ja tarkastelemaan haasteita kriittisesti ja reflektiivisesti. Myös tutkimuksen tavoitteena on etsiä uusia toimintamalleja, jotka vastaavat yksilön tai organisaation tarpeisiin.

LÄHTEET

Ahokas M. Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä. 2009. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Alasuutari P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Alasuutari P. 1995. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Burke. W. 2002. Organization change-Theory and practice. Sage Publication, Inc. Columbia University.

Börger T. 2012. Social Desirability and Environmental Valuation. Berlin: Peter Lang.
http://web.a.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/ehost/ebookviewer/ebook/bmxIYmtfXzQ4ODEyNV9fQU41?sid=3c9cce72-b625-4583-8d0c-06a3946f3141@sessionmgr4005&vid=0&format=EB&lpid=lp_53&rid=0

Drucker P. 2000. Johtamisen haasteet. Juva: WS Bookwell Oy.

D'Ortenzio C. 2012. Understanding Change and Change Management Processes: A Case Study. Australia: Canberra.

Elliot N. 2012 Inklusio: vinkkejä, välineitä ja käytännön neuvoja inklusiivisen ja kaikkia arvostavan kouluympäristön luomiseen. Helsinki: Kehitysvammaliitto.

Erämetsä T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Flick U. 2008. Designing Qualitative Research. London: SAGE Publications.
http://web.a.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/ehost/ebookviewer/ebook/bmxIYmtfXzM5NjQ2MV9fQU41?sid=ed042db2-f475-4550-9d76-6c0a1a6c4e34@sessionmgr4005&vid=0&format=EB&lpid=lp_25&rid=0

Fonsén E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Goethals G., Sorenson G. & Burns J.M. 2004. Encyclopedia of Leadership. London: Sage Publications. Viitattu 15.1.2015.
http://web.a.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/ehost/ebookviewer/ebook/bmxLYmtfXzQ3NDI4M19fQU41?sid=bda0e7be-ce88-46e9-a130-1092cd03aaa1@sessionmgr4003&vid=0&format=EB&lpid=lp_Cover-2&rid=0

Gromov A & Brandt T. 2011. Transformationaalinen johtajuus muutoksessa - Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. Viitattu 18.11.2014.
http://lta.hse.fi/2011/1/lta_2011_01_a4.pdf

Haapamäki J., Kaipio K., Keskinen S., Uusitalo I., Kuoksa M., 2000. Yhteisö kasvattaa – Päivähoito oppimis- ja kasvatusyhteisönä. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2013. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi S & Hurme H. 2010. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 1993. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hodju J. 2013. Muutosjohtajuutta edistävät tekijät. Viitattu 15.1.2015.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63169/Muutosjo.pdf?sequence=1>

Hokkanen S., Mäkelä T. & Taatila V. 2008. Alan johtajaksi. Porvoo: WSOY.

Hujala E., Heikka J. & Fonsén E. 2009. Varhaiskasvatuksen johtajuus kuntien opetustoimessa ja sosiaalitoimessa. Tampere: Tampereen yliopisto

Hyypä H. & Miettinen A. 2005. Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Metanoia instituutti.

Juuti P. 2010. Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Jones C. & Pound L. 2008. Leadership and Management in the Early Years : From Principles to Practice. Glasgow: Bell and Bain Ltd.
http://web.a.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzIzNDMxOV9fQU41?sid=89bce5d5-9149-4f85-9575-1cf2b573b0d4@sessionmgr4001&vid=1&format=EB&lpid=lp_1&rid=0

Kokljuschkin M. 2001. Unelmien päiväkotit – Kohti parempaa oppimisympäristöä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Korhonen R. & Neitola M. 2002. Päivähoito muutoksessa. Oulu: Oulun yliopistopaino

Korhonen S. & Merisalo M. 2008. Toimiva kunta. Helsinki: Star-Offset Oy.

Kotter J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Kotter J. & Rathgeber H. 2008. Jäävuoremme sulaa - Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: Sanoma Pro.

Kotter J. & Whitehead L. 2011. Läpimurto - Puolusta ideaasi ja voita muut puolellesi. Helsinki: Tietosanoma.

Lahikainen A. & Pirttilä-Backman A-M. 2004. Sosiaalipsykologian perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Lanning H., Roiha M. & Salminen A. 1999. Matkaopas muutokseen, Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Latomaa T. & Suorsa T. 2012. Kokemuksen tutkimus 3 – Teoria, käytäntö, tutkija. Tampere: Juvenes Print

Luomala A. 2008. Muutosjohtamisen ABC-Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Viitattu 14.11.2014, <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>

Niiranen V., Seppänne-Järvelä R., Sinkkonen M. & Vartiainen P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Hakapaino.

Nurmi K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet - Kohti parempia muutoksia. Kopijyvä Oy.

Oliver P. 2010. The Student's Guide to Research Ethics. London: SAGE Publications. http://web.b.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/ehost/ebookviewer/ebook/bmx-1YmtfXzM5NjQ2MV9fQU41?sid=94c0461c-53eb-4790-99ed-8d1ce8aa393e@sessionmgr111&vid=0&format=EB&lpid=lp_68&rid=0

Organization for Economic Cooperation and Development 2001. Public Sector Leadership for the 21st Century. Viitattu 12.10.2014. <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/product/4201121e.pdf>

Ottman M. 2008. Aitiopaikka hiekkalaatikon reunalla. Hujala E., Fonsén E. & Heikka J. (toim.) 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Viitattu 12.10.2014. <http://www.uta.fi/edu/johtajuusfoorumi/julkaisut/030309Fooruminjulkaisu.pdf>

Oulun kaupunki 2015. Päivähoito ja esiopetus. Viitattu 14.5.2015. <http://www.ouka.fi/oulu/paivahoito-ja-esiopetus>.

Perttula J. & Syväjärvi A. 2012. Johtamisen psykologia – ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Petäjaniemi T. & Pokki S. 2010. Selvitys päivähoiton ja varhaiskasvatuksen asemasta

valtiorhallinnossa. Sosiaali- ja terveysministeriö ja Opetusministeriö. Viitattu 5.10.2014.
http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39502&name=DLFE-11013.pdf

Polamo K.2010. Työparityö päiväkodissa. Helsinki: Picaset Oy.

Puusa A., Reijonen H., Juuti P. & Laukkanen T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle – Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum

Ruohotie P.2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva:WS Bookwell Oy.

Ruusuvuori J. & Tiittula L. 2005. Haastattelu - tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006. Viitattu 23.9.2014.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html

Saari E. 2009. Johtaminen on dialogia ja liikettä- Päiväkodin johtajien kokemuksia julkisen varhaiskasvatuksen organisaatiomuutoksista ja muutosjohtamisesta. Viitattu 15.11.2014,
https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22498/URN_NBN_fi_jyu-200911304482.pdf?sequence=1

Salo S. & Leisti S. 1994. Muutos ja johtajuus – näkökulmia terveydenhuollon murrokseen. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Schein E. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Seretin, L. 2004. Päiväkodin johtaja on monitaituri: kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. Helsinki: Lastentarhanopettajaliitto.

Smith D. 2004. *Social Work and Evidence-Based Practice*. London: Jessica Kingsley Publishers.

http://web.b.ebscohost.com/pc124152.oulu.fi:8080/ehost/ebookviewer/ebook/bmx-1YmtfXzEyOTk0MF9fQU41?sid=4bef3133-68a4-4fcf-bbe3-46612852fd43@sessionmgr113&vid=0&format=EB&lpid=lp_7&rid=0

Sosiaali- ja terveysministeriö 2007. *Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:7. Varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutus ja osaaminen – nykytila ja kehittämistarpeet*. Helsinki: Yliopistopaino Kustannus.

Stenvall J. & Virtanen P. 2007. *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sundholm L. 2000. *Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa*. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House

Suomen kuntaliitto 2004. *Kunnalliset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut*. Helsinki: Hakapaino Oy.

Sydänmaalakka P. 2004. *Älykäs johtajuus – Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa*. Helsinki: Talentum.

Söyrinki T. *Varhaiskasvatuksen johtajuus – yhteinen prosessi 2008*. Hujala E., Fonsén E. & Heikka J. (toim.) *Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja*. Viitattu 12.10.2014.

<http://www.uta.fi/edu/johtajuusfoorumi/julkaisut/030309Fooruminjulkaisu.pdf>

Taysum A. 2010. *Evidence Informed Leadership in Education*. New York: Continuum International Publishing Group.

http://web.b.ebscohost.com/pc124152.oulu.fi:8080/ehost/ebookviewer/ebook/bmx1YmtfXzMyOTk1N19fQU41?sid=a98c2e11-32f9-4c03-aed6-26c854dd9da7@sessionmgr111&vid=0&format=EB&lpid=lp_1&rid=0

Toivola O. 2010. *Johtajan ilo ja tuska, kokemus opettaa*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Valpola A. 2004. Organisaatiot yhteen, Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WS Bookwell Oy.

Viinamäki L. 2010. Sosionomin ammatti ja työ 2010–2025 – Havaintoja ja päätelmiä sosionomien (AMK & ylempi AMK) profiilista Suomen hyvinvointiasiantuntijajärjestelmässä. Kouvola: SOLVER palvelut Oy.

LIITTEET

LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO

LIITE 2 SÄHKÖPOSTIVIEСТИ PÄIVÄKODIN JOHTAJILLE

LIITE 3 ESIMERKKI ANALYYSISTÄ

LIITE 4 TUTKIMUSLUPA

LIITE 5 OPINNÄYTETYÖN YHTEISTYÖSOPIMUS

LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO

Millaisia kokemuksia päiväkodin johtajilla on muutosjohtamisesta?

1. Muutosten olemus

- Millaisia muutokset ovat teidän mielestänne?
- Millaiseksi koette muutosten toteutumistavan? Loogisuus/ kaoottisuus, entä muita?
- Millaiseksi koette muutosten tapahtumisnopeuden? Nopeus/hitaus?
- Millaiseksi koette muutoksen laajuuden? Laajuus/suppeus?
- Mikä on muutoksissa tapahtuneen kehittämisen aste?
 1. Tavanomaisia järkeen ja analyttisyyteen perustuvia pyrkimyksiä sopeuttaa organisaatio ympäristöön ja uusiin tilanteisiin
VAI
 2. Koko organisaatiota ja sen syvimpiä rakenteita koskeva muutos, joka on moniulotteinen, radikaali ja ajattelutapoihin vaikuttava?

2. Muutosten eteneminen

- Millaiseksi koette muutoksen etenemisen? Miten muutos etenee mielestänne?
- Millaiseksi koette muutoksen jakamisen eri vaiheisiin? Samankaltaisuus/toistuvuus?
- Millaisia vaiheita tunnistatte muutosprosessissa?
- Millainen tuki on kokemuksenne mukaan auttanut teitä muutosjohtamisessa? Tieto/sosiaalinen/ei mikään?

3. Oma kokemus muutosjohtamisesta

- Millaiset taidot ovat tärkeitä muutosjohtamisen kannalta?
- Millaisiin asioihin olette kiinnittäneet huomiota?
- Millaiseksi olette kokeneet muutoksen tavoitteisiin pääsemisen?
- Millaiset asiat ovat vaikeuttaneet tai helpottaneet muutoksen tavoitteisiin pääsemistä?
- Millaisista asioista tunnistatte haasteet?
- Millaisista asioista tunnistatte mahdollisuudet?
- Millaisia haasteita olette kohdanneet muutosjohtamisessa?
- Millaisiksi koette valmiutenne haasteiden ja mahdollisuuksien tunnistamisessa?
- Millaiseksi olette kokeneet saamanne johtamiskoulutuksen?
- Millaista johtamiskoulutus on ollut muutosjohtamisen osalta?
- Millaiseksi olette kokeneet toimintatavoista luopumisen?
- Millaiseksi koette vision ja strategian luomisprosessin osana muutosjohtamista?
- Millaiseksi koette muutosten aikataulutuksen?
- Millaiseksi olette kokeneet muutosten budjetoinnin?

4. Henkilöstön huomiointi muutoksessa

- Millaiseksi olette kokeneet henkilöstön huomioimisen muutoksessa?

Tarvittaessa:

- Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia henkilöstön huomiointiin voi liittyä?
- Millaista henkilöstön huomiointi muutoksen eri vaiheissa on?
- Kuinka alaisten osaaminen on tunnistettu?
- Kuinka henkilöstön kehittyminen on mahdollistettu?
- Millaiseksi koette työyhteisön edun huomioimisen?

5. Muutosjohtamisen tyyli

- Millaisia kokemuksia teillä on johtamistyyleistä muutosjohtamisen osalta?
- Millaiseksi kuvailisitte omaa johtamistyyliänne?
- Millaisia eri tyylejä olette kohdanneet?
- Millainen johtamistyyli on kokemuksenne mukaan toimiva muutosjohtamisessa?
- Millaiset muutosjohtamisen tyylit voivat hankaloittaa muutosta?
- Miten erilaiset johtamisen tyylit vaikuttavat varhaiskasvatuksen muutoksissa?

Tarvittaessa:

- Millaisiin asioihin keskitytte johtamisessanne? Kuvailisitteko johtamistyyliänne ihmissuhteisiin vai tavoitteisiin keskittyneeksi? Vai kuvailisitteko sitä näiden yhdistelmäksi? Koetteko, ettette keskity kumpaankaan erityisesti? (Rodd)
- Kuvailisitteko johtamistanne transformationaaliseksi, transaktionaaliseksi vai näiden yhdistelmäksi?
 1. Transaktionaalinen eli vastavuoroinen johtaminen, joka sisältää aktiivista ja passiivista valvontaa sekä työntekijöiden palkitsemista. Tarkoittaa tavoitekeskeisyyttä.
 2. Transformationaalinen johtaminen eli muutosjohtaminen, jossa keskitytään työntekijöiden innostamiseen ja motivoimiseen huomioimalla työntekijöiden tarpeet ja vaatimukset. Tärkeää on työntekijöiden sitouttaminen.
 3. Kuvailisitteko johtamistanne leadershipiksi, managementiksi vai näiden yhdistelmäksi?

6. Muut muutosjohtamiseen liittyvät asiat

LIITE 2 SÄHKÖPOSTIVIESTI PÄIVÄKODIN JOHTAJILLE

Arvoisa Päiväkodin johtaja,

olemme tulevia sosionomeja ja teemme opinnäytetyönämme laadullisen tutkimuksen päiväkodin muutosjohtamisesta. Tarkoituksenamme on kuvailla Teidän kokemuksianne muutosjohtamisesta. Kokemuksenne ovat tärkeitä Oulun varhaiskasvatuksen tulevien muutosten suunnittelussa ja sujuvassa toteutuksessa.

Tutkimusaineisto kerätään ryhmähaastattelulla. Nyt Teillä on erinomainen tilaisuus päästä jakamaan kokemuksianne ja kuulemaan muiden päiväkodin johtajien ajatuksia päiväkodin muutosjohtamisesta. Haastattelu järjestetään maanantaina 13.4.2015 kello 9:00–11:00, mikäli ajankohta ei Teille sovi, voitte ehdottaa myös toista aikaa. Tarjolla pullakahvit. Ilmoittatthän mahdollisimman pian oletteko kiinnostuneet ottamaan osaa tutkimukseemme, ilmoittautumiset viimeistään 10.4.2015.

Ystävällisin terveisin

sosionomiopiskelijat

Laura Imponen ja Heidi Keränen

Yhteydenotot:

██
██

LIITE 3 ESIMERKKI ANALYYSISTÄ

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
”No ainakin paljon kaikkia järjestelmiä on tullu uusia. Itselle, mutta myös henkilökunnalle.”	Johtajalle ja henkilökunnalle on tullut paljon uusia järjestelmiä	Uudet järjestelmät	Digitalisointi	Sisäiset muutokset
”Nii että jos sää vähäänkin epäröit ite nii sää saat hirveen helposti henkilökuntaa lietsottua mukaan.”	Johtaja saattaa omalla esimerkillään saada henkilökunnan epäroimään muutosta	Esimerkillä johtaminen	Itsensä johtaminen	Muutosjohtaminen
”Nii ja teoriatietoa voi hankkia ihan ite.”	Teoriatietoa voi hankkia itse	Henkilökohtainen kehittyminen		
”Että jos on useamassa muutoksessa ollu mukana nii sitte. Että näin tämä, tuota kannattaa muuttaa. Siitä se ainakin.”	Kokemus aiemmista muutoksista edistää muutosjohtamista			
”Ja kuuntelee niitä ihmisiä. Mitä kauemmin mää oon tätä tehny nii mää ymmärtän sen.”	Ihmisiä täytyy kuunnella, sillä mitä kauemmin työtä tekee niin sitä paremmin sen ymmärtää	Kuunteleminen	Leadership	
”Kyllä se on hirmu lyhyt vaikutus sillä että kyllä enemmänki tällä tämmösellä, innostamisella...”	(Rahallisella palkitsemisella) on lyhyt vaikutus, innostamisella on suurempi vaikutus	Innostaminen		
”Kyllähän kehityskeskustelu on se paikka missä jutellaan sitte perinpohjemmin.”	Kehityskeskustelussa jutellaan henkilöstön kehittymisen tarpeista	Henkilöstön kehittyminen		

LIITE 4 TUTKIMUSLUPA



Oulun kaupunki

Tutkimuslupapäätös § 15/2015

Sivistys- ja kulttuuripalvelut
Varhaiskasvatus, tuottajatoiminta

27.02.2015 OUKA/1884/07.01.04.02/2015

Asia Tutkimuslupapäätös; Imponen Laura, Keränen Heidi

Asianosainen

Selostus asiasta OAMK:n sosiaali-alan koulutusohjelman opiskelijat Laura Imponen ja Heidi Keränen hakevat tutkimuslupaa tutkiakseen päiväkodinjohtajien kokemuksia muutosjohtamisesta.

Päätös perusteluineen

Hyväksytään tutkimuslupasuunnitelma ja myönnetään tutkimuslupa hakemuksen mukaisesti.

Perustelu Tutkimus tukee varhaiskasvatuksen kehittämistyötä.

Allekirjoitus

Valmistelija ja puh.

Ilmoitus otto-oikeutetulle viranomaiselle

Ei Kyllä

Otto-oikeusviranomainen: Sivistys- ja kulttuurilautakunta

Tiedoksiantaminen

m

LIITE 5 OPINNÄYTETYÖN YHTEISTYÖSOPIMUS

OPINNÄYTETYÖN YHTEISTYÖSOPIMUS		
I Toimijat		
Tekijä I (Opiskelija)	Etinimi	Sukunimi
	Laura	Imponen
	Osoite	Sähköpostiosoite
	[REDACTED]	[REDACTED]
	Puhelinnumero	Koulutusohjelma
	[REDACTED]	Sosiaali-alan koulutusohjelma
Tekijä II (Opiskelija)	Etinimi	Sukunimi
	Heidi	Keränen
	Osoite	Sähköpostiosoite
	[REDACTED]	[REDACTED]
	Puhelinnumero	Koulutusohjelma
	[REDACTED]	Sosiaali-alan koulutusohjelma
Tekijä III (Opiskelija)	Etinimi	Sukunimi
	Osoite	Sähköpostiosoite
	Puhelinnumero	Koulutusohjelma
Toimeksi- antaja I	Organisaation nimi	
	Oulun kaupungin varhaiskasvatus	
	Työn ohjaaja/yhdyshenkilö	Osoite
	[REDACTED]	[REDACTED]
	Puhelin	Sähköposti
	[REDACTED]	[REDACTED]
Toimeksi- antaja II	Organisaation nimi	
	Työn ohjaaja/yhdyshenkilö	Osoite
	Puhelin	Sähköposti



Toimeksi- antaja III	Organisaation nimi	
	Työn ohjaaja/yhteys henkilö	Osoite
	Puhelin	Sähköposti
Oulun seudun ammatti- korkeakoulu I	Yksikön nimi Sosiaali- ja terveysalan yksikkö	
	Ohjaava opettaja [REDACTED]	Osoite [REDACTED]
	Puhelin [REDACTED]	Sähköposti [REDACTED]
Oulun seudun ammatti- korkeakoulu II	Yksikön nimi Sosiaali- ja terveysalan yksikkö	
	Ohjaava opettaja [REDACTED]	Osoite [REDACTED]
	Puhelin [REDACTED]	Sähköposti [REDACTED]
Oulun seudun ammattikorke- koulu III	Yksikön nimi	
	Ohjaava opettaja	Osoite
	Puhelin	Sähköposti
Opinnäytetyön ohjaus ja vastuu	Vastuu opinnäytetyön tekemisestä ja tuloksista on Tekijällä. Ammattikorkeakoulun vastuu rajoittuu opinnäytetyön tavanomaiseen ohjaukseen. Toimeksiantaja sitoutuu antamaan Tekijän käyttöön kaikki opinnäytetyön tekemisessä tarvittavat julkiset tiedot ja aineistot sekä ohjaamaan opinnäytetyötä toimeksiantajaorganisaation näkökulmasta. Jos opinnäytetyön tekeminen edellyttää salassa pidettävien tietojen tarkastelemista, laaditaan siitä tarvittaessa erillinen salassapitosopimus.	
Tulosten julkistaminen ja luottamuksellisuus	Opinnäytetyö on kokonaisuudessaan julkinen. Mikäli opinnäytetyö sisältää liikesalaisuuksia tai muita julkisuudessa salassa pidettäväksi määrättyjä tietoja, on opinnäytetyön raportti laadittava niin, että tietojen luottamuksellisuus säilyy. Tarvittaessa salassa pidettävät tiedot on jätettävä työn tausta-aineistoon. Opinnäytetyö raportoidaan ammattikorkeakoulujen verkkokirjasto Theseukseen (http://www.theseus.fi) tai Oulun seudun ammattikorkeakoulun Intraan. Opinnäytetyötoimijat päättävät raportointitavan opinnäytetyön valmistuttua. Tekijä, Toimeksiantaja ja Ohjaava opettaja sitoutuvat pitämään salassa kaikki opinnäytetyön tekemisessä ja sitä edeltävissä tai sen jälkeisissä neuvotteluissa esiin tulevat luottamukselliset tiedot ja asiakirjat sekä pidättäytymään käyttämästä hyväkseen toisen osapuolen ilmaisemia luottamuksellisia tietoja ilman erillistä lupaa.	
II Suunnitelma		
Opinnäytetyö	Aihe/työnimi	
	Päiväkodinjohtajien kokemuksia muutosjohtamisesta	
	Kehittämis-/tutkimustehtävän tavoite ja tulos	
Kuvalla johtajien kokemuksia muutosjohtamisesta		



	Keskeiset menetelmät	
	Puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka toteutetaan ryhmähaastattelulla.	
	Toimeksiantaja maksaa opiskelijalle tai ammattikorkeakoululle työn tekemisestä	<input type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> Ei
	Opinnäytetyölle on nimetty ohjaajaksi työelämän edustaja	<input type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> Ei
	Toimeksiantaja hyödyntää opinnäytetyön tuloksia toiminnassaan	<input type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> Ei
	Tarkempi selvitys opinnäytetyösuunnitelmassa _____, 20__	
Allekirjoitus	Hyväksyn opinnäytetyön toteutuksen ja ohjauksen Toimijat ja Suunnitelma -kohdissa esitetyllä tavalla.	
	Päivämäärä 24. 2. 2015	Ohjaavan opettajan I allekirjoitus [Redacted]
	Päivämäärä 24. 2. 2015	Ohjaavan opettajan II allekirjoitus [Redacted]
	Päivämäärä _____, 20__	Ohjaavan opettajan III allekirjoitus
III Sopimusehdot		
Oikeudet tuloksiin ja muuhun opinnäytetyöhön liittyvään aineistoon, laitteisiin ja sovelluksiin	Vaihtaan A, B, C tai D.	
	A <input type="checkbox"/> Käyttöoikeuden luovutus (ei muunteluoikeutta) Tekijänoikeus opinnäytetyön tuloksiin kuuluu opinnäytetyön Tekijälle (Opiskelija).	
	Tekijä myöntää Toimeksiantajalle rinnakkaisen käyttöoikeuden opinnäytetyöhön ja siihen liittyvään aineistoon. Toimeksiantaja saa valmistaa opinnäytetyöstä kopioita, esittää ja näyttää aineistoa ja levittää opinnäytetyöstä tehtyjä kappaleita. Toimeksiantajalla ei ole oikeutta muuttaa opinnäytetyötä ilman Tekijän lupaa. Muusta käytöstä on sovittava erikseen kirjallisesti.	
	Toimeksiantaja ei voi siirtää tämän sopimuksen mukaista käyttöoikeutta kolmannelle osapuolelle. Käyttöoikeus on voimassa _____, 20__ saakka.	
	Tekijä luovuttaa Oamkille rinnakkaisen käyttöoikeuden opinnäytetyöhön ja siihen liittyvään materiaaliin ilman erillistä korvausta. Käyttöoikeus sisältää oikeuden säilyttää opinnäytetyö ja siihen liittyvä materiaali sekä käyttää sitä opetus- ja tutkimustoiminnassa, kirjastopalveluissa, toimintansa esittelyssä ja markkinoinnissa ja muussa tavanomaisessa toiminnassaan.	
	B <input checked="" type="checkbox"/> Käyttöoikeuden luovutus (sisältää muunteluoikeuden) Tekijänoikeus opinnäytetyön tuloksiin kuuluu opinnäytetyön Tekijälle (Opiskelija).	
	Tekijä myöntää Toimeksiantajalle rinnakkaisen käyttöoikeuden opinnäytetyöhön ja siihen liittyvään aineistoon. Toimeksiantaja saa valmistaa opinnäytetyöstä kopioita, esittää ja näyttää aineistoa ja levittää opinnäytetyöstä tehtyjä kappaleita sekä tehdä siihen levittämisen ja yleisön saataville saattamisen kannalta tarpeelliset muutokset. Muusta käytöstä on sovittava erikseen kirjallisesti.	
	Toimeksiantaja ei voi siirtää tämän sopimuksen mukaista käyttöoikeutta kolmannelle osapuolelle. Käyttöoikeus on voimassa _____, 20__ saakka.	
	Tekijä luovuttaa Oamkille rinnakkaisen käyttöoikeuden opinnäytetyöhön ja siihen liittyvään materiaaliin ilman erillistä korvausta. Käyttöoikeus sisältää oikeuden säilyttää opinnäytetyö ja siihen liittyvä materiaali sekä käyttää sitä opetus- ja tutkimustoiminnassa, kirjastopalveluissa, toimintansa esittelyssä ja markkinoinnissa ja muussa tavanomaisessa toiminnassaan.	
	C <input type="checkbox"/> Taloudelliset tekijänoikeudet luovutetaan kokonaan toimeksiantajalle Tekijä (Opiskelija) luovuttaa Toimeksiantajalle kaikki opinnäytetyöhön ja sen tuloksiin liittyvät taloudelliset tekijänoikeudet. Toimeksiantajalla on oikeus luovuttaa tämän sopimuksen mukaiset oikeudet edelleen kolmannelle osapuolelle Tekijää kuulematta ja tehdä levittämisen ja yleisön saataville saattamisen kannalta tarpeelliset muutokset.	
	Oikeuksiensiiroon sisältyy, mutta ei rajoitu, kaikki oikeudet muuntaa, välittää, esittää julkisesti ja levittää tallennetta, siirtää se toiselle medialle ja valmistaa kopioita (myös otteita) esittämistä, myyntiä, vuokraamista tai muuta levittämistä varten hyödyntämällä sähköistä, analogista- tai digitaalitekniologiaa, cd- ja dvd-formaatteja, multimediaa, printtimediaa, tietoverkkoja ja videovuokrausjärjestelmiä ja muita vastaavia teknologisia ratkaisuja jakelutavasta riippumatta.	
	Tekijä vakuuttaa, että hänellä on oikeus luovuttaa kaikki edellä mainitut oikeudet, ja että kyseiset oikeudet eivät Tekijän parhaan tiedon mukaan loukkaa kolmannen osapuolten oikeuksia.	
	Toimeksiantaja luovuttaa Oamkille rinnakkaisen käyttöoikeuden opinnäytetyöhön ja siihen liittyvään materiaaliin ilman erillistä korvausta. Käyttöoikeus sisältää oikeuden säilyttää opinnäytetyö ja siihen liittyvä materiaali sekä käyttää sitä opetus- ja tutkimustoiminnassa, kirjastopalveluissa, toimintansa esittelyssä ja markkinoinnissa ja muussa tavanomaisessa toiminnassaan.	
	D <input type="checkbox"/> Tekijänoikeuksista sovitaan erikseen Tekijä ja Toimeksiantaja ovat sopineet opinnäytetyön ja sen tulosten tekijänoikeuksista luovuttamisesta seuraavaa:	



Korvaukset	Valitaan E, F tai G. E <input type="checkbox"/> Korvauksena tehdystä työstä jätetä tekijänoikeuksien luovuttamisesta Toimeksiantaja maksaa Tekijälle _____ € korvauksen _____,20 _____ mennessä. F <input type="checkbox"/> Korvauksesta on sovittu erikseen. G <input type="checkbox"/> Tekijälle ei makseta korvauksia tehdystä työstä eikä tekijänoikeuksien luovuttamisesta. Työsuhde Mahdollisesta työsuhteesta Toimeksiantaja ja Tekijä sopivat erikseen. Opinnäytetyötä tekevät opiskelijat ovat Oulun seudun koulutuskuntayhtymän/Oulun seudun ammattikorkeakoulun tapaturmavakuutuksen piirissä, mikäli heillä ei ole työsuhdetta opinnäytetyön Toimeksiantajaan.	
Opinnäytetyön kustannukset	Opinnäytetyöstä mahdollisesti aiheutuvien kustannusten (aineistojen hankinta, raaka-aineet, matkat, työkorvaus jne.) korvaamisesta sopivat Toimeksiantaja ja Tekijä keskenään. Ammattikorkeakoulu ei vastaa yksittäisen opinnäytetyön kustannusten korvaamisesta.	
Allekirjoitukset	Olemme sopineet opinnäytetyön toteutuksesta ja ohjauksesta tässä sopimuksessa sovitulla tavalla. Opinnäytetyön arvioitu valmistumisaika on _____,20 _____.	
	Päivämäärä <u>24.2.2015</u>	Tekijän I (Opiskelijan) allekirjoitus <i>Laura Pyykkö</i>
	Päivämäärä <u>24.2.2015</u>	Tekijän II (Opiskelijan) allekirjoitus <i>Reetu Karan</i>
	Päivämäärä _____,20 _____	Tekijän III (Opiskelijan) allekirjoitus
	Päivämäärä _____,20 _____	Toimeksiantajan I allekirjoitus
	Päivämäärä _____,20 _____	Toimeksiantajan II allekirjoitus
	Päivämäärä _____,20 _____	Toimeksiantajan III allekirjoitus