



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Janika Mäkelä

Dialogin avulla työhyvinvointia työorganisaatioon

Kahden kunnan varhaiskasvatuspalveluiden yhteen liittäminen

Opinnäytetyö

Syksy 2022

Sosiaali- ja terveysala (ylempi AMK), Kehittäminen ja johtaminen



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Sosiaali- ja terveysala (ylempi AMK)

Tekijä: Janika Mäkelä

Työn nimi: Dialogin avulla työhyvinvointia työorganisaatioon: Kahden kunnan varhaiskasvatuspalveluiden yhteen liittäminen

Ohjaaja: Arja Hemminki

Vuosi: 2022

Sivumäärä: 96

Liitteiden lukumäärä: 2

Kehittämistyö seurasi Lappajärven kunnan varhaiskasvatuspalveluiden siirtymistä Alajärven kaupungin tuottamaksi vuonna 2022. Muutosprosessin aikana esimiehet ja henkilöstö osallistuivat erilaisiin tapaamisiin, joissa dialogisilla menetelmillä tuotettiin tietoa muutokseen liittyvistä asioista. Kehittämistyön tarkoitus oli ylläpitää ja tukea erityisesti Lappajärven varhaiskasvatuksen henkilökunnan ja muutokseen liittyvien esimiesten työhyvinvointia tuottajavaihdoksen aikana ja heti sen jälkeen. Kehittämistyön tavoitteena oli erilaisia kehittämismenetelmiä käyttämällä luoda dialogia eri osapuolten välille muutoksen aikana.

Kehittämistyö sisältää vaikutteita tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta ja toimintatutkimuksesta. Aineistoa kerättiin ja henkilöstöä osallistettiin erilaisilla kehittämismenetelmillä. Aineistoa analysoitiin luokittelemalla ja teemoittelemalla. Myös sisällönanalyysiä käytettiin analysoinnin apuna.

SWOT-analyysillä (n=5) tehtiin esimiehille alkukartoitus. Sen tuloksissa nousi esille yhteistyön merkitys ja huoli toimintakulttuurien yhteensovittamisesta. Pyramidiharjoitukseen (n=16) osallistui Lappajärven varhaiskasvatushenkilöstö. Tuloksissa painotettiin yhteisiä käytäntöjä, tasapuolisuutta sekä tiedonkulun tärkeyttä. Learning cafe -menetelmällä (n≈80) suoritettuun aineistonkeruuseen osallistui koko tulevan yhteistyöalueen henkilöstö. Sen aineiston tuloksissa nousi esiin teemat: arvostava vuorovaikutus, riittävät resurssit, yhteiset kokoontumiset, avoimuus, tasapuolisuus sekä vastuu omasta toiminnasta. Lopuksi suoritettiin nettikysely (n=18) muutokseen osallistuneille. Vastauksissa osa koki, että resursseja oli varattu riittämättömästi sekä muutokseen, että työhön muutoksen jälkeen. Moitteita sai myös tiedottaminen. Sen sijaan vuorovaikutus koettiin arvostavaksi ja henkilöstö koki tulleeensa tasapuolisesti kohdelluksi.

Tärkeää on huomioida muutoksessa vuorovaikutuksen laadukkuus ja arvostavuus. Esimiehiltä vaaditaan muutoksessa läsnäoloa ja tasapuolisuutta. Henkilöstön osallistaminen prosessin eri vaiheisiin luo hyvinvointia niin muutoksen aika kuin sen jälkeenkin.

¹ Asiasanat: varhaiskasvatus, dialogisuus, työhyvinvointi, muutosjohtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Master's Degree Programme in Development and Management of Social Work and Health Care

Author: Janika Mäkelä

Title of thesis: Creating well-being at work by means of dialogue: Combining two early childhood education organization

Supervisor: Arja Hemminki

Year: 2022

Number of pages: 96

Number of appendices: 2

The early childhood education of the Lappajärvi municipality was taken over by Alajärvi municipality in 2022. During the change process, superiors and staff took part in various meetings, where information about change-related issues was produced using dialogic methods. The purpose of this development work was to maintain and support the well-being of the staff and superiors during and after the change process. The aim of the development work was to use different development methods to create a dialogue between different parties during the change.

The thesis was conducted as research-based development work, which included features of functional research. The material was collected, and the personnel were involved using various development methods. The material was analysed by classifying and thematizing it. Content analysis methods were also used.

A SWOT analysis (n=5) was used to conduct an initial survey for superiors. In its results, the importance of cooperation and the concern about harmonizing operating cultures came to the fore. The Lappajärvi early childhood education staff participated in a pyramid exercise (n=16). The results showed the importance of common practices, equality, and information flow. The entire staff of the future cooperation area participated in the data collection performed using the learning cafe method (n≈80). The following themes emerged in the results: appreciative interaction, sufficient resources, joint gatherings, openness, equality, and responsibility for one's own actions. Finally, an online survey (n=18) was conducted for those who participated in the change. Some respondents felt that insufficient resources had been allocated both for the change and for work after the change. Informing was also criticized. Instead, interaction was appreciated, and the personnel felt that they were treated equally.

It is important to consider the quality and value of interaction in the change. Superiors are required to be present and fair. It is also important to focus on communication which must be open and up to date. Staff involvement in the different stages of the process creates well-being during and after the change.

¹ Keywords: early childhood education, dialogue, well-being at work, change leadership

SISÄLTÖ

| | |
|--|----|
| Opinnäytetyön tiivistelmä | 2 |
| Thesis abstract | 3 |
| SISÄLTÖ | 4 |
| Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo | 6 |
| Käytetyt termit..... | 8 |
| 1 JOHDANTO | 9 |
| 2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAA..... | 11 |
| 2.1 Varhaiskasvatuspalveluiden tuottaminen Alajärvellä ja Lappajärvellä..... | 11 |
| 2.2 Kehittämistyön aiheen valinta..... | 13 |
| 2.3 Kehittämistyön tarkoitus ja kehittämiskysymykset..... | 14 |
| 3 VARHAISKASVATUKSEN PERUSTEET JA HAASTEET | 15 |
| 3.1 Varhaiskasvatussuunnitelmat..... | 16 |
| 3.2 Varhaiskasvatuksen tavoitteita ja haasteita..... | 19 |
| 4 DIALOGI JA TYÖHYVINVOINTI..... | 22 |
| 4.1 Dialogi työyhteisössä..... | 24 |
| 4.2 Työhyvinvointi vaatii panostusta..... | 27 |
| 4.3 Dialogisuuden hyödyntäminen työhyvinvoinnin edistämisessä | 28 |
| 5 ORGANISAATIO MUUTOKSESSA..... | 31 |
| 5.1 Työntekijä organisaatiomuutoksessa | 33 |
| 5.2 Muutosvastarinta | 34 |
| 5.3 Esimies organisaatiomuutoksessa | 35 |
| 5.4 Muutosjohtaminen | 37 |
| 5.5 Viestintä organisaatiomuutoksessa | 39 |
| 5.6 Dialogi ja osallisuus organisaatiomuutoksessa | 41 |
| 6 KEHITTÄMISTYÖN METODOLOGIA..... | 44 |
| 6.1 Kehittämismenetelmät ja laadullinen tutkimus..... | 45 |
| 6.2 Kehittämistyön etenemisen malli..... | 47 |

| | | |
|-------|---|----|
| 7 | KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT, TOTEUTUS JA TULOKSET | 50 |
| 7.1 | Alkutilanteen kartoitus SWOT-analyysillä | 52 |
| 7.1.1 | SWOT-analyysin käyttö | 53 |
| 7.1.2 | SWOT aineiston analyysi ja tulokset..... | 54 |
| 7.2 | Pyramidiharjoitus henkilökuntaillassa | 55 |
| 7.2.1 | Pyramidiharjoituksen käyttö | 56 |
| 7.2.2 | Pyramidiharjoituksen analyysi ja tulokset..... | 57 |
| 7.3 | Learning cafe -menetelmä kehittämisspäivässä | 59 |
| 7.3.1 | Learning cafe -menetelmän käyttö | 59 |
| 7.3.2 | Learning cafe aineiston analyysi ja tulokset..... | 60 |
| 7.4 | Nettikysely muutoksen jälkeen | 64 |
| 7.4.1 | Kyselyn käyttö..... | 64 |
| 7.4.2 | Kyselyn analyysi ja tulokset | 65 |
| 8 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 73 |
| 9 | POHDINTA..... | 80 |
| 9.1 | Eettisyys ja luotettavuus..... | 80 |
| 9.2 | Muita huomioita kehittämisestä | 83 |
| | LÄHTEET | 86 |
| | LIITTEET | 96 |

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

| | |
|---|----|
| Kuvio 1. Leikin merkitys Alajärven, Vimpelin ja Lappajärven paikallisessa varhaiskasvatussuunnitelmassa (Mukaillen Alajärven kaupunki, 2022, s. 13–14)..... | 18 |
| Kuvio 2. Kehittämistyön eteneminen (mukaillen Toikko & Rantanen, 2009, s. 67). | 47 |
| Kuvio 3. Kehittämistyön aikataulu. | 51 |
| Kuvio 4. Esimerkki SWOT-analyysitaulukosta (Vuorinen, 2013, s. 90)..... | 53 |
| Kuvio 5. SWOT-analyysin tulokset..... | 54 |
| Kuvio 6. Lopullinen pyramidi. | 58 |
| Kuvio 7. Esimerkkikuvio learning cafen aineiston analysoinnin vaiheesta. | 61 |
| Kuvio 8. Kyselyn tulokset 1. | 65 |
| Kuvio 9. Kyselyn tulokset 2. | 66 |
| Kuvio 10. Kyselyn tulokset 3. | 69 |
| Kuvio 11. Vastaajien kyselyjen vertailua. | 71 |
| | |
| Taulukko 1. Esimerkki SWOT-analyysillä saadun aineiston tyypittelystä..... | 54 |
| Taulukko 2. Esimerkki learning cafen ilmaisujen muuttamisesta yläkäsitteiksi. | 62 |
| Taulukko 3. Esimerkki kyselyn avointen vastausten luokittelusta. | 67 |
| Taulukko 4. Luokittelu kysymyksestä: Mitä haluaisit kertoa kokemuksistasi muutoksen aikana? | 68 |
| Taulukko 5. Luokittelu kysymyksestä: Mitä haluaisit kertoa tämän hetken kokemuksistasi ja tuntemuksistasi? | 70 |

| | |
|---|----|
| Taulukko 6. Jos eteen tulee vielä samankaltainen muutosprosessi, mitä pitäisi tehdä toisin? | 72 |
|---|----|

Käytetyt termit

| | |
|--------------------------|---|
| Dialogi | Keskustelutapa, jossa pyritään aidon vuorovaikutuksen avulla ymmärtämään toisia. Tarkoitus ei ole löytää oikeita tai vääriä vastauksia vaan pyrkiä lisäämään tietoa ja ymmärrystä |
| Palveluntuottaja | Tässä työssä palveluntuottajalla tai tuottajalla tarkoitetaan kuntaa, joka tuottaa varhaiskasvatuspalveluita oman kunnan lisäksi toisten kuntien ostettavaksi. |
| Varhaiskasvatus | Entinen päivähoito. Käsittää päiväkodit, perhepäivähoidon, ryhmäperhepäivähoidon ja avoimen varhaiskasvatuksen. Alle kouluikäisille lapsille suunnattu lapsen kasvua, kehitystä ja oppimista tukeva lakisääteinen palvelu. |
| Esimies | Varhaiskasvatustutkimuksessa käytetään paljon käsitettä päiväkodin johtaja. Alajärven varhaiskasvatuksessa ei ole ammattinimikettä päiväkodinjohtaja vaan nämä työt hoitaa varhaiskasvatuksen alue-esimiehet. Nämä alue-esimiehet, aivan kuin päiväkodin johtajatkin, ovat varhaiskasvatuksen keskijohtoa eli lähiesimiehiä. Tässä työssä käytetään sanaa esimies, jolla viitataan Alajärven varhaiskasvatuksen alue-esimiehiin. Sitä ei ole muutettu tähän työhön muotoon esihenkilö, vaikka enenevässä määrin pyritäänkin kohti sukupuolineutraaleja ilmaisuja. |
| Osallisuus | Erityisesti henkilökunnan mahdollistettu mukana oleminen eli osallisuus muutokseen liittyviin tapahtumiin ja prosesseihin. |
| Learning Cafe | Yhteistoimintamenetelmä, jota käytetään keskustelun välineenä. Menetelmää käytettäessä selitetään omia näkemyksiä ja pyritään löytämään ryhmän yhteinen mielipide. |
| Pyramidiharjoitus | Yhteistoiminnallinen menetelmä, jossa yhdessä valitaan eri perusteilla tietyn teeman kuusi tärkeintä asiaa. |

1 JOHDANTO

Kunnissa toteutetaan jatkuvasti monenlaisia uudistuksia, jotka liittyvät hallintoon ja palvelutarjontaan sekä osallisuuteen ja kehittämistoimintaan (Kurvinen ym., 2022, s. 8). Usein uudistuksiin joudutaan tilanteessa, jossa kuntien voimavarat ovat vähissä väestön ikääntymisen, poismuuton ja alhaisen syntyvyyden sekä haasteellisen talouskehityksen vuoksi. Kehittämisessä on taustalla monesti pyrkimys sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. Kunnat voivat kehittää palvelujaan esimerkiksi toisten kuntien kanssa (Kurvinen ym., 2022, s. 115; Valtiovarainministeriö, 2022, s. 70). Yhteistyöllä pyritään aiempaa parempaan tehokkuuteen, saatavuuteen tai palveluiden vaikuttavuuteen (Valtiovarainministeriö, 2022, s. 72, 121). Yhteistyö tulee suunnitella ja pohjustaa vahvalla valmistelulla, jossa huomioidaan tasapuolisuus ja joissa sovitaan selkeästi esimerkiksi tavoitteista, resursseista, palvelusta sekä toiminnan raportoinnista. Sen onnistuminen vaatii luottamusta, selkeää yhteistä tavoitetta ja riittävää tiedottamista.

Valtiovarainministeriö (2022, s. 27) varoittaa julkaisussaan, että varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen järjestäminen tulee lähivuosina olemaan haasteellista pienissä, väestöään menettävissä kunnissa. Kuntien välistä yhteistyötä tehdäänkin vahvasti muun muassa Etelä-Pohjanmaalla Alajärven kaupungin ja Vimpelin sekä Lappajärven kuntien kesken (Lappajärven kunta, 13.12.2021; Vimpelin kunta, 13.12.2021). Yhteistyötä tiivistettiin varhaiskasvatuspalveluiden osalta elokuussa 2022, jolloin Alajärven kaupunki ryhtyi tuottamaan Vimpelin varhaiskasvatuspalveluiden lisäksi myös Lappajärven varhaiskasvatuspalvelut (Alajärven kaupunki, 2021). Ennen muutoksen toteutumista oli sovittu, että Alajärven varhaiskasvatuksen johto ja esimiehet huolehtivat henkilöstön mahdollisimman sujuvasta siirtymisestä (sisäinen tietolähde, 8.10.2021).

Käytännön työntekijät kokevat usein hallintouudistukset rasittavina ylimääräisinä asioina (Stenvall & Virtanen, 2021, s. 35). Tässä muutosprosessissa pyrittiin ylläpitämään ja parantamaan henkilöstön hyvinvointia. Suunnitelmiin kuuluivat heti vuoden 2022 alusta alkavat tutustumiskäynnit Lappajärven varhaiskasvatuksen toimipisteissä, yhteiset henkilöstökokoontumiset ennen muutosta ja lyhyt seurantakysely muutoksen jälkeen. Muutosprosessissa täytyy huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista (Virtanen & Stenvall 2014, s. 180, 194). Jos henkilökunta kokee saavansa muutoksessa tukea ja heidän ammatillinen identiteettinsä pääsee

kehittymään muutoksen aikana, koetaan työnantajan maine parempana (Virtanen & Stenvall, 2014, s. 194). Se myös sitouttaa henkilöstön paremmin työnantajaan (mts. 195). Jos työntekijä saadaan ymmärtämään oman työnsä merkitys organisaatiolle, voi hän tuntea olevansa tärkeä osa myös uudistunutta työyhteisöä (Laurila, 2017, s. 169). Se taas edistää työmotivaatiota ja -hyvinvointia.

Kehittämistyö toteutettiin yhteistyössä Alajärven kaupungin varhaiskasvatuksen esimiesten sekä johdon kanssa ja Lappajärvellä työskennelleiden varhaiskasvatushenkilöstön kanssa. Erilaisilla kokoonpanoilla kerättiin aineistoa ja osallistettiin henkilöstöä niin SWOT-analyysillä, pyramidiharjoituksella, learning cafe -menetelmällä kuin nettikyselyllä. Kehittämistyö alkoi seitsemän kuukautta ennen muutosta ja aineiston kerääminen lopetettiin kolmisen kuukautta muutoksen jälkeen. Arnkil ja Eriksson (2020, s. 145) toteavat toiminnallisten keinojen olevan hyödyksi työyhteisöjen keskinäisiin suunnitteluhetkiin. Se vapauttaa tunnelmaa ja lisää yhteisöllisyyttä ja edesauttaa dialogia.

Kehittämistyön tarkoitus on ylläpitää ja tukea Lappajärven varhaiskasvatuksen sekä tulevien esimiesten työhyvinvointia tuottajavaihdoksen aikana ja heti sen jälkeen dialogin avulla. Kehittämistehtävän tavoitteena on erilaisia kehittämismenetelmiä käyttämällä luoda aitoa dialogia eri osapuolten välille muutoksen aikana. Kehittämistehtävässä etsitään vastauksia siihen, mitkä asiat pohdituttavat henkilökuntaa ja esimiehiä tuottajavaihdoksen aikana ja sen jälkeen. Lisäksi pyritään selvittämään, millä keinoin voidaan turvata riittävä ja aito dialogi uusien työyhteisöjen välille ja miten lisätä työntekijöiden työhyvinvointia dialogin keinoin tuottajavaihdoksen aikana ja sen jälkeen. Lisäksi selvitetään sitä, miten muutosjohtaminen koettiin vaihdoksessa.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAA

Luvussa kerrotaan perustietoa Alajärven kaupungin ja Vimpelin sekä Lappajärven kuntien varhaiskasvatuspalveluista. Lisäksi selvitetään, miten Vimpelin varhaiskasvatuspalvelut ovat tulleet Alajärven kaupungin tuottamaksi. Kehittämistyön aihevalinta perustellaan ja lopuksi esitellään kehittämistyön tavoite ja tarkoitus sekä kehittämiskysymykset, joihin tällä työllä haetaan vastauksia.

2.1 Varhaiskasvatuspalveluiden tuottaminen Alajärvellä ja Lappajärvellä

Varhaiskasvatus määritellään laissa lapsen suunnitelmalliseksi ja tavoitteelliseksi kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaksi kokonaisuudeksi, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka (Varhaiskasvatuslaki 540/2018). Laki määrittelee varhaiskasvatuksen tavoitteeksi muun muassa lasten kokonaisvaltaisen kasvun ja kehityksen edistämisen, lapsen elinikäisen oppimisen edistämisen ja lasten yhdenvertaisuuden edistämisen. Varhaiskasvatusta voidaan järjestää päiväkodissa, perhepäivähoidossa tai avoimessa varhaiskasvatusyksikössä. Se kuuluu lain mukaan alle oppivelvollisuusikäisille lapsille ja erityisissä olosuhteissa myös sitä vanhemmille lapsille.

Kunta voi järjestää sille laissa säädetyt tehtävät itse tai sopia järjestämisvastuun siirtämisestä toiselle kunnalle tai kuntayhtymälle (Kuntalaki 410/2015). Tehtävien hoidosta järjestämisvastuussa oleva kunta vastaa muun muassa järjestettävien palvelujen tuottamistavasta, määrän ja laadun määrittelemisestä sekä viranomaiselle kuuluvan toimivallan käyttämisestä. Lappajärven kunta on päättänyt siirtää varhaiskasvatuspalvelunsa Alajärven kaupungin tuotettavaksi syksystä 2022 lähtien (Lappajärven kunta, 2021). Lappajärven kunnan varhaiskasvatuspalvelut on tuottanut aiemmin Kauhavan kaupunki elokuusta 2014 elokuuhun 2022. Tuottajanvaihdos on Lappajärven kunnalle varhaiskasvatuspalveluiden osalta siis toinen alle kymmenen vuoden aikana.

Alajärven kaupungissa oli elokuussa 2022 neljä päiväkotia, joissa oli yhteensä 14 lapsiryhmää (Alajärven kaupunki, i.a.). Suurin osa esikouluista oli alakoulujen yhteydessä. Päiväkohteista kahdessa tarjottiin vuorohoitoa. Päiväkotien lisäksi Alajärvellä oli yksi ryhmäperhepäiväkoti, jossa työskenteli kaksi ryhmäperhepäivähoitajaa sekä 8 omassa kodissaan

työskentelevää perhepäivähoitajaa. Vimpelin kunnassa oli syksyllä 2022 yksi kolmiryhmäinen päiväkotia, jossa tarjotaan myös vuorohoitoa. Lisäksi Vimpelissä oli kaksi omassa kodissaan työskentelevää perhepäivähoitajaa. Yhteensä henkilökuntaa oli tuolloin noin 60 henkilöä.

Vimpelin varhaiskasvatuspalvelut, eli entiset päivähoitopalvelut, ovat siirtyneet Alajärven kaupungin tuottamaksi vaiheittain Järvi-Pohjanmaan yhteistoiminta-alueen perustamisen myötä (Mäntylä, 2009, s. 5–6). Alun perin yhteistoiminta-alue koostui Alajärven kaupungista sekä Soinin ja Vimpelin kunnista (mts. 7). Yhteistoiminta-alue perustettiin vuonna 2009 lisäämään kuntien palveluiden toiminnan tuottavuutta ja tehokkuutta sekä hillitsemään kustannusten kasvua (mts. 11). Kaikki kunnat säilyivät itsenäisinä, mutta sovittujen toimialojen tuotanto oli yhdistetty. Sitten yhteistoiminta-alue on jakaantunut ja sen eri osat ovat vuosien saatossa muuttuneet useampaankin kertaan (esim. Torstai-lehti, 9.10.2015; Torstai-lehti, 20.10.2015; Torstai-lehti, 24.4.2018). Järvi-Pohjanmaan alkuperäinen yhteistoiminta-alue päättyi vuoden 2016 lopussa (Alajärven kaupunki, 14.12.2015, s. 42; Alajärven kaupunki, 28.11.2016, s. 23). Alajärvi kuitenkin jatkoi yhteistyötä Vimpelin kanssa muun muassa myymällä Vimpelille ostopalveluina sivistystoimen palvelut, joihin nykyinen varhaiskasvatuskin kuuluu (Alajärven kaupunki, 28.11.2016, s. 23). Alajärvi on tuottanut Vimpelin kunnan varhaiskasvatuspalvelut siitä lähtien (esim. Vimpelin kunta, 15.6.2020, s. 102; Vimpelin kunta, 13.12.2021, s. 53).

Lappajärvellä oli keväällä 2022 yksi neliryhmäinen päiväkotia, kaksi ryhmäperhepäiväkotia sekä yksi omassa kodissaan työskentelevä perhepäivähoitaja (Kauhavan kaupunki, 2022). Lappajärvellä ei tuolloin ollut vuorohoidon tarvetta. Henkilökuntaa Lappajärven varhaiskasvatuksessa oli keväällä 2022 noin 20 henkilöä. Lappajärven varhaiskasvatusta johdettiin Kauhavan kaupungin toimesta. Hallinnossa toimi Kauhavan kaupungin varhaiskasvatuspäällikkö, lisäksi Lappajärven ja Evijärven palveluohjaajana toimi yksi henkilö, jonka työtehtäviin kuului toimia myös Lappajärven päiväkodin johtajana.

Niin Alajärvi, Vimpeli kuin Lappajärvin karsivat muuttotappiosta ja väestön vähenemisestä (Tilastokeskus, 19.6.2022). Julkisen sektorin eli valtion, kuntien ja seurakuntien menot ovat kasvaneet ja tulot vähentyneet ja tämä on johtanut siihen, että kuntien on täytynyt keksiä toimenpiteitä kustannusten hillitsemiseksi (Sydänmaanlakka, 2015, s. 14). Kuntien on ollut pakko reagoida toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin, ja ne ovatkin kehittäneet

verkostomaista toimintatapaa ja laaja-alaista yhteistyötä (mts. 15–16). Kuntien menestymisen myös tulevaisuudessa vaatii niiden verkostoitumista sekä sisäisesti, että alueellisella tasolla (mts. 147).

2.2 Kehittämistyön aiheen valinta

Vaikka sekä Alajärven kaupunki että Lappajärven kunta ovat molemmat asukasluvultaan suhteellisen vaatimattomia, on Alajärvellä väestöä kolmisen kertaa Lappajärveä enemmän (Tilastokeskus, 2.2.2022). Tästä muodostuu väistämättä tietynlainen valta-asetelma ja pienemmän kunnan henkilökunta usein pelkää jäävänsä suuremman jalkoihin. Kokemus siitä, että pienemmän yksikön tai organisaation henkilöstö jää ilman sanavaltaa tai jää yksikön alustavastaajaksi, on tullut esille useissa eri tutkimuksissa (esim. Hirvonen, 2019, s. 128; Laurila, 2017, s. 161; Zitting ym., 2020, s. 177).

Työntekijät eivät aina koe tulleensa riittävästi kuulluksi, kun suuria ratkaisuja tehdään. Esimerkiksi Kansteen ym. (2014, s. 329) tekemässä tutkimuksessa huomattiin, että johtajat arvioivat työntekijöiden näkemysten vaikutuksen lasten ja perheiden palveluiden järjestämiseen huomattavasti suuremmaksi kuin miten työntekijät itse asian kokivat. Hjelt ja Karila (2021, s. 114) toteavatkin, että varhaiskasvatusorganisaatioissa tulisi kiinnittää huomiota eri johtamistasojen vastavuoroiseen dialogiin. Johtajat (s. 109) ja alaiset kokevat helposti välillään olevan etäisyyttä ja jännittyneisyyttä.

Harisalo (2013, s. 38) toteaa, että organisaatioilla ei ole resursseja tuhlattavaksi ja siksi niiden on mietittävä tarkkaan, mihin niitä käytetään. Hänen mukaansa perinteisten aineellisten resurssien lisäksi nykyään korostuu entistä enemmän henkiset voimavarat kuten kyky oppia, taito toimia luovasti sekä rohkeus tarkastella asioita uusista näkökulmista. Näitä uusia näkökulmia voi voidaan selvittää dialogisilla menetelmillä.

Syväsen ym. (2015, s. 188) tutkimus osoittaa, että koko henkilöstön saadaan sitoutettua kehittämiseen, kun heidät otetaan siihen mukaan alusta asti. Tällöin myös heidän vahva ja laaja kokemus voidaan valjastaa hyötykäyttöön. Jääskeläinenkin (2014, s. 60) huomasi tutkimuksessaan, että on tärkeää saada kaikki työyhteisön jäsenet osallistumaan kehittämiseen, jotta saadaan esille eri näkökulmia ja väki sitoutettua yhteisiin suunnitelmiin.

Ranniston (2013, s. 134) tutkimuksen mukaan kunnallisen kehittämistoiminnan tuloksellisuuden vaikuttaa olennaisesti se, onko käytännön toteuttajat päässeet vaikuttamaan tavoitteen asettamiseen. Parhaaseen tulokseen päästään, kun kysytään mahdollisimman aikaisessa vaiheessa toteuttajilta yksityiskohtia ja mielipiteitä. Näin pystytään vaikuttamaan projektin suuntaan. Tässä kehittämistyössä haluttiin nimenomaan osallistaa käytännön työtä tekevää henkilöstöä ja vahvistaa dialogia osapuolten välillä. Hatakka (2013, s. 185) onkin havainnut, että erilaisten ryhmätyötekniikoiden tai osallistumismenetelmien avulla voidaan hallita vuorovaikutusta, kun pyritään kehittämään kuntien hyviä käytänteitä. Tekniikoiden koettiin tehostavan käytyä vuorovaikutusta.

2.3 Kehittämistyön tarkoitus ja kehittämiskysymykset

Kehittämistyön tarkoitus on ylläpitää ja tukea erityisesti Lappajärven varhaiskasvatuksen henkilökunnan ja muutokseen liittyvien esimiesten työhyvinvointia tuottajavaihdoksen aikana ja heti sen jälkeen. Kehittämistehtävän tavoitteena on erilaisia kehittämismenetelmiä käyttämällä luoda dialogia eri osapuolten välille muutoksen aikana. Tavoitteena on luoda yhteistä ymmärrystä ja tietoisuutta asioista, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin muutoksessa ja näin vaikuttaa muutoksen toteutukseen ja henkilöstön kokemukseen muutoksen sujuvuudesta.

Kehittämistehtävässä etsitään vastauksia seuraaviin kehittämiskysymyksiin:

- Mitkä asiat pohdituttavat henkilökuntaa ja esimiehiä tuottajavaihdoksen aikana ja sen jälkeen?
- Millä keinoin voidaan turvata riittävä ja aito dialogi uusien työyhteisöjen välille?
- Miten lisätä työntekijöiden työhyvinvointia dialogin keinoin tuottajavaihdoksen aikana ja sen jälkeen?
- Miten muutosjohtaminen koettiin vaihdoksessa?

3 VARHAISKASVATUKSEN PERUSTEET JA HAASTEET

Tämän luvun lopussa käsitellään varhaiskasvatuksen nykypäivän haasteita. Sitä ennen avataan tarkemmin varhaiskasvatuksen käsitettä, sen taustaa ja lakipohjaa sekä käydään läpi varhaiskasvatussuunnitelmia, jotka ovat normatiivisia asiakirjoja. Varhaiskasvatusta toteutettaessa tulee noudattaa sitä koskevia lakeja, valtakunnallista varhaiskasvatussuunnitelman perusteita, jokaisen alueen omaa paikallista varhaiskasvatussuunnitelmaa sekä jokaiselle lapselle henkilökohtaisesti laadittavaa varhaiskasvatussuunnitelmaa.

Varhaiskasvatus eli entinen päivähoito on kokenut useita rakenteellisia ja hallinnollisia muutoksia vuosien saatossa. Vuonna 2013 päivähoito siirtyi sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalalta opetusministeriön alle (Ranta ym., 2021, s. 60). 1980-luvulla päivähoidolla haluttiin ennemminkin turvata vanhempien työssäkäynti, kuin tarjota lapsille opetusta (mts. 64–65). Aiemmin päivähoidosta keskusteltiin lähinnä sosiaali- ja perhepoliittisista näkökulmista eikä niinkään lapsen tai tasa-arvoisuuden näkökulmasta (Alila ym., 2014, s. 12). Nykyisen varhaiskasvatuslain mukaiset tavoitteet ovat huomattavasti laajemmat kuin vanhempien työssäkäynnin turvaaminen tai huono-osaisten perheiden tukeminen.

Vuonna 2015 tuli voimaan ensimmäinen varhaiskasvatuslaki (Laki lasten päivähoidosta annetun lain muuttamisesta 580/2015). Sen tarkoituksena oli osoittaa varhaiskasvatus lapsen oikeudeksi. Lailla haluttiin korostaa varhaiskasvatuksen monipuolisia tavoitteita, kuten lapsen oikeutta leikkiin, yksilöllisyyteen ja tasa-arvoon. Lisäksi laissa velvoitettiin tekemään jokaiselle lapselle henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma, johon tulee kirjata tavoitteet lapsen varhaiskasvatuksen toteuttamiseksi lapsen kehitystä, oppimista ja hyvinvointia tukevalla tavalla sekä toimenpiteet näiden tavoitteiden toteuttamiseksi.

Nykyinen voimassa oleva varhaiskasvatuslaki tuli voimaan vuonna 2018 (Varhaiskasvatuslaki 540/2018). Uudistukset ovat jatkuneet tämänkin jälkeen. Varhaiskasvatukselle on tehty normatiivinen asiakirja vuonna 2018 (Opetushallitus (OPH), 2018), jota on uudistettu vuonna 2022 (OPH, 2022). Viimeisimpänä on uudistettu varhaiskasvatuslakia lasten saaman tuen osuudella ja muokattu yksityisten varhaiskasvatuspaikkojen oikeuksia ja velvollisuuksia (Laki varhaiskasvatuslain muuttamisesta 1183/2021; Laki varhaiskasvatuslain muuttamisesta 326/2022). Rannan ym. (2021, s. 67) mukaan varhaiskasvatus on pienen lapsen koulupolun

tärkeä alku suomalaisessa koulutusjärjestelmässä. Uudella lainsäädännöllä (s. 65) on pyritty vahvistamaan pedagogiikkaa ja varhaiskasvatuksen laatua sekä luomaan tasalaatuisemmat mahdollisuudet lasten kokonaisvaltaiselle oppimiselle.

3.1 Varhaiskasvatussuunnitelmat

Varhaiskasvatuslain lisäksi varhaiskasvatusta toteutettaessa tulee noudattaa valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman perusteita (OPH, 2022; Varhaiskasvatuslaki 540/2018). Se on Opetushallituksen antama valtakunnallinen määräys, jonka mukaan varhaiskasvatusta toteutetaan (OPH, 2022, s. 3). Ohjeistus on samankaltainen kuin esimerkiksi esi- ja peruskoulua ohjaavat opetussuunnitelmat, jotka ovat niin ikään Opetushallituksen antamia velvoittavia määräyksiä.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden on tarkoitus huolehtia siitä, että jokaisella varhaiskasvatukseen osallistuvalla lapsella on yhdenvertaiset edellytykset kokonaisvaltaiselle kasvulle, kehitykselle ja oppimiselle (OPH, 2022, s. 3; Varhaiskasvatuslaki 540/2018). Lisäksi asiakirja ohjaa varhaiskasvatuksen laadun kehittämistä. Siinä painotetaan koulutuksellisen tasa-arvon ja elinikäisen oppimisen turvaamista (OPH, 2022, s. 3).

Uutena käsitteenä uudistetussa valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa on inklusio tai inklusiiviset periaatteet, jolla yksinkertaistetusti tarkoitetaan jokaisen lapsen oikeutta osallistua ja vaikuttaa ominaisuuksistaan huolimatta samanarvoisesti ja täysipainoisesti kaikkeen varhaiskasvatuksessa järjestettävään toimintaan (OPH, 2022). Muita periaatteita asiakirjassa ovat esimerkiksi kaikkia lapsia koskevat yhtäläiset oikeudet, tasa-arvoisuus, yhdenvertaisuus, syrjimättömyys, moninaisuuden arvostaminen sekä sosiaalinen osallisuus ja yhteisöllisyys (mts. 3). Myös osuuteen, jossa kerrotaan lapsen saamasta tuesta, on tehty muutoksia. Muutokset ovat yhtäläisiä uusimman varhaiskasvatuslain muutoksen kanssa (Laki varhaiskasvatuslain muuttamisesta 1183/2021; OPH, 2022, s. 50–60;).

Niin varhaiskasvatuslaissa kuin valtakunnallisessa varhaiskasvatussuunnitelmassakin veloitetaan kaikki varhaiskasvatuksen järjestäjät laatimaan ja hyväksymään paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma (OPH, 2022, s. 4; Varhaiskasvatuslaki 540/2018). Näiden suunnitelmien tulee pohjautua valtakunnalliseen asiakirjaan ja ne voivat tarkentaa valtakunnallisia

perusteita, mutta eivät saa jättää pois mitään lain, asetuksen tai varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden edellyttämää tavoitetta tai sisältöä (OPH, 2022, s. 4–5). Paikalliset suunnitelmat tulee laatia niin, että ne koskevat kaikkea varhaiskasvatusta, myös esimerkiksi kunnan valvomaan yksityistä lasten päiväkotitoimintaa tai yksityistä perhepäivähoitoa. Valtakunnallisen suunnitelman lisäksi myös paikalliset suunnitelmat ovat velvoittavia. Niitä tulee myös arvioida ja kehittää.

Keväällä 2022 on uudistettu Alajärven kaupunkia sekä Vimpelin ja Lappajärven kuntaa koskeva paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma (Alajärven kaupunki, 2022). Asiakirja on laadittu ensimmäistä kertaa koskemaan myös Lappajärven varhaiskasvatustalouksia. Aiemmin Lappajärven varhaiskasvatustalouksien tuotettiin Kauhavan kaupungin toimisesta ja siksi Lappajärveä koskeva paikallinen varhaiskasvatussuunnitelman vaihtui.

Alajärveä, Vimpeliä, sekä Lappajärveä koskeva paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma korostaa leikin merkitystä varhaiskasvatuksessa sekä pyrkii vahvistamaan pedagogiikkaa sekä lasten ja huoltajien vaikutusmahdollisuuksia (Alajärven kaupunki, 2022). Muita paikallisia huomioita on esimerkiksi se, ettei koko alueella järjestetä asiakirjan ilmestymishetkellä vaihtoehtoiseen pedagogiikkaan tai erityiseen katsomukseen perustuvaa varhaiskasvatusta (mts. 6). Varhaiskasvatuksessa tulee vahvistaa myös lasten digitaalista osaamista ja tämän painottamiseksi paikalliseen suunnitelmaan on liitetty Etelä-Pohjalainen varhaiskasvatuksen digisuunnitelma (mts. 31–38).

Leikki on yksi tärkeimmistä asioista, jonka merkitystä on korostettu paikallisessa varhaiskasvatussuunnitelmassa (Alajärven kaupunki, 2022, s. 13–14). Kasvattajien on tärkeää tiedostaa leikin merkitys lapsen oppimiselle ja hyvinvoinnille. Sille tulee järjestää aikaa ja mahdollisuuksia. Leikin tärkeyttä on painotettu nostamalla tärkeimpiä asioita paikallisesta varhaiskasvatussuunnitelmasta tehtyyn esittelyvihkoon. Seuraavassa mukailtu kuvio leikkiin liittyvistä asioista, jotka esitteessä oli tuotu esille.



Kuvio 1. Leikin merkitys Alajärven, Vimpelin ja Lappajärven paikallisessa varhaiskasvatussuunnitelmassa (Mukaiillen Alajärven kaupunki, 2022, s. 13–14).

Jokaiselle päiväkodissa tai perhepäivähoidossa olevalle lapselle tulee laatia henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma (OPH, 2022, s. 6; Varhaiskasvatuslaki 540/2018). Sen tarkoituksena on turvata jokaisen lapsen oikeus saada tavoitteellista ja suunnitelmallista kasvatusta, opetusta ja hoitoa (OPH, 2022, s. 6). Suunnitelman lähtökohtana on lapsen etu ja tarpeet. Lapsen oma mielipide ja toiveet tulee myös huomioida suunnitelmaa laadittaessa. Esimerkiksi nuori lapsen ikä ei ole peruste jättää lapsen omia toiveita tai mielipiteitä selvittämättä, vaan henkilöstön vastuulla on etsiä sopivat keinot, joilla lapsen näkökulma saadaan selvitettyä.

Lapsen varhaiskasvatussuunnitelma on salassa pidettävä asiakirja (OPH, 2022, s. 7). Sinne kirjataan esimerkiksi kaikki lapsen tarvitsema tuki, mahdollinen lääkehoitosuunnitelma,

lapsen kehitystä tukevat tavoitteet ja toimenpiteet niiden toteuttamiseksi, mutta myös lapsen kiinnostuksen kohteet ja vahvuudet. Kun lapsiryhmän toimintaa suunnitellaan ja toteutetaan, tulee lasten henkilökohtaisista varhaiskasvatussuunnitelmista nousevat tavoitteet ottaa huomioon (mts. 6). Myös silloin kun oppimisympäristöjä ja toimintakulttuuria kehitetään, pitää huomioida lasten varhaiskasvatussuunnitelmat.

3.2 Varhaiskasvatuksen tavoitteita ja haasteita

Viime vuosina varhaiskasvatusta on kehitetty voimakkaasti ja sen laatu on nostettu erityisen mielenkiinnon kohteeksi (Kangas ym., 2022, s. 72). Uudella lainsäädännöllä on pyritty vaikuttamaan varhaiskasvatuksen laatuun. Lainsäädännön uudistuksilla on muutettu erityisesti henkilöstörakennetta sekä varhaiskasvatuksen sisältöjä.

Karvi on kansallisen koulutuksen arviointikeskus (Vlasov ym., 2018, s. 13–14). Se on laatinut varhaiskasvatukseen asiakirjan, jonka avulla varhaiskasvatuspalveluiden tuottajat voivat itse arvioida ja kehittää omaa toimintaansa (mts. 13). Varhaiskasvatuslaissa (540/2018) ja Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2022, s. 70) korostetaan varhaiskasvatuspalveluiden järjestäjän vastuuta toiminansa arvioimisesta. Arviointia ja kehittämistä tulee tehdä aiempaa tarkemmin tavoitteellisemmin (Vlasov ym., 2018, s. 17). Siksi Karvi on luonut indikaattorit, jotka toimivat apuvälineenä valtakunnallisesti yhteneväisemmän laadun arvioinnissa (mts. 13). Indikaattorit kiinnittävät huomion niihin asioihin, joihin arviointi tulisi kohdistaa (mts. 3). Indikaattorit kuvaavat tiivistetyssä muodossa millaista on laadukas ja tavoiteltava varhaiskasvatus (mts. 15). Esimerkki Karvin luomasta indikaattorista:

Vuorovaikutus on myönteistä, välittävää, kannustavaa ja hellää. Henkilöstö sitoutuu lapseen ja lapsiryhmään. (Vlasov ym., 2018, s. 74)

Vaikka Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (OPH, 2022, s. 7) korostetaan, että varhaiskasvatus on lapsen oikeus ja osa opillista polkua, on vanhanaikaisia käsityksiä vielä paljon. Karila ym. (2017, s. 400) havaitsivat tutkimuksessaan, että maaseutumaisempien kuntien varhaiskasvatuksen viranhaltijat ja kuntapoliitikot painottivat varhaiskasvatuksen merkitystä vanhempien työssäkäynnin mahdollistajana. Toisin oli kaupunkimaisemmissa kunnissa,

joissa korostettiin lapsen opillista polkua. Tällaisten näkemyserojen tasoittamiseksi ja hyvän yhteistyön takaamiseksi tarvitaan suunnitelmallista työskentelyä eri osapuolten välillä.

Vuonna 2017 perustettiin silloisen opetusministerin toimista kolmen henkilön työryhmä tekemään selvitystä varhaiskasvatuksen osallistumisasteen nostamisesta, varhaiskasvatuksessa tarvittavasta osaamisesta sekä koontia varhaiskasvatuksen taloudellisesta ja yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta (Karila ym., 2017, s. 7). Selvitys asiasta, eli Varhaiskasvatuksen kehittämisen tiekartta vuosille 2017–2030, julkaistiin kesäkuussa 2017 (mts. 10). Tiekartta sisältää ehdotuksia, joilla varhaiskasvatuksen osallistumisastetta voidaan nostaa sekä pitkällä, että lyhyellä aikavälillä (mts. 114). Ehdotuksina ovat esimerkiksi maksuttoman esiopetuksen arviointi, työn ja perheen yhteensovittamisen tukeminen sekä varhaiskasvatuksen maksujärjestelmän uusiminen työhön osallistumiseen kannustavammaksi. Tiekartassa otetaan kantaa myös henkilöstön osaamiseen ja koulutukseen (mts. 115). Selvityksessä kehoitetaan myös pikaisesti muuttamaan varhaiskasvatustilaa ja sen myötä uudistamaan henkilöstörakennetta ja henkilöstön kelpoisuusvaatimuksia (mts. 114). Ehdotuksena on muun muassa varhaiskasvatusopettajien kelpoisuuden nostaminen maasteritasolle (mts. 15). Ehdotuksia on otettu sittemmin huomioon monissa lakiuudistuksissa (esim. Laki kaksivuotisen esiopetuksen kokeilusta 1046/2020; Laki varhaiskasvatuksen asiakasmaksuista annetun lain 5 ja 8 §:n muuttamisesta 1052/2020; Varhaiskasvatustilalaki 540/2018).

Tiekartan suositusten ja varhaiskasvatustilalain mukaan vuonna 2030 tulisi henkilöstörakenteen päiväkodeissa olla hyvin toisenlainen (Karila ym., 2017, s. 86, 90–91; Varhaiskasvatustilalaki 540/2018). Korkeasti koulutettuja tulee olla kaksi kolmasosaa nykyisen yhden kolmasosan sijasta (Lahtinen, 2022, s. 4–5; Varhaiskasvatustilalaki 540/2018). Varhaiskasvatuksessa erityisesti koulutetusta henkilöstöstä on valtakunnallisesti nyt jo pulaa, ja kuntaliiton laskelmien mukaan uudistuvien sääntöjen mukaista työvoimaa puuttuu vuonna 2030 noin 18 000 työntekijää (Lahtinen, 2022, s. 5–6).

Valtakunnallisesti on ollut tavoitteena lisätä varhaiskasvatukseen osallistumista ja tässä on myös onnistuttu (Lahtinen, 2022, s. 1). Lapsia on jo vuosia osallistunut varhaiskasvatukseen aiempaa vuotta enemmän, vaikka syntyvyys on laskenut (mts. 1–2). Tämän vuoksi työntekijöitä alalle tarvitaan koko ajan lisää. Uusien työntekijöiden rekrytointi ei kuitenkaan ole ollut ongelmaton. Varhaiskasvatuksessa pulaa on erityisesti korkeasti koulutettujen opettajista ja

vähintäänkin Suomen kasvukeskuksissa varhaiskasvatuksessa kärsitään henkilöstövajeesta (Kangas ym., 2022, s. 73). Kangas ym. (2022, s. 83) toteavat, että viimeaikaiset muutokset varhaiskasvatuksessa ovat tutkitusti tuottaneet haasteita, jotka liittyvät varhaiskasvatuksen veto- ja pitovoimatekijöihin. Nämä haasteet liittyvät alan arvostukseen sekä työelämän sukupuolittuneisiin rakenteisiin. He pohtivatkin (s. 84) kriittisesti artikkelissaan, että varhaiskasvatuksesta keskustellessa korostetaan kutsumusammattia sekä lasten oikeuksia ja unohdetaan asioiden työvoimapolitiittinen ja työhyvinvointinäkökulmat. Sekä Kankaan ym. (2022), että Ukonen-Mikkolan ja Fonsénin (2018) tutkimukset osoittavat, että palkka, jota vaativasta varhaiskasvatustyöstä maksetaan ja työn reunaehdot ja resurssit kuten henkilöstönresurssit sekä johtaminen eivät ole riittävällä tasolla. Siksi Kangas ym. (2022, s. 84) kysyvätkin, olettaanko varhaiskasvatuksen toimivan pienimmillä mahdollisilla resursseilla yhteiskunnallisen tehokkuuskeskustelun takia.

Työvoimapula näkyy myös Alajärven varhaiskasvatuksessa. Esimerkiksi Alajärven kaupungille keväällä 2022 auki olleisiin kahteentoista varhaiskasvatuksen opettajan paikkoihin haki vain viisi pätevää hakijaa (Varhaiskasvatuspäällikkö H. Luoma-aho, henkilökohtainen tiedonanto, 2.5.2022). Syksyllä 2022 Alajärven kaupungin tuottamissa päiväkotiryhmissä työskenteli pääsääntöisesti vain yksi korkeasti koulutettu varhaiskasvatuksen työntekijä, varhaiskasvatuksen opettaja. Matkaa vuoden 2030 vaatimukseen oli tuolloin yli kymmenen korkeasti koulutettua varhaiskasvatuksen työntekijää (Varhaiskasvatuspäällikkö H. Luoma-aho, henkilökohtainen tiedonanto, 12.9.2022).

Työvoimapulaa ei auta Alajärvellä aiemmin matalalla ollut varhaiskasvatuspalveluiden käyttöaste (Lahtinen, 2022, s. 1; Varhaiskasvatuspäällikkö H. Luoma-aho, henkilökohtainen tiedonanto, 30.3.2022). Vaikka lapsia syntyy Alajärvellä ja lähikunnissa vuosi vuodelta vähemmän, käytetään varhaiskasvatuspalveluita aiempaa enemmän, eikä hoitopaikkojen tarve laske samaa tahtia syntyvyyden kanssa. Lisäksi omat haasteensa tuo eläminen haja-asutusalueella. Kuntalaiset asuvat laajalla alueella, ja keskittäminen pidentäisi lasten hoitomatkoja välillä kohtuuttomasti. Myös organisaatioiden päätökset saadaan siirrettyä huonosti käytäntöön, mikäli eri toimijoiden välillä on suuri etäisyys (Harisalo, 2020, s. 104).

4 DIALOGI JA TYÖHYVINVOINTI

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on luoda dialogia eri osapuolten välille muutoksen aikana ja näin luoda työhyvinvointia. Siksi seuraavaksi avataan tarkemmin dialogin käsitettä ja sen periaatteita sekä kerrotaan dialogin käyttämisestä työyhteisössä. Dialogisuuden ja työhyvinvoinnin välistä suhdetta tuodaan esille luvun lopussa.

Isaacs (1999, s. 14) kertoo dialogin ajatuksen olevan jo vanha, mutta siitä huolimatta dialogeja käydään vain harvoin. Arnkil ja Seikkula (2015, s. 125) puolestaan korostavat, että ihmiset ovat luonnostaan dialogisia. Me emme olisi olemassa ilman toisia ihmisiä ja kasvamme vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Arnkil ja Seikkula muistuttavat, että jokainen meistä tulee olemaan vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa aina kuolemaan saakka.

Isaacs (1999, s. 9) määrittelee dialogin olevan yhteistä toimintaa, jossa pyrkimys on ymmärtää toista. Dialogi (s. 19) on keskustelua, jossa ei valita puolia. Siinä on tärkeintä tulla kuuluksi ja luoda aito kohtaaminen osapuolten välille (Harisalo, 2020, s. 11; Ong ym., 2019, s. 421; Syvänen ym., 2015, s. 35). Dialogilla ei ole tarkoitus päästä mihinkään tiettyyn lopputulokseen, vaan oleellista on olla avoin erilaisille mahdollisuuksille ja näin rikastaa yhteistä näkemystä. Se perustuu sekä toisen kuuntelemiseen ja hyväksymiseen ehdoitta (Arnkil & Seikkula, 2015, s. 60). Kun dialogi onnistuu, voivat kaikki kokea samaan aikaan sekä tulleen kuulluksi että kokea näkemyksiään kunnioitettavan.

Dialogissa ei ratkaista ongelmia, vaan siinä pyritään tilanteeseen, jossa nähdään uusia mahdollisuuksia ja päästään solmimaan uusia sopimuksia (Isaacs, 1999, s. 19). Käydessään aitoa dialogia, ihmiset ajattelevat yhdessä. Yhden henkilön kanta ei ole ratkaiseva vaan ainoastaan yksi askel kohti yhteisesti sovittua lopputulosta. Tavallisen keskustelun ja dialogin välinen ero onkin siinä, että keskustelun tarkoituksena on päätöksenteko (mts. 63). Dialogissa pyritään sen sijaan selvittämään asian luonnetta ja keskustelemaan uusista erilaisista tavoista ja mahdollisuuksista nähdä tai tehdä kyseessä oleva asia. Dialogissa kukaan ei ole kohde, jota pyritään muuttamaan, vaan kaikki ansaitsevat tulla kuulluksi ja vastavuoroinen prosessi muuttaa myös kuulijaa (Arnkil & Seikkula, 2015, s. 24). Dialogisuus vaatii kuulluksi tulemistä, herkkää ja vastavuoroista kuulemistä sekä joustavaa sovittautumista vastavuoroisiin tilanteisiin.

Dialogia ei voi syntyä ilman kommunikaatiosuhdetta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 69). Jokainen on erilainen ja katselee maailmaa omasta ainutlaatuisesta näkökulmastaan ja tämän ainutlaatuisen kokemuksen kuuluviin saamiseksi tarvitaan dialogia (Arnkil & Seikkula, 2015, s. 36; Isaacs, 1999, s. 384).

Dialogin periaatteita on Isaacsin (1999) mukaan neljä. Ensimmäinen (s. 83) on syvällisen kuuntelemisen taito, jossa otetaan toisten sanat vastaan ja hyväksytään ne. Toinen periaate (s. 110) on toisten kunnioittaminen. Toista tulee kunnioittaa aktiivisesti eli ”nähdä” hänet, vaikka se ei tarkoittaisikaan samaa mieltä olemista tai hyväksymistä. Kunnioittaminen (s. 114–115) on toisten rajojen huomioon ottamista. Toisaalta ei mennä liian lähelle, muttei myöskään vetäydytä vaikeista aiheista vedoten kunnioittamiseen. Kunnioittamiseen liittyy myös ajatus siitä, että voimme oppia toiselta jotain.

Kolmas dialogin periaate on odottaminen (Isaacs, 1999, s. 134). Sillä tarkoitetaan pysähtymistä ja hidastamista juuri silloin, kun tekisi mieli puolustaa omaa näkökulmaa. Oma näkökulma ja käsitys saattaa muuttua tai vähintäänkin rikastua, kun pohdinnalle annetaan hieman aikaa (mts. 136). Neljäs ja viimeinen periaate on suoraan puhuminen (mts. 159). Tällä tarkoitetaan todellisten ajatusten ilmaisemista, vaikka se olisi vaikeaa. On kuitenkin pyrittävä puhumaan aidosti, eikä pitää yllä roolia, jolla viedään toisten osallistujien mahdollisuus todelliseen vastavuoroisuuteen (mts. 94–176). Epätoivottua roolinpitoa on sekä liiallinen hiljaisuus ja vetäytyminen että ylenpalttinen puhuminen ja toisten ajan vieminen.

Dialogi on etenevä prosessi, keskustelun muoto, jota voi hyödyntää monenlaisessa toiminnassa (Isaacs, 1999, s. 10). Sillä voi esimerkiksi ratkaista ristiriitoja tai löytää yhteinen ymmärrys eri henkilöiden välillä. Työntekijät voi saada dialogin avulla tekemään yhteistyötä koordinoitusti ja luovasti ilman koko-aikaista ohjausta ja valvontaa. Esimiesasemassa oleva voi dialogin avulla saada työntekijöiltään selville asioita, joita tavallisesti kukaan ei sano ääneen ja tällä tavoin ennaltaehkäistä ristiriitoja. Dialogia voi syntyä, mikäli sille annetaan tilaa ja luodaan joustavia vuorovaikutustilanteita (mts. 29–30). Dialogia voi tapahtua Cressey'n ym. (2013) mukaan hyvin erilaisissa paikoissa ja organisaation eri tasoilla. Heidän tutkimuksensa ilmeni, että toimiakseen dialogi vaatii osapuolten tasapuolista kunnioittamista ja luottamusta. Vaaditaan monipuolista johtajuutta, jotta ihmiset saadaan kohtaamaan toisensa uudella tavalla.

Dialogin syntymiseksi tarvitaan aina tila, jota täytyy myös suojella (Arnkil & Eriksson, 2020, s. 17). Tällainen tila (mts. 126–127) koostuu monista eri asioista kuten riittävästä ja rauhallisesta ajasta ja tilasta, jossa dialogi tapahtuu. Lisäksi tilaan kuuluu kutsutut ihmiset sekä heidän mielialansa. Dialogiin osallistuvilla tulee olla myös sopiva henkinen tila. Se muodostuu, kun tilanne on osallistujille turvallinen, kaikkia kunnioittava ja kun tunnelma kannustaa keskinäiseen kiinnostukseen.

4.1 Dialogi työyhteisössä

Harisalon (2020, s. 55) mielestä on ilmeistä, että organisaatioissa pitää tehdä paljon enemmän töitä sen eteen, että ihmiset saataisiin puhumaan. Hän (s. 61) toteaa, että suomalaisessa työelämässä työntekijät eivät juurikaan jutustele muiden työtovereiden kanssa, saati lähiesimiesten ja ylimpien johtajien kanssa. Tämä on sääli, sillä Harisalo (s. 65–66) huomasi tutkimuksessaan, että keskustelu työtovereiden kanssa saa ihmiset tuntemaan tavoittelevansa yhteistä päämäärää ja se vaikuttaa suuresti organisaation kehittymiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Harisalon lisäksi myös Syvänen ym. (2015, s. 157) ja Hatakka (2013, s. 186) ovat huomanneet keskustelun ja erityisesti dialogin myönteiset vaikutukset organisaatioiden menestymisessä. Ikonenkin (2015, s. 148) kehottaa murtamaan vaikenemisen kulttuurin työpaikoilla. Hän toteaa, että arkinen juttelu kyseenalaistaa aina ihmisten aiempaa ajattelua ja toimintaa ja synnyttää jotain uutta. Syvänen ym. (2015, s. 157) huomauttavatkin, että saadakseen aikaan ihmisten välistä yhteistä ymmärrystä, tulee ajatella yhteisesti ääneen ja neuvotella ajatuksista.

Työelämässä esiintyy monimutkaisia ilmiöitä, joiden ratkaisemiseksi vaaditaan Korvan ym., (2021, s. 223) mukaan dialogista lähestymistapaa. On siis välttämätöntä kokoontua kuulemaan eri näkökulmia, oppimaan toisten tavasta ajatella ja pohtimaan yhdessä parempaa, toivottua tulevaisuutta, johon halutaan päästä. Asioiden kompleksisuus tuskin tulee tulevaisuudessa vähenemään. Sen sijaan vuorovaikutustaitojen merkitys tulee organisaatioissa korostumaan aiempaa enemmän (Ikonen, 2015, s. 148).

Koska ongelmat ovat monimutkaisia, tulee Korvan ym. (2021, s. 238) mukaan johtajuudenkin olla muuntautuvaa ja dialogista. He kuitenkin toteavat, että yleisesti perinteisessä hierarkkisessa organisaatiokulttuurissa esimiehet ovat tottuneet määräävään puheeseen, mikä estää

uusien ratkaisuvaihtoehtojen syntyminen. Johtajan tulisi tunnistaa, milloin on autoritäärisemmän yksinpuhelun paikka ja milloin ongelman ratkaisu vaatii moniäänisyyttä ja luottamusta luovaa yhteiskeskustelua. Korva ym. sanovat johtajan tehtävänä olevan erilaisten tilanteiden tunnistaminen. Johtajien tulee toimia dialogin mahdollistajana ja taata osallisuus sekä kuuluksi tuleminen. Kivinenkin (2018, s. 18) kehottaa pyrkimään pois perinteisestä autoritäärisestä johtamiskulttuurista ja mahdollistaa työpaikalla vuorovaikutus. Asioita voidaan kehittää yhdessä vain, jos rakenteet mahdollistavat vuorovaikutuksen työpaikalla. On olemassa hetkiä, jolloin vaaditaan käskemistä ja johtamista, mutta on syytä miettiä, milloin ja minkälaiset tilanteet ratkeaisivat paremmin dialogilla (Arnkil & Eriksson, 2020, s. 126).

Jos johtaja toimii dialogisesti, on sillä myönteinen merkitys henkilöstön työssä viihtymiselle, keskustelevalle ilmapiirille ja työntekijöiden tyytyväisyydelle työpaikkaansa (Ranta, 2020, s. 91). Kun esimiestyö on dialogista, ihmiset kokevat yhteishengen työpaikalla hyväksi (mts. 92). Tällöin ongelmista pystytään keskustelemaan rakentavasti ja vaikeatkin asiat saadaan selvitettyä puhumalla. Vuorovaikutuksen merkitys johtamisessa on suuri (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 212–217). On esimiesten ja johdon vastuu ja velvollisuus edistää henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia (Syvänen ym., 2015, s. 71). Henkilöstön tulee saada esimiehiltä tukea ja heille tulee antaa mahdollisuuksia uudistaa työtään (mts. 158–159).

Esimiesten ja johdon tulee Syväsen ym. (2015, s. 172) mielestä muuttaa omia asenteitaan henkilökunnan kannustamista ja heistä lähtöisin olevien ideoiden ja aloitteiden hyödyntämistä kohtaan. He kehottavat kiinnittämään huomiota esimerkiksi työpaikkakokousten ja palaverien käytäntöihin, jotta henkilökunta kokisi enemmän osallisuutta. Esimiesvetoiset palaverit ovat helposti liian autoritäärisesti johdettuja ja tilaa henkilöstön mielipiteille tai uusille ideoille on niukasti. Myös Kuenkel ym. (2021, s. 133) ja Rossi (2019, s. 177) painottavat kokousten dialogisuuden laatua. Hyvällä dialogilla päästään yhteisymmärrykseen organisaation pyrkimyksistä, resursseista, tulevaisuuden suunnitelmista sekä rakenteista. Johdon tulee mahdollistaa dialogi ja neuvottelemisen sekä tarjota riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia vuorovaikutukseen.

Työntekijöiden kanssa käytävää vuorovaikutusta vaikeuttaa keskijohdon aikapula, vaikka toiveita vuorovaikutuksen lisäämiseen olisi (Zitting ym., 2020, s. 182). On esimiehen vastuulla järjestää aikaa niin, että kaikki pääsevät osallistumaan (Jääskeläinen, 2014, s. 61). Pelkät

yhteiset keskustelut eivät riitä saamaan aikaan muutoksia vaan tarvitaan myös toimintaa ja arviointia. Hyvä kehitys tulee tehdä tietoisesti näkyväksi, jotta se ei unohdu tai huku muiden asioiden alle.

Myös vastuu vuorovaikutuksen onnistumisesta henkilöstön kanssa on pitkälti lähiesimiehellä (Zitting ym., 2020, s. 182). Esimiehen ja työntekijän välistä luottamusta voidaan vahvistaa monella eri tavalla (Ikonen, 2015, s. 140). Pienet asiat ovat tärkeitä. Esimerkiksi puhelinsoi-
tot, sähköpostiviestit ja ennalta sovitut tapaamiset eli ylipäätään kaikki epämuodolliset tilan-
teet luovat luottamusta. Myös aktiivinen kuunteleminen ongelmallisissa tilanteissa vahvistaa
luottamusta esimiesten ja työntekijöiden välillä (mts. 141). Kun esimies antaa alaistensa ker-
toa asioista avoimesti, syntyy mahdollisuus ymmärtää erilaisten toimintamallien taustalla ole-
via syitä (Juuti & Vuorela, 2015, s. 54).

Työyhteisöissä dialogisen kulttuurin tai dialogisten käytäntöjen rakentaminen ja ylläpitäminen on mahdollista, mutta se vaatii paljon työtä (Arnkil & Seikkula, 2015, s. 159). Erityisesti hie-
rarkkisissa organisaatioissa voi olla haastavaa saada muutettua organisaatiokulttuuri dialo-
giseksi (Korva ym., 2021, s. 223). Työntekijöiden, esimiesten, johdon, asiakkaiden ja ylipää-
tään kaikkien osapuolten tulee kokea dialogisuuden hyödyt, jotta käytännöt voivat jäädä elä-
mää (Arnkil & Seikkula, 2015, s. 178). Jotta dialogisuus jäisi organisaatiossa vakiintuneeksi
toimintatavaksi, tulee sitä tukevien välineiden olla hyödyllisiä ja helposti käytettävissä (mts.
183). Välineiden tulee olla myös joustavia ja niiden pitää pystyä muuntautumaan olosuhtei-
den mukaan.

Työpaikalla on erilaisia rakenteita, jotka mahdollistavat tai estävät ihmisten vaikuttamismah-
dollisuuksia ja osallisuuden tunnetta (Kivinen, 2018, s. 19). Näitä ovat kokouskäytännöt, tii-
mien toimintakulttuuri, fyysiset työtilat ja esimiesten tavoitettavuus. Näiden muuttaminen dia-
logiseksi voi vaatia niin johdon kuin työntekijöidenkin kouluttamista. Esimerkiksi fyysisiä tiloja
dialogille on työyhteisöillä niukasti tarjolla (Arnkil & Seikkula, 2015, s. 207). Dialogille on tär-
keää löytää aika, paikka ja tila. Ja näistä tulee pitää myöhemmin myös kiinni (mts. 208). Dia-
logisia tiloja ja dialogeja syntyy ihmisten välille arkielämässä luontevasti, mutta ammatilli-
sessa toiminnassa niiden syntyymiseen ja erityisesti niiden säilyttämiseksi vaaditaan enem-
män määrätietoista toimintaa ja panostusta (mts. 125). Dialogista kulttuuria pitäisikin kehittää
johdon toimesta (mts. 207).

4.2 Työhyvinvointi vaatii panostusta

Manka ja Manka (2016, s. 75) sanovat, että työhyvinvointi on outo käsite maailmanlaajuisesti tarkasteltuna. Yleensä se liitetään työkykyyn ja työterveyteen. Suomessa käsite on laajempi ja se sisältää myös työn sujumisen arjessa. Sosiaali- ja terveysministeriö (STM, i.a.) määrittelee työhyvinvoinnin tarkoittavan kokonaisuutta, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, turvallisuudesta, terveydestä sekä hyvinvoinnista. Myös Suonsivu (2014, s. 42) korostaa työhyvinvoinnin käsitteen laajuutta. Hänen mukaansa työhyvinvointiin kuuluu ihmisen kokemus fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista työssä, jota työnantaja tukee. Puttosen ym. (2016, s. 6) määrittelyn mukaan työhyvinvointi tarkoittaa mielekästä ja sujuvaa työtä turvallisessa ja terveellisessä työympäristössä ja -yhteisössä.

Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät niin työntekijän omassa elämässä kuin työssäkkin (Puttonen ym., 2016, s. 6). Hyvällä johtamisella ja hyvällä työyhteisön ilmapiirillä voidaan lisätä työhyvinvointia (STM, i.a.). Vastuu työhyvinvoinnista kuluu sekä työntekijälle että työnantajalle. Esimerkiksi hyvä johtaminen ja työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu ovat työnantajan vastuulla. Työntekijän taas tulee huolehtia omasta työkyvystään ja ammatillisen osaamisen ylläpitämisestä. Lisäksi jokainen voi vaikuttaa työpaikkansa myönteiseen työilmapiiriin. Työyhteisö, joka voi hyvin tekee laadukasta työtä ja tämä näkyy myös asiakkaille (Lampinen, 2019, s. 58–59; Puttonen ym., 2016, s. 6).

Hyvinvoiva organisaatio luo työolot, joissa on hyvä tehdä työtä (Manka & Manka, 2016, s. 92). Näin voidaan säästää kustannuksia samalla kun henkilöstön henkilökohtainen hyvinvointi on suurimmillaan. Huonosti voiva työyhteisö tulee kalliiksi ja se tuottaa huonosti. Organisaatioiden olisikin tärkeää pyrkiä havaitsemaan työhyvinvointia häiritseviä riskejä herkästi jo ennakkoon. Tähän auttaa esimiesten työhyvinvointiosaamisen tukeminen ja lisääminen (mts. 277).

Tukemalla henkilöstön hyvinvointia voidaan kasvattaa sitoutumista ja luovuutta, mikä vaikuttaa työpaikan tuloksiin (Manka & Manka, 2016, s. 227; STM, i.a.). Organisaatio, joka voi hyvin, tavoittelee koko ajan visioitaan strategisen toimintasuunnitelman mukaisesti (Manka & Manka, 2016, s. 80). Silloin on syytä ottaa henkilöstö mukaan mahdollisimman laajasti mukaan tavoitteiden luomiseen. Hyvinvoiva henkilöstö lisää organisaation tulosta,

asiakastyytyväisyyttä, parantaa työnantajamainetta sekä lisää kustannusten hallintaa (Pekkarinen & Heikinheimo, 2021, s. 8). Lisäksi hyvinvointi auttaa henkilöstöä keksimään innovatiivisia ratkaisuja erilaisiin haasteisiin (Puttonen ym., 2016, s. 28). Työhyvinvointiin panostaminen myös sitouttaa henkilöstöä jatkamaan organisaatiossa muutosten aikana (Pekkarinen & Heikinheimo, 2021, s. 8). Hyvällä työhyvinvoinnilla voi erottautua houkuttelevana työnantajana ja edistää näin työntekijöiden pysyvyyttä (Puttonen ym., 2016, s. 6).

Pekkarisen ja Heikinheimon (2021, s. 10) mukaan viimeisen kymmenen vuoden aikana julkisen alan työpaikat ovat edistyneet työkyvyn johtamisessa. Muutoksia ennakoidaan aiempaa paremmin ja henkilöstön osaamista osataan hyödyntää taitavammin. Parannettavaa on siitä huolimatta. Heidän tutkimuksensa (s. 35) esimerkiksi osoitti, että pienemmissä kunnissa tehdään harvemmin työhyvinvointiin liittyvä riskien kartoitus muutostilanteissa kuin suuremmissa kaupungeissa. Koska työvoiman tarve on noussut (s. 37), on entistä tärkeämpää huolehtia henkilöstön työoloista ja työkyvystä.

4.3 Dialogisuuden hyödyntäminen työhyvinvoinnin edistämisessä

Jos koko organisaatio työskentelisi työtovereiden hyvinvoinnin ja kehittymisen eteen, voisi organisaatiokulttuuri kehittyä työhyvinvointia edistäväksi (Nilsson Lindström & Bringsén, 2018). Joskus esimiehet ja johto ajattelevat työhyvinvoinnin olevan erillinen asia, jonka hoitaa jokin ulkopuolinen organisaatio (Hatakka, 2013, s. 167). Asia ei kuitenkaan ole näin, vaan työhyvinvoinnin edistämisen tulee lähteä esimiehistä. Tällaisen muutoksen aikaan saaminen vaatii kuitenkin toimintakulttuurin muutosta (Hatakka, 2013, s. 167; Juuti & Vuorela, 2015, s. 162). Prosessi on hidas ja vaatii kärsivällisyyttä. Hyvä ilmapiiri töissä ei synny itsestään, vaan sen saavuttaminen vaatii rakenteita, jotka mahdollistavat perustyön tekemisen hyvin ja auttavat yhteisöllisyyden tunteen luomisessa (Ikonen, 2015, s. 21).

Henkilöstön hyvinvointi paranee, kun organisaation toimintaa kehitetään kokonaisvaltaisesti ja systemaattisesti (Manka & Manka, 2016, s. 80; Ranta, 2020, s. 117). Parhaat tulokset työhyvinvoinnin johtamisesta saavutetaan lisäämällä organisaation rakenteisiin avoimuutta, joustavuutta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia (Manka & Manka, 2016, s. 277; Puttonen ym., 2016, s. 28). Vaikuttaminen on tärkeää etenkin omassa lähiympäristössä (Piirto ym., 2022, s. 41). Yhteenkuuluvuuden kokemus ja laadukkaat ihmissuhteet luovat sekä henkistä

hyvinvointia, että auttavat työntekijöitä kehittymään ammatillisesti. Yhteisöllisyyttä voi muodostaa myös epämuodollisesti esimerkiksi kahvitauoilla.

Syvänen ym. (2015, s. 136) mukaan johtajat ja esimiehet voivat vaikuttaa suuresti työntekijöiden työmotivaatioon ja tätä kautta vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Dialogisia menetelmiä käyttäen esimiehillä on mahdollisuus tukea henkilöstön sisäistä motivoitumista työssä. Syvänen ym. antavat selkeitä käytännön ohjeita siihen, kuinka esimiehet voivat käytännössä tähän vaikuttaa. Esimiehet voivat esimerkiksi antaa työstä tunnustusta ja palautetta, käydä kasvokkain keskusteluja erityisesti haasteellisista tilanteista ja pitää yllä oikeudenmukaisia vuorovaikutussuhteita. Lisäksi (s. 137) heidän tulee antaa henkilöstölle mahdollisuuksia osallistua työyhteisön toimintaa koskevaan päätöksentekoon ja luoda dialogia tukevia palaverikäytänteitä yhdessä.

Henkilöstön tulee myös kehittämistoiminnassa pystyä vaikuttamaan muutosten laatuun ja toteutukseen (Ranta, 2020, s. 117). Tällaisen systemaattisen kehittämisen seurauksena organisaation sisäinen dialogi muuttuu koko henkilöstöä huomioivammaksi ja tasa-arvoisemmaksi. Tämä taas vahvistaa henkilöstön hyvinvointia. Työyhteisön ilmapiiriä voidaan parantaa puhumalla asioista avoimesti (Juuti & Vuorela, 2015, s. 53). Näin toimien asioiden taustat ja puhujan pyrkimykset avautuisivat muillekin. Sama asia tai tapahtuma voidaan nähdä monella eri tavalla, mistä syntyy helposti väärinkäsitysten vaara.

Syvänen ym. (2015, s. 89) tutkimuksen mukaan esimiehillä on selvää haastetta työhyvinvoinnin johtamisessa. He (s. 90) toteavat myös, että työntekijöiden jaksamiseen kiinnitetään liian vähän huomiota eikä jaksamista ja työssä selviytymistä tueta ja edistetä riittävästi. Henkilöstö (s. 69) odottaa tasapuolisuutta, tasa-arvoista kohtelua ja oikeudenmukaisuutta. Lisäksi henkilöstö (s. 59) kaipaa lähiesimiesten sekä ylemmän johdon läsnäoloa. Keskustelumahdollisuuksien lisääminen ja esimiesten ja henkilöstön väliset säännölliset palaverit lisäävät Kaihlasan ym. (2019, s. 156) mukaan työhyvinvointia.

Työyhteisöissä on syytä huomioida myös esimiesten oma työnhyvinvointi. Lampinen (2019, s. 55) tuo esille väitöskirjassaan, että esimiesten välistä yhteisöllisyyden tunnetta saadaan rakennettua avoimella vuorovaikutuksella ja toimivalla keskustelukulttuurilla. Käytännössä tämä tarkoittaa säännöllisiä tapaamisia kuten virallisia kokouksia, palaveriteita ja

koulutuspäiviä, joissa käsitellään esimiestyöhön liittyviä asioita. Samalla mahdollistuu myös yhteisöllisyyden kokemus. On tärkeää, että asioita jaetaan, annetaan keskinäistä tukea ja rohkaistaan toisia johtamiseen liittyvissä tilanteissa. Myös yhteinen aika virallisten tapaamisten ulkopuolella hyödyttää esimiehiä. Esimiesten välinen keskinäinen yhteisöllisyyden tunne lisää työhyvinvointia ja organisaatioon sitoutumista (mts. 58–59).

Lampisen (2019, s. 55) ja Syväsen ym. (2015, s. 59) tutkimusten mukaan työpaikoilla yhteisöllisyyden ja dialogin mahdollistavien tapaamisten järjestäminen on usein arkielämässä haasteellista. Syinä voivat olla kiire, liiallinen työmäärä ja kuormitus tai yhteisen ajan puute. Panostaminen olisi kuitenkin tärkeää, sillä kuten Hatakka (2013, s. 187) toteaa, vuorovaikutteisuus ja avoimuus parantavat työtyytyväisyyttä ja motivoi henkilökuntaa. Vuorovaikutus lisää Hatakan mukaan tietoa toisten tekemisestä, mikä mahdollistaa yhdessä kehittämisen ja toisilta oppimisen. Kun yhdistetään osaamista ja erilaisia näkökulmia, voidaan kunnan toiminnassa saavuttaa enemmän ja tehokkaammin eri asioita.

5 ORGANISAATIO MUUTOKSESSA

Tässä kehittämistyössä organisaatiomuutos on läsnä koko ajan. Työn tehtävä on tutkia ja edistää Lappajärven ja Alajärven varhaiskasvatuksen yhdistymisen muutosprosessia. Sen aikana tarkoitus on edistää työntekijöiden hyvinvointia ja osittain myös varmistaa työyhteisön hyvinvointi muutoksen jälkeen. Seuraavassa luvussa käsitellään organisaatiomuutosta useilta eri kannoilta. Tarkastelun kohteena on, mitä muutos tarkoittaa työntekijöiden, esimiesten ja johtamisen kannalta, mitä on muutosvastarinta ja mitä tiedetään viestinnästä muutoksen aikana. Luvun lopussa palataan myös uudelleen dialogisuuteen ja selvitetään lähdekirjallisuuden valossa, mitä hyötyä dialogista on organisaatiomuutoksessa. Tämän lisäksi avataan osallisuuden käsitettä ja tarkastellaan, miten osallisuus liittyy organisaatiomuutokseen.

Muutos on alati jatkuvaa ja pysyvää (Satori ym., 2018, s. 2). Niin ihmisten kuin organisaatioidenkin olemassaolo perustuu muutokseen ja uusiin asioihin sopeutumiseen. Jokaisessa organisaatiossa onkin usein käynnissä lukuisia muutosprosesseja, joista osa on selviä ja avoimia, toiset taas ovat huomaamattomampia ja tiedostamattomia (Stenvall & Virtanen, 2021, s. 25). Organisaation muutokset voivat liittyä organisaation jonkin piirteen tai osan muuttumiseen, organisaatorakenteeseen, organisaatiokulttuuriin tai esimerkiksi liikeideaan (Viitala & Jylhä, 2019, s. 280). Muutos voi olla jatkuva prosessi tai ajallisesti rajattu. Se voi olla ulkoisten tekijöiden pakottama tai aikaansaama tai itse käynnistetty. Usein muutokset ovat kehittämistä, mutta toisinaan ne voivat olla myös supistamista tai lopettamista.

Muutokset ovat organisaatioissa usein tilanteita, joissa tehdään jotain ennen tekemätöntä (Virtanen & Stenvall, 2014, s. 186). Tämän vuoksi muutosprosessia ei voi suunnitella tarkasti etukäteen eikä lopputulosta voi varmuudella tietää (Viitala & Jylhä, 2019, s. 280). Prosesseissa tulee väistämättä eteen yllättäviä tilanteita eivätkä muutokset aina edes onnistu (Stenvall & Virtanen, 2021, s. 157; Viitala & Jylhä, 2019, s. 281).

Ihmiset ovat muutoksen aikaansaava voima ja samalla he ovat sen haaste (Viitala & Jylhä, 2019, s. 281). Muutoksessa tulee ottaa huomioon yksilöt, huolehtia heidän hyvinvoinnistaan ja saada heidät kehittymään prosessin aikana (Virtanen & Stenvall, 2014, s. 180, 194). Mikäli siinä onnistutaan ja ihmiset kokevat saavansa tukea ja ideoita, vahvistuu yksilöiden itsetunto sekä ammatillinen identiteetti ja työnantajan maine koetaan parempana (mts. 194).

Tämä johtaa henkilöstön parempaan sitoutumiseen työnantajaan (mts. 195). Onnistuneeseen muutokseen ja ihmisiin panostamisella voidaan saada suuria hyötyjä.

Jäppinen (2017, s. 474) toteaa artikkelissaan, että työyhteisössä muutos voisi olla helpompi, mikäli asioita tehtäisiin pienillä askelilla ja hitaasti. Hänen mukaansa muutosjohtamisessa pinnan alla kytevä dynamiikka on usein tärkeämpää kuin päällisin puolin näkyvät suuret muutokset. Aromaa (2020, s. 84) sanoo väitöskirjassaan, että organisaatioiden toimintatapojen uudistaminen on sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvaa toimintaa. Tutkimus (s. 85) osoittaa, että hyvällä vuorovaikutuksella voivat pienessä organisaatiossa johtaja ja työntekijä luoda vuorovaikutuksellaan tasavertaista kulttuuria. Tällainen vireä sosiaalinen vuorovaikutus johtajan ja työntekijöiden välillä auttaa organisaatiota uudistumaan ja mahdollistaa kriittisen ja kehittävän keskustelun. Lopputuloksena organisaatiolla on mahdollisuus uudistua.

Paljon julkisen puolen organisaatiota ja johtamista tutkineet Virtanen ja Stenvall (2014, s. 180) huomauttavat, että julkisen organisaation muutoksen johtaminen on erilaista kuin yritysten. Heidän mukaansa julkisen hallinnon uudistuksissa on usein ongelmana toimeenpano (Stenvall & Virtanen, 2021, s. 35). Julkisella puolella tullaan helposti tilanteeseen, jossa idean esittelyn jälkeen aletaan kiinnittää huomiota kokonaisuuden kannalta vääriin tai toisarvoisiin asioihin. On vaara (s. 43), että hallintouudistuksissa juututaan pohtimaan ylemmän johdon valtarakenteita, ja unohdetaan huomioida, miten muutos vaikuttaa konkreettiseen tekemiseen. Toinen vaaran paikka julkishallinnon muutoksissa on huonosti käytännön työtä tuntevat toimeenpanijat, jotka ovat ennakoineet väärin, miten muutos vaikuttaa perustyöhön. Hiltunen (2015, s. 86) taas huomauttaa, että organisaatioissa muutosta voidaan myös vähätellä, vaikka sen tarve tunnustettaisiin.

Muutos voi tuoda mukanaan asioita, joita ei alkuperäisessä tilanteessa tavoiteltu (Viitala & Jylhä, 2019, s. 280). Oppijoina eivät ole pelkästään työntekijät, vaan tämä koskee myös päättäjiä. Muutoksessa opitaan aina uusia asioita eli se on myös oppimisprosessi. Organisaatiolla on muutoksessa mahdollisuus vahvistaa omaa osaamistaan ja luoda sen avulla uusia käytäntöjä (Virtanen & Stenvall, 2014, s. 187). Muutoksen voidaan katsoa onnistuneen, kun se vaikuttaa siihen, miten ihmiset tekevät työtään (Stenvall & Virtanen, 2021, s. 43).

5.1 Työntekijä organisaatiomuutoksessa

Työntekijöillä on organisaatiomuutoksissa yleensä mielessä hyvin tavanomaiset ja konkreettiset kysymykset (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 171–172). He haluavat tietää, mitä muutos tarkoittaa käytännössä, miksi se toteutetaan ja mitä minulle tämän takia tapahtuu. Näitä kysymyksiä tulee huolellisesti ja systemaattisesti käydä läpi muutoksen käynnistysvaiheessa (mts. 172). Lähiesimiesten tulee pystyä vastaamaan työntekijöiden kysymyksiin, vaikka ne voivat johdon kannalta kuulostaa yksinkertaisilta tai epäoleellisilta.

Laurilan (2017, s. 166) muutosjohtajuutta käsittelevässä väitöskirjassa selvisi, että vaikka henkilöstön kaipaa muutoksessa konkreettisia tavoitteita ja selkeää päämäärää, on heidän tärkeää saada myös syvempi merkityksellisyyden kokemus muutoksen tarpeellisuudesta. Tällaisella visiolla on tärkeä tehtävä toimia innostajana ja motivoijana. Myös Virtanen ja Stenvall (2019, s. 172) korostavat, että muutos hyväksytään helpommin, jos se koetaan tarpeelliseksi, loogiseksi ja perustelluksi. On johdon ja esimiesten tehtävä pohtia (s. 173), onko muutoksen kokonaiskuvasta, tarpeellisuudesta ja pyrkimyksistä kerrottu työntekijöille niin, että he todella ymmärtävät, mistä on kysymys. Pitää huomata, että usein työntekijän on vaikea saada selkoa hienoilta kuulostavien hankkeiden ja kehittämisspyrkimysten todellisesta syystä ja tarkoituksesta.

Sekä Kaihlasan ym. (2019, s. 156) että Laurilan (2017, s. 141) tutkimuksissa nousi esille, henkilöstö haluaa riittävästi aikaa muutokselle. Aikaa tulee olla riittävästi niin uusien työtehtävien perehdytykseen, toimintatapojen läpikäymiseen kuin kaiken sen sisäistämiseen (Kaihlanen ym., 2019, s. 156; Laurila, 2017, 146). Työntekijät nostivat tutkimuksissa esille myös oman vastuunsa ja panoksensa muutoksessa ja perehtymisessä (Kaihlanen ym., 2019, s. 156; Laurila, 2017, s. 155). Vastuuta muutoksen hyväksymisestä ei vieritetty pelkästään esimiehille tai organisaation johdolle.

Työntekijöiden motivoitumiseen ja sopeutumiseen muutokseen auttaa hyvä yhteishenki ja avoin ilmapiiri (Kaihlanen ym., 2019, s. 156). Henkilöstö toivookin ennen organisaatiomuutoksia tutustumista uusiin työtovereihin jo ennakkoon (Hirvonen, 2019, s. 127). He haluavat etukäteen tietää myös uudet toimintakäytänteet (Zitting ym., 2020, s. 181). Kun muutoksessa on

mukana organisaatioita, joiden toimintoja tulee sovittaa yhteen, henkilöstö kokee tärkeäksi asioiden tasa-arvoisen ja etupainotteisen yhteensovittamisen (Hirvonen, 2019, s. 127).

Muutos tuo mukanaan aina epätietoisuutta ja epävarmuutta ja henkilöstö voi kokea pelkoa (Laurila, 2017, s. 181). Tätä esimies voi helpottaa kohtaamalla alaisensa yksilöinä ja huolehtimalla heidän jaksamisestaan. On tärkeää, että esimies auttaa alaisiaan käsittelemään ja purkamaan negatiivisia tunnetiloja, joita organisaatiomuutos herättää (mts. 179). Työntekijä hyväksyy muutoksen paremmin, jos sitä pystyy tarkastelemaan mahdollisuutena eikä uhkana (mts. 170). Myös huumori auttaa käsittelemään organisaatiomuutoksen aiheuttamia negatiivisia tunnetiloja (mts. 180).

5.2 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on muutoksen suunnittelun tai itse muutoksen tekemisen vastustamista (Viitala & Jylhä, 2019, s. 281). Sen syyt ovat usein tunteissa (Jabe, 2017, s. 202; Laurila, 2017, s. 178). Muutosvastarinta voi ilmetä esimerkiksi aggressiona, välinpitämättömyytenä, informaation torjumisena tai voimakkaana kritisoina ja sitä esiintyy useimmissa organisaatiomuutoksissa, joissa rakenteet ja yksilön työ ja asema muuttuvat (Viitala & Jylhä, 2019, s. 281). Muutosvastarinnan takana on usein monia eri syitä, kuten tiedon puute, epäusko muutoksen hyödyllisyyteen tai onnistumiseen, haluttomuus oppia uutta tai vaikutusmahdollisuuksien puute (Viitala & Jylhä, 2019, s. 281). Muutosvastaisuuden taustalla voi olla myös väsyminen jatkuviin muutoksiin, huoli epävarmasta tulevaisuudesta ja pelko oman työpaikan menettämisestä (Laurila, 2017, s. 178). Kaikesta huolimatta vanhat tutut, vaikka joskus huonotkin toimintatavat, tuovat ihmisille turvallisuuden tunnetta ja siksi niistä on usein vaikea luopua.

Jabe (2017, s. 202) toteaa, että usein henkilökunnan keskuudessa muutosvastarinta kytee pinnan alla jo ennen virallisia tiedotuksia. Huhut kiertävät ja ihmiset pohtivat keskenään, mitä tuleman pitää. Tässä kohtaa Jabe (s. 203) kehottaa antamaan henkilöstölle tukea ja kannustusta muutoksen kohtaamiseen. Faktat (s. 202) eivät kuitenkaan välttämättä riitä, koska tunteet ovat voimakkaita. Vihan jälkeen (s. 203) muutosvastarinta voi vaihtua suruksi, kun henkilöstö huomaa, että muutosta ei voi estää. Vanhasta luopuminen vie aina oman aikansa.

Vastustaminen ei kuitenkaan Viitalan ja Jylhän (2019, s. 281) mukaan välttämättä liity itse muutokseen vaan sen vaikutukseen yksilön omaan työhön, olosuhteisiin ja yhteisöön. Varsinaisen muutoksen voidaan jopa kokea järkeväksi, mutta sen seuraukset saattavat arveluttaa. Muutosvastarintaan tehokkainta lääkettä on niin Laurilan (2017, s. 154), Hiltusen (2015, s. 88) kuin Stenvallin ja Virtasenkin (2019, s. 176) mielestä henkilöstön mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, koska se lisää motivaatiota ja työn mielekkyyttä. Henkilöstölle tulee antaa aidosti mahdollisuuksia osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen.

Muutosvastarintaa pitää Kauhasen (2018, s. 57) mielestä osata kohdata ja käsitellä. Käsittelemättömät tunteet aiemmista muutoksista voivat nousta pintaan vuosienkin kuluttua. Muutosvastarintaan kuuluvat ikävät seikat tulee Kauhasen mukaan ottaa esille ja käsitellä muutosta vastustavien kanssa rauhallisesti ja asiallisesti. Kauhasen korostaa, että ketään ei pidä syyllistää tai arvostella, vaan kaikki pitää saada ymmärtämään, miksi muutos tehdään. Jabekin (2017, s. 203) kehottaa esimiehiä ottamaan asioita esiin rohkeasti, vaikka ne olisivat vaikeita. Myös perustehtävä kannattaa palauttaa henkilöstön mieleen. Oleellista (s. 202) on keskittyä pelkojen lievittämiseen. Viitala ja Jylhä (2019, s. 281) huomauttavat muutoksen kokemisen olevan kuitenkin yksilöllistä. Toiset ovat innostuneempia uudesta, kun toiset kokevat muutoksen pelottavina.

5.3 Esimies organisaatiomuutoksessa

Esimiehiin kohdistuu organisaatiomuutoksessa työntekijöiden puolelta suuria odotuksia. Laurilan (2017, s. 140) tutkimuksessa nousi esiin, että henkilöstö haluaa esimieheltä muutoksessa muun muassa selkeää ja realistista aikataulusuunnitelmaa sekä (s. 153) säännöllistä henkilökohtaista ja rehellistä palautetta. Esimiehen tulee (s. 169) myös näyttää myönteistä esimerkkiä, jotta alaiset motivoituvat ja sitoutuvat muutokseen paremmin. Hirvonen (2019, s. 175) jatkaa listaa vielä esimiehen luotettavuudella, avoimuudella ja hyvällä tiedottamisella. Kaikista tärkein asia esimiehen taholta muutostilanteessa on ehkä kuitenkin läsnäolo, jota korostetaan useissa kirjoissa ja tutkimuksissa (Hirvonen, 2019, s. 175; Kaihlanen ym., 2019, s. 156; Laurila, 2017, s. 182). Esimiehen kanssa halutaan keskustella rauhassa mieltä painavista asioista ja kaikista muutoksesta heränneistä kysymyksistä (Laurila, 2017, s. 183).

Useissa tutkimuksissa on osoitettu, että muutoksessa myös esimiehet ja johtajat tarvitsevat tukea omilta johtajiltaan (Kantola ym., 2021, s. 31; Laurila, 2017, s. 181; Zitting ym., 2020, s. 181). Jos lähijohtajat kokevat pääsevänsä mukaan kehittämistyöhön, ovat he luottavaisempia ja tyytyväisempiä tilanteeseen (Kantola ym., 2021, s. 31). Esimiehen on vaikea lähteä johtamaan omalta osaltaan muutosta, jos hänen oma sitoutumisensa siihen ei ole vakaalla pohjalla (Jabe, 2017, s. 202). Myös esimiesten oma muutosvalmius on parempi, jos muutos koetaan merkitykselliseksi (Kantola ym., 2021, s. 33).

On tärkeää huomata, että esimiehet tai johto eivät voi selventää muutoksen tarpeellisuutta alaisilleen, jos heillä ei itsellään ole ensin selkeää käsitystä muutoksen tavoitteista (Kantola ym., 2021, s. 33; Laurila, 2017, s. 138; Virtanen & Stenvall, 2019, s. 171). Laurilan väitöskirjassa (2017, s. 167) tutkitut esimiehet uskoivat, että alaiset innostuvat ja motivoituvat muutokseen, jos heille voi perustella kunnolla muutoksen käytännön hyödyt. Myös Kantola ym. (2021, s. 29) huomauttavat, että lähijohtajat haluavat tietää, mitä ollaan tekemässä ja osallistua päätöksentekoon ja prosessiin.

Esimiehet ovat muutoksessa erityisen tärkeässä roolissa, koska heiltä saatava tuki vähentää Viitalan ja Jylhän (2019, s. 283) mukaan henkilöstön epävarmuutta. Zitting ym. (2020, s. 182) toteavat, että muutostilanteissa esimiesten ja työntekijöiden keskinäinen luottamus toisiinsa todennäköisesti helpottaa johtajan työtä. Luottamuksen rakentamisessa ovat tärkeässä roolissa tunteet. Jabe (2017, s. 203) varoittaa, että alaisten vihaisiin tunteisiin muutoksessa ei tule vastata samalla mitalla. Esimiehen tulee pystyä sietämään itseensä kohdistuvaa arvostelua. Tarvittaessa esimies voi hakea itselleen tukea vaikeissa tilanteissa.

Kantola ym. (2021, s. 29) toteavat, että esimiehetkin haluavat muutoksessa tehdä yhteistyötä ja kokea hyvää vuorovaikutusta. Niin ikään Lampisen (2019, s. 56) tutkimuksen tulosten mukaan esimiehetkin voivat paremmin, kun he saavat tuntea yhteenkuuluvuutta. Organisaation laajuus, hierarkkisuus ja liian suuret kokoonpanot palavereissa voivat kuitenkin heikentää sitä. Myös jatkuvat organisaatiomuutokset ja muutokset esimiesyhteisössä sekä fyysinen etäisyys toimipisteiden ja kollegoiden välillä tuovat yhteenkuuluvuudelle omat haasteensa.

5.4 Muutosjohtaminen

Muutosten halutaan usein olevan hallittuja ja selkeitä (Stenvall & Virtanen, 2021, s. 39). Täysi hallittavuus on kuitenkin mahdotonta ja siksi täytyy tyytyä hallitsemaan sitä, mitä pystyy (mts. 40). Muutosta tulee johtaa juuri siksi, että eteen tulee yllättäviä tilanteita ja näihin voi hyvällä johtamisella saada uusia ennen näkemättömiä ratkaisuja (Hirvonen, 2019, s. 175; Stenvall & Virtanen, 2021, s. 40). Muutosjohtaminen on pitkälti ihmisten johtamista (Hirvonen, 2019, s. 230). Henkilöstö tulee saada sitoutettua ja osallistumaan muutokseen ja siksi oleellisia asioita ovat työilmapiirin, työyhteisöjen ja organisaatiokulttuurin kehittyminen. Nämä asiat vaikuttavat aina lähtötilanteesta alkaen muutoksen vakiinnuttamiseen ja vielä siitäkin eteenpäin. Henkilöstö haluaa, että heitä johdetaan muutoksen läpi (Hirvonen, 2019, s. 180; Laurila, 2017, s. 208; Viitala & Jylhä, 2019, s. 282).

Muutosjohtaminen on systemaattista toimintaa, jolla pyritään totuttamaan tavoiteltu muutos (Viitala & Jylhä, 2019, s. 280). Sitä tehdessä tulee ottaa erityinen muutosjohtajan rooli (Hirvonen, 2019, s. 231). Muutosjohtamiseen vaadittavat taidot ovat erilaisia kuin arkisen johtamisen (Hirvonen, 2019, s. 231; Kauhanen, 2018, s. 49). Se on myös arkipäivän johtamista huomattavasti haastavampaa (Kauhanen, 2018, s. 49).

Virtanen ja Stenvall (2014, s. 196–200) ovat määritelleet muutoksen vaiheet. Ensin (s. 196) pitää tunnistaa muutostarve ja siihen liittyen luodaan visio siitä, mihin pyritään. Seuraavaksi (s. 197) tehdään muutossuunnitelma ja pohditaan hankkeen riskit. Sitten rakennetaan muutoksille myönteinen ilmapiiri. Henkilöstö tai ainakin osa siitä on otettava tavalla tai toisella mukaan muutoksen toteuttamiseen. Lopulta turvataan muutoksessa tarvittavat resurssit. On tärkeää (s. 200) suhtautua muutokseen kuin matkaan, jossa matkasuunnitelmaa voidaan tarpeen mukaan muokata ja tarkentaa.

Hirvonen (2019, s. 233–234) varoittaa, että useampia työyhteisöjä koskevan muutoksen saa nopeasti pilalle kohtelemalla henkilöstöä epäoikeudenmukaisesti ja epätasa-arvoisesti, johtamalla huonosti, jättämällä toiminta arvioimatta sekä laiminlyömällä pelisääntöjen teko. Juuti (2018, s. 27) toteaa, että olemme siirtymässä perinteisestä, esimieskeskeisestä johtamisesta toisenlaiseen jaettuun ja toimijoiden vastuullisuutta korostavaan johtajuuteen. Tällainen muutos johtamiskulttuurissa ei tapahdu kivuttomasti. Tällä hetkellä useimmat työyhteisöt ovatkin

Juutin mukaan välivaiheessa vanhanaikaisen, hierarkkisen johtamistavan ja uuden toimijoiden vastuuta korostavan johtajuuden välimaastossa. Välivaiheessa, jossa uusi kulttuuri ei vielä ole vakiintunut, koetaan usein huonoa johtajuutta.

Muutosta johtavalla vastuuhenkilöllä tulisi olla kokemusta ja osaamista muutoksen johtamisesta (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 171). Mikäli esimies haluaa olla hyvä muutosjohtaja, hänen on oltava ennen kaikkea johdonmukainen, ihmisiä kunnioittava ja arvostava. Tämä saattaa olla haasteellista, sillä muutos voi tarkoittaa myös ikäviä asioita työntekijöille. Siitä huolimatta työntekijän tulee saada kokea olevansa arvostettu. Ikävistä tilanteista huolimatta työntekijöille voi aina perustella tarkkaan muutosten syyt ja näin osoittaa kunnioitusta ja kiinnostusta työntekijöitä kohtaan. Asiat (mts. 174) tulee kertoa avoimesti ja vitkastelematta ilman salailua. Muutosjohtajuuteen kuuluu, että esimies pyrkii selvittämään asioita ja antaa vastauksia kysymyksiin, kun alaiset niitä tarvitsevat ja pyytävät (Laurila, 2017, s. 183).

Esimiehiltä ja johdolta muutostilanteet vaativat paljon (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 170). Johdon tulee olla läsnä muutostilanteissa, sillä on tärkeää, että muutos saa kasvot (Hirvonen, 2019, s. 175; Virtanen & Stenvall, 2019, s. 170). Lähiesimiesten vastuulla on perustella omille alaisilleen muutoksen tekemisen syyt, käytännön toteutus ja pystyä kertomaan jokaiselle työntekijälle henkilökohtaisesti, mitä muutos juuri heidän kohdallaan tarkoittaa (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 170). Henkilöstö haluaa esimieheltään osaamista niin ihmisten johtamisesta, tilannejohtamisesta kuin empatiaan ja tunneälyä (Hirvonen, 2019, s. 175). Muutosjohtajuus edellyttää esimieheltä jatkuvaa tasapainottelua erilaisten ja välillä toisilleen vastakkais-tenkin odotusten välillä, joita alaiset esimiehelleen kohdistavat (Laurila, 2017, s. 203).

Jotta muutos voisi onnistua, tulee henkilöstön pystyä luottamaan muutoksen johtoon (Hirvonen, 2019, s. 175). Muutosjohtajan tulee olla rehellinen, tehdä roolinsa selväksi, olla osaava ja arvotietoinen sekä aikaansaava. Henkilöstö pitää tärkeänä oikeudenmukaista kohtelua (mts. 180). Siihen liittyvä tasa-arvon odotus kulkee jännitteenä läpi koko muutosprosessin.

Tunteiden kanssa työskentely korostuu muutosjohtamisessa (Laurila, 2017, s. 166). Esimiehiltä ja johdolta odotetaan kykyä myötäelää muutosta henkilöstön kanssa (Hirvonen, 2019, s. 166). Muutos on aina henkilökohtainen kokemus ja se muuttaa työntekijän identiteettiä (Rossi, 2019, s. 175). Vanhasta pitää luopua ja se aiheuttaa tunteita: ahdistusta,

turhautumista ja ehkä vihaakin. Esimiesten pitää selvittää näistä henkilökunnan tunteista. Esimiesten tulee osata luoda positiivista energiaa, innostaa, motivoida ja toisaalta toimia rauhoittelijoina (Laurila, 2017, s. 208).

Riittävän ajan varaaminen on tärkeää muutoksen pitkäjänteisessä läpiviennissä (Fonsén & Keski-Rauska, 2018, s. 188). Esimiehen tulee suunnitella tarkasti ajankäyttönsä, sillä hänen täytyy huolehtia sekä työyhteisön perustehtävästä että muutosprosessin etenemisestä (Laurila, 2017, s. 140). Aikaa täytyy muistaa varata myös päivittäisiin kohtaamisiin henkilökunnan kanssa (Fonsén & Keski-Rauska, 2018, s. 188).

Johdolla tulee olla muutoksen johtamisesta kokonaiskuva (Hirvonen, 2019, s. 231). Esimerkiksi organisaatioiden yhdistyminen ei tarkoita muutosprosessina vain rakenteita, tiloja ja sijoittumisia, uusia tehtäviä ja työprosesseja, vaan muutoksen johtamisen tulee koskettaa myös uuden organisaation toimintaa koskevia asioita kuten toimiva työyhteisöjä ja yhtenäistä organisaatiokulttuuria. Vastuu muutoksen läpiviemisestä on johdolla. Vaikka henkilöstön tulee omalta osaltaan huolehtia muutoksen onnistumisesta, tulee organisaation johdon kuitenkin sitouttaa työntekijät muutokseen. Esimiehet tarvitsisivat enemmän ymmärrystä muutosjohtajuuteen liittyvistä ajattelu- ja toimintatavoista (Laurila, 2017, s. 208). Heiltä odotetaan muutoksessa erittäin moninaisia asioita. Muutosjohtajuus on kompleksista.

5.5 Viestintä organisaatiomuutoksessa

Hirvosen (2019, s. 169) ja Laurilan (2017, s. 148) väitöskirjoissa nousi vahvasti esille viestinnän ja tiedottamisen tärkeys epävarmassa muutostilanteessa. Myös Kaihlanen ym. (2019) ja Zitting ym. (2020) ovat käsitelleet aihetta artikkeleissaan. Viestintään tulee kiinnittää huomiota jo muutoksen alkuvaiheessa. Jo organisaation muutosvalmiuteen voidaan vaikuttaa tiedottamalla (Hirvonen, 2019, s.182).

Lampisen (2019, s. 56) väitöskirjan mukaan avoin tiedonkulku luo työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia, organisaatioon sitoutumista ja palvelun laatua. Lisäksi hyvä tiedonkulku lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisöllisyyttä. Sen sijaan epätietoisuus tulevasta voi aiheuttaa Laurilan (2017, s. 150) tutkimuksen perusteella pelkoja ja siten heikentää työtehoa muutoksen aikana. Nämä uhat ja pelot voitaisiin välttää sillä, että esimiehet ja alaiset viestisivät

avoimesti ja oikea-aikaisesti. Viitala ja Jylhä (2019, s. 282) sanovat olevan johdon ja esimiesten tehtävä luoda järjestystä muutokseen niin, että henkilöstön hyvinvointi ja innostus säilyy. Epävarmuus vähenee, kun viestintää tehostetaan, tehdään sitä avoimesti, kohdellaan henkilöstöä oikeudenmukaisesti ja panostetaan luottamuksen rakentamiseen.

Avoin ja oikea-aikainen tiedottaminen on tärkeää myös esimiehille. Laurilan (2017, s. 149) tutkimuksessa esimiehet kokivat, että heidän ei saa muutoksista riittävästi tietoa. Esimiehet (s. 139) kokivat vaikeaksi tiedottaa alaisiaan tilanteessa, jossa he eivät itsekään aina tiedä, mitä ylin johto on suunnitellut. Esimiesten on vaikea toteuttaa muutosta, jos heiltä itseltäänkin puuttuu tietoa. Muutostilanteissa esimiehet tarvitsevat itsekin laadukasta viestintää johdolta (Kantola ym., 2021, s. 29; Laurila, 2017, s. 139).

Kauhanen (2018, s. 56) huomauttaa, että muutoksen aikana viestintä pitää moninkertaistaa ja sen tulee olla monikanavaista. Viestintään tulee myös varata tarvittava määrä aikaa ja rahaa. Nykyaikaisista nopeista ja helposta sähköisistä viestimistä huolimatta tutkimuksissa nousee esiin tarve ja halu aidolle kohtaamiselle. Kaihlasan ym. (2019, s. 156) tutkimuksessa työntekijät halusivat paljon avointa keskustelua, jota voi toteuttaa esimerkiksi säännöllisillä viikkopalavereilla. Myös Laurilan (2017, s. 148) väitöskirjassa nousi esille työntekijöiden toive henkilökohtaisesta viestinnästä kasvokkain suoraan esimiehen kanssa. Soukainenkin (2015, s. 155) kehottaa väitöskirjassaan luomaan hajautettuihin organisaatioihin rakenteet, jotka mahdollistavat tiedottamisen sekä yhteisten kokousten järjestämisen eri yksiköissä työskenteleville työntekijöille.

Niin esimiehet kuin henkilöstökin haluaa tietoa muutoksista mahdollisimman varhain ja mielellään jo etukäteen (Laurila, 2017, s. 149). Vanhakantainen johtamiskulttuuri, jossa asioista tiedotetaan vasta kun ne ovat selviä ja niistä tehdyt päätökset on lyöty lukkoon, ei sovellu muutostilanteen tiedottamiseen (Hirvonen, 2019, s. 171). Muutostilanteissa tulisi tiedottaa jo suunnitteilla olevista asioista ja myös siitä, jos mitään tiedotettavaa ei ole (Hirvonen, 2019, s. 171; Laurilan, 2017, s. 148). Tärkeää on myös tapa ja sävy, joilla muutoksesta viestitään (Hirvonen, 2019, s. 169; Kaihlanen ym., 2019, s. 156). Tiedottamisen tärkeys korostuu muutostilanteen epävarmuudessa (Hirvonen, 2019, s. 169).

5.6 Dialogi ja osallisuus organisaatiomuutoksessa

Isaacsin (1999, s. 358–359) mukaan muutoksessa olevissa organisaatioissa ihmiset tulisi saada pohtimaan, mitä heille tapahtuu ja miksi. On organisaation tehtävä luoda perusrakenne, joka tukee ja ylläpitää tällaista dialogia. Myös Kaihlasan ym. (2019, s. 161) tutkimus osoittaa, että muutospaineiden vallitessa pitää kiinnittää huomiota työyhteisön uudistuksia koskevaan vuorovaikutukselliseen keskusteluun. Laadukas dialogi on aidon muutoksen ydin (Kuenkel ym., 2021, s. 133). Yhteinen keskustelu on oleellista, eikä pelkkä yleinen informointi asioista riitä. Dialogi on liima, joka pitää organisaation toimintakykyisenä. Lisäksi se auttaa työyhteisöä oppimaan uusia asioita ja kehittämään innovaatioita. Keskustelut ja perustelut ovat se voima, jolla henkilöstö saadaan liikkeelle (Kauhanen, 2018, s. 55).

Hirvonen (2019, s. 233) muistuttaa, että organisaatioita yhdistettäessä, tulee niiden kulttuurit yhteensovittaa. Tämä työ on aloitettava jo muutoksen alkuvaiheessa. Ihmisten kohtaamiseen tulee tuolloin kiinnittää erityistä huomiota ja yhteisöllisyyteen tulee panostaa. Tärkeää on myös pitää huoli oikeudenmukaisuudesta, jotta yhteisöllisyys saadaan syntymään. Työkulttuurien yhtenäistäminen on pitkäjänteistä toimintaa. Muutos onnistuu vain ihmisten hyvällä kohtelulla. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyy jokaiselle työpaikalle omanlaisensa kulttuuri, joka kuvaa juuri sen paikan tapoja toimia (Juuti, 2018, s. 25).

Laurilan (2017, s. 155) väitöskirjassa nousi esiin, että henkilöstön haluaa työtään koskevien muutosten suunnittelemisessa mahdollisuuden esittää avoimesti omia näkemyksiä ja tulla aidosti kuulluksi. Henkilöstö (s. 164) kaipaa johdon ja alaisten välille molemminpuolista ja tasa-vertaista vuorovaikutussuhdetta huolimatta virallisesta hierarkiasta. Zitting ym. (2020, s. 178) tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että vaikka keskijohto haluaisi itsekkin keskustelelevampaa työtettä, se harvoin toteutuu, koska toimintakäytännöt, organisaatorakenne ja muutostyöllisyys vievät liikaa aikaa ja huomiota. Lisäksi johtajat kokevat, että heidän tärkein tehtävänsä on tehdä päätöksiä, eikä loputtomasti keskustella.

Organisaatioissa on usein luonnolliseksi koettu raja esimiesten ja työntekijöiden välillä (Juuti, 2018, s. 107). Tällaisessa jaossa ”meihin” ja ”noihin” on sisäänrakennettu vastakkainasettelu. Ihmiset suhtautuvat ystävällisesti ja luottamuksellisesti omaan ryhmäänsä ja luontaisesti siirtävät kielteiset tunteet toisiin eli itsestä pois. Esimiehillä on vaativa tehtävä purkaa omalta

osaltaan tätä asetelmaa ja pyrkiä murtamaan ennakkoluuloja esimiesten ja työntekijöiden väliltä. On tavallista, että organisaatioissa ei esitetä rohkeasti uusia ajatuksia, vaan ennemmin kunnioitetaan esimiesten asemaa ja vaietaan asioita, jotka saattaisivat olla eriäviä johdon mielipiteiden kanssa (mts. 78).

Hyvissä työyhteisöissä käynnistyy kriisitilanteissa dialogi, jolla saadaan selville erilaisia mielipiteitä ja ehdotuksia siitä, miten tulisi toimia (Juuti, 2018, s. 72). Näistä työyhteisö voi valita yhteisesti sen, jota pitää parhaimpana tapana toimia. Tällä tavalla toimien kaikki ovat yhdessä osallistuneet päätöksentekoon ja syntyy kokemus jaetusta johtamisesta, joka parhaassa tapauksessa vahvistaa työyhteisöä. On kuitenkin varottava, etteivät yhteisesti esitetyt mielipiteet jää keskustelematta ja ratkaisuvaihtoehtoiksi valikoidu lopulta vain esimiesten omat mielipiteet (mts. 72–73). On johdon ja esimiesten tehtävä varmistaa, että henkilöstön mielipiteet huomioidaan ja vuorovaikutus on turvattu (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 170). Esimiesten tulee pyrkiä johtamaan keskustelua ja ottaa vastuuta siitä, milloin sitä syntyy (Virtanen & Stenvall, 2014, s. 139). Heidän tulee myös huolehtia, että toisistaan poikkeavat kannat pääsevät selkeästi esille ja että eri näkökulmat saavat tasa-arvoisen kohtelun. Avoin keskustelu mahdollistaa uudet näkökulmat ja ideat (Viitala & Jylhä, 2019, s. 282).

Dialogin lisäksi myös osallisuuden käsite on paljon esillä, kun työorganisaatioita kehitetään ja henkilöstön työhyvinvointia pyritään edistämään (Kettunen, 2021, s. 11). Osallisuus tarkoittaa toimijuutta, jossa henkilö saa kokemuksen oman toimintansa merkityksellisyydestä (mts. 12). Kielitoimisto (2022) määrittelee osallisuuden olevan jotain, missä ollaan osallisena johonkin. Esimerkiksi henkilö voi osallistua jonkin asian kehittämiseen tai vaikkapa yhteiskunnalliseen päätöksentekoon.

Henkilöstö on tärkeää saada osallistumaan muutostilanteeseen (Hirvonen, 2019, s. 127; Laurila, 2017, s. 154). Muutosprosessissa tulisi aina kuulla asianosaisia (Viitala & Jylhä, 2019, s. 282). Johdon tulee ottaa työntekijät mukaan työtä koskevien muutosten suunnitteluun jo niiden suunnitteluvaiheessa (Laurila, 2017, s. 154; Syväsen ym., 2015, s. 260). Yhteisissä kehittämistilaisuuksissa on tärkeää olla luottamusta herättävä ilmapiiri, joka osaltaan aktivoi ja rohkaisee osallistumista. Henkilöstön kuuleminen on myös avain siihen, että heidät saadaan aidosti muutokseen mukaan (Hirvonen, 2019, s. 129; Laurila, 2017, s. 154; Soukainen, 2015, s. 129; Syvänen ym., 2015, s. 260; Viitala & Jylhä, 2019, s. 282). Työntekijöiden

osallistumisen edistäminen voi olla vahvemmin lähtöisin työnantajasta kuin henkilöstöstä (Kuokkanen, 2021, s. 146). Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteivätkö työntekijät haluaisi olla mukana. Osallisuuden tunnetta voidaan rakentaa organisaatiossa pitkäjänteisesti vuosia, mutta lopulta teot ratkaisevat (mts. 148).

Muutoksen hyvä johtaminen edellyttää laadukasta vuorovaikutusta (Rossi, 2019, s. 175; Virtanen & Stenvall, 2019, s. 170). Muutoksessa johdetaan myös työyhteisöjen vuorovaikutusta ja uuden organisaatiokulttuurin syntymistä ja se vaatii aktiivisia toimia ihmisten yhteistyön ja osallistamisen eteen (Hirvonen, 2019, s. 180, 231; Kaihlanen ym., 2019, s. 162; Laurila, 2017, s. 162; Zitting ym., 2020, s. 182). Tämä onnistuu vain esimiehen läsnäololla ja esimiehen ja alaisten välisellä molemminpuolisella vuoropuhelulla (Laurila, 2017, s. 162). Avoin keskustelu mahdollistaa myös työyhteisön jäsenten osaamisen ja käytännön kokemuksen täysipainoisen hyödyntämisen. Näin voidaan myös nopeuttaa ja helpottaa uusien toimintamallien käyttöönottoa ja varmistaa niiden jääminen pysyväksi (Kaihlanen ym., 2019, s. 162).

Hirvosen (2019, s. 127) tutkimus paljasti, että henkilöstö haluaa organisaatioita yhdistettäessä tutustuttaminen toisiinsa jo ennakkoon. Sillä rakennetaan ihmisten välisiä suhteita ja lisää ymmärrystä muutoksessa tapahtuviin toimenpiteisiin. Muutoksessa onkin elintärkeää huomioida arkinen vuorovaikutus (Rossi, 2019, s. 175). Johdon ei saa ajatella, että asiat opitaan pelkästään työn tekemisen kautta, sillä sellainen ajattelu aiheuttaa toiminnan kankeutta ja hidastaa työyhteisöjen ja yhteisöllisyyden syntyä (Hirvonen, 2019, s. 127).

Kaihlasan ym. (2019, s. 156) tutkimuksessa selvisi, että henkilöstö toivoo myös avoimempaa keskustelua muutoksista. Keskustelumahdollisuuksia esimiesten ja henkilöstön välillä tuleekin lisätä. Suurissa organisaatioissa on huomattu, että henkilöstön äänen kuulumaan saaminen on haasteellista, mikä heikentää yhdessä tekemistä ja muutoksiin sopeutumista. Eri osapuolten välinen avoin keskustelu auttaa kuitenkin luomaan kaikkia tyydyttävän yhteisymmärryksen muutosta koskevista asioista (Laurila, 2017, s. 162), Tarkoituksena ei siis ole vain kysyä ja kuunnella mielipiteitä ja jättää päätöksentekovalta esimiehille tai ylemmälle johdolle, vaan ottaa kaikki osapuolet mahdollisimman tasavertaisesti päätöksentekoprosessin ja suunnittelun eri vaiheisiin mukaan.

6 KEHITTÄMISTYÖN METODOLOGIA

Tässä luvussa käsitellään kehittämistyön metodologiaa. Metodologialla tarkoitetaan sääntöjä ja periaatteita siitä, miten metodeja käytetään kehittämistoiminnassa päämäärän saavuttamiseksi (Toikko & Rantanen, 2009, s. 35; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 13). Tämä kehittämistyö sisältää vaikutteita tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta ja toimintatutkimuksesta. Siksi niiden molempien perusteita avataan. Luvussa perustellaan myös kehittämistyön menetelmällisiä valintoja ja avataan työn toteutumisen prosessia.

Kehittäminen on konkreettista toimintaa ja sillä on tarkoitus saada aikaan aiemaa tehokkaampia ja parempia toimintatapoja tai -rakenteita (Toikko & Rantanen, 2009, s. 14–16). Keskeisessä roolissa on toimijalähtöisyys (mts. 55). Työyhteisön kehittäminen lähtee ajatuksesta, että jokainen on oman työnsä asiantutija ja tuntee työnsä paremmin kuin muut (Juuti & Vuorela, 2015, s. 75). Kehittämistoimintaa toteuttavien tulee varmistaa, että kaikki osallistuvat toimintaan (Juuti & Vuorela, 2015, s. 75; Salonen, 2003, s. 14). Kehittämistoiminnalla pyritään nostamaan esiin erilaisia näkökulmia (Toikko & Rantanen, 2009, s. 72). Työelämään liittyvän tutkimuksen odotetaan perustutkimuksen sijaan vastaavan käytännön tarpeisiin, kuten esimerkiksi siihen, voiko tutkimuksen pohjalta luoda jotain uutta suoraan työelämän käytäntöön (Vilkka, 2021, s. 18). Kehittämistoiminnan tieto palvelee siis eri tarkoitusta kuin perinteisemmän tutkimuksen tieto (Toikko & Rantanen, 2009, s. 18).

Työelämään liittyvän tutkimuksen ja konkreettisen kehittämisen yhtymäkohtana voidaan pitää tutkimuksellista kehittämistoimintaa (Toikko & Rantanen, 2009, s. 14–22). Siinä tietoa tuotetaan kehittämisprosessien yhteydessä ja apuna käytetään tiedon tuottamisen periaatteita. Tavoitteena on saavuttaa konkreettista muutosta aidoissa toimintaympäristöissä ja samalla tuotetaan perusteltua tietoa (Kananen, 2012, s. 37; Toikko & Rantanen, 2009, s. 23). Käytännön kysymykset ja ongelmat toimivat tiedontuotannossa ohjenuorana (Toikko & Rantanen, 2009, s. 22). Kysymyksenasettelut nousevat käytännöstä ja käytännön rakenteista.

Toimintatutkimuksessakin yhdistetään tutkimus käytännön kehittämistyöhön (Heikkinen, 2018, s. 215). Toimintatutkimusta ohjaa halu tietää, miten asiat voisi tehdä paremmin ja sille on leimallista tutkimuksen ja käytännön yhtäaikaisuus (Heikkinen, 2018, s. 215–216; Juuti & Puusa, 2020, s. 267). Toiminta ja teoria pyritään liittämään toisiinsa (Juuti & Puusa, 2020, s.

268). Toimintatutkimuksessa vaaditaan käytännönläheisyydestä huolimatta tieteen menetelmien systemaattista käyttöä (mts. 267). Organisaatioon liittyvässä toimintatutkimuksessa tarkoituksena on usein uuden tiedon lisääntyminen (mts. 268). Tällaisen tiedon tuottamiseen osallistuvat kaikki toimijat, niin organisaation johto kuin henkilöstö ja tiedeyhteisökin.

Keskeinen piirre toimintatutkimuksessa on organisaatiossa toimivien ihmisten aktiivinen osallistuminen kyseiseen kehittämistyöhön (Ojasalo ym., 2014, s. 37). Muutos viedään käytäntöön ja sitä arvioidaan, joten kehittämisprosessi kestää usein aika kauan. Toimintatutkimuksessa käytetään osallistavia menetelmiä, koska ne mahdollistavat pääsyn toimijoiden ja työntekijöiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen (mts. 61). Tutkija ei pelkää tutki asiaa ulkopuolelta vaan ottaa aktiivisesti kantaa ja pyrkii vaikuttamaan ja voimaannuttamaan tutkittavia (Heikkinen, 2018, s. 216; Juuti & Puusa, 2020, s. 268; Saldaña, 2011, s. 19). Tutkija ja osallistujat suunnittelevat toimintaa yhdessä havaintojen pohjalta (Huovinen & Rovio, 2010, s. 106). Tarkoitus on usein lisätä organisaation itseymmärrystä ja ennen kaikkea kehittää muutosvoimia, joita viedään käytäntöön (Juuti & Puusa, 2020, s. 268). Toimintatutkimuksen prosessi perustuu tutkimuksen kohteiden omaan osallisuuteen ja tähtää toimintatapojen muutokseen.

6.1 Kehittämismenetelmät ja laadullinen tutkimus

Kehittämistoiminnassa käytetään tutkimusmenetelmien sijaan usein käsitettä kehittämismenetelmä, koska menetelmien tarve on käytännönläheisempi kuin perinteisessä tutkimuksessa (Toikko & Rantanen, 2009, s. 19). Tutkimusta tehdään kuitenkin tiedeyhteisön sääntöjen mukaisesti (mts. 14–22). Kehittämistyössä, jossa on toimintatutkimuksellisia piirteitä, käytetään yleensä monenlaisia menetelmiä (Ojasalo ym., 2014, s. 37). Erityisesti sellaisia, joissa ihmiset pystyvät aktiivisesti osallistumaan ja heidän keskinäistä vuorovaikutustaan pystytään hyödyntämään. Menetelmien valintaan vaikuttava organisaation koko, kehittämiskohteen laajuus, tutkijoiden määrä ja rooli sekä kohdehenkilöstö (mts. 62).

Tässä työssä, niin kuin tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa usein, käytetään tiedontuottamisen kehittämismenetelmiä, jotka ovat luonteeltaan laadullisia. Laadullinen tutkimus on saateenvarjokäsite useille eri lähestymistavoille ja metodeille, joilla voidaan tehdä tutkimusta ihmistieteissä (Saldaña, 2011, s. 4). Kehittämistoiminnassa käytettäviä menetelmien tärkein

tavoite on lisätä osallistumista eikä niinkään vastata tarkasti perinteiseen tiedontuotantoon (Toikko & Rantanen, 2009, s. 170). Kehittämistoiminnassa on usein perusteltua rajata aineistonkeruu tarkasti (mts. 119). Tällöin aineistoa kerätään kehittämisen kannalta riittävästi ja perustellusti, mutta ei yhtä syvällisesti kuin perinteisessä tutkimuksessa.

Laadullinen tutkimus on joustava tutkimusmenetelmien valinnassa ja käytössä (Grönfors & Vilkkä, 2011, s. 21–22). Laadullisen tutkimuksen suunnittelun tulee olla mahdollisimman avointa ja joustavaa, jotta tutkimus pystyy mukautumaan kentältä tuleville vaikutteille (mts. 25). Kentältä tulevien vaikutteiden hyödyntäminen on laadullisen tutkimuksen vahvuus. Joustavuudesta huolimatta sen tulee perustua kirjallisuuteen (mts. 24).

Aineistoa voi kerätä laadullisessa tutkimuksessa ainoastaan yhdellä menetelmällä tai käyttämällä samassa tutkimuksessa useita eri aineistonkeruumenetelmiä (Saldaña, 2011, s. 32; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 62). Haastattelu on yleinen, ellei yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa (Eskola & Suoranta, 1998, s. 63; Saldaña, 2011, s. 33). Muita tapoja aineiston keruuseen ovat erilaiset kyselyt ja havainnointi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 62) tai tapaustutkimus (Eskola & Suoranta, 1998, s. 18, 49). Laadullista aineistoa voi olla myös kirjallinen materiaali, joka voi olla yksityisesti tuotettu, kuten kirjeet ja päiväkirjat tai joukkotiedotuksen tuotteet kuten sanoma- ja aikakauslehtien artikkelit (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 72). Myös tutkimusta varten tehdyt tutkimuspäiväkirjat ja muistiinpanot sekä pöytäkirjat voivat toimia laadullisena aineistona (Rantala, 2015, s. 109).

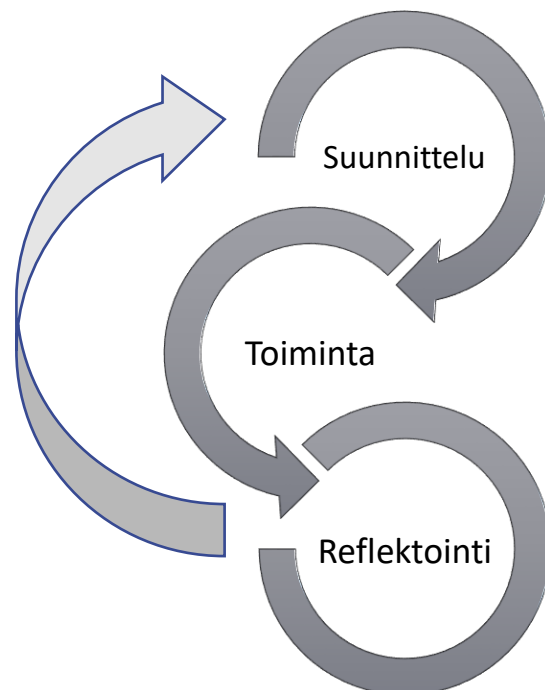
Laadullisessa tutkimuksessa aineiston ei tarvitse olla huomattavan suuri, koska sillä ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin (Hirsjärvi ym., 2009, s. 161; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 74). Sen sijaan pyritään ymmärtämään jotain tiettyä toimintaa ja antamaan sille teoreettisesti mielekäs tulkinta (Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 85). Tärkeää on, että henkilöt, joilta tutkimusaineistoa kerätään, tietävät asiasta mahdollisimman paljon ja että heillä on siitä kokemusta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 74). Tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta (Hirsjärvi ym., 2009, s. 181).

Laadullista tutkimusta tehtäessä pienenkin aineiston keruun ja järjestämisen jälkeen tutkija alkaa analysoimaan aineistoa ja tekee siitä johtopäätöksiä (Puusa & Juuti, 2020, s. 79). Näitä oletuksia tutkija voi testata seuraavassa aineistonkeruu tapahtumassa. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostetaan tiedonkeruun systemaattisuutta ja analyysin huolellisuutta sekä

pyritään etenevään prosessiin (Toikko & Rantanen, 2009, s. 157). Laadullisesta tutkimusaineistosta on tavoitteena löytää toimintatapoja, samanlaisuuksia ja eroja (Latvatalo & Vanhanen-Nuutinen, 2001, s. 21).

6.2 Kehittämistyön etenemisen malli

Niin toimintatutkimusta (Juuti & Puusa, 2020, s. 274) kuin kehittämistoimintaakin (Toikko & Rantanen, 2009, s. 85) voidaan tarkastella mallina, jossa suunnittelu, toiminta, reflektio ja toiminnan muuttaminen vuorottelevat useaan kertaan. Kehittämistoiminta etenee ja täsmentyy aineistojen keräämisen ja arviointien perusteella. Jokainen arviointi voi muuttaa kehittämistoiminnan organisointia ja toimintaa. Alla on esitetty kuvio tämän kehittämistyön etenemisen mallista, jossa suunnittelu, toiminta ja reflektio toistuvat sykleittäin kehittämistyön edetessä.



Kuvio 2. Kehittämistyön eteneminen (mukaillen Toikko & Rantanen, 2009, s. 67).

Tämän kehittämistyön eteneminen tapahtui kahdessa syklissä. Alkuvaiheen suunnittelun jälkeen seurasi toimintavaihe, jossa suunniteltuja asioita vietiin käytäntöön ja kerättiin aineistoa. Tämä tapahtui keväällä 2022. Reflektoinnin eli aineistonkeruun tulosten analysoinnin ja pohdinnan jälkeen seurasi uusi suunnitteluvaihe, jossa mietittiin seuraavaa aineiston keruuta

ja sykli toistui vielä uudelleen syksyllä 2022. Kehittämistoiminnassa kaikkea ei voi suunnitella ennalta valmiiksi, koska asiat voivat muuttua ja tarkentua kesken kaiken (Salonen, 2013, s. 14). Toiminta voi edetä hyvin epäloogisesti vaiheesta toiseen ja prosessiin sisältyvien tehtävien väliset suhteet paljastuvat usein vasta jälkikäteen (Toikko & Rantanen, 2009, s. 71).

Kehittämistyön metodologiaa käsiteltäessä on Toikon ja Rantasen (2009, s. 35–36) mukaan syytä ottaa kantaa myös todellisuuskäsitykseen, vaikka kehittämistoiminnassa tämä tarkastelu ei ole yhtä oleellista kuin tieteessä. Todellisuuskäsitystä (s. 37) voidaan tarkastella suhteessa kehittämistoiminnan kohteeseen. Usein (s. 38) kehittämistyön tavoitteiden saavuttaminen ei ole selkeästi todennettavissa, vaan niiden selvittämiseksi tarvitaan myös tulkinnallista näkökulmaa. Tässä työssä kehittäminen kohdistuu työyhteisössä käynnissä olevaan prosessiin ja sen laadun parantamiseen dialogisin menetelmin.

Kehittämistoiminnassa todellisuus on ainakin osittain sosiaalisesti rakentunutta (Toikko & Rantanen, 2009, s. 54). On oleellista ymmärtää virallisten tavoitteiden ja organisaatiokaavioiden lisäksi myös ihmisten tapaa hahmottaa työtä ja sitä ohjaavia periaatteita. Tällöin kehittäminen ei voi perustua ennalta tiukasti määriteltyihin tavoitteisiin, vaan se etenee täydentyen ja mukautuen edetessään (mts. 55). Tätä työtä tehtäessä toimenpiteet ja menetelmät pohjautuvat teorian lisäksi aina edellisten kehittämismenetelmien analysoinnin tuloksiin sekä työyhteisön käytännön tilanteeseen.

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tietokäsitys pohjautuu uuteen tietoon, sen tavoitteluun ja soveltamiseen sen sijaan, että se tukeutuisi vain tieteelliseen tietoon (Toikko & Rantanen, 2009, s. 54). Kehittämistoiminnassa tiedon ajatellaan syntyvän käytännössä ja sen tärkein ominaisuus on käyttökelpoisuus. Käytännöllisyys ohjasi vahvasti tämän työn etenemistä. Pyrkimyksenä oli nostaa erityisesti henkilöstöltä tietoa ja soveltaa sitä käytäntöön. Perinteisempää tieteellisillä tietoa käytettiin taustavaikuttajana ja tulosten peilaamiseen.

Metodologiassa on perinteisesti korostettu tutkimuksen vapautta eri ideologeista ja arvomaailmoista (Toikko & Rantanen, 2009, s. 44). Tätä kutsutaan tiedonintressiksi. Perinteisesti tiedonintressit on jaettu kolmeen osaan: tekniseen, praktiseen ja emansipatoriseen. Tiedonintressi vastaa kysymykseen, mihin tarkoitukseen tietoa tuotetaan. Tekninen tiedonintressi korostaa todellisuuden hallintaa ja ilmiöiden selittämistä ja sitä painotetaan erityisesti

luonnontieteissä (mts. 45). Kun tutkimuksessa on päämääränä todellisuuden muuttaminen, on kyse emansipatorisesta tiedon intressistä. Tätä tiedonintressiä korostetaan erityisesti kriittisissä yhteiskuntatieteissä. Praktisessa intressissä on päämääränä ilmiöiden tulkinta ja tavoitteena on sekä siirtää että ymmärtää yhteisöllisiä perinteitä. Tällaista tietoa tuotetaan pääasiassa humanististen tieteiden avulla ja usein esimerkiksi toimintatutkimuksessa korostetaan praktista intressiä.

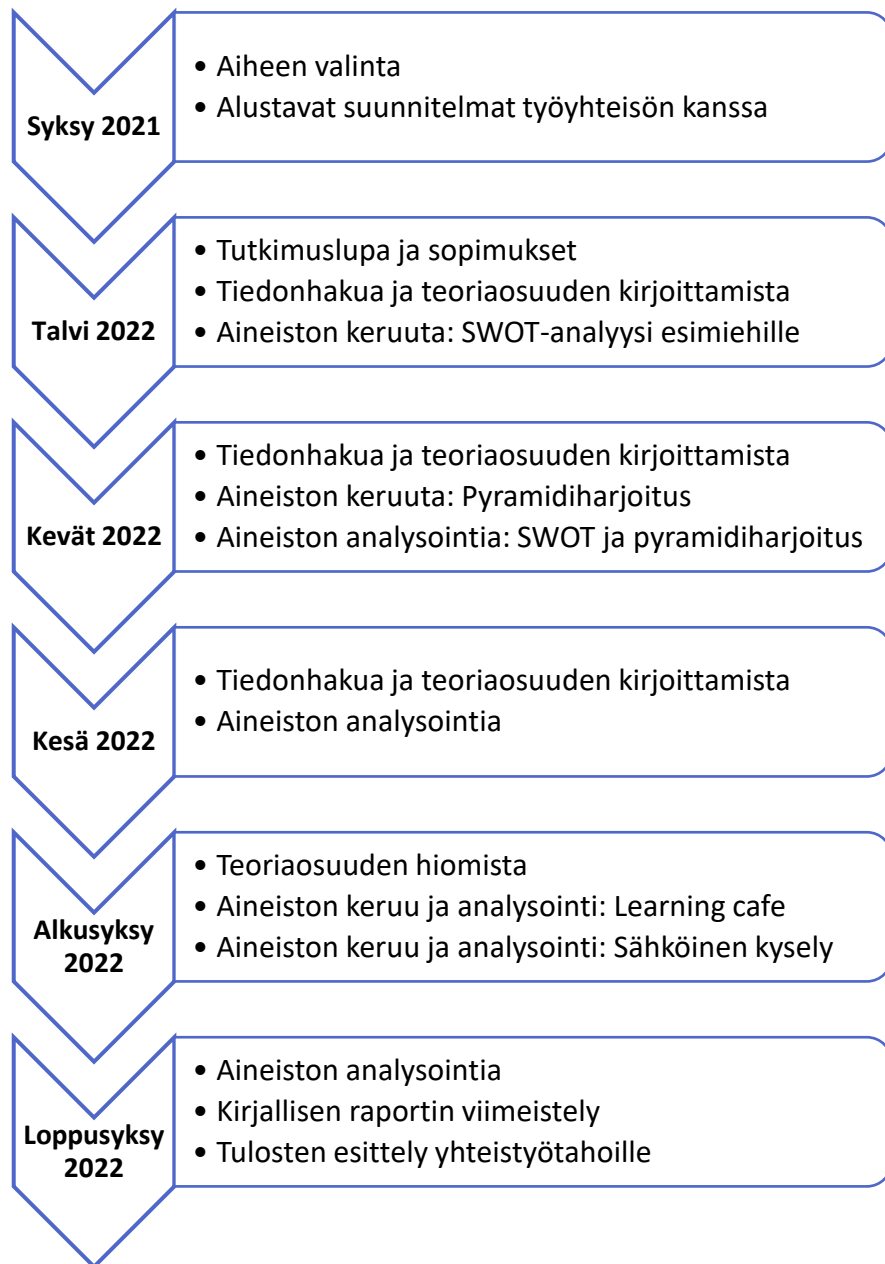
Tämän työn tiedonintressi on praktinen. Tavoitteena on, niin kuin Toikon ja Rantasen (2009, s. 46) mukaan praktisessa intressissä yleensä, saada osallistujat tiedostamaan paremmin omaa toimintaansa ja kannustaa heitä itsenäisempään työskentelyyn. Toiminta on prosessi-
maista, jossa suunnitelma on joustava ja avoin ja se muokkaantuu toteutuksen edetessä. Pyrkimys on tasa-arvoistaa tutkija ja kohdeyleisö ja päästä tilanteissa eteenpäin neuvottelemalla ja yhteisellä toiminnalla.

7 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT, TOTEUTUS JA TULOKSET

Luvussa käydään läpi kehittämistyössä käytetyt menetelmät, niiden toteutus, analysointi sekä tulokset yksi aineisto kerrallaan. Aineistoa kerättiin niin SWOT-analyysillä, pyramidiharjoituksella, learning cafe -menetelmällä kuin nettikyselylläkin. Luvussa kerrotaan myös kehittämistyön etenemisestä, aikatauluista sekä yhteistyökumppaneista.

Kehittämistyö eteni ja muotoutui teoreettisen kirjallisuuden pohjalta, tutkimusmateriaalista tehtävien tulkintojen ja johtopäätösten sekä työelämän yhteistyötahojen toiveiden ja mielipiteiden mukaisesti. Kehittämistyön työelämän yhteistyötahoina toimivat Alajärven kaupungin sekä Lappajärven kunnan varhaiskasvatuksen henkilöstö, esimiehet ja johto. Kehittämismenetelmät toteutettiin Lappajärven kunnan varhaiskasvatuksen työntekijöiden sekä Alajärven kaupungin varhaiskasvatuksen alue-esimiesten ja varhaiskasvatuspäällikön ja osittain myös Alajärven kaupungin muun varhaiskasvatuksen henkilökunnan kanssa. Tuloksia ja päätelmiä esitettiin Alajärven ja Lappajärven varhaiskasvatuksen esimiehille säännöllisesti työn edetessä. Oma työroolini vaihtui kehittämistyön aikana Alajärven, Vimpelin ja Lappajärven varhaiskasvatuksen kiertävästä erityisopettajasta sivistystoimen hallinnon työntekijäksi.

Loppuvuodesta 2021 käytiin kehittämistyöstä alustavia keskusteluja. Tutkimuslupa haettiin sekä Alajärven kaupungilta että Lappajärven kunnalta alkuvuodesta 2022. Alajärven kaupungin esimiehet pohtivat yhteisessä palaverissa SWOT-analyysin avulla Lappajärven varhaiskasvatuspalveluiden siirtymiseen liittyviä asioita alkuvuodesta 2022. Lappajärvellä työskentelevän varhaiskasvatushenkilöstön ja Alajärven kaupungin varhaiskasvatuksen esimiesten yhteinen henkilökuntakokoonotto oli myöhemmin keväällä 2022. Alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen yhteisiä kokouksia oli keväällä kahden sijasta vain yksi (Kuvio 2.).



Kuvio 3. Kehittämistyön aikataulu.

Aikatauluun toi haasteensa varhaiskasvatustyöntekijöitä koskeva työtaistelu. Esimerkiksi Jukon ja JHL:n ammattiyhdistyksiin kuuluvien henkilöiden ylityö- ja vuoronvaihtokiellot olivat voimassa 21.3.-27.3.2022 sekä 18.4.2022-2022 (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat, 14.3.2022; Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat, 14.4.2022). Yhteiset henkilökuntakokoukset oli ajateltu teetettävän ylitöillä, joten työtaistelun aikana niitä ei voitu järjestää. Peruuntuneen toisen yhteisöllisen tapaamisen sijaan Lappajärven varhaiskasvatuksen henkilökunnalle lähetettiin keväällä 2022 sähköisiä tiedotteita.

Teoreettista tietoa kerättiin tämän kehittämistyön joka vaiheessa. Jo idean kehittelyn alkuvaiheessa etsittiin ensimmäiset lähde-tekot. Tiedonhaku toteutettiin kokonaisuudessaan loppuvuodesta 2021 aina loppuvuoteen 2022 saakka. Työskentelyvaiheen mukaan etsittiin joko teoreettista tietoa, tutkimustuloksia ja esimerkiksi analysointityökaluja. Tiedonhaku tapahtui monikanavaisesti ja polveilevasti. Usein päädyttiin yhden teoksen lähdeluettelon kautta seuraavaan ja taas sitä seuraavaan lähteeseen. Työn lähteeksi kelpasivat aineistot, jotka olivat pääsääntöisesti korkeintaan kymmenen vuotta vanhoja, mielellään vertaisarvioituja tai muulla tavoin vahvasti perusteltavissa. Tiedonhaku auttoi todella paljon hyvät verkkoaineistot, laaja julkinen kirjasto, avoimet tietokannat sekä yliopistojen avoimet väitöskirjojen julkaisuarkistot.

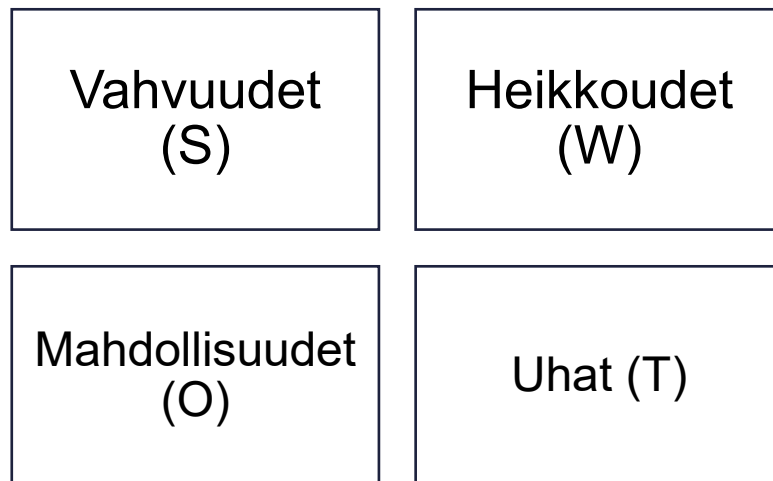
Syksyllä 2022 toteutettiin toinen henkilökuntakokoontuminen. Koska tässä vaiheessa Lappajärven varhaiskasvatus oli jo siirtynyt Alajärven kaupungin hallinnon alle, osallistui kokoontumiseen koko Alajärven, Vimpelin ja Lappajärven varhaiskasvatuksen henkilöstö. Kyse ei enää ollut tutustumisesta ja valmistautumisesta tulevaisuuteen vaan enneminkin uudenlaisen yhteistyön aloittamisesta. Lokakuussa 2022 Lappajärveltä siirtyneelle henkilöstölle ja alusta alkaen mukana olleille esimiehille tehtiin sähköinen kysely. Tuolloin Alajärven kaupunki oli hallinnoinut myös Lappajärven kunnan varhaiskasvatuspalveluita kaksi ja puoli kuukautta. Loppuvuosi 2022 käytettiin viimeisten aineistojen analysointiin ja kehittämistyön raportin viimeistelyyn. Aineistonkeruun tuloksia esiteltiin kaikille asianosaisille koko työskentelyn ajan.

7.1 Alkutilanteen kartoitus SWOT-analyysillä

Yhtenä kehittämismenetelmänä käytettiin SWOT-analyysiä. Sitä on käytetty paljon kehittämistoiminnan suunnittelussa (Toikko & Rantanen, 2009, s. 73). Sen tarkoituksena on arvioida asian nykytilaa nelikentän avulla. SWOT koostuu englanninkielisistä sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats (Vuorinen, 2013, s. 88). Menetelmä on kehitetty 1960-luvulla Yhdysvalloissa ja se on edelleen erittäin suosittu liike-elämän johdon strategiatyökaluna. Sitä on käytetty paljon myös muilla tieteenaloilla. S eli vahvuudet ja W eli heikkoudet tarkoittavat sisäisiä asioita, jotka ovat kiinni nykyhetkessä ja joihin itse voidaan vaikuttaa. O

eli mahdollisuudet ja T eli uhat ovat taas tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuvia ulkoisia, oman hallintakyvyn ulkopuolisia asioita (Kuvio 4.).

Kuvio 4. Esimerkki SWOT-analyysitaulukosta (Vuorinen, 2013, s. 90).



SWOT-analyysiä käytetään nykyään monissa tilanteissa, joissa organisaation sisäisiä voimavaroja ja ulkopuolisen toimintaympäristön kehityskulkuja tulee ottaa huomioon (Viitala & Jylhä, 2019, s. 75). Mallin käyttö jäsentää keskustelua tärkeistä asioista (mts. 76). Analyysiä tehtäessä huomio kiinnittyy organisaation tilaan ja selkeyttää ajatuksia siitä, mihin toimintaa tulisi suunnata.

7.1.1 SWOT-analyysin käyttö

SWOT-analyysiä käytettiin tammikuussa 2022, jolloin sillä selvitettiin Alajärven varhaiskasvatuksen esimiesten (n=5) ajatuksia tulevan palvelutuottajan vaihdoksen vahvuuksista ja heikkouksista. SWOT-analyysiä käytettiin lähtötilanteen kartoittamiseen ja samalla pyrittiin löytämään vastauksia seuraaviin kehittämiskysymyksiin: Mitkä asiat pohdituttavat esimiehiä tuottajavaihdoksen aikana.

Menetelmää käytettiin etäpalaverissa videokokouksen yhteydessä, koska etätyösuositukset ja koronarajoitukset estivät kasvokkain tapahtuvan palaverin. Osa palaverin ajasta meni uudenlaisen työskentelytavan opettamiseen ja neuvomiseen. SWOT-analyysin tuloksia käytiin läpi Alajärven varhaiskasvatuksen johdon kanssa tulosten analyysin jälkeen.

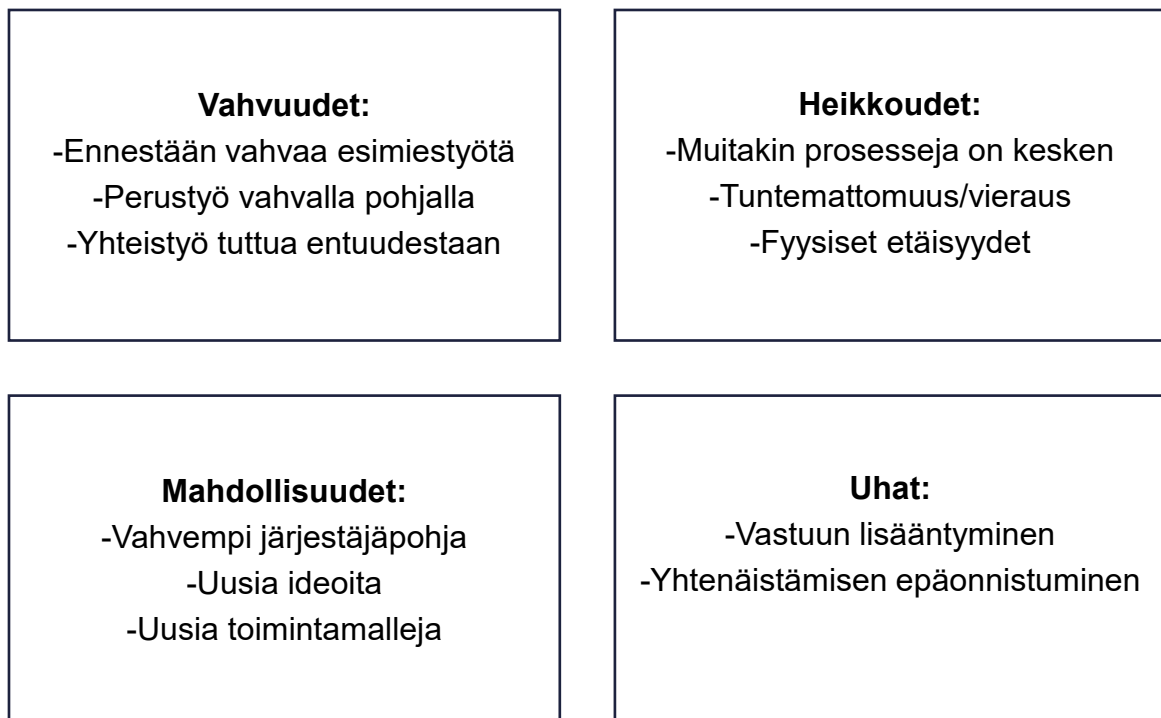
7.1.2 SWOT aineiston analyysi ja tulokset

Laadullista aineistoa analysoitaessa aineisto jäsenellään ja järjestellään systemaattisesti erilaisiin luokkiin tai perheisiin, joilla on yhteisiä piirteitä (Rantala, 2015, s. 110–112). Voidaan puhua myös aineiston tyypittelystä (mts. 115), joka voidaan tehdä päättelemällä (mts. 112). Etäpalaverissa syntyneen SWOT-taulukon sisällöt tyypiteltiin (Taulukko 1.).

Taulukko 1. Esimerkki SWOT-analyysillä saadun aineiston tyypittelystä.

| Alkuperäinen ilmaus: | Tyypitelty ilmaus: |
|---|-----------------------|
| "Tuntiperusteisen laskutuksen käyttöönotto" | Uusia toimintamalleja |
| "Toiminta laajalla alueella, pitkät välimatkat" | Fyysiset etäisyydet |

Aineistoa ei syntynyt kovin runsaasti, joten yksinkertainen päättelyllä syntynyt tyypittely katsottiin riittäväksi. Laadullista tutkimusta tehtäessä pienenkin aineiston keruun ja järjestämisen jälkeen tutkija alkaa analysoimaan aineistoa (Puusa & Juuti, 2020, s. 79). Alla on analyysin tulokset (Kuvio 5.).



Kuvio 5. SWOT-analyysin tulokset.

Vahvuuksissa mainittiin esimiesten monipuolinen kokemus ja iloittiin perustuksen jatkumisesta normaalisti. Myös jo olemassa oleva yhteistyö mainittiin hyväksi pohjaksi. Vahvuudet oli esitetty omasta näkökulmasta käsin ohjeistuksen mukaisesti. Vahvuudet oli esitetty hyvin abstraktisti, vain kaksi konkreettista esimerkkiä oli päässyt mukaan. Niissä korostettiin Lappajärveltä tulevien asioiden hyvää ja ennakkoluulotonta vastaanottoa. Mahdollisuuksissa nousi esiin uusien ideoiden, toimintatapojen löytyminen. Esimiehillä oli paljon odotuksia siitä, mitä kaikkea uutta Lappajärvi tuo tullessaan. Mainittuna oli myös kahteen kertaan henkilöstön keskinäisen yhteistyön lisääminen, joka siis koettiin mahdollisuutena.

Heikkouksissa painottui kaksi eri osa-aluetta. Toisaalta meneillään olevien ehkä raskaaksikin koettujen prosessien keskeneräisyys, toisaalta Lappajärven varhaiskasvatuksen vieraat ihmiset, -tavat ja -toimintakulttuuri. Pitkät välimatkatkin saivat maininnan. Uhkissa todettiin vastuun lisääntyminen ja nostettiin esiin yhteistyön ja sulautumisen epäonnistuminen.

Jo aiemmin oli päätetty, että Alajärven kaupunki järjestää keväällä 2022 kaksi henkilökuntaillaa Lappajärven varhaiskasvatuksen henkilökunnalle. Näiden iltojen sisältöä suunniteltiin tämän SWOT-analyysin pohjalta varhaiskasvatuksen esimiesten erilaisissa kokouksissa ja tapaamisissa. Pienestäkin aineistosta tehtyjen analyysien pohjalta esiin nousseita oletuksia voi testata seuraavassa aineistonkeruu tapahtumassa (Puusa & Juuti, 2020, s. 79). Tutustumisiltojen ohjelma suunniteltiin yhdessä Alajärven kaupungin varhaiskasvatuksen esimiesten kanssa. Ohjelmassa oli niin virallisia osuuksia kuin kevyempääkin ohjelmaa. Arnkil ja Eriksson (2020, s. 145) kertovat toiminnallisten osuuksien yhdistämisen työyhteisöjen suunnitteluhetkiin olevan hyväksi yhteisöllisyydelle. Se vapauttaa tunnelmaa ja tukee monella eri tavalla dialogia.

7.2 Pyramidiharjoitus henkilökuntaillassa

Pyramidiharjoitus on Satu Öystilän ja Kirsi Viitasen kehittämä menetelmä, jota voidaan käyttää kehittämistyössä (Laakso, 2019). Tätä yhteistoiminnallista menetelmää käyttämällä saadaan kaikkien ääni kuuluviin ja estetään esimerkiksi esimiesasemassa olevien mielipiteiden arvottamien muita ylemmäs. Sitä voidaan käyttää työskentelyyn, jossa pitää yhdessä valita jonkin teeman kuusi tärkeintä asiaa (Laakso, 2019). Pyramidiharjoitus perustuu yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen ja sen avulla voidaan pyrkiä lisäämään dialogia. Tämän vuoksi

harjoitus oli valittu tämän työn yhdeksi menetelmäksi. Osallistavassa kehittämisessä myös menetelmien tulee olla osallistavia (Ojasalo ym., 2014, s. 61).

7.2.1 Pyramidiharjoituksen käyttö

Pyramidiharjoitusta käytettiin Lappajärvellä keväällä 2022 henkilökuntaillassa. Paikalle oli kutsuttu varhaiskasvatuksen esimiehet Alajärveltä sekä kaikki Lappajärven varhaiskasvatuksessa työskentelevä henkilökunta. Illan ohjelmaan kuului yhtenä osuutena pyramidiharjoituksen teko. Menetelmässä käytettävä kysymys oli alustavasti sovittu SWOT-analyysin tulosten, sekä sitä seuraavien esimiesten kokousten pohjalta. Pyramidiharjoituksella pyrittiin keräämään vastuksia seuraavaan kehittämiskysymykseen: Mitkä asiat pohdituttavat henkilökuntaa ja esimiehiä tuottajavaihdoksen aikana?

Menetelmän toteutukseen osallistui 16 henkilöä, joista kolme oli Alajärven kaupungin varhaiskasvatuksen esimiehiä. Aluksi osallistujille kerrottiin kehittämisen taustaa ja kuvattiin tarkasti, mitä aineistolle tullaan tekemään ja mitä tietoja kehittämistyössä käytetään. Osallistujille kerrottiin, että harjoituksen tuloksia tullaan hyödyntämään tämän kehittämistyön lisäksi myös Alajärven varhaiskasvatuksen esimiesten suunnitelmassa yhdistymiseen liittyviä toimenpiteitä.

Pyramidiharjoituksen alussa jokainen osallistuja pohti itsekseen, mitä asioita hän pitää tärkeänä tuottajavaihdoksen aikana henkilökunnan näkökulmasta. Tärkein asia tuli kirjata pyramidin huipulle. Keskimmaiselle riville kirjattiin kaksi seuraavaksi tärkeintä asiaa ja alimmalle riville tuli vielä kolme asiaa. Yksin täytetyn pyramidin jälkeen osallistujia ohjeistettiin tekemään uusi yhteinen pyramidi parin kanssa henkilökohtaisten pyramidien pohjalta. Parien valinta oli muutoin satunnaista, mutta Alajärven esimiehet ohjeistettiin etsimään pari Lappajärven henkilökunnasta. Parityöskentelyn jälkeen kaksi paria liittyi yhteen, jolloin muodostui neljä neljän hengen ryhmää. He neuvottelivat jälleen uuden pyramidin ja kirjasivat tuotoksensa suurelle fläppipaperille, jossa pyramidikuvio oli jo valmiiksi piirrettyinä.

Lopuksi neljä suurta pyramidia kiinnitettiin seinälle. Seurasi äänestysvaihe, jossa jokaisella oli viisi ääntä. Äänet sai antaa minkä tahansa pyramidin, mille tahansa väitteelle. Poikkeuksena oli, että omassa pyramidissa oleville ehdotuksille sai antaa vain kaksi ääntä ja samalle ehdotukselle sai antaa yhteensä vain kaksi ääntä. Tarkoituksena oli antaa mahdollisuus painottaa

jotain tärkeää asiaa ja toisaalta varmistaa, että kaikkien pyramidien kaikki ehdotukset tulevat luetuksi ja huomatuksi.

Tunnelma oli pyramidien tekojen aikaan innostunut. Keskustelu oli vilkasta ja vaihtoehtojen valinnasta käytiin pitkiä pohdintoja. Osallistujat suorittivat tehtävän loppuun tunnollisesti ja kiireettä, vaikka sovittu aikataulu illan osalta ylittyi hieman. Lopuksi osallistujia kiitettiin hyvästä yhteistyöstä ja heille kerrottiin, että äänestyksen tuloksista koottu pyramidi esitellään seuraavassa tutustumisillassa.

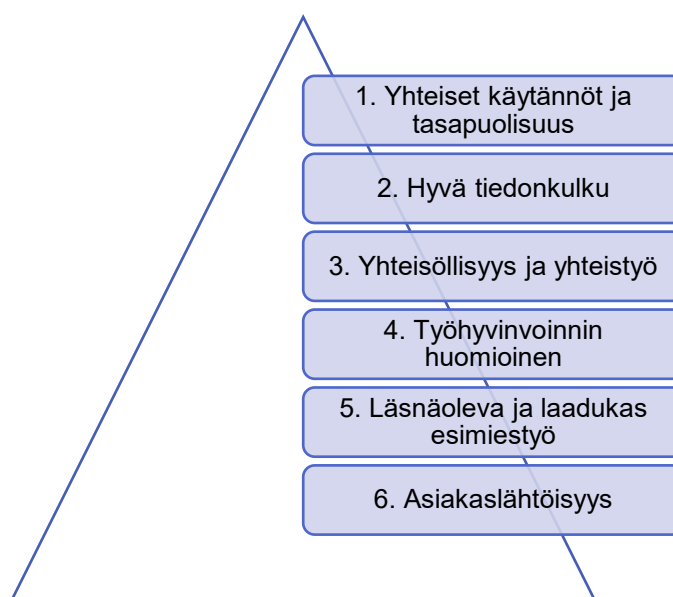
7.2.2 Pyramidiharjoituksen analyysi ja tulokset

Pyramidiharjoituksen aineisto luokiteltiin. Aineistosta nousseesta materiaalista määriteltiin luokkia ja laskettiin, montako kertaa kukin luokka esiintyy aineistossa (Grönfors & Vilka, 2011, s. 79). Luokittelussa yksittäiset asiat tiivistetään yleisempiin käsitteisiin ja näin aineisto tiivistyy (Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 110). Kehittämistoiminnassa usein tyydytään luokitteluun ja karkeaan tulkintaan, kun on kyse laadullisesta aineistosta (Toikko & Rantanen, 2009, s. 141). Pyramidimenetelmästä tuli 16 yksittäisen henkilön kirjaamaa pyramidia, kahdeksan pareina tehtyä pyramidia sekä neljä suurta fläppipaperille tehtyä pyramidia, jota jokaista oli tekemässä neljä henkilöä. Suurissa pyramideissa oli lisäksi äänestysten tukkimiehen kirjanpito-viivat. Lopullinen pyramidi tehtiin muutaman päivän kuluttua tutustumisillasta. Ensin koottiin pienille lapuille jokaisen neljän pyramidin kuusi erilaista ajatusta. Näistä tuli yhteensä 24 pientä lappua. Jokaiselle lapulle merkattiin, kuinka monta ääntä ne olivat saaneet. Laadullinen aineisto voidaan analysoida käsin käyttäen erilaisia tekniikoita, värejä ja muistiinpanojen tekemistä (Rantala, 2015, s. 116).

Laput aseteltiin ryhmiin samankaltaisuuksien mukaan. Esimerkiksi laput, joissa luki tiedotus tai tiedonkulku, kuuluivat samaan ryhmään. Ryhmät järjestettiin annettujen yhteisten piste-määrien mukaan uudelle pyramidille laittaen ylimmäksi eniten ääniä saaneet. Lopulta lopullinen pyramidi kirjoitettiin puhtaaksi. Tyypittelystä huolimatta laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus etsiä tilastollisia säännönmukaisuuksia eikä keskimääräisiä yhteyksiä, vaan tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta (Hirsjärvi ym., 2009, s. 181).

Laadullisen aineiston analysointi on helpointa kenttätutkimuksen suorittaneelle henkilölle (Grönfors & Vilka, 2011, s. 85). Analysointi tapahtuu osittain aineistonkeruun kanssa samanaikaisesti. Kentällä toimiessaan tutkija vähintäänkin mielessään analysoi esiintyviä ilmiöitä ja tilanteita ja tekee niistä johtopäätöksiä sen mukaan, miten usein tai toistuvasti ne esiintyvät. Tämä kaikki vaikuttaa tutkimuksen etenemiseen ja lopputulokseen. Selvää eroa kenttätutkimukselle ja aineiston analysoinnille ei voi Grönforsin ja Vilkan (2011, s. 85) näkemyksen mukaan tehdä.

Analysoinnin jälkeen pyramidin huipulle nousivat yhteiset käytännöt ja tasapuolisuus. Nämä nousivat esille jokaisessa aiemmassa pyramidissa ja aihe oli nostettu tärkeäksi. Pyramidin toinen kohta on hyvä tiedonkulku, jota pidettiin oikeastaan yhtä tärkeänä kuin yhteisiä käytäntöjä ja tasapuolisuutta. Kolmanneksi aiheeksi nousi yhteisöllisyys ja yhteistyö. Yhteistyöllä tarkoitettiin niin moniammatillista, tiimin sisäistä, eri yksiköiden välistä kuin kuntien välistäkin yhteistyötä. Pyramidin alimpiin laatikoihin tulivat työhyvinvoinnin huomioiminen, läsnä oleva ja laadukas esimiestyö sekä asiakaslähtöisyys. Työhyvinvointiin sisältyivät esimerkiksi työssä jaksaminen ja riittävät resurssit sekä mahdollisuus edetä ja koulutukset. Esimieheltä toivottiin ennen kaikkea läsnäoloa ja näkyvyyttä. Lapset ja perheet sekä heidän tarpeensa oli myös nostettu joihinkin aiempiin pyramideihin ja siksi asiakaslähtöisyys kipusi lopullisen pyramidin viimeiselle sijalle (Kuvio 6.).



Kuvio 6. Lopullinen pyramidi.

Lopullinen pyramidi lähetettiin sähköpostilla Alajärven varhaiskasvatuksen esimiehille. Tämä oli erityisen tärkeää siksi, ettei yhteisesti dialogin avulla tuotetut mielipiteet jääneet vain esittäjiensä heitoiksi (Juuti, 2018, s. 72–73). Jos erilaisia mielipiteitä ei käsitellä keskustelemalla, työntekijät voivat kokea turhautumista ja syrjään jäämistä.

7.3 Learning cafe -menetelmä kehittämispäivässä

Aineistoa kerättiin myös learning cafe -menetelmällä. Learning cafe eli oppimiskahvila menetelmällä voidaan ideoida ja oppia yhteistoiminnallisesti (Innokylä, i.a.). Menetelmän avulla keskustellaan, opitaan, ideoidaan ja ratkaistaan asioita yhdessä. Tärkeää on ryhmän yhteisen mielipiteen löytäminen, vaikka toisten näkemyksiä voidaankin kommentoida ja kyseenalaistaa.

Learning cafessa osallistujat jaetaan pieniin ryhmiin. Jokaisessa ryhmässä on puheenjohtaja, joka pitää huolen siitä, että kaikki saavat osallistua keskusteluun tasapuolisesti. Tässä tapauksessa puheenjohtaja toimi myös kirjurina. Yhden kysymyksen kohdalla ryhmä keskustelee ja kirjaa asioita noin 15 minuuttia. Tämän jälkeen vaihdetaan paikkaa ja mennään toisen kysymyksen ääreen. Puheenjohtaja kertoo seuraavalle ryhmälle lyhyesti yhteenvedon edellisen ryhmän ajatuksista. Ryhmä keskustelee uudesta aiheesta edellisen ryhmän pohdintojen pohjalta. Ajatukset kirjataan samalle paperille kuin aiemmankin ryhmän ajatukset. Paikkaa vaihdetaan taas 15 minuutin kuluttua. Näin jatketaan, kunnes jokainen ryhmä on päässyt vastaamaan kaikkiin kysymyksiin. Osallistujat tähän harjoitukseen jaettiin satunnaisesti, jolloin varmistuttiin siitä, että ryhmät ovat moninaisia, eivätkä kaikki osallistujat tunteneet toisiaan ennestään.

7.3.1 Learning cafe -menetelmän käyttö

Learning cafen eli oppimiskahvilan käyttö siirtyi työtaisteluiden vuoksi syksyyn 2022 kevään sijasta. Syksyllä Lappajärven varhaiskasvatuspalvelut olivat jo siirtyneet Alajärven kaupungin tuottamaksi ja syntyneen uuden alueen kaikki varhaiskasvatuksen työntekijät oli kutsuttu yhteiseen kehittämispäivään. Tuon päivän yhtenä ohjelmana oli learning cafe. Osallistujia päivässä oli noin 80, joka aiheutti omat haasteensa kehittämismenetelmän käytölle. Lopulta

osallistujat päädyttiin jakamaan yhteensä 12 ryhmään, joissa jokaisessa oli yksi puheenjohtaja/kirjuri ja osallistujia noin kuusi. Nämä ryhmät jaettiin kolmeen eri tilaan, jolloin jokaisessa suuressa tilassa toimi neljä ryhmää. Pohdittavia aiheita oli yhteensä neljä, joten käytännössä tehtiin kolme samansisältöistä oppimiskahvilaa yhtäaikaisesti.

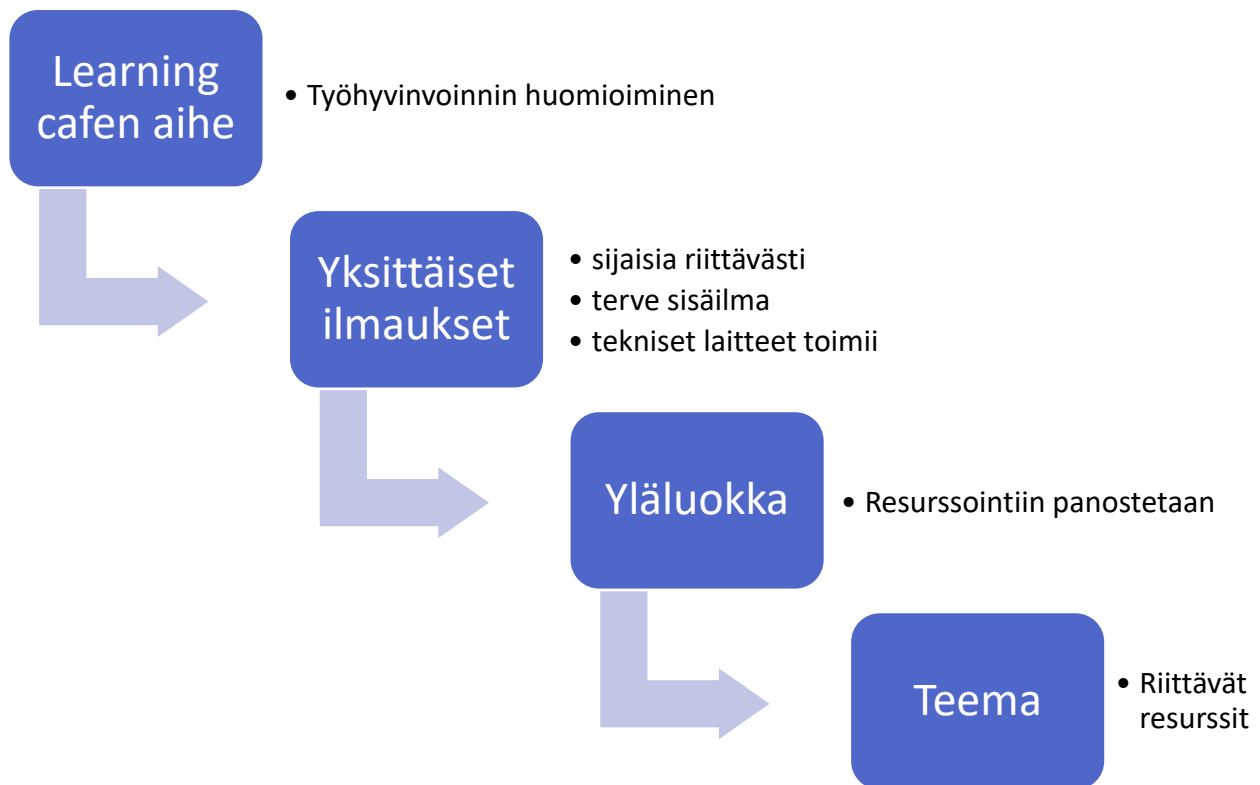
Learning cafe menetelmällä pyrittiin saamaan vastauksia kehittämiskysymyksiin: Millä keinoin voidaan turvata riittävä ja aito dialogi uusien työyhteisöjen välille ja miten lisätä työntekijöiden työhyvinvointia dialogin keinoin tuottajavaihdoksen aikana ja sen jälkeen? Learning cafessa esitettyjen pohdittavien asioiden pohjaksi valittiin pyramidiharjoituksessa nousseet neljä tärkeintä aihetta, jotka olivat: 1. tasapuolisuus ja yhteisten käytäntöjen toteutuminen 2. hyvä tiedonkulku 3. hyvä ilmapiiri ja yhteisöllisyyden kokemus 4. työhyvinvointi. Lopullisessa pyramidissa oli ollut myös kohdat läsnä oleva ja laadukas esimiestyö sekä asiakaslähtöisyys. Esimiestyöhön oli Alajärven kaupungin järjestämässä varhaiskasvatuksessa kuitenkin panostettu jo syksyllä 2022 hankerahoituksen turvin. Hankerahoitus oli mahdollistanut useamman uuden esimiehen palkkaaminen alueelle ja esimiesten työnjakoa ja työtehtäviä oli muutettu niin, että heidän läsnäoloon varhaiskasvatustyöyksiköissä oli huomattavasti lisätty. Koska esimiestyökentelyyn oli jo tullut toivottavia muutoksia, jätettiin aihe jatkokehittelystä pois. Pyramidiharjoituksessa niin ikään esiin noussut asiakaslähtöisyys sen sijaan ei kosketa suoraan työntekijöitä ja siksi myös se rajattiin learning cafe -aiheiden ulkopuolelle. Ennen harjoituksen tekoa henkilöstölle esiteltiin koottu pyramidi ja heille kerrottiin, että tuleva harjoitus on suoraa jatkumoa edelliseen tuotokseen. Analysoitu aineisto käytiin tuoreeltaan läpi varhaiskasvatuksen esimiesten ja johdon kanssa.

7.3.2 Learning cafe aineiston analyysi ja tulokset

Learning cafesta saatua aineistoa lähdettiin analysoimaan aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä aineisto on se, mikä määrittää analyysin pohjan (Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 96). Tämän aineiston analysoinnissa oli vaikutteita sisällönanalyysistä. Se on kerätyn tietoa-aineiston tiivistämistä niin, että voidaan lyhyesti ja yleistävästi kuvailla tutkittavaa ilmiötä sekä saada selville tutkittavien ilmiöiden väliset suhteet (Latvatalo & Vanhanen-Nuutinen, 2001, s. 21). Menetelmällä voidaan tarkastella asioiden ja tapahtumien merkityksiä, yhteyksiä ja seurauksia. Sisällönanalyysissä etsitään dokumenteista tekstin merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi,

2011, s. 104). Siinä ei ole oleellista, onko tuotetut merkitykset totta, vaan tärkeää on tuoda esiin, millä tavoin ihmiset todellisuuden tajuavat. Sisällönanalyysissä kuvaillaan dokumentin sisältöä sanallisesti (mts. 106).

Learning cafessa käytettyjen aiheiden vastaukset kirjattiin suurilta fläppipapereilta tietokoneelle tekstitiedostoksi. Yksittäiset ilmaukset tulostettiin ja leikattiin omiksi lapuiksi, jotta niiden ryhmittely olisi helpompaa. Ilmaukset ryhmiteltiin alkuperäisten learning cafen aiheiden alle ja ryhmistä luotiin yläluokkia. Lopuksi kaikkien learning cafessa käytettyjen aiheiden yläluokat otettiin tarkasteluun yhtä aikaa ja näistä luotiin teemoja. Alla (Kuvio 7.) yksinkertaistettu kuvio aineiston analysoinnin vaiheista.



Kuvio 7. Esimerkkikuvio learning cafen aineiston analysoinnin vaiheesta.

Laadullisesta tutkimusaineistosta on tavoitteena löytää samanlaisuuksia (Latvatalo & Vanhanen-Nuutinen, 2001, s. 21). Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto pelkistetään (Tuomi & Sarajärvi, 2011, 109). Tällöin siitä karsitaan pois kaikki epäoleellinen. Sisältöä tiivistetään ja karsitaan tutkimustehtävä mielessä pitäen. Aineisto ryhmitellään ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia (mts. 110). Alla (Taulukko 3.) on esitetty esimerkki siitä, miten tässä työssä yksittäiset ilmaisut on muutettu yläkäsitteiksi.

Taulukko 2. Esimerkki learning cafen ilmaisujen muuttamisesta yläkäsitteiksi.

| Yksittäinen ilmaus | Yläkäsite |
|--|--------------------------------|
| Jätetään vanhat taakse | Vastuunotto omasta toiminnasta |
| Ollaan valmiita muutoksiin | |
| Jokainen tekee laadukasta varhaiskasvatusta omassa yksikössään | |
| Palaverit ja yhteinen keskustelu | Yhteiset kokoontumiset |
| Päiväkotien yhteiset tapaamiset | |
| Ammattiryhmittäin kokoontumiset | |
| Säännölliset talonpalaverit/tiimipalaverit | |

Haasteellista sisällönanalyysissä on päättää, mikä on tärkeää ja mitä tulee karsia (Grönfors & Vilka, 2011, s. 79). Aineiston runsauden vuoksi yläkäsitteitä muodostui paljon ja ne olivat samankaltaisia. Kun yläkäsitteet oli saatu muodostettua, ne koottiin yhteen. Tämän jälkeen kaikista yläluokista muodostettiin teemoja. Teemoittelussa laadullinen aineisto pilkotaan osiin ja ryhmitellään teemoittain (Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 93). Tällöin painotetaan asioita, joita kustakin teemasta on kerrottu eikä painoteta esimerkiksi lukumääriä (Grönfors & Vilka, 2011, s. 79). Teemojen pohjalta tehdään tiivistyksiä ja yleistyksiä.

Teemat, jotka analyysissä nousivat esille, olivat arvostava vuorovaikutus, riittävät resurssit, yhteiset kokoontumiset, vastuu omasta toiminnasta, avoimuus sekä tasapuolisuus.

Arvostava vuorovaikutus. Tähän teemaan kuuluivat asiat, jotka koskivat henkilökunnan keskinäistä vuorovaikutusta kuten ”kujeilu/hassuttelu työkavereiden kanssa” tai ”toisten huomioonottaminen (esim. keitetään lisää kahvia!)” tai ”annetaan aikaa tehdä omassa tahdissa”. Huomattavasti vähemmän tuli esille johtoon ja esimiehiin kohdistuvia odotuksia. Myös vanhempia kohtaan haluttiin esimerkiksi vahvistaa viestintää ja järjestää heille juhlia.

Riittävät resurssit. Resurssit olivat yksi selkeä teema. Kaksi suurinta resurssitoivetta olivat saada aikaa suunnitteluun ja riittävästi sijaisia. Lisäksi resursseja toivottiin niin fyysisiin

asioihin kuten "tavaroiden ja tarvikkeiden riittävyys" kuin puitteisiinkin, kuten ilmaus "terve sisäilma" osoittaa. Myös tukipalvelut kuten "toimiva talonmiespalvelu" saivat mainintoja.

Yhteiset kokoontumiset. Eri kokoonpanoilla tapahtuvat kokoontumiset nähtiin tärkeänä osana muutosta ja yhdistymistä. Yksittäisiä ilmauksia olivat esimerkiksi "koko alueen yhteiset tapaamiset", "me-henki", "esimiesten yhteiset palaverit" ja "ammattiryhmittäin kokoontumiset". Yhteistä tekemistä haluttiin tasapuolisesti niin oman tiimin-, oman talon-, samojen ammattiryhmien-, esimiesten-, johdon- ja koko yhteisen varhaiskasvatushenkilöstön kanssa. Toivottiin myös yhteistä vapaa-ajan viettoa. Osallistujat kokivat, että yhteiset kokoontumiset lisäävät me-henkeä ja helpottavat viestintää.

Avoimuus. Erityisesti tiedonkulkuun ja viestintään liittyvissä asioissa avoimuus nousi vahvasti esille. Osallistujat toivat esille esimerkiksi seuraavia asioita: "tiedonkulku kaikille", "esim. avoimuus uusista ideoista eri ryhmissä päiväkodin sisällä -> voidaan yhteisissä kokoontumisissa jakaa eteenpäin" ja "henkilökunnan myös poissaolleille tiedotetaan asioista". Avoi- muutta haluttiin myös muihin arkityöhön liittyviin asioihin, kuten "avoimuus -> uskalletaan sanoa muutosehdotukset ääneen!". Avoimuuteen ei tullut yhtä paljon yksittäisiä käsitteitä, kuin muihin teemoihin, mutta se oli nostettu useaan kertaan ja sitä haluttiin painottaa.

Tasapuolisuus. Johdolle ja esimiehille asetettiin aineiston perusteella vahva tasapuolisuuden vaatimus. Toiveena oli esimerkiksi "selkeät, samat ohjeet kaikille", "tasapuolisuus" ja "esimiesten tasapuolinen tiedotus ja samat pelisäännöt". Myös resursseissa haluttiin korostaa yhtenäistä linjaa, kuten seuraava ilmaus osoittaa "tasapuolisuus hankinnoissa sekä avoimuus käytettävissä olevista varoista".

Vastuu omasta toiminnasta. Learning cafe -aineistossa näkyi myös henkilöstön ajatus siitä, että jokaisen tulee huolehtia omasta asenteesta ja toiminnasta. Esimerkkejä teemaan liittyvistä yksittäisistä ilmauksista: "asioista uskalletaan olla myös eri mieltä", "hyvät käytöstavat" "ollaan kaikkien kavereita" ja "työvuoroihin sidotuista tehtävistä joustetaan ja tehdään toisen puolesta/apuna". Joustavuutta työkaverin tai tiimin hyväksi tuotiin esille monella eri tavalla.

7.4 Nettikysely muutoksen jälkeen

Kyselylomake on perinteinen tapa kerätä aineistoa tutkimukseen (Valli, 2018, s. 92). Nykyään perinteisen paperisen kyselyn rinnalle ovat tulleet erilaiset sähköiset kyselyt. Kyselyä tehtäessä on kysymysten muotoiluun syytä kiinnittää erityistä huomiota, sillä ne luovat perustan tutkimuksen onnistumiselle. On tärkeää pohtia kysymyksiä huolellisesti ja perehtyä teoriaan ennen kysymysten tekoa.

Kyselyyn päädyttiin haastattelun sijaan sen nopeuden ja helppouden vuoksi. Kysely on esimerkiksi haastatteluun verrattuna nopeampi ja halvempi keino selvittää ihmisten mielipiteitä (Grönfors & Vilka, 2011, s. 64). Lisäksi kysely oli työnantajaosapuolen toive. Sekä Lappajärven kunnan että Alajärven kaupungin varhaiskasvatuksesta päättävä johto halusi saada tietää, kuinka henkilöstö yleisesti ottaen koki muutoksen. Tällaisesta henkilöstön mielipiteen selvittämisestä oli sovittu jo tutkimuslupaa haattaessa.

7.4.1 Kyselyn käyttö

Kyselyllä pyrittiin selvittämään vastauksia kaikkiin kehittämiskysymyksiin. Erityisesti toivottiin vastauksia siihen, miten muutosjohtaminen koettiin. Kysely toteutettiin Webropol -ohjelmalla. Vastauksia kerättiin sekä määrällisiin, että avoimiin kysymyksiin (liite 2). Kaikki avoimet kysymykset olivat vapaaehtoisia. Pakollisissa kysymyksissä selvitettiin edustaako vastaaja Lappajärven vai Alajärven henkilökuntaa, minkä kouluarvosanan hän muutokselle kokonaisuudessa antaisi ja mielipiteitä monivalintakysymyksen muodossa kokemuksista muutoksen aikana. Kyselyn kysymysten runkona käytettiin pääasiassa learning cafen aineistosta nousseita teemoja arvostava vuorovaikutus, riittävät resurssit, yhteiset kokoontumiset, avoimuus ja tasapuolisuus sekä vastuu omasta toiminnasta. Kysely lähetettiin sähköisesti lokakuussa 2022 saatekirjeen kanssa (liite 1). Vastaajiksi pyydettiin Lappajärvellä varhaiskasvatuksessa keväällä 2022 työskennelleitä henkilöitä sekä muutoksessa alusta asti mukana olleita Alajärven kaupungin varhaiskasvatuksen esimiehiä ja johtoa. Vastausaikaa annettiin reilut kaksi viikkoa.

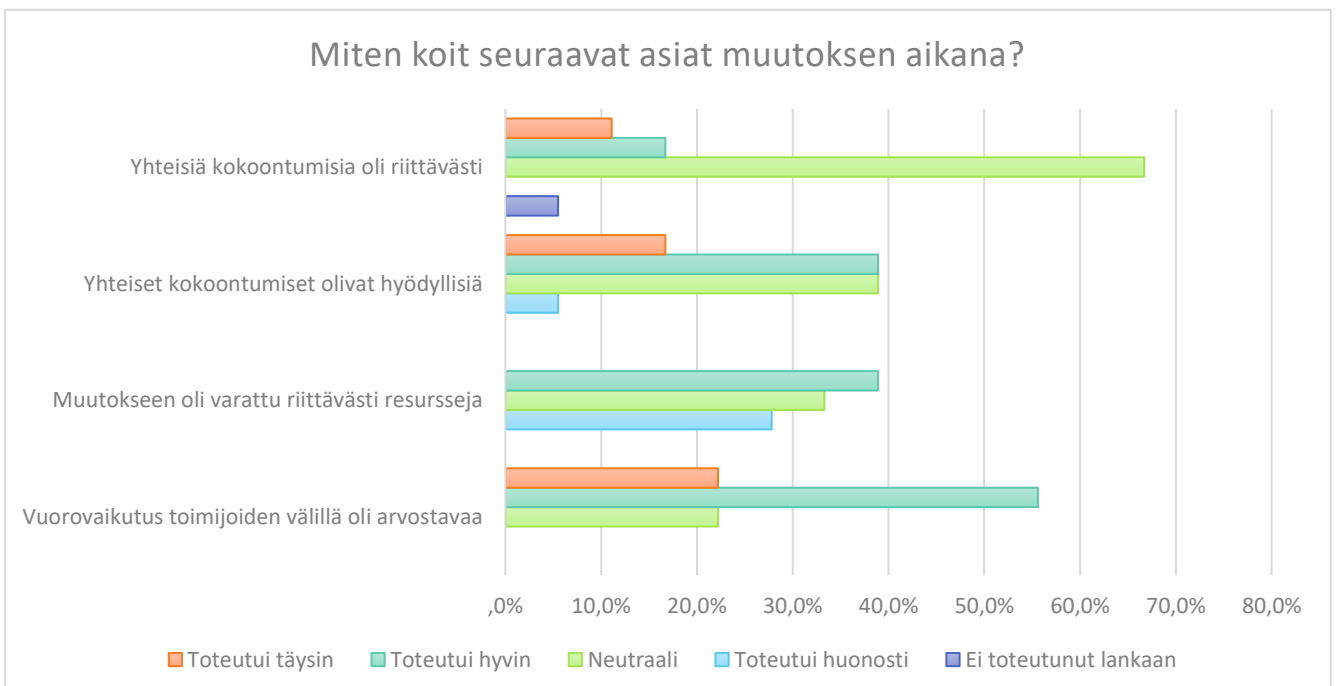
Kyselyn tuloksista tehtiin yksinkertainen kooste, joka annettiin sekä Alajärven varhaiskasvatustoimintajohtajalle että Lappajärven kunnan sivistysjohtajalle. Johtajien oli tärkeää saada tietoa

muutoksen onnistumisesta talousarvioteksteihinsä, jotka olivat tekeillä loppusyksystä 2022. Tuloksia käytiin läpi myös Alajärven varhaiskasvatuksen esimiesten kanssa heti niiden analysoinnin jälkeen.

7.4.2 Kyselyn analyysi ja tulokset

Kyselyyn vastasi yhteensä kahdeksantoista henkilöä (n=18), joista Alajärvellä keväällä 2022 esimiehinä tai johdossa toimineita oli kolme ja loput viisitoista olivat Lappajärvellä työskennelleitä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan kouluarvosanoilla Lappajärven varhaiskasvatuksen siirtymisen sujumista Alajärven kaupungille. Lappajärvellä työskennelleiden antama kouluarvosanan keskiarvo oli 7,9 (n=15). Alajärven esimiesten antama kouluarvosanan keskiarvo oli 8,3 (n=3) eli hieman suurempi. Kokonaiskouluarvosanaksi kaikkien vastaajien (n=18) kesken muodostui kahdeksan.

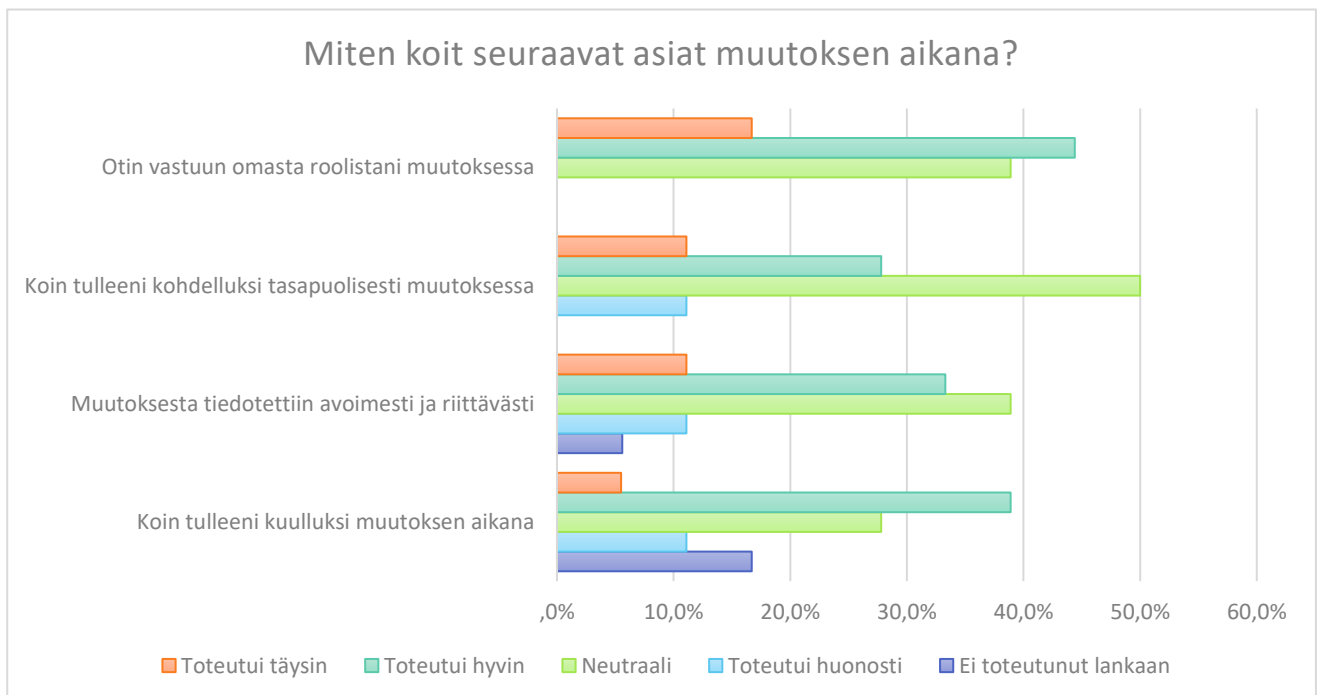
Vastaajilta kysyttiin, miten he kokivat erilaiset asiat muutoksen aikana. Erilaisiin väittämiin vastattiin seuraavin vaihtoehdoin: ei toteutunut lainkaan, toteutui huonosti, neutraali, toteutui hyvin ja toteutui täysin. Ensimmäiset väitteet, joihin vastaajien tuli ottaa kantaa olivat: yhteisiä kokoontumisia oli riittävästi, yhteiset kokoontumiset olivat hyödyllisiä, muutokseen oli varattu riittävästi resursseja ja vuorovaikutus toimijoiden välillä oli arvostavaa (Kuvio 8.).



Kuvio 8. Kyselyn tulokset 1.

Vastaajista (n=18) 27,8 % koki, että yhteisiä kokoontumisia oli riittävästi. Vain 5,6 % ajatteli, että yhteisten kokoontumisten määrä oli liian vähäinen. Suurin osa (66,7 %) pysytteli neutraalina. Sen sijaan yhteisten kokoontumisten ajatteli olevan hyödyllisiä yli puolet vastaajista (55,6 %). Muutokseen varatut resurssit jakoivat mielipiteitä. Vastaajista 38,9 % koki, että resursseja oli varattu hyvin, kun taas huonosti resursseja koettiin varatun 27,8 % vastaajan mielestä. Parhaiten kysytyistä asioista toteutui vastaajien mielestä arvostava vuorovaikutus toimijoiden välillä. Vuorovaikutuksen toimijoiden välillä koki arvostavaksi yhteensä 77,8 % vastaajista. Kukaan ei kokenut arvostavan vuorovaikutuksen toteutuvan huonosti.

Vastaajilta kysyttiin myös, miten he kokivat seuraavat asiat: Otin vastuun omasta roolistani muutoksessa, koin tullessi kohdelluksi tasapuolisesti muutoksessa, muutoksesta tiedotettiin avoimesti ja riittävästi sekä koin tullessi kuulluksi muutoksen aikana (Kuvio 9.).



Kuvio 9. Kyselyn tulokset 2.

Kukaan vastaajista ei kokenut, ettei olisi ottanut vastuuta omasta toiminnastaan muutoksen aikaan. Yli puolet (61,1 %) vastaajista koki, että he ottivat hyvin tai täysin vastuun omasta toiminnastaan. Väitteessä koin tullessi kohdelluksi tasapuolisesti muutoksessa, puolet vastaajista pysytteli neutraaleina. Vastaajista koki tasapuolisuuden kokemuksen toteutuneen täysin tai hyvin kuitenkin yhteensä 38,9 %. Muutoksesta tiedottaminen jakoi vastaajien mielipiteitä.

Vastaajista lähes puolet (44,4 %) kokivat, että muutoksesta tiedotettiin avoimesti ja riittävästi. Puutteita tiedottamisessa koki puolestaan 16,7 % vastaajista. Huonoimmat arviot vastaajilta sai väite koin tulleet kuulluksi muutoksen aikana. Vastaajista 16,7 % koki, että väite ei toteutunut lainkaan ja huonosti sen koki toteutuvan 11,1 %. Toisaalta taas vastaajista koki muutoksessa tulleet kuulluksi hyvin tai täysin yhteensä 38,9 % vastaajaa.

Alajärvellä keväällä 2022 työskennelleet esimiehet kokivat kaikki asiat myönteisemmin kuin Lappajärvellä työskennelleet. Erot olivat selkeät. Erityisesti Alajärvellä työskennelleet kokivat kokoontumiset todella hyödyllisiksi ja he olivat huomattavan paljon tyytyväisempiä muutokseen varattujen resurssien riittävyyteen

Kyselyssä oli myös avoimia kysymyksiä. Näihin vastaaminen oli vapaaehtoista. Ensimmäinen avoin kysymys oli mitä haluaisit kertoa kokemuksistasi muutoksen aikana. Vastauksia tuli yhteensä kuusi. Avoimista vastauksista eriteltiin yksittäisiä ilmauksia, jotka luokiteltiin learning cafesta muodostuneiden teemojen mukaisesti. Teemat olivat arvostava vuorovaikutus, riittävät resurssit, yhteiset kokoontumiset, avoimuus, tasapuolisuus sekä vastuu omasta toiminnasta. Luokittelussa aineisto tiivistyy, kun yksittäiset asiat tiivistetään yleisempiin käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 110). Luokittelu on aineiston määrällistä analyysiä sisällön teemoin (mts. 93). Alla esimerkki siitä, miten kyselyihin tulleet avoimet vastaukset luokiteltiin (Taulukko 4.).

Taulukko 3. Esimerkki kyselyn avointen vastausten luokittelusta.

| Avoin vastaus | Jakaminen yksittäisiin ilmauksiin | Luokittelu teemojen mukaan |
|--|--|---|
| "Välittävää ja inhimillistä, myönnettiin hankaluudet esim. palkka-asioiden suhteen. -...- Sijaisia tosin saa liian nihkeästi mikä pidemmän päälle tulee kostautumaan..." | Välittävää ja inhimillistä, myönnettiin hankaluudet esim. palkka-asioiden suhteen. → Välittävää ja inhimillistä | Arvostava vuorovaikutus Välittävää ja inhimillistä |
| | Sijaisia tosin saa liian nihkeästi mikä pidemmän päälle tulee kostautumaan. → Vähäiset sijaisresurssit | Riittävät resurssit Vähäiset sijaisresurssit |

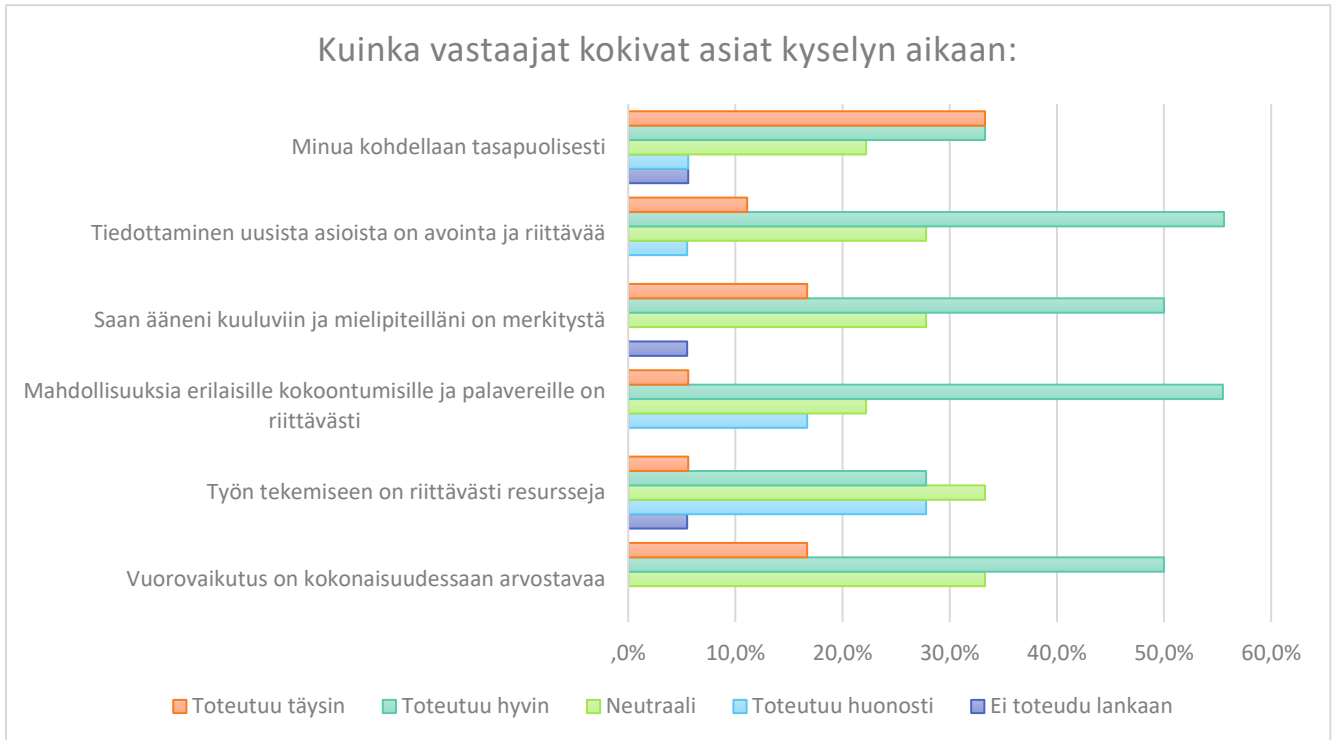
Luokitellut vastaukset laskettiin lopuksi yhteen, jotta saatiin tietää, mitkä teemat herättivät eniten mielipiteitä (Taulukko 5.). Laadullinen tutkimus voi sisältää myös määrällisiä analyysitapoja (Alasuutari, 2011, s. 53).

Taulukko 4. Luokittelu kysymyksestä: Mitä haluaisit kertoa kokemuksistasi muutoksen aikana?

| Learning cafesta nousseet teemat: | Yksittäisten ilmausten määrä: |
|--|--------------------------------------|
| Arvostava vuorovaikutus | 2 |
| Riittävät resurssit | 4 |
| Yhteiset kokoontumiset | 3 |
| Avoimuus | 2 |
| Tasapuolisuus | 1 |
| Vastuu omasta toiminnasta | 0 |

Muutoksen aikaisista kokemuksista kysyttäessä vastaajat kommentoivat eniten resursseja. Kommentit käsitelivät pääasiassa sijaisten saantia, esimiestyön riittävyyttä ja aikataulun tiukkuutta. Yhteisistä kokoontumisista oli sekä kiitetty että moitittu. Toisaalta pidettiin tutustumisesta ja yhteisistä hetkistä, toisaalta moitittiin liian kevyttä sisältöä ja katsottiin, ettei se vastannut todelliseen tiedon tarpeeseen. Avoimuutta olisi toivottu vieläkin enemmän. Vuorovaikutus koettiin Alajärven kaupungin osalta arvostavaksi, mutta samalla todettiin, että myös Lappajärven kunnan taholta olisi toivottu kiinnostusta muutokseen. Tasapuolisuus ja vastuu omasta toiminnasta -teemat eivät saaneet yhtään yksittäistä ilmausta.

Vastaajilta (n=18) kysyttiin mielipiteitä myös kyselyn teon aikaisesta tilanteesta eli tilanteesta muutoksen jälkeen. Kysely tehtiin lokakuussa 2022, jolloin virallisesta muutoksesta oli kulu-
nut reilut kaksi kuukautta. Vastaajilta kysyttiin, kuinka he kokivat kyselyn teon aikaan seuraavat asiat: minua kohdellaan tasapuolisesti, tiedottaminen uusista asioista on avointa ja riittävä, saan ääneni kuuluviin ja mielipiteilläni on merkitystä, mahdollisuuksia erilaisille kokoon-
tumisille ja palavereille on riittäväsi, työn tekemiseen on riittävästi resursseja sekä vuorovai-
kutuksen kokonaisuudessaan arvostavaa (Kuvio 10.).



Kuvio 10. Kyselyn tulokset 3.

Kyselyn teon aikaan täysin tai hyvin tasapuolisesti kohtelunsa tunsivat reilusti yli puolet (66,8 %) vastaajista. Tiedottamisen uusista asioista oli kyselyn teon hetkellä avointa ja riittävää 66,8 % mielestä. Tiedottamisen koki huonosti onnistuneeksi vain 5,5 % vastaajista. Reilusti yli puolet vastaajista (66,8 %) koki, että he saivat äänensä kuuluviin ja heidän mielipiteillään on merkitystä. Myös mahdollisuuksia erilaisille kokoontumisille ja palavereille oli kyselyn mukaan suurimman osan (61,1 %) mielestä riittävästi. Vuorovaikutuksenkin koettiin olevan arvostavaa 66,8 % vastaajien mielestä.

Sen sijaan työn tekemisen resurssit jakoivat mielipiteitä. Kolmasosan (33,3 %) mielestä muutoksen jälkeen työn tekoon on riittävästi resursseja ja saman verran (33,3 %) vastaajista oli sitä mieltä, että resursseja on liian niukasti. Niin ikään saman verran vastaajista pysytteli neutraalina.

Kysyttäessä kyselyn teon aikaisista kokemuksista, olivat Alajärvellä ja Lappajärvellä keväällä 2022 työskennelleiden vastaajien erot tasoittuneet. Eri paikoissa työskennelleiden vastaajien kokemusten erot olivat huomattavasti pienempiä, kuin muutoksen aikaiset kokemukset. Kuitenkin edelleen Alajärvellä työskennelleet kokivat jokaisen väittämän toteutuvan paremmin.

Vastaajilla oli mahdollisuus kirjoittaa kyselyn tekohetken kokemuksistaan ja tuntemuksistaan. Avoimia vastauksia tuli tähän kysymykseen kahdeksan. Nämäkin vastaukset hajotettiin yksittäisiksi ilmauksiksi, jotka luokiteltiin learning cafesta muodostuneiden teemojen mukaan (Taulukko 6.).

Taulukko 5. Luokittelu kysymyksestä: Mitä haluaisit kertoa tämän hetken kokemuksistasi ja tuntemuksistasi?

| Learning cafesta nousseet teemat: | Yksittäisten ilmausten määrä: |
|--|--------------------------------------|
| Arvostava vuorovaikutus | 1 |
| Riittävät resurssit | 7 |
| Yhteiset kokoontumiset | 1 |
| Avoimuus | 2 |
| Tasapuolisuus | 2 |
| Vastuu omasta toiminnasta | 1 |

Puolet kaikista avointen vastausten kommentteista liittyivät riittävät resurssit -teemaan. Vastaajat olivat erityisen huolissaan sijaisjärjestelyistä, työhön kuuluvasta suunnitteluajasta sekä esimiestyön riittävydestä. Muut teemat eli arvostava vuorovaikutus, yhteiset kokoontumiset, avoimuus, tasapuolisuus sekä vastuu omasta toiminnasta saivat yhtä tai kahta ilmaisua kunkin. Avoimuutta ja selkeyttä toivottiin lisää esimerkiksi viestintään, mutta muuten teemat keräsivät myönteisiä vastauksia. Esimerkiksi esimiestyöskentelyä kiiteltiin tasapuolisesta kohtelusta.

Osaa vastauksia verrattiin toisiinsa. Tarkoituksena oli selvittää, miten muutoksen aikaiset kokemukset olivat muuttuneet muutoksen jälkeisiin kokemuksiin. Keskenään verratut väitteet olivat:

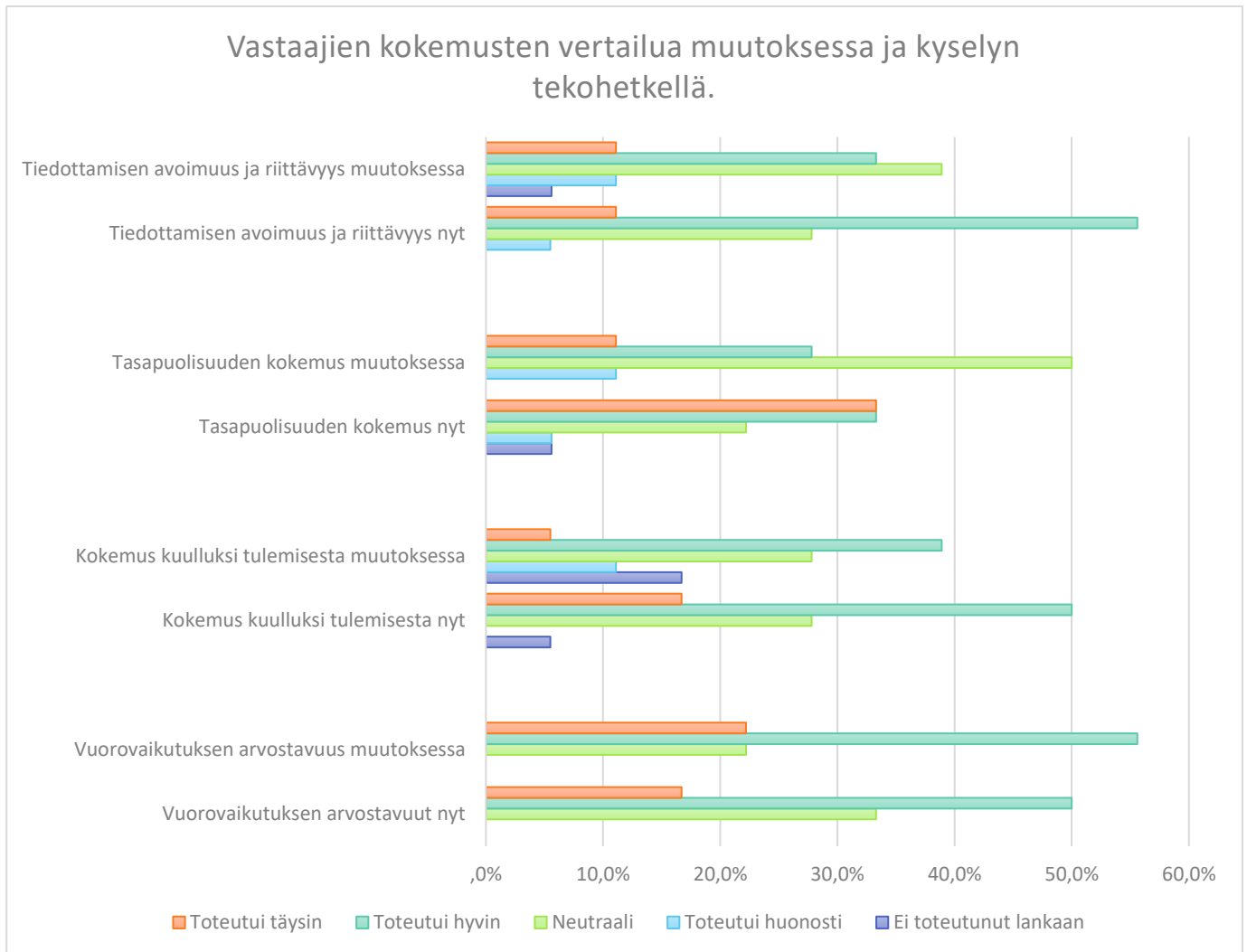
Muutoksesta tiedotettiin avoimesti ja riittävästi – Tiedottaminen uusista asioista on avointa ja riittävää

Koin tullessi kohdelluksi tasapuolisesti muutoksessa – Minua kohdellaan tasapuolisesti

Koin tullessi kuulluksi muutoksen aikana – Saan ääneni kuuluviin ja mielipiteilläni on merkitystä

Vuorovaikutus toimijoiden välillä oli arvostavaa – Vuorovaikutus on kokonaisuudessaan arvostavaa.

Kuviossa 11 väitteet on laitettu allekkain vertailun helpottamiseksi. Taulukon luettavuuden takia verrattuja väitteitä on myös yksinkertaistettu.



Kuvio 11. Vastaajien kyselyjen vertailua.

Tiedottamisen avoimuus ja riittävyys koettiin muutoksessa huonommaksi kuin kyselyn tekohetkellä. Tyytyväisyys tiedottamiseen oli lisääntynyt 22,2 %-yksiköllä. Saman verran oli muutoksen aikaisesta noussut vastaajien kokemus kuulluksi tulemisestä. Tätäkin enemmän (28 %-yksikköä) oli noussut tasapuolisuuden kokemus. Sen sijaan kokemus vuorovaikutuksen arvostavuudesta oli laskenut muutoksen jälkeen. Muutoksen aikana vastaajista 77,8 % oli kokenut vuorovaikutuksen toimijoiden välillä olevan täysin tai hyvin arvostavaa ja muutoksen jälkeen enää 66,7 %.

Vaikka resurssit aiheuttivat selkeästi paljon mielipiteitä, ei muutokseen varattujen resurssien vertaaminen arkityön tekemiseen tarvittavien resurssien kanssa ole mielekästä. Samoin muutosta varten järjestetyt kokoontumiset eivät ole verrannollisia perustyön kokoontumisten kanssa eikä niitäkään vertailtu.

Vastaajilta kysyttiin lisäksi, mitä pitäisi tehdä toisin, jos samankaltainen muutos toteutettaisiin uudestaan. Avoimia vastauksia tuli yhdeksän. Vastausten yksittäiset ilmaukset jaettiin learning cafesta muodostuneihin teemoihin (Taulukko 7.).

Taulukko 6. Jos eteen tulee vielä samankaltainen muutosprosessi, mitä pitäisi tehdä toisin?

| Learning cafesta nousseet teemat: | Yksittäisten ilmausten määrä: |
|--|--------------------------------------|
| Arvostava vuorovaikutus | 1 |
| Riittävät resurssit | 4 |
| Yhteiset kokoontumiset | 2 |
| Avoimuus | 1 |
| Tasapuolisuus | 0 |
| Vastuu omasta toiminnasta | 0 |

Muista avoimista kysymyksistä poiketen kaksi teemaa, vastuu omasta toiminnasta sekä tasapuolisuus eivät saaneet yhtään ilmausta. Eniten vastauksia keräsi jälleen riittävät resurssit. Erityisen paljon resursseja toivottiin lisää tietotekniisiin asioihin kuten järjestelmien yhtenäistämiseen ja palkkausasioiden organisoimiseen. Yhteiset kokoontumiset saivat kaksi ilmaisua, joissa toivottiin enemmän opastusta ja tiedotusta järjestelmien käytöstä, palkka-asioista ja budjetista. Kokoontumisia toivottiin myös päättäjien ja luottamusmiesten kanssa. Arvostavaan vuorovaikutukseen liittyi toive samasta tutusta esimiehestä, joka toimisi henkilökuntansa esimiehenä koko muutosvuoden. Avoimuutta toivottiin lisää käytännön asioihin, joista olisi hyvä kertoa ennen varsinaista muutosta.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Organisaatioiden muutoksia ja erityisesti niiden vaikutuksia henkilöstöön on tutkittu paljon viime vuosina (esim. Hirvonen, 2019; Kaihlanen ym., 2019; Laurila, 2017; Rossi, 2019 ja Zitting ym., 2020). Muutosten haasteellisuus ei jää tutkimuksia tarkasteltaessa epäselväksi. Viitala ja Jylhä (2019, s. 281) sanovat ihmisten olevan muutoksen ydin ja sen suurin haaste. Sen vuoksi (s. 194) juuri ihmisiin eli yksilöihin ja heidän hyvinvointiinsa kannattaa panostaa, jotta hyvinvointi ja sitä kautta myös tuottavuus lisääntyy.

Kehittämistyön yhtenä tavoitteena oli selvittää, mitkä asiat pohdituttavat henkilökuntaa ja esimiehiä tuottajavaihdojen aikana. Ennen muutosta Alajärven varhaiskasvatuksen esimiehet ja johto näkivät tulevassa muutoksessa sekä uhkia, että mahdollisuuksia. Toisaalta iloittiin mahdollisista uusista ideoista ja toimintatavoista. Toisaalta taas epäroitiin vieraiden ihmisten, tapojen ja toimintakulttuurin yhteensovittamisessa. Hirvonen (2019, s. 233) korostaakin organisaatioiden yhdistämisessä kulttuurien yhteensovittamista. Se on pitkäjänteistä työtä ja yhteensovittamisen vaatimalle yhteisöllisyydelle tulee luoda hyvä perusta heti prosessin alusta lähtien. Hirvosen (s. 127) tutkimuksessa henkilöstö halusi tutustua uusiin työkavereihin niin pian kuin mahdollista. Tämän kehittämistyön ensimmäisen aineistonkeruun jälkeen tehtiin tutustumiskäyntejä uusiin yksiköihin ja suunniteltiin yhteisiä kokoontumista henkilöstölle.

Esimiehet pohtivat myös pitkien välimatkojen mahdollisia haittoja. Vaikka yksittäisen esimiehen kulkemat matkat eivät lisääntyneet tämän muutoksen takia paljon, ovat yksiköt aiempaa laajemmalla alueella. Esimiesten työ on sitä haasteellisempaa, mitä hajautetumpia yksiköitä heillä on johdettavanaan (Fonsén & Keski-Rauska, 2018, s. 194; Zitting ym., 2020, s. 175). Hajautettuihin organisaatioihin tulee Soukaisen (2015, s. 155) mukaan luoda rakenteet, jotka mahdollistavat tiedottamisen sekä yhteisten kokousten järjestämisen eri yksiköissä työskenteleville työntekijöille, koska muuten hallinnolliset työt voivat viedä jopa kolminkertaisen ajan.

Kehittämistyössä tuli ilmi, että resurssien riittävyys oli henkilöstön huolena niin muutoksen aikana kuin jo uuden arjen alettua. Huolta aiheutti henkilöstön keskuudessa sijaisten saatavuus ja riittävyys sekä riittävän ajan saaminen suunnittelutyöhön ja uuden oppimiseen. Resursseihin liittyen toivottiin myös esimiesten runsasta läsnäoloa ja monipuolisesti yhteisiä kokoontumisia. Henkilöstön hyvinvoinnista ja resursseista huolehtiminen näkyivät tärkeinä esimiehen

tehtävinä muutoksen aikana myös Laurilan (2017, s. 140) kyselytutkimuksessa. Myös Zitting ym. (2020, s. 174) tutkimuksessa huomattiin, miten tärkeää on riittävän ajan varaaminen muutokseen. Resurssit liittyivät muissa tutkimuksissa läheisesti työntekijöiden hyvinvointiin. Hyvinvoinnin huomioiminen tuli esille tässä kehittämistyössä yhtenä pohdittuna asiana. Esimerkiksi Laurila (2017, s. 195–197) käsittelee esimiehen alaisilleen antamaa tukea tunteidenkäsitteilyssä ja ahdistuneisuuden purkamisessa ja tämä vaatii resurssointia. Esimiehet ja johto eivät kehittämistyön tuloksissa kokeneet resursseja samanlaisena haasteena kuin henkilöstö. Syynä saattaa olla, että esimiehet pystyvät toisella lailla vaikuttamaan resursseihin ja siksi asia ei aiheuta heidän keskuudessaan samanlaista reaktiota kuin työntekijöissä. Esimerkiksi Kantolan ym. (2017, s. 31) tutkimuksessa ilmeni, että esimiehet, jotka saavat olla mukana kehittämistyössä, ovat muutosvalmiimpia ja luottavaisempia tulevaisuuteen.

Kehittämistyön tuloksissa näkyi paljon pohdintaa käytäntöjen yhtenäistämisen ja tasapuolisuuden tärkeydestä sekä yhteisöllisyyden kokemuksen ja yhteistyön merkityksestä. Nämä pohdinnat olivat yhtenäisiä Kaihlasan ym., (2019, s. 157), Laurilan (2017, s. 160–165) ja Zittingin ym. (2020, s. 176) tutkimukseen osallistuneiden kanssa. Tähän kehittämistyöhön osallistuneet pohtivat myös tiedonkulun tärkeyttä sekä vastuuta omasta toiminnasta muutoksen aikana. Tiedonkulkuun panostaminen on esillä todella monissa organisaatiomuutoksiin liittyvissä tutkimuksissa (esim. Hirvonen, 2019, s. 169; Kaihlanen ym., 2019, s. 160; Laurila, 2017, s. 148; Zitting ym., 2020, s. 180). Jääskeläinen (2014, s. 60) toteaa tutkimuksessaan, että sitoutumisen kannalta on tärkeää, että kaikki ottavat vastuun omasta toiminnastaan. Hän korostaa, että vaatii pitkäjänteistä suunnittelua ja organisointia, että kukaan ei jää kehittämisen ulkopuolelle.

Kaikki tässä työssä ilmenneet pohdinnan aiheet on lueteltu myös Hirvosen (2019) ja Laurilan (2017) muutosta käsittelevissä väitöskirjoissa. Tulokset ovat siis yhteneväisiä aiempien tutkimusten kanssa. Hirvonen (s. 181) toteaaakin, että organisaatioiden yhdistymisessä lähes kaikki alkuvaiheeseen liittyvät odotukset, joita henkilöstöllä on, voidaan ajatella olevan vaatimuksia siitä, miten muutosta tulisi johtaa ja kuinka sen aikana ihmisiä pitäisi kohdata. Jos henkilöstön toiveet huomioi ja toteuttaa, voi jännitteitä vähentää ja muutoksen sujumista parantaa. Organisaatioiden (s. 230) yhdistymisissä tärkeää on mahdollistaa yhteisöllisyyden kokemus ja ihmisten arvostava ja oikeudenmukainen kohtelu.

Kehittämistyössä oli tavoitteena selvittää myös, millä keinoin voidaan turvata riittävä ja aito dialogi uusien työyhteisöjen välille. Tuloksissa nousi vahvasti esille suuri tarve erilaisille yhteisille kokoontumisille. Yhteistä aikaa haluttiin viettää niin oman tiimin, esimiesten ja johdon kanssa kuin sekaisin toisten yksiköiden henkilökunnan kanssa. Yhteiset kokoontumiset on nostettu tärkeäksi asiakasi muutosprosessin aikana myös monessa eri tutkimuksessa. Esimerkiksi Juuti (2018, s. 67) korostaa esimiesten ja alaisten välistä yhteistyötä, Fonsén ja Keski-Rauska (2018, s. 188) painottavat riittävän ajan varaamista päivittäisiin kohtaamisiin ja Kaihlasan ym. (2019, s. 156) tutkimuksessa nousi esille muun muassa keskustelumahdollisuuksien lisääminen esimiesten ja henkilöstön välille. Piirron ym. (2022, s. 41) tutkimuksessa selvisi, että yhteenkuuluvuuden kokemus ja laadukkaat ihmissuhteet luovat henkistä hyvinvointia. Muutosprosessissa on todellakin syytä panostaa erilaisiin kokouksiin ja tapaamisiin.

Tulokset antoivat kuitenkin hyvin vähän vastauksia siihen, minkä sisältöisiä kokoontumisia haluttiin. Ehkä suurin tarve oli ylipäättään saada kokoontua, keskustella, tavata ja olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Covid-19 pandemian aikaisia rajoituksia oli voimassa vielä osassa aineistonkeruutapahtumissa ja kahden vuoden ajan jatkuneet rajoitukset eivät voi olla näkymättä tuloksissa. Henkilökunnalla näyttäytyi olevan tarve kaikelle kasvokkaiselle kanssakäymiselle. Tämän työn pohjalta voi sanoa, että tapaamiset, jossa ihmiset ovat fyysisesti läsnä, ovat tärkeitä uusien työyhteisöjen välisen dialogin synnyttämiseksi. Kokoontumisten koettiin lisäävän yhteishenkeä ja helpottavan viestintää.

Vuorovaikutuksen laatuun panostaminen on oleellinen asia työyhteisöjen välisessä dialogissa. Cressey ym. (2013), Arnkil ja Seikkula (2015, s. 24) sekä Isaacs (1999) kuvaavat kaikki, miten dialogin syntyminen vaatii tilaa, panostusta ja osapuolten välistä kunnioittamista ja luottamusta. Aito dialogi tarvitsee onnistuakseen niin henkilöstön kuin esimiestenkin panostusta. Tuloksissa vuorovaikutukseen liittyvät asiat näkyivät kaikissa aineistonkeruuvaiheissa. Laurilan (2017, s. 164) tutkimuksessa huomautetaan myös johdon tai esimiesten ja alaisten välisen vuorovaikutuksen tasapuolisuudesta. Sillä tavoin saadaan kaikki osallistumaan päätöksentekoprosesseihin ja näin (s. 200) voidaan lisätä motivaatiota, työn mielekkyyttä ja vähentää muutosvastarintaa.

Työyhteisöjä yhdistettäessä syntyy myös uusi organisaatiokulttuuri (Hirvonen, 2019, s. 180). Sen johtaminen vaatii aktiivisia toimia, jotta kaikki pääsevät vaikuttamaan ja yhteistyö lähtee

oikeaan suuntaan (Kaihlanan ym., 2019, s. 162; Laurila, 2017, s. 162; Zitting ym., 2020, s. 182). Silloin vaaditaan esimieheltä läsnäoloa ja aktiivista vuoropuhelua alaisten kanssa (Laurila, 2017, s. 162). Tämän työn tuloksissa näkyy toivomus läsnä olevasta ja laadukkaasta esimiestyöstä. Läsnäolon eli aikaresurssin lisäksi esimiehen ja johdon tehtävänä on hoitaa muutkin resurssit niin, että dialogille on myös sopiva paikka. Dialogin toteutuminen vaatii Cressey'n ym. (2013) mukaan monipuolista johtajuutta.

Kehittämistyöllä haluttiin selvittää, miten voidaan lisätä työntekijöiden työhyvinvointia dialogisin keinoin tuottajavaihdoksen aikana. Tuloksissa näkyi toive riittävät ajasta niin palaverille ja kokoontumisille kuin aikaa perustyön tekemiselle rauhassa ja omaksua uudet asiat. Aika on ollut muiden tutkimusten perusteella niukasti jaettu resurssi. Lampisen (2019, s. 55) ja Syväsen ym. (2015, s. 59) tutkimusten mukaan työpaikoilla yhteisöllisyyden ja dialogin mahdollistavien tapaamisten järjestäminen on usein arkielämässä haasteellista. Syinä voi olla kiire, liiallinen työmäärä ja kuormitus tai yhteisen ajan puute. Fonsén ja Keski-Rauska (2018, s. 188) painottavat tutkimuksessaan riittävän ajan varaamisen tärkeyttä muutoksen pitkäjänteisessä läpiviennissä.

Vuorovaikutuksen laatua ei voida ohittaa myöskään työhyvinvoinnista keskustellessa. Kehittämistyöhön osallistuneet halusivat kokea vuorovaikutusta, jossa niin työkaverit kuin johtokin kohtelee toisia kunnioittavasti. Laurila (2017, s. 174) toteaa, että työkavereiden välinen hyvä yhteishenki ja keskinäinen huolenpito on tärkeä tuen muoto muutostilanteessa. Hyvä yhteishenki auttaa muutoksen aikana selviytymään epäselvistä työrooleista, luopumaan vanhoista työkavereista ja uuteen esimieheen sopeutumisessa. Hyvällä (s. 173) yhteishengellä ja yhteistyöllä muutoksesta selviydytään parhaiten. Hatakan (2013, s. 187) ja Hirvosen (2019, s. 231) tutkimukset vahvistavat käsitystä siitä, että vuorovaikutteisuus ja avoimuus parantavat työtyytyväisyyttä ja motivoivat henkilökuntaa eli lisäävät työhyvinvointia.

Tätä kehittämistyötä tehdessä pyrittiin luomaan yhteistä ymmärrystä ja tietoisuutta asioista, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin muutoksessa ja näin vaikuttaa muutoksen toteutukseen ja henkilöstön kokemukseen muutoksen sujuvuudesta. Erityisesti henkilökunnan saaminen mukaan muutoksen aikaiseen suunnitteluun, toteutukseen ja päätöksentekoon on useiden tutkimusten mukaan oikea tapa muutoksen toteutukseen. Henkilöstön osallistamisen hyödyt on nähty niin Hirvosen (2019, s. 230–233), Kaihlanan ym. (2019, s. 160) ja Laurilan (2017, s.

162) sekä Zittingin ym. (2020, s. 180) tutkimuksissa. Mankan ja Mankan (2016, s. 277) ja Puttonen ym. (2016, s. 28) korostavat työhyvinvoinnin lisäämisessä organisaation rakenteiden avoimuutta, joustavuutta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Kehittämistyössä käytetyt toiminnalliset ja vuorovaikutteiset aineistonkeruumenetelmät ovat olleet aiemman tutkimustiedon valossa hyvä valinta. Henkilöstön kanssa yhdessä keskustelemalla ja neuvottelemalla voidaan vähentää muutosvastarintaa ja lisätä motivaatiota ja työn mielekkyyttä (Hiltunen, 2015, s. 88; Laurilan, 2017, s. 154; Stenvall & Virtanen, 2019, s. 176).

Tuloksissa työhyvinvointiin liittyi voimakas vaade tasapuolisuudesta. Jos kaksi organisaatiokulttuuria yhdistetään, tulee pitää huoli oikeudenmukaisuudesta, jotta henkilöstö sitoutuu ja yhteisöllisyys saadaan syntymään (Hirvonen, 2019 s. 233). Aiemmissakin tutkimuksissa on havaittu pienemmän yksikön henkilöstön kokemus siitä, että he jäävät suuremman yksikön jalkoihin (esim. Hirvonen, 2019, s. 128; Laurila, 2017, s. 161; Zitting ym., 2020, s. 177). Ihmisiä tulee johtaa ja kohdella yksilöllisesti, arvostaen ja oikeudenmukaisesti (Hirvonen, 2019, s. 230).

Työhyvinvoinnin lisääminen vaatii myös hyvää viestintää. Tässä työssä monissa aineistoissa nostettiin esille tiedonkulku. Tiedonkulun koettiin olleen muutoksen aikana joidenkin osalta puutteellista ja vaikka muutoksen jälkeen tilanne oli hieman parantunut, oli siinä edelleen korjattavaa. Tiedonkulkuun toivottiin lisää avoimuutta ja tasapuolisuutta. Esille nostettiin tiedottamisen tärkeys niin suurissa asioissa johdolta alaisille kuin pienissä arjen asioissa yksittäisten varhaiskasvatusryhmien välillä. Tiedottamista pidettiin yhtenä tärkeimpänä asiana muutosprosessissa. Kaihlasan ym. (2019, s. 156) tutkimuksessa henkilöstö oli toivonut myös paljon avointa keskustelua ja säännöllisiä palavereja, joissa tietoa jaetaan. Tämän nähtiin lisäävän työhyvinvointia. Lampinen (2019, s. 56) toteaa väitöskirjassaan, että avoin tiedonkulku luo työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia, organisaatioon sitoutumista ja jopa palvelun laatua. Hyvällä viestinnällä voidaan vähentää henkilöstön epävarmuutta ja ahdistusta ja sitä kautta lisätä hyvinvointia (Hirvonen, 2019, s. 234).

Viimeisenä kehittämiskysymyksenä oli selvittää, miten muutosjohtaminen koettiin vaihdoksessa. Muutoksessa johto ja esimiehet vastaavat resursseista ja niiden jakamisesta. Muutoksessa resursseja vaaditaan enemmän kuin normaalissa tilanteessa. Resurssit, kuten sijaiset, ovat varhaiskasvatuksessa tällä hetkellä hyvin tiukoilla ja se näkyi tuloksissa selkeästi. Huoli sijaisten ja sitä kautta ajan riittävyydestä oli läsnä lähes kaikissa aineistoissa. Muutoksen

aikana olisi tärkeää huolehtia riittävän ajan antamisesta henkilöstölle uusien asioiden omaksumiseen. Sama toive näkyy myös Kaihlasan ym. (2019, s. 156) ja Laurilan (2017, s. 141–148) tutkimuksissa. Aikaa tulee olla riittävästi niin uusien työtehtävien perehdytykseen, toimintatapojen läpikäymiseen kuin kaiken sen sisäistämiseenkin.

Tuloksien mukaan esimiestyöltä haluttiin lisää läsnäoloa ja laadukkuutta. Tulos on yhtenäinen Kaihlasan ym. (2019, s. 157) tutkimuksen kanssa. Tähän toiveeseen Alajärven kaupunki reagoi palkkaamalla hankerahoituksen turvin kaksi uutta esimiestä varhaiskasvatukseen lukuvuodeksi 2022–2023. Tämän tarkoituksena oli nimenomaan vastata henkilöstön toiveeseen. Nettikyselyssä näkyi monenlaista pohdintaa esimiesten uudenaikaisesta käytöstä ja hankerahoituksen mahdollisesta jatkosta. Vastauksista nousi mielikuva siitä, että muutos saateen kokea huonoksi, vaikka se lisäisi resursseja. Jabe (2017, s. 202) huomauttaakin, että tunteet ovat voimakkaasti muutoksessa mukana. Henkilöstö voi kokea muutoksen aikana pelkoa, siihen liittyvän epätietoisuuden ja epävarmuuden vuoksi (Laurila, 2017, s. 181). Negatiivisia tunteita voi aiheuttaa esimerkiksi epäusko muutoksen onnistumiseen tai vaikutusmahdollisuuksien puute (Viitala & Jylhä, 2019, s. 281). Jos muutos koetaan huonoksi vain sen takia, että kyseessä on muutos, ei siihen pystytä vastaamaan enää resursseilla vaan silloin tarvitaan mielipiteiden ja tunteiden muuttamista (Hiltunen, 2015, s. 88; Laurila, 2017, s. 154; Stenvall & Virtanen, 2019, s. 176).

Tasapuolisuuden kokemus oli noussut tuloksissa selkeästi muutoksen aikaisesta sen jälkeiseen kokemukseen. Kysely ei vastaa siihen, mitkä teot ovat tähän tulokseen tuoneet, mutta voitaneen olettaa, että muutoksen jälkeen esimiestyö on selkeästi onnistunut tämän osalta. Tämä oli tärkeä toive henkilöstöllä jo ennen muutoksen tapahtumista. Esimiestyöskentelyä myös kiiteltiin tasapuolisesta kohtelusta. Hirvosenkin (2019, s. 180) tutkimuksessa henkilöstö piti tärkeänä oikeudenmukaista kohtelua. Sen sijaan kokemus vuorovaikutuksen arvostavuudesta oli laskenut muutoksen jälkeen. Ehkä panoksia oli laitettu johdon osalta voimakkaammin muutokseen, jolloin ero arjessa tapahtuvaan vuorovaikutukseen näkyy. Esimerkiksi yhteisiä kokoontumisia varhaiskasvatuksen henkilöstön osalta ei enää suunniteltu toteutettavan niin tiheästi, eikä tällöin kokoontumisissa toteutettuja yhteisöllisiä menetelmiä käytetty enää myöhemmin syksyllä. Tiedotuksen osalta asioissa siirryttiin enemmän perinteiseen ylhäältä alaspäin tiedottamiseen ja henkilöstön mukaan ottaminen ei ollut enää niin aktiivista.

Tuloksissa kokemus kuulluksi tulemisesta nousi huomattavasti muutoksenaikaisesta sen jälkeiseen tilanteeseen. On mahdollista, että tilanteeseen vaikutti toisen kokoontumisillan siirtyminen työtaisteluiden vuoksi muutoksen jälkeen. Esimerkiksi Laurilan (2017, s. 155) tutkimuksessa vastaajat halusivat, että henkilöstön mielipiteitä ja näkemyksiä huomioidaan heidän työtään koskevien muutosten suunnittelemisessa. Tällainen toiminta jäi keväällä ennen muutosta suunniteltua vähäisemmäksi työtaisteluiden vuoksi siirtyneen kokoontumisen vuoksi. Zitting ym. (2020, s. 178) tutkimuksen mukaan muutoksissa useat työntekijät toivovat enemmän mahdollisuuksia keskustella ylemmän johdon kanssa. Olisi tärkeää tehdä suunnitelmat niin, että mikäli yhteiset kokoontumiset peruuntuvat, olisi saatavilla korvaavaa tiedotusta tai ehkä jopa toiminnallista etätyöskentelyä.

Muutoksessa viestintä on osoittautunut sekä erityisen tarpeelliseksi että haasteelliseksi asiaksi. Esimerkiksi Kaihlasan ym. (2019, s. 156) tutkimus osoittaa, että henkilöstö kokee, että tiedottaminen on liian paljon sanelemista johdolta alaisille. Laurilan (2017, s. 149) tutkimuksessa henkilöstön kokemus oli, että muutoksista ei yksinkertaisesti saada riittävästi tietoa. Kehittämistyön tulokset olivat yhteneväiset tämän osalta. Viestintään toivottiin enemmän selkeyttä ja avoimuutta ja osa koki tiedottamisen olevan puutteellista muutoksen aikana. Tulokset osoittivat selkeästi, että viestintä koettiin muutoksen aikana huonommaksi, kuin sen jälkeen. Muutoksen aikana tiedonjano on suurimmillaan. Tyytyväisyys tiedottamiseen oli lisääntynyt muutoksen jälkeen. Muutosviestinnälle on paljon vaatimuksia. Sen tulee olla muun muassa jatkuvaa, ajantasaista, selkeää, säännöllistä, avointa ja läpinäkyvää (Hirvonen, 2019, s. 169; Laurila, 2017, s. 148–149). Kuenkel ym. (2021, s. 133) huomauttavat, että yleinen informointi asioista ei riitä vaan vaaditaan yhteistä keskustelua.

Kehittämistyö vahvisti aiempia tutkimustuloksia muutoksessa olevien henkilöiden kokemuksista ja tuntemuksista. Vaikka muutoksessa olevat organisaatiot ovat erilaisia ja muutosten syyt ja seuraukset vaihtelevat, yhdistää kaikkia yksi yhteinen piirre - ihminen. Viitala ja Jylhä (2019, s. 281) ovatkin todenneet, että ihmiset ovat muutoksen aikaansaava voima ja samalla sen haaste. Ihmisten kanssa toimiessa pätevät pitkälti samat lainalaisuudet huolimatta kontekstista. Tärkeimpiä niistä ovat avoin ja arvostava vuorovaikutus ja kaikkien tasa-arvoinen ottaminen mukaan yhteiseen toimintaan.

9 POHDINTA

Tutkimusta tai tässä tapauksessa kehittämistyötä tehdessä on otettava huomioon hyvää tieteellistä käytäntöä koskevat ohjeet (Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK), 2013, s. 6). Vain tällä tavoin tutkimus voi olla luotettavaa, eettisesti hyväksyttävää ja laadukasta. Tässä luvussa käsitellään eettisiä kysymyksiä ja tarkastellaan luotettavuutta monesta eri näkökulmasta. Lisäksi pohditaan kehittämistyön tekemisen aikana heränneitä muita ajatuksia ja suunnataan katse jatkotutkimusaiheisiin.

9.1 Eettisyys ja luotettavuus

Kehittämistyön alkuvaiheessa tein töitä Alajärven kaupungille varhaiskasvatuksen erityisopettajana ja työalueeseeni kuului myös Lappajärven varhaiskasvatus. Toukokuusta lähtien toimin Alajärven kaupungin sivistystoimen hallinnossa ja olin edelleen paljon mukana varhaiskasvatuksen asioissa. Työn aihe nousi suoraan käytännöstä ja omasta henkilökohtaisesta kiinnostuksesta. Henkilökohtaiset ideologiat vaikuttavat tutkimusaiheen valintaan ja tutkimuksen etenemiseen eikä tutkija ole siitä usein edes tietoinen (Kananen, 2014, s. 100; Ylikoski, 2021, s. 148–149). Tämä ei ole ongelma, mikäli tutkija on valmis muuttamaan käsityksiään, jos tutkimuksen tulokset niin vaativat (Ylikoski, 2021, s. 148). On pidettävä mielessä, että olemme kaikki vaikutteille alttiita, emmekä tee tutkimusta ajatustyhjiössä (mts. 149).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on siellä, missä tutkittava ilmiökin (Kananen, 2014, s. 22). Tutkijan ja tutkimuksen kohde välinen raja hämärtyy (Juuti & Puusa, 2020, s. 274), eikä objektiivisuuden saavuttaminen ei ole perinteisessä mielessä mahdollista (Hirsjärvi ym., 2009, s. 161; Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 136), Kehittämistutkimuksessa tutkija on keskeisessä roolissa muutoksen aikaansaamisessa ja täytäntöönpanossa ja sen vuoksi myös itse osa tutkimuksen kohdetta (Kananen, 2012, s. 28; Ojasalo ym., 2014, s. 105). Osallistujille tuleekin ilmoittaa tutkijan olennaiset sidonnaisuudet (TENK, 2019, s. 9). Hyvin julkisen roolini vuoksi lähes kaikki tiesivät sidonnaisuuteni työyhteisön edustajiin etukäteen, mutta ne kerrottiin silti aina selkeästi ennen jokaista aineistonkeruuta.

Ennen tutkimuksen tekoa, tulee hakea tarvittavat tutkimusluvut (TENK, 2013, s. 6). Kehittämistyöhön haettiin tutkimuslupaa sekä Alajärven kaupungin että Lappajärven kunnan

viranomaistahoilta. Vaikka kaikki tutkittavat olivat työn valmistumisen aikaan Alajärven kaupungin työntekijöitä, tehtiin aineistonkeruuta myös keväällä 2022, jolloin Lappajärven varhaiskasvatuksen henkilöstö ei vielä kuulunut Alajärven kaupungin hallinnon alle. Tutkimuslupahakemusten yhteydessä sovittiin myös yhteistyöstä työelämätahojen kanssa. Tämäkin tuotiin selvästi esille myös kaikissa aineistonkeruutilanteissa. Tutkimushankkeessa tulee ennen sen aloittamista sopia kaikkien osapuolien kanssa oikeuksista, vastuista ja velvollisuuksista (mts. 6).

Suomessa ihmisiin kohdistuvaa tutkimusta ohjaavat tietyt yleiset eettiset periaatteet tieteenalasta riippumatta (TENK, 2019, s. 7). Tutkittavien ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta tulee kunnioittaa. Lisäksi tutkittavilla on tietysti perustuslaissa kerrotut oikeudet kuten oikeus henkilökohtaiseen vapauteen, sananvapaus ja oikeus yksityisyyteen. Tutkijan tulee myös huolehtia siitä, ettei tutkimuksesta aiheudu vahinkoa tutkittavina oleville ihmisille tai yhteisöille (Saldaña, 2011, s. 25; TENK, 2019, s. 7).

Tutkittavilla on oikeus osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti (TENK, 2019, s. 8). Tässä kehittämistyössä aineisto kerättiin Lappajärven, Alajärven ja osittain myös Vimpelin varhaiskasvatuksessa toimivilta henkilöiltä. Tutkimukseen osallistuttiin pääasiassa työaikana. Osallistumisen vapaaehtoisuutta pyrittiin painottamaan jokaisella aineistonkeruu kerralla. Vahvan työelämälähtöisyyden vuoksi oli erittäin tärkeää, että osallistujat ymmärsivät, mitä työnantaja vaatii heiltä työntekijöinä ja mikä taas on tutkimukseen kuuluvaa vapaaehtoisuutta. Esimerkiksi ennen learning cafe menetelmän aineistonkeruuta osallistujille kerrottiin, että vaikka työnantaja velvoittaa heidät osallistumaan tilaisuuteen, tutkimukseen ei tarvitse osallistua. Henkilöstölle kerrottiin selkeästi mahdollisuudesta osallistua ryhmätöihin vain kuuntelemalla, jolloin heidän mielipiteitään ei päädy tutkimukseen. Loppukyselyn saatekirjeessä (Liite 1.) taas painotettiin työelämäyhteyttä, jotta vastaajat varmasti ymmärtäisivät, että vastauksia käytetään tutkimuksen lisäksi myös työelämän tarpeisiin.

Osa aineistonkeruusta tehtiin pienellä osallistujamäärällä. Anonymiteettiä pyrittiin suojelemaan toteuttamalla osallistavia ryhmätöitä, jolloin yksittäisen henkilön mielipide ei nouse niin selkeästi esille. Kyselyssä, joka ei vastaavaa ryhmäsuojaa anna, pyrittiin yksityisyyttä suojaamaan esimerkiksi säätämällä kyselyn asetuksia niin, että vastauksia ei päässyt katsomaan ennen kuin kyselyyn oli tullut vähintään viisi vastausta. On tärkeää, että tutkittavalle taataan

nimettömyys ja mahdollisuus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen milloin tahansa ilman pelkoa seuraamuksista (TENK, 2019, s. 8; Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 131). Aineistonkeruuta tehtiin neljässä eri vaiheessa ja osallistujilla oli mahdollisuus päättää osallistumisestaan erikseen jokaisessa näistä tapahtumista. Osallistujista ei pidetty kirjaa, muutoin kuin määrän ja toisinaan myös työskentelypaikkakunnan mukaan. Loppukyselyn tuloksia esitellessä esimiesten vastauksia eriteltiin henkilöstön vastauksista hyvin maltillisesti, koska muutoin esimiesten yksityisyyden suoja olisi ollut vaarassa. Tämän kehittämistyön luonteeseen kuului pienet tutkittavien määrät ja asia pyrittiin tuomaan tutkimusvaiheessa selkeästi esille. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus hankkia suppeasta kohteesta runsaasti tietoa ja tätä kautta ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisemmin (Ojasalo ym., 2014, s. 105).

Aineiston elinkaari eli sen käsittely ja säilyttäminen tulee suunnitella etukäteen ja siitä tulee antaa tieto tutkittaville (TENK, 2019, s. 9, 13). Ennen jokaista aineistonkeruuta osallistujille kerrottiin, mihin muotoon aineisto saatetaan ja mihin sitä käytetään. Aineistoa säilytettiin asianmukaisesti ja tietoturvallisesti. Tutkimuksen päätyttyä alkuperäinen aineisto tuhottiin. Osallistujille kerrottiin, että tuloksia käytetään alueen varhaiskasvatuksen kehittämiseen tutkimusraportin tekemisen lisäksi. Tutkittaville tulee kertoa realistisesti tutkimuksen tavoitteista ja osallistumisesta koituvista riskeistä (TENK, 2019, s. 9). Lisäksi tuloksia julkaistaessa tulee olla avoin ja vastuullinen (mts. 6).

Tutkimuksessa tulee soveltaa eettisesti kestäviä ja tieteellisen tutkimuksen kriteerit täyttäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä (TENK, 2013, s. 6). Työn teoriaosuuden lähteinä on käytetty artikkeleita, väitöskirjoja ja muita teoksia, jotka olivat pääsääntöisesti korkeintaan kymmenen vuotta vanhoja. Lisäksi pyrittiin painottamaan vertaisarvioituja teoksia. Näin pyrittiin varmistamaan tiedon tuoreus ja luotettavuus. Sen lisäksi, että sähköinen aineisto helpottaa aineiston hakua ja käyttöä, se lisää myös luotettavuutta, kun lukija pystyy helpommin tarkistamaan lähteet. Useissa lähdeviitteissä on mainittu useampia teoksia, koska samat asiat esiintyivät monissa teoksissa ja tutkimuksissa. Lähdeviittaukset on pyritty tekemään suurella huolellisuudella, jotta jokainen saa tekemästään tutkimuksesta ja työstä sille kuuluvan arvon. Muiden tutkijoiden saavutuksia tulee kunnioittaa, ja julkaisuihin tulee viitata asianmukaisesti (mts. 6).

Toikko ja Rantanen (2009, s. 121–122) huomauttavat, että kehittämistyön luotettavuutta on vaikea osoittaa perinteisillä validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. On (s. 123) haastavaa esimerkiksi pystyä toistamaan sosiaalisia prosesseja. Koska perinteisiä menetelmiä ei voida suoraan hyödyntää, tulee tutkijan vakuuttaa lukija tekemällä käytetyt valinnat ja tulkinnat näkyviksi. Päätelyketjujen avaaminen ja käytettyjen metodien hyvä kuvaaminen on yleisesti hyväksytty tapa lisätä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Aaltio & Puusa, 2020, s. 188; Ojasalo ym., 2014, s. 105; Puusa & Juuti, 2020, s. 80; Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 136). Tämän työn metodologiaa ja metodeja on pyritty perustelemaan vahvasti. Lisäksi analysointia on avattu esimerkein ja aineiston analyysin lopputuloksen vaikutus seuraavaan aineistonkeruuseen on yritetty kirjoittaa auki mahdollisimman selvästi.

Luotettavuus tarkoittaa Toikon ja Rantasen (2009, s. 121) mielestä kehittämistyössä ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Korostaa (s. 126) voidaan myös kehittämistyön siirrettävyyttä ja ainutkertaisuutta. He (s. 159) pohtivatkin, että kehittämistoiminnan aikana syntyneen tiedon ja kirjoitetun raportin luotettavuus ei ole tärkeintä, vaan niiden tehtävänä on palvella kulloisesakin kehittämistyössä sovittua päämäärää. Tämä ajatus on Toikon ja Rantasen mukaan yksi tärkein ero kehittämisen ja tutkimuksen välillä.

9.2 Muita huomioita kehittämistyöstä

Kehittämistyön tekeminen oli vahvasti käytännönläheistä ja se näkyi työskentelyssä monellakin tavalla. Sen lisäksi, että tavanomaiset työkiireet toivat oman haasteensa, oli covid-19 pandemian aiheuttamat rajoitukset sekä varhaiskasvatuksen työntekijöiden työtaistelut luomassa totutusta poikkeavia vaikeuksia. Kaikesta huolimatta työn tekeminen oli mielekästä ja sen vahva yhteys käytäntöön piti mielenkiinnon yllä loppuun saakka.

Oma roolini löytäminen oli vaivatonta. Tunsin tai tiesin käytännössä kaikki osalliset etukäteen, mutta en silti ollut rooliltani liian tuttu. Henkilöiden aktivointi ja motivointi oli helppoa ja olen varma, että tilanne olisi ollut toinen, jos olisin ollut kaikille vieras. Täysin ulkopuolisen tutkijan tekemänä tulokset olisivat todennäköisesti olleet erilaiset. Osapuolet tuntevana koin olevani yhdistävä tekijä ja ajattelen, että työelämässä näin toimien voin saada aikaan paljon hyvää. Ymmärrän toki, että objektiivisuuteni varmasti kärsi. Tutussa yhteisössä ajan ehkä ulkopuolista henkilöä vahvemmin omia visioitani, koska haluan luoda työyhteisöä, jossa itsekin viihtyisin.

Vaarana tässä on, että omat hypoteesini eivät todellisuudessa kohtaa muun henkilökunnan todellisten mielipiteiden kanssa. Puolustukseksi voin kuitenkin todeta, että tämän kehittämistyön taustalla oli vahva teoreettinen pohja, jota koko ajan tarkistin ja vahvistin tekemällä eri työskentelyvaiheiden välissä lisää tiedonhakua.

Henkilökohtainen tyylini tehdä kehittämistyötä ja tiedonhakua on erittäin monikerroksinen ja päällekkäinen. Suurin osa työstä valmistui lopulliseen muotoonsa lähes yhtä aikaa. Toikon ja Rantasen (2009, s. 67) kehittämisprosessin spiraalimalli muuttui luetusta teorian tekstinä todellisuudeksi tämän työn aikana. Suunnittelu muuttui teoriaan tutustumisen kautta käytännöksi, siitä aineiston analysointivaiheen jälkeen taas uudelleen teorian haun kautta suunnitelluksi ja käytännöksi. Myös kirjoittamisprosessi auttoi hahmottamaan käytännön todellisuutta, ja samalla luetut tutkimusartikkelit sekä väitöskirjat saivat syvyyttä, kun niiden sisältöä pääsi peilamaan elettyyn todellisuuteen.

Learning cafesta saatua aineistoa tuli todella runsaasti. Olosuhteiden vuoksi harjoitus tehtiinkin parinkymmenen henkilön sijasta noin 80 ihmiselle. Tätä aineistoa olisi voinut analysoida monella eri tavalla ja se olisi todennäköisesti riittänyt yksinään opinnäytetyön pohja-aineistoksi. Siksi valitsin tehokkaan tavan saada aineisto hallittavaan muotoon ja päädyin luokittelun kautta rakentamaan teemoja. Toisissa olosuhteissa aineistolle olisi ollut mielenkiintoista tehdä esimerkiksi syvällisempää teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.

Aineistosta nousi useassa eri kohdassa vanhemmat tai perheet ja heidän tarpeensa. Olipa sana asiakaslähtöisyyskin mainittu. Syksyllä 2022 kerättyjä aineistoja analysoidessani hämmästyin, että lapset mainittiin huomattavasti harvemmin kuin huoltajat. Vaikka tämä ei ollut tutkimusaiheena, olisi silti ollut mielenkiintoista syventyä tarkemmin siihen, miksi varhaiskasvattajat toivat esille juuri vanhempien kanssa viestimisen ja heille suunnatut tapaamiset, mutta jättivät lapset lähes huomiotta. Oliko kenties syynä kysymyksenasettelut vai pidettiinkö lapsia niin itsestään selvänä osana koko toimintaa, että sitä ei siksi nostettu esiin?

Muutosprosessia suunniteltiin ja vietiin läpi osittain tämän työn teoretiedon pohjalta. Yhteiset kokoontumiset oli suunniteltu ennalta ja niistä pyrittiin tekemään osallistavia ja dialogisia. Yli puolet kyselyyn vastanneista kokivat, että nämä kokoontumiset olivat hyödyllisiä. Nyt ei päästy vertaamaan sitä, mikä vastaajien mielipide olisi ollut, jos kokoontumiset olisi toteutettu

perinteisemmällä johdolta alaiseille tiedottamisen tavoilla. Olisiko tyytyväisyys kokoontumisiin ollut yhtä hyvä? Tällaisia muutoksia tulee vastaan kuitenkin sen verran harvoin samojen esimiehille, että taitaa olla parasta tyytyä tutkimuksen valossa parhaisiin käytäntöihin.

Kehittämistyössä käsitelty muutosprosessi oli tärkeä jo pelkästään siihen osallistuneiden työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien vuoksi. Mutta on myös mahdollista, että vastaavanlainen muutos koskettaa Alajärven varhaiskasvatusta uudestaan. Tällöin tämän työn huomiot voivat toimia pohjana uuden muutosprosessin suunnittelussa. Alajärven kaupunki kokosi keväällä 2022 yhdessä Vimpelin, Lappajärven ja Evijärven kuntien kanssa työryhmän, joka selvitti, voisiko yhteinen koulutuksenjärjestäjä olla vastaus pienten, asukasluvultaan heikkenevien kuntien koulutushaasteisiin (esim. Evijärven kunta, 20.6.2022). Asian selvitys oli kesken kehittämistyön kirjoittamishetkellä joulukuun 2022 alussa. Lienee kohtuullista olettaa, että keskusteluissa sivuttiin jollain lailla myös Evijärven kunnan varhaiskasvatusta. Onhan yllä mainituista kunnista jo kolmella sama varhaiskasvatuspalveluiden tuottaja.

Oli uusia organisaatiomuutoksia edessä tai ei, kannattaa Alajärven, Vimpelin ja Lappajärven varhaiskasvatuksen henkilökunnalta selvittää mielipiteitä työhyvinvoinnista ja vaikutusmahdollisuuksista suhteellisen pian. Toimintakulttuuri, joka tukee työntekijöiden hyvinvointia, vaatii työnantajalta aktiivista panostusta ja aikaa (Hatakka, 2013, s. 167; Juuti & Vuorela, 2015, s. 162). Alkuun saatua prosessia tulee ehdottomasti jatkaa ja se vaatii suunnitelman, jonka tekemiseen tulee osallistaa myös henkilöstöä. Tämän kehittämistyön aikana niin henkilöstö kuin johto ja esimiehetkin ovat varmasti oppineet dialogisempaan tapaan toimia. Asioita on kysytty kaikilta ja tiedot kyselyistä ja muusta kerätystä aineistosta on jaettu nopeasti kaikkein tietoon. Osallistavan, avoimen, vuorovaikutteisen ja dialogisemman toimintakulttuurin siemen on kylvetty. Nyt on aika huolehtia siitä, että hyvä alku pääsee kasvamaan ja kukoistamaan.

Lopuksi haluan vielä todeta, että vaikka tällaisissa vaatimattomammassa tuotoksissa ei ole tapana kiittää ketään, aion rikkoa normia tuodakseni näkyväksi yhteistyön suuren merkityksen tässäkin asiassa. Kiitän esimiehiäni, jotka näkivät tämän työn mahdollisuutena eivätkä uhkana. Kiitän ohjaajaani ja opiskelutovereitani sekä kaikkia lähes sataa henkilöä, jotka osallistuivat kehittämistyöni tekemiseen. Ja ennen kaikkea kiitän uskomattoman kärsivällistä ja patistavaa perhettäni. Olkoon tämä työ osoitus siitä, että laadukkaaseen vuorovaikutukseen panostamalla, voimme vaikuttaa niin itsemme kuin toistemme hyvinvointiin.

LÄHTEET

- Aaltio, I., & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa, & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 177–188). Gaudeamus Oy.
- Alajärven kaupunki. (14.12.2015). *Alajärven kaupunki: Talousarvio 2016, Taloussuunnitelma 2017–2018*. <https://alajarvi.fi/kaupunki-ja-hallinto/talous-ja-strategia/talousarvio-ja-tilinpaa-tos/>
- Alajärven kaupunki. (28.11.2016). *Alajärven kaupunki: Talousarvio 2017, Taloussuunnitelma 2018–2019*. <https://alajarvi.fi/kaupunki-ja-hallinto/talous-ja-strategia/talousarvio-ja-tilinpaa-tos/>
- Alajärven kaupunki. (i.a.). *Alajärven kaupunki: Varhaiskasvatus*, Haettu 5.5.2022. <https://alajarvi.fi/kasvatus-ja-opetus/varhaiskasvatus/>
- Alajärven kaupunki. (11.10.2021). *Aiesopimuksen hyväksyminen Alajärven sivistyslautakunnan alaisten varhaiskasvatuspalveluiden myymisestä Lappajärven kunnalle*. http://tweb.alajarvi.fi/ktwebscr/pk_asil_tweb.htm?bid=1737
- Alajärven kaupunki. (6.6.2022). *Paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma*. Alajärvi, Vimpeli, Lappajärvi.
- Alila, K., Eskelinen, M., Estola, E., Kahiluoto, T., Kinos, J., Pekuri, H-M., Polvinen, M., Laaksonen, R., & Lamberg, K. (2014). *Varhaiskasvatuksen historia, nykytila ja kehittämisen suuntalinjat: Tausta-aineisto varhaiskasvatusta koskevaa lainsäädäntöä valmisteleavan työryhmän tueksi*. Opetus- ja kulttuuriministeriötyöryhmämuistioita ja selvityksiä 2014:12. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/75258>
- Arnkil, T. E., & Eriksson, E. (2020). *Kunnioittava ja toivoa herättävä kohtaaminen: Ennakointidiialogin vetäjien käsikirja*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Arnkil, T. E. & Seikkula, J. (2015). *"Nehän kuunteli meitä!": Dialogeja monissa suhteissa*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Aromaa, E. (2020). *Tunnevalta: Kriittistä analyysiä pienen organisaation uudistamisesta*. (Publications of the University of Eastern Finland No 230) [Väitöskirja: Kuopion yliopisto]. Itä-Suomen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3437-6>
- Cressey, P., Totterdill, P., & Exton, R. (2013). Workplace social dialogue as a form of 'productive reflection'. *International journal of action research*, 9(2), 209–245.

- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Evijärven kunta. (20.6.2022). *Esi-, perus- ja lukio-opetuksen järjestäminen yhteistyössä järvi-seudun kuntien kanssa*. https://www.evijarvi.fi/images/poytakirjat/2022/VAL-TUUSTO/2062022_pytkirja.pdf
- Fonsén, E., & Keski-Rauska, M. (2018). Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa. *Työelämän tutkimus* 16(3), 185–200. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85232>
- Grönfors, M., & Vilkkä, H. (2011). *Laadullisen tutkimuksen kenttätöyömenetelmät*. SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä.
- Harisalo, R. (2013). Projektien välisen koordinaation esteiden tunnistaminen ja korjaaminen. Teoksessa I. Lumijärvi, R. Harisalo, J. Stenvall, P. Rannisto, A. Liski, A. Hatakka, & J. Tyvitalo (toim.), *Kohti tuloksellista kehittämistoimintaa* (s. 19–45). Suomen kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2013/1545-kohti-tuloksellista-kehittamistoimintaa-acta-nro-248>
- Harisalo, R. (2020). *Katalysoiva puhe: Jutustelu, keskustelu, väittely ja dialogi päätöksentekoa uudistavina voimina*. Offset Ulonen Oy.
- Hatakka, A. (2013). Vuorovaikutus välineenä hyvään kehittämiseen – hyvien käytäntöjen kuvaus. Teoksessa I. Lumijärvi, R. Harisalo, J. Stenvall, P. Rannisto, A. Liski, A. Hatakka, & J. Tyvitalo (toim.), *Kohti tuloksellista kehittämistoimintaa* (s. 147–188). Suomen kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2013/1545-kohti-tuloksellis9ta-kehittamistoimintaa-acta-nro-248>
- Heikkinen, H. L. T. (2018). Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa R. Vall, & E. Aarnos (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5., uudistettu painos, s. 215–230). PS-kustannus.
- Hiltunen, A. (2015). *Johtamisesta*. Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p. 20. painos.). Tammi.
- Hirvonen, J. (2019). *Rationaalisuuden jännitteet lineaarisessa muutosprosessissa* (Tampereen yliopiston väitöskirjat 144) [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Tampere. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1284-8>
- Hjelt, H., & Karila, K. (2021). Varhaiskasvatustyön johtamisen paradoksit. *Journal of early childhood education research*, 10(2), 97–119. <https://jecer.org/fi/wp-content/uploads/2021/03/Hjelt-Karila-Issue10-2.pdf>

- Huovinen, T., & Rovio, E. (2010). Toimintatutkijat kentällä. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio, & L. Syrjälä (toim.), *Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat* (3. korj. p., s. 94–113). Hansaprint Oy.
- Ikonen, M. (2015). Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. *Prologi: puheviestinnän vuosikirja*, 11(1), 135–151.
- Innokylä. (i.a.). *Learning cafe eli oppimiskahvila*. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila>
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together: A pioneering approach to communicating in business and in life*. Currency.
- Jabe, M. (2017). *Erialaisten ihmisten johtaminen*. Kauppakamari.
- Juuti, P. (2018). *Huono johtaminen: Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön*. Gaudeamus.
- Juuti, P., & Puusa, A. (2020). Toimintatutkimus: Sekä toimintaa että tutkimusta. Teoksessa A. Puusa, & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 267–281). Gaudeamus Oy.
- Juuti, P., & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi* (5. uud. p.). PS-Kustannus.
- Jäppinen, A. (2017). Analysis of leadership dynamics in educational settings during times of external and internal change. *Educational research (Windsor)*, 59(4), 460–477. <https://doi.org/10.1080/00131881.2017.1376591>
- Jääskeläinen, A. (2014). Työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen osallistavilla menetelmillä: Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. *Työelämän tutkimus*, 12(1), 58–63. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87187/46100>
- Kaihlanen, A., Laulainen, S., Niiranen, V., Keskimäki, I., Hietapakka, L., & Sinervo, T. (2019). "Yrittäny vaan kestä pinnalla - tai sil pelastuslautalla": Sote-henkilöstön näkemyksiä sosi-aali- ja terveydenhuollon muutosten keskellä. *Yhteiskuntapolitiikka*, 84(2), 152–164.
- Kananen, J. (2012). *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2014). *Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?* Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kangas, J., Ukkonen-Mikkola, T., Sirvio, K., Hjelt, H., & Fonsén, E. (2022). "Kun aika ja resurssit eivät riitä tekemään työtä niin hyvin kuin osaisi ja haluaisi sitä tehdä": Varhaiskasvatuksen opettajien käsityksiä työn haasteista ja mahdollisuuksista. *Kasvatus & Aika*, 16(2), 72. <https://doi.org/10.33350/ka.109089>
- Kanste, O., Perälä, M., & Halme, N. (2014). Päätöksenteko ja kehittämistarpeet lasten ja perheiden palveluissa: Onko vanhempien, työntekijöiden ja johtajien näkemyksissä eroja? *Hoitotiede*, 26(4), 322–334.
- Kantola, J., Lehto, K., & Ekman, K. (2021). Lähijohtajien muutosvalmius kuntasektorilla. *Hallinnon Tutkimus*, 40(1), 23–36. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/95663>
- Karila, K., Kosonen, T., & Järvenkallas, S. (2017). *Varhaiskasvatuksen kehittämisen tiekartta vuosille 2017–2030: Suuntaviivat varhaiskasvatukseen osallistumisasteen nostamiseen sekä päiväkotien henkilöstön osaamisen, henkilöstörakenteen ja koulutuksen kehittämiseen*. Opetus- ja kulttuuriministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-487-0>
- Kauhanen, J. (2018). *Esimies tuottavuuden kehittäjänä*. Kauppakamari.
- Kauhavan kaupunki. (13.6.2022). *Kauhava: Varhaiskasvatus*. https://www.kauhava.fi/palvelut/varhaiskasvatus_ja_esiopetus
- Kettunen, P. (2021). Osallisuus ratkaisuna – millaisiin ongelmiin? Teoksessa Kettunen, P., & Alasoini, T. (toim.), *Työntekijän osallisuus: Mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan* (s. 11–35). Gaudeamus.
- Kielitoimiston sanakirja. (2022). Osallisuus. Haettu 19.11.2022, <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/osallisuus?searchMode=all>
- Kivinen, P. (2018). Yhteistoiminnallinen kehittäminen ja dialogisuus -Teoriasta käytäntöön Teoksessa H. Laaksonen (toim.), *Työn ilolla!: Dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä* (s. 17-26). TAMK.
- Korva, S., Ervast, H., Suoheimo, M., & Lantela, L. (2021). Pirulliset ongelmat johtajuuden haasteina: Näkökulmia ja työkaluja johtamiskäytäntöihin. Teoksessa Holappa, A., Hyyryläinen, A., Kola-Torvinen, P., Korva, S., Smeds-Nylund, A., & H. Aho (toim.), *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen* (s. 222–240). PS-kustannus.
- Kuenkel, P., Kuhn, E., Stucker, D., & Williamson, D. (2021). *Leading transformative change collectively: A practitioner guide to realizing the SDGs*. Routledge. <https://directory.doabooks.org/handle/20.500.12854/26277>
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. (14.3.2022). *Uusi ylityö- ja vuorovaihtokielto kunta-alalle*. <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2022/juko-jhl-ilty-uusi-ylityo-ja-vuorovaihtokielto>

- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. (14.4.2022). *Kunta-alan lakonuhat koskevat suuria kuntatyönantajia*. <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2022/lakonuhat-koskevat-suuria-kuntatyönantajia>
- Kuntalaki 410/2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410#O1L2P7>
- Kuokkanen, A. (2021). Työntekijöiden osallisuuden edistäminen Postin henkilöstölehdissä 1984–2017. Teoksessa P. Kettunen (toim.), *Työntekijän osallisuus: Mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan* (s. 122–148). Gaudeamus.
- Kurvinen, A., Jolkkonen, A., Lemponen, V., & Kahila, P. (2022). *Pienten kuntien strategiat ja luovat ratkaisut. Kunnallisalan kehittämissäätiö*. <https://kaks.fi/julkaisut/pienten-kuntien-strategiat-ja-luovat-ratkaisut/>
- Laakso, M. (6.3.2019). *Matleenan blogi: Osallistava pyramidi-harjoitus*. <https://www.matleen-alaakso.fi/2019/03/osallistava-pyramidi-harjoitus.html>
- Lahtinen, J. (21.2.2022). *Kuntaliiton selvitys varhaiskasvatuksen henkilöstön riittävydestä*. Suomen Kuntaliitto. https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Varhaiskasvatus_ty%C3%B6ntekij%C3%B6iden%20riitt%C3%A4vyys%20%28002%29.pdf
- Laki kaksivuotisen esiopetuksen kokeilusta 1046/2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2020/20201046>
- Laki lasten päivähoitosta annetun lain muuttamisesta 580/2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150580>
- Laki varhaiskasvatuksen asiakasmaksuista annetun lain 5 ja 8 §:n muuttamisesta 1052/2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2020/20201052>
- Laki varhaiskasvatuslain muuttamisesta 1183/2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211183>
- Laki varhaiskasvatuslain muuttamisesta 326/2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2022/20220326>
- Lampinen, M-S. (2019). *Yhteisöllisyys sosiaali- ja terveystoimen esimiesyhteisössä*. (Tampereen yliopiston väitöskirjat 109) [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Punamusta Oy. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1202-2>
- Lappajärven kunta (13.12.2021). *Varhaiskasvatuksen yhteistoimintasopimuksen irtisanominen*. <http://dynweb.lappajarvi.fi/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=20212193-5>

- Latvala, E., & Vanhanen-Nuutinen, L. (2001). Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa S. Janhonen, & M. Nikkonen (toim.), *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä* (s. 21–43). WSOY.
- Laurila, M. (2017). *Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan: Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta* (Acta Wasaesin-sia 386) [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-772-9>
- Manka, M., & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Media.
- Mellanen, A., & Mellanen, K. (2020). *Hyvät, pahat ja millenniaalit: Miten meitä tulisi johtaa*. Atena.
- Mäntylä, J. (2009). *Järvi-Pohjanmaan yhteistoiminta-alueen perustaminen*. Suomen Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2009/1334-jarvi-pohjanmaan-yhteistoiminta-alueen-perustaminen>
- Nilsson Lindström, P., & Bringsén, Å. (2018). Co-worker dialogue - a tool for health, personal development, and an empowering development culture in the workplace. *Society, health and vulnerability*, 9(1), 1516095–10. <https://doi.org/10.1080/20021518.2018.1516095>
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan* (3. uud. p.). Sanoma Pro.
- Ong, B., Barbara-May, R., Brown, J. M., Dawson, L., Gray, C., McCloughen, A., Mikes-Liu, K., Sidis, A., Singh, R., Thorpe, C. R., Buus, N. (2019). Open dialogue: Frequently asked questions. *Australian and New Zealand journal of family therapy*, 40(4), 416–428. <https://doi.org/10.1002/anzf.1387>
- Opetushallitus (OPH). (2018). *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018*. Määräykset ja ohjeet 2018:3a. <https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman-perusteet.docx/>
- Opetushallitus (OPH). (2022). *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022*. Määräys OPH-700-2022. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Varhaiskasvatussuunnitelman%20perusteet%202022_0.docx
- Pekkarinen, L., & Heikinheimo, S. (2021). *Kevan tutkimuksia 1/2022: Työkyvyn johtaminen ja työterveysyhteistyö julkisen alan organisaatioissa vuonna 2021*. Keva. https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/tutkimusraportti_tyokyvyn-johtaminen-ja-tyoterveysyhteistyö-julkisen-alan-organisaatioissa-vuonna-2021.pdf

- Piirto, J., Nokelainen, P., & Pylväs, L. (2022). Asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksia psykologisten perustarpeiden täyttymisestä työhyvinvoinnin ja työssäsuoriutumisen näkökulmasta. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 24(2), 28–43. <https://doi.org/10.54329/akakk.120729>
- Puttonen, S., Hasu, M., & Pahki, K. (2016). Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Juvenes Print. <https://www.julkari.fi/handle/10024/130787>
- Puusa, A., & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa A. Puusa, & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 75–85). Gaudeamus Oy.
- Rannisto, P-H. (2013). Omistajuus kehittämistoiminnan tuloksellisuuden varmistajana. Teoksessa I. Lumijärvi, R. Harisalo, J. Stenvall, P. Rannisto, A. Liski, A. Hatakka, & J. Tyvitalo (toim.), *Kohti tuloksellista kehittämistoimintaa* (s. 128–146). Suomen kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2013/1545-kohti-tuloksellista-kehittamistoimintaa-acta-nro-248>
- Ranta, R. (2020). *Ryhmätahto- ja dialoginen johtaminen organisaatioiden kehittämisessä: Onnistuneen kehittämistyön elementit sote-organisaatioissa ja elintarvikeyrityksessä* (Yhteiskuntatutkimuksen tohtoriohjelma, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta) [Väitöskirja]. rtr-consulting.
- Ranta, S., Sajaniemi, N., Eskelinen, M., & Lämsä, T. (2021). Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. *Kasvatus & Aika*, 15(2), 60–72. <https://doi.org/10.33350/ka.103194>
- Rantala, I. (2015). Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella. Teoksessa R. Valli & J. Aaltonen, (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2* (s. 108–133). PS-Kustannus.
- Rossi, P. (2019). Conflicts in leading and managing change: Towards a reflexive practice. Teoksessa A. Kangas, J. Kujala, A. Heikkinen, A. Lönnqvist, H. Laihonon, & J. Bethwaite (toim.), *Leading change in a complex world: Transdisciplinary perspectives* (s. 165–182). Tampere University Press. <https://library.oapen.org/bitstream/20.500.12657/25927/1/978-952-03-0845-2.pdf>
- Saldaña, J. (2011). *Fundamentals of qualitative research*. Oxford University Press.
- Salonen, K. (2013). *Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön: Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle*. Turun ammattikorkeakoulu.
- Sartori, R., Costantini, A., Ceschi, A., & Tommasi F. (2018). How do you manage change in organizations? Training, development, innovation, and their relationships. *Frontiers in psychology*, 9, 313. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00313>

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). (i.a.). *Työhyvinvointi*. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Soukainen, U. (2015). *Johtajan jäljillä: Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta*. (Annales Universitatis Turkuensis C 400) [Väitöskirja, Turun yliopisto]. Painosalama Oy. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-6017-0>

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2021). *Ihmiskeskeinen hallinnon uudistaminen: Hallintoreformien toteutus monimutkaisessa yhteiskunnassa*. Tietosanoma.

Suonsivu, K. (2014). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista* (2. painos). UNIpress.

Sydänmaanlakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?* Talentum.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A., & Toikko, T. (2015). *Dialoginen johtaminen: Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9985-2>

Tilastokeskus. (2.2.2022). *Väestörakenne: Tunnuslukuja väestöstä alueittain, 1990–2020*. Valitut muuttajat: Väestö 31.12, Alajärvi ja Lappajärvi. https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_vrm_vaerak/stat-fin_vaerak_pxt_11ra.px/

Tilastokeskus. (19.6.2022). *Väestönmuutokset ja väkiluku alueittain, 1990–2021*. Valitut muuttajat: Luonnollinen väestönlisäys, Kuntien välinen nettomuutto, 2019, 2020, 2021, Alajärvi, Lappajärvi, Vimpeli. https://pxweb2.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_synt/statfin_synt_pxt_12dy.px/table/tableViewLayout1/

Toikko, T., & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>

Torstai-lehti. (9.10.2015). *Järvi-Pohjanmaan kuntien nykymuotoinen yhteistoiminta päätymässä*. <https://www.torstai-lehti.fi/2015/10/09/jarvi-pohjanmaan-kuntien-nykymuotoinen-yhteistoiminta-paattymassa/>

Torstai-lehti. (20.10.2015). *Alajärvi rakentaa omaa organisaatiotaan – yhteistyötä toivotaan myös jatkoon*. <https://www.torstai-lehti.fi/2015/10/20/alajarvi-rakentaa-omaa-organisaatiotaan-yhteistyota-toivotaan-myo-jatkoon/>

Torstai-lehti. (24.4.2018). *Valtuusto siunasi uuden yhteistyön*. <https://www.torstai-lehti.fi/2018/04/24/valtuusto-siunasi-uuden-yhteistyon/>

- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2013). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Helsinki. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019*. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Ukkonen-Mikkola, T. & Fonsen, E. (2018). Researching Finnish early childhood teachers' pedagogical work using Layder's research map. *Australasian journal of early childhood*, 43(4), 48–56. <https://doi.org/10.23965/AJEC.43.4.06>
- Valli, R. (2018). Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa R. Valli, (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1* (s. 92–116). PS-Kustannus.
- Valtiovarainministeriö. (2022). *Kuntapolitiikka käännekohdassa? Kuntien toimintaedellytysten vahvistaminen ja kuntapolitiikan tulevaisuuden skenaarit*. Valtionvarainministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-910-8>
- Varhaiskasvatuslaki 540/2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540/>
- Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.
- Vilkkä, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5., päivitetty painos.). PS-kustannus.
- Vimpelin kunta. (15.6.2020). *Vimpelin kunta: Tilinpäätös 2019*. <https://www.vimpeli.fi/kunta-ja-paatoksenteko/talousarvio-ja-tilinpaatos>
- Vimpelin kunta. (13.12.2021). *Vimpelin kunnan Talousarvio vuodelle 2022, Taloussuunnitelma vuosille 2023–2024*. <https://vimpeli.fi/kunta-ja-paatoksenteko/talousarvio-ja-tilinpaatos>
- Virtanen, P., & Stenvall, J. (2014). *Älykäs julkinen organisaatio*. Tietosanoma.
- Virtanen, P., & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen* (2., uudistettu laitos.). Tietosanoma.
- Vlasov, J., Salminen, J., Repo, L., Karila, K., Kinnunen, S., Mattila, V., Nukarinen, T., Parrila, S., & Sulonen, H. (2018). *Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset*. Julkaisut 24:2018. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. https://karvi.fi/wp-content/uploads/2018/10/KARVI_Perusteet-ja-suositukset_web.pdf

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja: 20 työkalua*. Alma Talent.

Ylikoski, P. (2021). Ideologiat tieteellisessä tutkimuksessa. Teoksessa I. Hetemäki, A-K. Kuusisto, M. Lähteenmäki, & E. Väliaverronen (toim.), *Hyvä ja paha tieto* (s. 141–152). Gaudemus.

Zitting, J., Hietapakka, L., Laulainen, S., Niiranen, V., & Sinervo, T. (2020). Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveystalvelujen organisaatiomuutoksessa. *Janus: sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*, 28(2), 168–184.
<https://doi.org/10.30668/janus.75187>

LIITTEET

Liite 1. Kyselyn saatekirje

Liite 2. Kyselylomakkeen kysymykset

Liite 1. Kyselyn saatekirje

13.10.2022

Saatekirje

Opiskelen Seinäjoen ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, sosi-
aali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen. Kehittämistyöni tutkii dialogisuuden käyttöä
muutoksessa, jossa Lappajärven varhaiskasvatuspalvelut siirtyvät Alajärven kaupungin
tuottamaksi. Olette tähän aiheeseen liittyen saattaneet jo osallistua keväällä 2022 Ullanlin-
nassa pidettyyn tutustumisiltaan ja siellä olleeseen pyramidi harjoitukseen ja syyskuussa
olleeseen varhaiskasvatuksen kehittämispäivässä vedettyyn learning cafe harjoitukseen.
Tämä kysely on suoraa jatkoa niille harjoituksille ja kysymykset on muotoiltu aiempien har-
joitteiden tulosten pohjalta.

Vaikka ette olisikaan osallistunut aiempiin harjoituksiin, pystytte siitä huolimatta vastaamaan
kysymyksiin. Vastaaminen on vapaaehtoista, mutta erittäin toivottavaa! Kyselyssä ei kerätä
yksikkö- tai henkilötietoja ja aineisto käsitellään luottamuksellisesti. Vastauksia ei pääse kat-
somaan, ennen kuin vähintään viisi vastaaja on vastauksensa antanut. Jokainen vastaus on
todella tärkeä kehittämistyön tekemisen kannalta, mutta ennen kaikkea siksi, että kootut,
anonyymit tilastot kyselyn tuloksista esitetään myös Lappajärven ja Alajärven sivistystoimen
ja varhaiskasvatuksen johdolle. He haluavat tietää, miten muutos sujui henkilökunnan nä-
kökulmasta, jotta osaavat tulevaisuudessa panostaa oikeisiin asioihin. Yleisesti tutkimustu-
lokset julkaistaan kehittämistyön valmistuttua puolen vuoden sisällä.

Annan mielelläni lisätietoja kyselystä!

Kiitos jo etukäteen tärkeistä vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin

Janika Mäkelä

040 3525728

Liite 2. Kyselylomakkeen kysymykset

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

1. Keväällä 2022 olit töissä *

Lappajärvellä

Alajärvellä

2. Minkä kouluarvosanan antaisit Lappajärven varhaiskasvatuksen siirtymisen sujumisesta Alajärven kaupungille? *

Epäonnistui täysin 4

Sujui täydellisesti 10

3. Miten koit seuraavat asiat muutoksen aikana? *

Yhteisiä kokoontumisia oli riittävästi

Vuorovaikutus toimijoiden välillä oli arvostavaa

Muutokseen oli varattu riittävästi resursseja

Yhteiset kokoontumiset olivat hyödyllisiä

Yhteisiä kokoontumisia oli riittävästi

Koin tullessi kuulluksi muutoksen aikana

Muutoksesta tiedotettiin avoimesti ja riittävästi

Koin tullessi kohdeksi tasapuolisesti muutoksessa

Otin vastuun omasta roolistani muutoksessa

Arvoasteikko: Ei toteutunut lainkaan, toteutui huonosti, neutraali, toteutui hyvin, toteutui täysin

4. Mitä haluaisit kertoa kokemuksistasi muutoksen aikana?

5. Kuinka koet tällä hetkellä seuraavat asiat?

Vuorovaikutus on kokonaisuudessaan arvostavaa

Työn tekemiseen on riittävästi resursseja

Mahdollisuuksia erilaisille kokoontumisille ja palavereille on riittävästi

Saan ääneni kuuluviin ja mielipiteilläni on merkitystä
Tiedottaminen uusista asioista on avointa ja riittävää
Minua kohdellaan tasapuolisesti

Arvoasteikko: Ei toteudu lainkaan, toteutuu huonosti, neutraali, toteutuu hyvin, toteutuu täysin

6. Mitä haluaisit kertoa tämän hetken kokemuksistasi ja tuntemuksistasi?

7. Jos eteen tulee vielä samankaltainen muutosprosessi, mitä pitäisi tehdä toisin?

8. Mitä muita terveisiä haluaisit antaa?