

MUUTOSVIESTINNÄN
KOKEMUKSIA LAHDEN
AMMATTIKORKEA-
KOULUSSA

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö ylempi AMK
Kesäkuu 2018
Veera Heikkonen

Lahden ammattikorkeakoulu
YAMK

HEIKKONEN, VEERA:

Muutosviestinnän kokemuksia
Lahden ammattikorkeakoulussa

86 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2018

TIIVISTELMÄ

Muutokset ja niihin liittyvä viestintä ovat koko ajan läsnä muuttuvassa korkeakoulumaailmassa. Muutosviestinnällä on ratkaiseva rooli muutoksen onnistumisessa. Muutosviestintää voidaan pitää muutosjohtamisen perustana. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin muutosviestinnän kokemuksia Lahden ammattikorkeakoulussa.

Tietoperustan muodostavat kotimaiset ja kansainväliset lähteet muutosjohtamisesta korkeakoulun ja yksilön näkökulmasta sekä muutosviestinnästä osana korkeakoulun organisaatioviestintää. Tutkimusmenetelmänä käytettiin avointa haastattelua, jonka avulla selvitettiin Lahden ammattikorkeakoulun henkilökunnan sekä esimiesten kokemuksia muutosviestinnästä sekä onnistuneen muutosviestinnän osatekijöitä. Muutosviestintää hahmotettiin johdon viestinnän, esimiesviestinnän, M19 projektiviestinnän sekä digitaalisten viestintäkanavien kautta.

Tulosten mukaan yksilön kokemuksiin viestinnästä vaikuttavat johtaminen, yksilön aikaisemmat kokemukset muutoksista sekä yksilön oma muutosasenne. Yksilöiden odotukset ja tarpeet muutoksessa ovat moninaisia sekä riippuvaisia muutoksen laajuudesta, muutostyypistä sekä muutoksen vaikutuksista omaan työhön. Onnistuneen muutosviestinnän keskiössä ovat mm. vuorovaikutus, avoimuus, osallistaminen, arjen viestintä ja yksilöllinen tuki.

Onnistunut muutosviestintä yksilön ja organisaation näkökulmasta on organisaatioviestinnän kokonaisuus, jossa ylin johto, esimiehet, erilaiset projektit sekä henkilökunta toimivat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.

Avainsanat: muutosviestintä, muutosjohtaminen, organisaatioviestintä, projektiviestintä

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business
Management

HEIKKONEN, VEERA:

Experiencing Change
Communication at Lahti University of
Applied Sciences

86 pages, 2 pages of appendices

Spring 2018

ABSTRACT

Changes and the related communication are constantly present in the changing academic world. Change communication plays a crucial role in successful change management. Change communication can be considered as the basis of change management. This thesis studies the experiences regarding change communication at Lahti University of Applied Sciences.

The theoretical framework of the thesis consists of international and Finnish studies on change communication, change management in higher education and studies on how individuals experience change. The empirical part of the thesis focuses on studying how employees and superiors at Lahti University of Applied Sciences experience change communication and what are the key factors in successful change communication. The applied research method was based on a qualitative research approach and research data was collected through interviews. The thesis discusses change communication according to the following perspectives: directors, superiors, M19 project communication, and digital communication.

According to the results, an individual's experiences regarding change communication are influenced by management, his/her earlier experiences, and his/her attitude to change. Individuals have different expectations and needs during organizational change. Those expectations and needs are influenced by the scope and type of change and how change will affect an individual's own work. Key factors in successful change communication are interaction, openness, employees' inclusion in planning, everyday communication and individual support.

Both from an individual's and an organization's viewpoint, successful change communication is a whole in which senior management, superiors, different projects and employees all interact with each other.

Keywords: change communication, change management, organizational communication, project communication

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	2
1.1	Opinnäytetyön tausta ja kohdeorganisaation esittely	2
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja työn rajaukset	5
1.3	Opinnäytetyön rakenne	6
2	VIESTINTÄ OSANA MUUTOSJOHTAMISTA KORKEAKOULUISSA	7
2.1	Muutosjohtaminen korkeakoulu -organisaatiossa	7
2.2	Yksilön tunteet ja tukeminen muutoksessa	12
2.3	Muutosviestintä osana korkeakoulujen organisaatioviestintää	18
2.3.1	Muutosviestinnän tehtävät	18
2.3.2	Muutoksen viestijät	21
2.3.3	Viestintä muutosprojektin näkökulmasta	26
2.3.4	Viestintäkanavat	29
3	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN JA MENETELMÄT	32
3.1	Opinnäytetyön eteneminen	32
3.2	Aineiston keruun menetelmät	33
3.3	Aineiston kuvaus ja analysointi	35
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	38
4.1	Viestinnän teemat	38
4.2	Ylimmän johdon viestintä	39
4.3	Esimiesviestintä	44
4.4	M19 Projektiviestintä	49
4.5	Digitaaliset viestintäkanavat	54
4.6	Muutosjohtamisen ja viestinnän onnistumisen elementit	55
4.6.1	Case opiskelijapalvelut	55
4.6.2	Muutoksen onnistumisen edellytykset ja sisällöt	56
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	60
5.1	Tulosten pohdinta ja johtopäätökset	60
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	70
5.3	Arvio opinäytetyöstä	71
5.4	Jatkotutkimus- ja kehittämisehdotukset	73

LÄHTEET

75

LIITTEET

81

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta ja kohdeorganisaation esittely

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Lahden ammattikorkeakoulussa (LAMK) tapahtuvaa muutosviestintää ja siihen liittyviä kokemuksia organisaation ja yksilön näkökulmasta. Korkeakouluorganisaatioissa viestinnän on todettu olevan yksi tärkeimmistä keinoista pitää muutosprosessia yllä sekä johtaa sitä (Mäki-Korvela 2014, 73). Tämän opinnäytetyön taustalla ovat moninaiset muutokset, joita LAMK ja koko korkeakoulumaailma ovat kokeneet lähivuosina.

LAMKissa on toteutettu suuria muutoksia vuodesta 2011 alkaen, jolloin Opetus- ja kulttuuriministeriö päätti seuraavan kolmen vuoden aikana leikata noin 20 % ammattikorkeakoulujen rahoituksesta, mikä johti koulutusohjelmien lakkauttamiseen ja vuonna 2012 alkaneisiin yhteistoimintaneuvotteluihin (Kallioinen 2015). Lahden ammattikorkeakoulun uutta yhteistä kampusta on suunniteltu vuodesta 2011 lähtien ja uuden kampuksen rakentamisesta Niemeen päätettiin vuonna 2012 (LAMK 2016a).

Ammattikorkeakoulut kokivat suuria muutoksia vuoden 2014 ja 2015 aikana toimilupien uusimisen ja rahoitusmallin muutoksien myötä. Vanhat toimiluvat raukesivat vuoden 2013 – 2014 vaihteessa, mikä edellytti kouluja hakemaan uusia lupia. Toimilupien edellytyksenä oli koulujen panostus toiminnan tehokkuuteen, vaikuttavuuteen, laatuun sekä taloudelliseen vakavaraisuuteen. Toimiluvat myös määräivät mitä koulutusvastuita kullakin ammattikorkeakoululla jatkossa oli. (Salminen 2013.)

Uusi ammattikorkeakoulu laki määritti kaikkien ammattikorkeakoulujen muuttumisen osakeyhtiöiksi sekä perusrahoituksen siirtymisen kunnilta kokonaan valtiolle. Korkeakoulujen rahoitus perustuu uudessa laissa tuloksellisuuteen. 85 % prosenttia rahoituksesta perustuu valmistuvien ja 55 opintopistettä suorittaneiden opiskelijoiden määrään,

opiskelijapalautteisiin, työllistymiseen sekä koulutuksen kansainvälisyyteen. Rahoituksesta 15 % määräytyy kehittämis- ja tutkimustoiminnan perusteella. Ammattikorkeakoulujen keskinäinen kilpailu rahoituksesta tulee kasvamaan huomattavasti uuden lain myötä. Rahoitusmallin muuttuminen kustannuksiin perustuvasta rahoituksesta tuloksiin perustuvaan malliin, on vaatinut ammattikorkeakouuilta paljon toiminnan uudistamista sekä kehittämistä. (Salminen 2013.)

Vuoden 2015 alusta Lahden ammattikorkeakoulu muuttui osakeyhtiöksi Lahden ammattikorkeakoulu Oy. Tämän muutoksen saattelemana aloitettiin organisaatiomuutoksen ensimmäinen vaihe. Organisaatiomuutoksen ytimessä olivat uudet johtamisratkaisut. Muutoksella haettiin myös lisää vahvistusta aluekehitystehtävän, kampuskehityksen ja oppimisympäristöjen sekä pedagogiikan ja opetusteknologian kehittämiseen. (LAMK 2016a.)

Vuonna 2016 LAMKin johtamisjärjestelmää jälleen uudistettiin, jonka seurauksena koulutusalojen lähiesimiestyöskentely muuttui ja uudet lähiesimiehet aloittivat työnsä elokuun alussa 2016 (LAMK 2017a). Samaan aikaan syksyllä 2016, vaikean taloustilanteen ja korkeakoulujen rahoitusleikkauksien takia, LAMKissa käynnistettiin yhteistoimintaneuvottelut (LAMK 2017b). Yhteistoimintaneuvotteluiden tuloksena jouduttiin irtosanomaan 17 työntekijää sekä tekemään muita säästötoimenpiteitä (LAMK 2016b.)

Vuonna 2016 käynnistettiin esimiehille muutosvalmennus nimeltä Uusi työ, Uusi LAMK sekä opettajuuden valmennusohjelma LOVE, joiden avulla pyrittiin valmistautumaan muuttoon uudelle kampukselle. Syksyllä 2016 aukesi myös LAMKin uusi yhteisöpalvelu ja intranet Respa. (LAMK 2017a.) Taloudellisista syistä johtuen keväällä 2017 Muotoiluinstituutin kaksi pääainetta korumuotoilu sekä muoti- ja vaatesuunnittelu, päätettiin lopettaa sellaisessa muodossa kuin ne olivat aikaisemmin olleet (LAMK 2017c).

Tällä hetkellä Lahden ammattikorkeakoulu on monialainen korkeakoulu, jossa toimii neljä eri yksikköä, jotka ovat liiketalous ja matkailu, muotoilu ja viestintä, sosiaali- ja terveysala sekä tekniikka. Vuosittain LAMKissa opiskelee noin 5000 tutkinto-opiskelijaa ja noin 400 opettajaa sekä muuta henkilöstöä. Joulukuusta 2017 asti LAMK on kuulunut osaksi Lappeenrannan yliopiston ja Saimaan ammattikorkeakoulun muodostamaa LUT konsernia. Lappeenrannan yliopisto on konsernin emoyhtiö ja ammattikorkeakoulut ovat sen tytäryhtiöitä. (LAMK 2017d.)

LAMKin nykyinen kampusrakenne on hajanainen, joka aiheuttaa sen, että koulutusalat toimivat erillä toisistaan. Niemen uusi kampuskokonaisuus tulee muodostumaan Niemenkatu 73 ja Mikkulankatu 19 osoitteissa sijaitsevista kampuksista. Tavoitteena on, että vuonna 2018 kaikki LAMKin koulutusalat ovat Niemessä ja muodostavat monialaisen sekä yhtenäisen ammattikorkeakoulun. (LAMK 2016a.)

Uuden kampuksen on tarkoitus olla yritystoimijoita sekä ammattikorkeakoulua yhdistävä, monialainen ja synergiaetuja hakeva kokonaisuus. Lähtökohta kampuksen kehitykselle on ollut Lahden kaupungin ja valtion kasvusopimukseen kirjatut tavoitteet lisätä kaupungin osaamis pohjaa sekä lisätä kaupungin kilpailukykyä keskittyen muotoiluun, innovaatiotoimintaan sekä ympäristöosaamiseen. Kiteytettynä muutto uudelle kampukselle tarkoittaa LAMKin näkökulmasta seuraavaa;

” LAMKille konsepti tarkoittaa sekä tilallisesti että toiminnallisesti siirtymistä hajautetusta yksialaisesta keskitettyyn monialaiseen ja monitoimijaiseen yhteisöön. Muutos on ennen kaikkea toiminnallinen ja kulttuurillinen, vaikka tilaratkaisuiden vaikutus toimintaan onkin ilmeinen.”

(Nenonen, Kärnä, Junnonen, Tähtinen & Sandström 2015, 108-110.)

Kampus kehittämistä ohjaavat vahvasti kampusteetit: vastuullisuus, toimintaympäristön avautuminen, joustavat tilat, arjen palvelut, yhtenäinen kampus ja yhdessä tekeminen. Teesit on luotu käyttäjätutkimuksen perusteella ja sitoutuvat läheisesti LAMKin arvoihin. Kampusteetit näkyvät LAMKilaisten arjessa jo nyt kun uutta toimintakulttuuria luodaan. Uuden

toimintakulttuurin tueksi syntyvät uudet tila- ja palveluratkaisut. (Piipponen 2016.)

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja työn rajaukset

LAMKissa on toteutettu seitsemän vuoden aikana useita muutoshankkeita, jotka ovat antaneet haasteita niin johtamiselle kuin viestinnälle. Uudelle kampukselle muutto ja sen tuomat toimintatapojen muutokset tulevat olemaan laajempia kuin koskaan aikasemmin ja tulevat täten koskemaan jokaista LAMKin työntekijää sekä opiskelijoita. Muutoksen johtamisesta ja viestinnästä haastavaa tekee se, että valmiita vastauksia tulevista toimintatavoista ei ole, vaan ne kehittyvät ja muotoutuvat matkan varrella. Yksilöiden tarpeet muutoksissa ja niiden viestinnässä ovat usein hyvin erilaisia. Yksilön sekä koko organisaation tukeminen muutoksessa vaatii johdolta, esimiehiltä ja projektijohtamiselta erityistä vuorovaikutus- ja viestintä osaamista.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia millaisia kokemuksia henkilökunnalla ja esimiehillä on LAMKin muutosviestinnästä. Tässä yössä pyritään myös selvittämään mitä on hyvä muutosviestintä ja sen ohella hyvä muutosjohtaminen. Opinnäytetyö pyrkii myös kuvaamaan yksilön kokemia tarpeita muutoksissa ja muutosviestinnässä. Tutkimusaineisto hankittiin haastattelemalla Lahden ammattikorkeakoulun henkilökuntaa.

Muutosviestinnässä onnistuminen on monen osatekijän summa. Tämän työn tarkoitus on tutkia muutosviestinnän kokemuksia ja niiden perusteella parantaa muutosviestinnän suunnittelun sekä löytää mahdollisia kehityskohteita. Työn tarkoitus on kuvata onnistuneen muutosviestinnän osatekijöitä, jotka auttavat hahmottamaan muutosviestinnän kokonaisuutta organisaatiossa. Tämä opinnäytetyö on rajattu koskemaan viestintää muutostilanteissa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat

Millaisia kokemuksia henkilökunnalla on muutosviestinnästä?

Mistä muodostuu onnistunut muutosviestintä?

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö muodostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa kuvataan tutkimushankkeen tausta, tavoite ja tarkoitus. Johdannossa on myös esitetty tutkimuskysymykset sekä kuvattu kohdeorganisaatio ja sen muutosvaiheita.

Toinen luku koostuu tämän opinnäytetyön teoreettisesta viitekehystä. Teoreettinen viitekehys muodostuu kolmesta osasta. Ensimmäinen osa kuvaa muutosjohtamista korkeakouluympäristössä, toinen yksilön kokemia tunteita muutoksessa. Kolmannessa osassa kuvataan muutosviestintää sen tehtävien, viestijöiden, projektien ja viestinnässä käytettävien kanavien kautta.

Kolmannessa luvussa kuvataan tutkimuksen toteuttaminen. Luvussa on kuvattu tutkimuksen vaiheet, aineiston keruun menetelmät sekä aineiston analyysimenetelmät. Tutkimuksen tulokset on esitelty luvussa neljä. Tulokset on käsitelty analysointi vaiheessa löydettyjen teemojen mukaisesti.

Viidennessä luvussa esitellään opinnäytetyön johtopäätökset sekä vastaukset tutkimuskysymyksiin. Luvussa on myös arvio opinnäytetyöstä sekä ehdotukset jatkotutkimus- ja kehittämistarpeista.

2 VIESTINTÄ OSANA MUUTOSJOHTAMISTA KORKEAKOULUISSA

2.1 Muutosjohtaminen korkeakoulu -organisaatiossa

Tässä luvussa kuvataan muutosjohtamista korkeakoulujen näkökulmasta. Tämän hetkinen maailma on jatkuvassa muutoksessa, jossa suuret globaalit muutostrendit vaikuttavat päällekkäin pienempien paikallisten muutosten kanssa. Organisaatioiden on opittava menestymään tässä nopeasti muuttuvassa maailmassa, joka vaatii nopeaa reagointia ja muutoksen sietokykyä. Muutoksesta on opittava pitämään. (Huuhka 2010, 19.)

Organisaatioiden ja yksilön muutoksessa on haasteellista se, että ihmisellä on luonnollinen sisäänrakennettu tarve vastustaa muutosta ja pysyä tutuissa sekä turvallisissa toimintamalleissa (Kets De Vries 2011, 153). Muutoksissa mennään aina kohti tuntematonta, jolloin muutoksen lopputulos on tila, jossa emme ole koskaan ennen olleet (Nurmi 2012, 59).

Organisaation muutostarve nousee usein ulkoisista ja sisäisistä paineista (Kets De Vries 2011, 158 - 159). Ammattikorkeakouluille ulkoisia sekä sisäisiä kehityspaineita ovat antaneet mm. rahoitusmallien muutos ja uusi ammattikorkeakoululaki (Salminen 2013).

Ulkoisilla ja sisäisillä paineilla on aina negatiivinen vaikutus organisaatioon sekä siinä toimiviin yksilöihin. Usein päivittäinen tyytymättömyys paineiden aiheuttajiin ajaa organisaation muutoksen partaalle. Kets De Vriesin (2011, 158 - 159) määrittelemät organisaation muutosprosessin vaiheet on esitetty kuviossa 1.

1. Yhteisen ajatusmallin luominen

- muutostarpeen tunnistaminen
- yhteinen kunnianhimo
- motivaatio ja sitoutuminen

2. Toimintamallien muuttaminen

- johtaminen
- tiedon jakaminen
- organisaation sisäinen yhteistyö
- sisäinen ja ulkoinen benchmarking
- organisaation rakenteiden, prosessien ja toimintojen linjaaminen

3. Osaamisen, toimintojen ja asenteiden kehittäminen

- markkinointi
- teknologia
- strategia
- organisaatio
- tunneäly

4. Liiketoiminnan kehittäminen

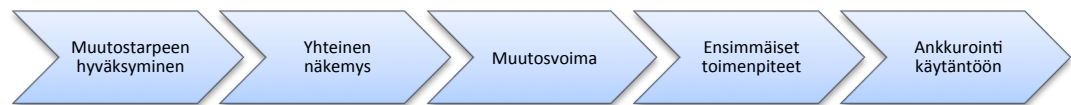
- tuottavuus
- markkinaosuus

KUVIO 1. Organisaatiomuutoksen vaiheet (mukaillen Kets De Vries 2011, 162)

Jokaisessa organisaatiossa muutosprosessi on aina yksilöllinen eikä toisen organisaation muutosprosessia voida kopioida. Jokaisella organisaatiolla on myös muisti. Muutosta kohti ei koskaan lähdetä puhtaalta pöydältä vaan menneisydessä tapahtuneet muutokset ja organisaation historia vaikuttavat tulevaan muutokseen. (Nurmi 2012, 59 - 62.) Kets De Vriesin (2011, 160) mukaan organisaation historiasta ja saavutuksista kannattaa olla ylpeä, mutta muutostilanteessa katseet pitää siirtää tulevaisuuteen ja muistuttaa henkilöstöä siitä, että menneestä on päästettävä irti.

Valpolan (2004) mukaan muutosprosessissa on viisi osa-aluetta, joihin täytyy panostaa, jotta muutosprosessi voi onnistua. Ensimmäiseksi organisaatiossa on hyväksyttävä ja ymmärrettävä muutostarve, jonka

jälkeen voidaan luoda yhteinen näkemys muutoksen toteuttamiselle käytännössä. Organisaatio tarvitsee muutoksen läpiviemiseksi muutosvoimaa, joka saattaa kummuta organisaation kehittämisen kulttuurista tai ylimmän johdon yrittäjämäisestä asenteesta. Ensimmäiset muutostoimenpiteet ovat ratkaisevia muutoksen suunnan ja vauhdin suhteen. Aikaavievin ja haastavin osa-alue on muutoksen ankkurointi käytäntöön. (Valpola 2004, 29 - 34.) Onnistuneen muutoksen osa-alueet on esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2. Onnistuneen muutoksen osa-alueet (mukaillen Valpola 2004, 29-34)

Kallungin (2008, 118) mukaan ”onnistunut muutosjohtaminen on jatkuvan kehittämisen ja muutoksen kulttuurin luomista organisaatioon.”

Muutosjohtamisessa on syytä tiedostaa, minkälaisesta muutoksesta on kyse. Stenvall ja Virtanen (2007, 24 - 25) jakaa organisaatiomuutokset neljään eri tyyppiin, jotka tarkastelevat muutosjohtamista aikahorisontin ja muutoksen laajuuden suhteen. Kuviossa 3 on esitelty muutosjohtamisen vaatimuksia erilaisille organisaatiomuutostyypeille. LAMKissa tehdyt muutokset ovat koskeneet koko organisaatiota, jolloin Stenvallin ja Virtasen (2007, 25) mukaan muutosjohtaminen vaatii erityistä taitoa ja kokemusta.

Muutostyyppi 1

- Suppea muutos -> koskee vain osaa organisaatiosta
- Nopea aikataulu
- Tähtää toimintatapojen muuttamiseen
- **Edellyttää muutosjohtamisen taitoja**

Muutostyyppi 2

- Suppea muutos -> koskee vain osaa organisaatiosta
- Hidas aikataulu
- Tähtää toimintatapojen muuttamiseen
- **Ei erityisiä muutosjohtamisen vaatimuksia**

Muutostyyppi 3

- Laaja-alainen muutos -> kohdistuu koko organisaation toimintaan
- Nopea aikataulu
- Tähtää organisaatiokulttuurin muuttamiseen
- **Muutosjohtaminen vaatii erityistä taitoa ja kokemusta**

Muutostyyppi 4

- Laaja-alainen muutos -> kohdistuu koko organisaation toimintaan
- Hidas aikataulu
- Tähtää organisaatiokulttuurin muuttamiseen
- **Muutoksen hallinnasta ja muutosprojektin ohjauksesta huolehdittava**

KUVIO 3. Muutosjohtamisen vaatimukset (mukaillen Stenvall & Virtanen 2007, 25)

Asiantuntijaorganisaation kuten korkeakoulun johtamiseen liittyy omia tunnusomaisia piirteitä sekä haasteita. Asiantuntijaorganisaation menestymisen ehto on sen osajien eli henkilöstön motivaatio, sitoutuminen, huippuosaaminen sekä työsuoritukset, jotka vievät kohti yhteistä visiota. Korkean motivaation ja sitoutumisasteen edellytyksenä on hyvä johtaminen. (Huuha 2010, 37.)

Korkeakouluissa muutoksenjohtaminen perustuu pitkälti ihmisten johtamiseen, mutta siihen liittyy myös asioiden johtamista ja pedagogista osaamista. Korkeakoulun muutosjohtajuus ja muutokset tulee nähdä osana korkeakouluinstituution johtamista sekä asiantuntijaorganisaation henkilöstöjohtamista. (Mäki-Korvela 2014, 69 - 70.)

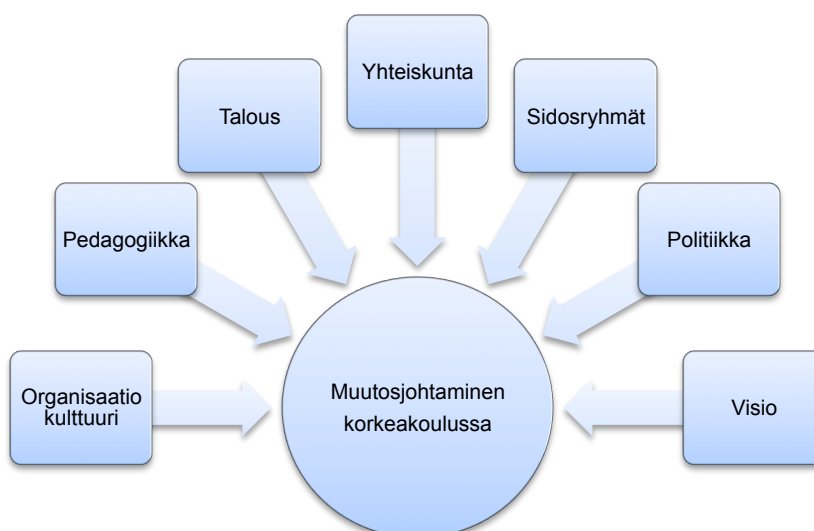
Perinteinen ylhäältä alaspäin tapahtuva käskevä johtaminen saattaa aiheuttaa vahvoja vastareaktioita asiantuntijaorganisaatiossa (Buhanist, Haramo, Kallio, Kostamo & Talja 2010, 111). Huuhkan (2010, 40 – 41) mukaan käskemiseen tai hallitsemiseen perustuva johtamismalli ei usein tuota haluttua lopputulosta. Asiantuntijaorganisaation johtajalta vaaditaan

erityisesti hyviä ihmisuhdetaitoja sekä laajaa tuntemusta organisaation toimialalta. Huuhka (2010, 40 - 41) mainitsee tärkeiksi johtajan ominaisuuksiksi rohkeuden, luovuuden, avoimuuden, esimerkillisyyden sekä vahvan sitoutumisen organisaatioon.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulun tuottaman tutkimuksen (Farin, Ilves, Mäki, Töytäri & Vanhanen-Nuutinen 2013, 110) mukaan ammattikorkeakoulutyöstä etääntynyt johtajuus sekä saneleva johtaminen koetaan työtä kuormittavaksi opetus- ja muun henkilöstön keskuudessa. Tutkimuksen mukaan ammattikorkeakoulun johtaminen pitäisi olla johdonmukaista sekä henkilöstöä osallistavaa.

Mäki-Korvela (2014, 70) määrittelee kolme haasteellisinta osa-aluetta korkeakoulujen muutoksen johtamisessa. Ensimmäinen haaste on muutoksen kokonaiskuvan ymmärtäminen ja hallitseminen. Muutosta täytyy johtaa kokonaisvaltaisesti, jolloin visio, resurssit ja talouden näkökulma on otettu huomioon.

Toinen haaste liittyy korkeakoulujen toimintaympäristöön. Korkeakouluissa tehtävät muutokset ovat lähestulkoon aina kompromissi, johon vaikuttavat pedagogiikka, talous, erilaiset sidosryhmät sekä yhteiskunnalliset näkemykset ja politiikka. Kolmas haaste on muutoksen sovittaminen kyseisen korkeakoulun toimintatapoihin ja organisaatiokulttuuriin. (Mäki-Korvela 2014, 70.) Kuviossa 4 on kuvattu korkeakoulujen muutosjohtamiseen vaikuttavia tekijöitä.



KUVIO 4. Muutosjohtamiseen vaikuttavia tekijöitä korkeakouluissa (mukailten Mäki-Korvela 2014, 70)

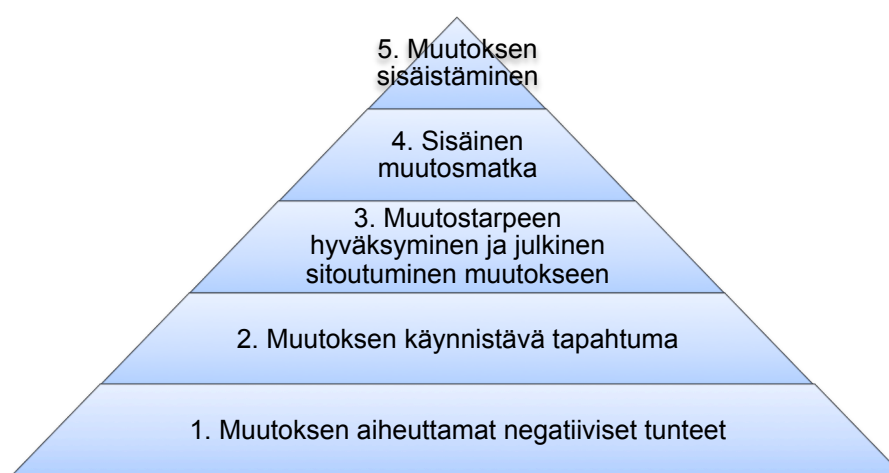
Vauhdikkaasti muuttuvassa korkeakoulumaailmassa on tärkeää varmistaa, että työn perustehtävä eli opettaminen tulee hoidettua samalla kuin työn mielekkyys säilyy. Muutosjohtamisessa täytyy myös muistaa henkilöstön työhyvinvointi sekä työssä jaksaminen. (Holvikivi 2008, 236.)

Korkeakoulujen organisaatio muutoksissa on tärkeää, että tukitoiminnot ovat muutoksen etulinjassa. Tällöin voidaan keskittyä itse muutokseen eikä henkilöstön tarvitse huolehtia hallinnollisista asioista. (Ponteva 2012, 63.)

2.2 Yksilön tunteet ja tukeminen muutoksessa

Useat teoreetikot kuvaavat yksilön suhtautumista muutokseen erilaisten roolien kautta. Roolien kautta voidaan hahmottaa yksilön joko myönteistä tai kielteistä suhtautumista muutokseen. (Mattila 2007; Matala 2012; Pirinen 2014.) Kets De Vries (2011) sekä Jimmiesson, Rafferty ja Allen (2013) kuvaavat yksilön sisäisen tai ulkoisen hallintakäsityksen vaikutuksia muutoksen kohtaamiseen. Tässä luvussa kuvataan yksilön erilaisia tapoja suhtautua muutokseen sekä yksilöllisen tukemisen keinoja muutoksen eteenpäin viemiseen.

Yksilöt suhtautuvat muutoksen hyvin eri tavoin. Toiset ovat innoissaan muutoksista ja näkevät ne mahdollisuuksina kehittää itseään ja organisaatiotaan. Toiset taas näkevät muutoksen pelottavana ja omaa jaksamista sekä aikaa kuluttavana pakkona. (Kolari 2010, 175.) Usein muutokseen suhtaudutaan hyvin tunneperäisesti eikä faktoihin perustuen. Tunteet voivat olla myönteisiä tai kielteisiä sekä vaihdella muutosprosessin edetessä. (Stenvall & Virtanen 2007, 94.) Kets De Vriesin mukaan yksilön muutosprosessissa on viisi erilaista vaihetta, jotka on esitetty kuviossa 5.



KUVIO 5. Yksilön muutosprosessi (mukaillen Kets De Vries 2011, 154 - 157)

Korkeakoulujen organisaatiomuutoksissa opettajilla on usein tunne, että organisaation johto tekee muutoksia, joiden vaikutukset omaan opetustyöhön ovat olleet vähäisiä. Muutoksien koetaan usein vaikuttavan vain hallinnollisiin asioihin ja sotkevan arkisia rutiineja, joihin on totuttu. (Holvikivi 2008, 236 - 237.) Muutoksen vaikutukset omaan työhön voivat kuitenkin aiheuttaa voimakkaitakin pelon tunteita, jotka voivat olla jopa laamaannuttavia (Stenvall & Virtanen 2007, 94).

Yksilön kohdatessa muutoksen organisaatiossa hänellä voi nousta taistelu- tai pakoreaktio. Taistelureaktiossa muutosta vastustetaan voimakkaasti ja pienikin asia voi aiheuttaa konfliktin. Pakoreaktiossa yksilö uskottelee, ettei muutos koske häntä eikä muutosta haluta käsitellä.

(Stenvall & Virtanen 2007, 95.) Muutoksen kohtaamiseen voidaan liittää myös selviytymis- ja oppimisahdistus. Selviytymisahdistus syntyy, kun yksilö ymmärtää, että muutos on vääjäämätön, mutta sen läpikäyminen vaatii työtä. Oppimisahdistusta aiheuttaa oman osaamisen, uuden oppimisen ja muutoksen omaksumisen epävarmuus. (Mattila 2007, 24-25.)

Muutokseen suhtautuminen on Kets De Vriesin (2011) mukaan usein riippuvaista henkilön hallintakäsityksestä. Henkilöt, joilla on sisäinen hallintakäsitys eli he kokevat itse hallitsevansa oman elämänsä tapahtumia, suhtautuvat muutokseen usein positiivisesti. Tällaiset henkilöt eivät ahdistu muutoksista vaan ennemminkin ovat aktiivisia muutoksen eteenpäin viejiä. Henkilöt, joilla on ulkoinen hallintakäsitys, eli he kokevat ulkopuolisten asioiden vaikuttavan heidän elämänsä hallintaan, suhtautuvat muutokseen varauksella. He usein näkevät muutokset enemmän uhkana kuin mahdollisuutena. (Kets De Vries 2011, 170.)

Cambridgen tutkimuksen (Jimmieson, Rafferty & Allen 2013, 222) mukaan sisäisen hallintakäsityksen omaavat työntekijät ovat usein halukkaampia osallistumaan muutoksen toteuttamiseen. Organisaatioiden kannattaakin etsiä tällaisia henkilöitä muutoksen vetureiksi. Oikeanlainen ja laadukas muutosviestintä taas auttaa ulkoisen hallintakäsityksen omaavia henkilöitä vähentämään negatiivista suhtautumista, ja se voi jopa johtaa positiiviseen muutosajatteluun.

Mattila (2007, 72 - 84) kuvaa viisi eri roolia, joita yksilöt voivat muutoksessa ottaa. Roolit ovat aktivisti, seuraaja, epäilijä, oppositio ja opportunisti. Epäilijät ja oppositio ovat selkeästi negatiivisesti ja varauksella muutokseen suhtautuvia. Aktivistit ja seuraajat ovat muutoksen positiivisesti suhtautuvia. Organisaatioissa suurin osa henkilöstöstä on seuraajia tai epäilijöitä. Opportunisteja on yleensä vain yksi prosentti henkilöstöstä. He ajavat muutoksissa pelkästään omaa etuaan ja toimivat sen mukaisesti.

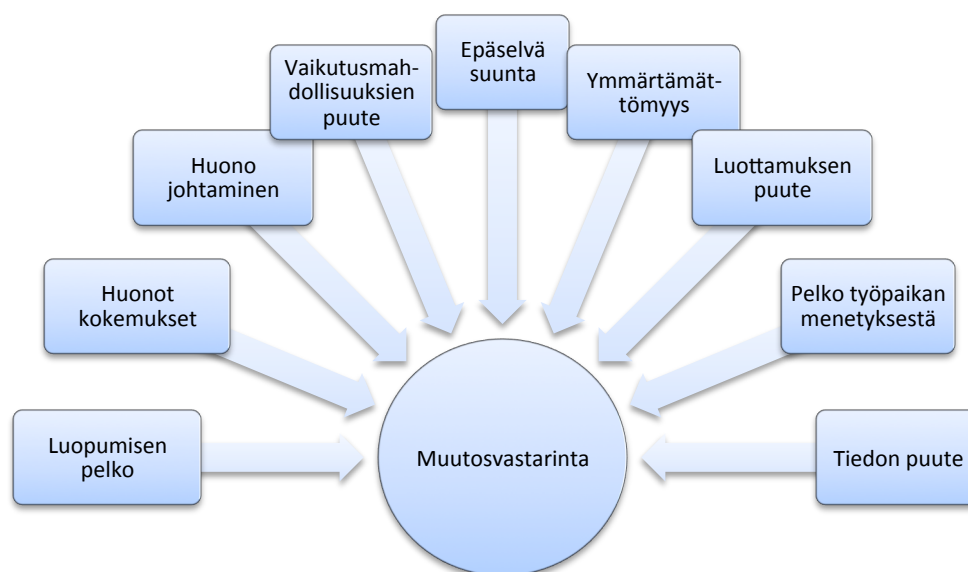
Epäilijät suhtautuvat muutokseen varauksella eivätkä lähde toteuttamaan muutosta suurella innolla. Epäilijöiden asenne johtuu usein aikasemmista

huonista muutkokokemuksista, sillä heillä on usein pitkä kokemus organisaatiossa. (Mattila 2007, 80.)

Oppositio on usein sitkeästi uudistuksia ja muutoksia vastaan. Se usein näkee uudistukset pelkästään negatiivisen ja menettämisen kautta. (Mattila 2007, 82.) Matala (2012, 55) puhuu tutkimuksessaan ”muutosterroristeista”, jotka vastustavat muutosta, vaikka se vaikuttaisi heidän omaan työhönsä positiivisesti. Muutosterroristien muutoksen vastustus johtaa usein juurensa heidän persoonastaan. Tällaiset henkilöt koetaan usein raskaiksi niin henkilöstön kuin johdonkin taholta. (Matala 2012, 55.)

Vahva pelko muutoksen aiheuttamista vaikutuksista omaan työhön, asemaan sekä itseen voivat aiheuttaa muutosvastarintaa (Matala 2012, 53). Muutosvastarintaa voi esiintyä organisaation kaikilla tasoilla. Yleistä on, että muutoksen vastustajia löytyy myös keskijohdosta ja esimiehistä, jotka muun henkilöstön tavoin saattavat olla huolissaan omasta työpaikastaan. (Mattila 2007, 20 - 21.)

Pirisen (2014, 98) mukaan muutosvastarinta on hyvin inhimillinen sekä luonnollinen ilmiö joka ilmentyy eri tavoin. Vastarinta voi olla äänekkästä, hiljaista tai passiivista. Ihmisillä on erilaisia syitä vastustaa muutosta, jolloin on johdon ja esimiesten tehtävä on selvittää mistä vastarinta johtuu. Usein syyn löydyttyä on myös ongelman ratkaisuun selkeä keino. Kuviossa 6 on tuotu esiin yleisimpiä muutosvastarintaan johtavia syitä.



KUVIO 6. Muutosvastarintaa aiheuttavia tekijöitä (mukaillen Pirinen 2014, 99)

Matalan (2012, 54) mukaan alun tunnepurkauksien jälkeen, muutosvastarinta usein muuttuu rakentavaksi kriitikiksi ja muutoksen oikeallisuuden pohtimiseksi, mikä nähdään muutoksen kannalta hyvänä asiana. Muutosviestinnällä on suuri merkitys muutosvastarinnan laantumisella.

Yksilön tunteet voivat vaihdella muutoksen eri vaiheissa. Joillakin sitoutuminen ja innostus muutokseen kasvaan ja toisilla se taas vähenee muutoksen edetessä. Yksilön sitouttaminen organisaation muutokseen lähtee yksilön sitoutumisen asteesta itse organisaatioon ja ennen kaikkea omaan työhön. Oma työ pitää kokea mielekkäänä, jotta organisaatiossa tapahtuvat muutokset eivät vähennä sitoutumisen astetta. (Ponteva 2010, 42 - 43.)

Johtamisella on suuri merkitys yksilön kokemiin tunteisiin organisaatiossa. Tunteilla on suoranaisten vaikutus siihen, miten motivoitunut tai sitoutunut yksilö on organisaatioon ja siinä tapahtuviin muutoksiin. Kolarin (2010) tutkimuksen mukaan organisaation toiminnan johtaminen sekä henkilöstön johtaminen luovat kokonaisuuden, joka luo pohjan yksilön tunteille ja kokemuksille. Tärkeässä roolissa johtamisessa ovat vuorovaikutus,

osaamisen johtaminen sekä tukeminen, kehittävä palaute ja johtamistyyli.
(Kolari 2010, 106, 174.)

Abrell-Vogelin ja Rowoldin (2014, 15-16) tutkimuksen mukaan henkilöstö sitoutuu paremmin muutokseen, kun johtamisessa otetaan huomioon yksilön tarpeet ja tukeminen. Tutkimuksen mukaan henkilökohtainen tukeminen ja välittäminen, koettiin tärkeämmäksi muutoksen sitouttamisessa kuin esimerkiksi yhteisten tavoitteiden tai vision luominen. Pontevan (2010, 67) mukaan yksilöiden tuen tarve muutoksissa on hyvin vaihteleva. Toiset tarvitsevat enemmän tukea kuin toiset, mutta yleisesti kaikki kokevat tuen saamisen merkitykselliseksi.

Yksilön tukeminen muutoksessa voi olla tiedollista, osallistavaa tai psyykkis-emotionaalista. Tiedollisella tukemisella tarkoitetaan muutosvalmennusta sekä muutoksesta viestimistä. Osallistava tuki voi olla esimerkiksi yhteistä keskustelua muutoksesta, jolloin henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon. Yksilö- ja ryhmäkeskusteluilla voidaan antaa psyykkis-emotionaalista tukea luomaan turvallisuuden tunnetta ja lisäämään työssä jaksamista. (Ponteva 2010, 68 - 69.)

Rautanen (2014, 162) kehottaa kuuntelemaan työyhteisön toisinajattelijoita, koska silloin saattaa nousta esiin uusia ideoita tai muutostarpeita, jotka olisivat jääneet huomaamatta. Ilman kritiikkiä ja palautetta ongelmia saattaa jäädä huomaamatta ja uusia innovaatioita syntymättä. (Rautanen 2014, 162.) Johdon tarvitsee vakuuttaa epäilijät muutoksen tarpeesta ja luoda uskoa muutokseen. Heidät pitäisi pyrkiä sitouttamaan muutokseen sekä antaa tarpeeksi aikaa hyväksyä ja sisäistää muutos. (Mattila 2007, 81 – 82.) Henkilöstön kuunteleminen on todettu olevan yksi parhaista tukemisen muodoista muutostilanteessa (Ponteva 2010, 69).

Muutokseen positiivisesti suhtautuvia työntekijöitä voidaan hyödyntää muutoksen suunnittelussa, viestinnässä ja käytännön toteuttamisessa. Muutostyöhön aktiivisesti osallistuvia työntekijöitä voidaan pitää muutoksen voimavarana ja he edesauttavat muutoksen onnistumista.

(Pirinen 2014, 212 - 213.) Tällaiset henkilöt ovat usein todella sitoutuneita muutokseen ja saavat muutkin innostumaan muutoksesta. Heitä täytyy tukea, pitää tietoisina muutoksen etenemisestä ja antaa resursseja viedä muutosta eteenpäin, jotta innostusta ja motivaatiota pidetään yllä. (Green 2007, 175.)

2.3 Muutosviestintä osana korkeakoulujen organisaatioviestintää

2.3.1 Muutosviestinnän tehtävät

Åbergin mukaan viestintä lähtee siitä, kun henkilö A saa idean tai ajatuksen, jonka hän haluaa jakaa henkilölle B. Henkilön A täytyy muotoilla tuo idea tai ajatus ymmärrettäväksi viestistiksi. Henkilö A välittää viestin valitsemaansa kanavaa pitkin henkilölle B, joka pyrkii tekemään tulkinnan henkilö A:n ideasta tai ajatuksesta. (Åberg 2007, 85 - 86.)

Viestintä koostuu monesta osa-alueesta kuten puhutusta, kirjoitetusta tai visuaalisesta viestinnästä. Viestinnäksi katsotaan myös nonverbaali viestintä eli henkilön ilmeet, eleet tai kehonkieli. (Juholin 2017, 22 – 23.) Viestinnän onnistumiseksi viestin lähettäjän tulee muotoilla viesti niin, että vastaanottaja ymmärtää sen. Viestin ymmärtäminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että viestin saaja toimisi sen mukaan tai olisi samaa mieltä. (Åberg 2007, 85 - 86.)

Viestintää voidaan tarkastella prosessin, merkityksen luomisen tai yhteisöllisyyden näkökulmasta. Viestintää voidaan katsoa suoraviivaisena ja järjestelmällisenä prosessina, jossa asioista tiedotetaan tehokkaasti ja oletetaan, että se johtaa ihmisten toiminnan muuttumiseen.

Prosessimainen ajattelutapa on hyvin lähettäjäkeskeinen. Merkityksen näkökulmasta taas viestintää katsotaan sen sisällön kannalta. Viestin vastaanottajat eli ihmiset luovat merkityksiä oman pohdinnan tai vuorovaikutuksen kautta. Yhteisöllinen näkökulman mukaan viesti saa uusia merkityksiä, kun siitä keskustellaan yhteisön sisällä. Viestinnän avulla luodaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Juholin 2017, 23 - 25.)

Kaikki organisaatiot, sekä organisoitu toiminta, pohjautuvat viestintään ihmisten välillä, jolloin yhteisöä tai yhteisöllisyyttäkään, ei voi syntyä ilman viestintää (Juholin, 2017, 22). Åberg (2006, 96) määrittelee organisaatioviestinnän prosessiksi tai toiminnaksi, jossa tulkitaan organisaation ja sen jäsenten toimintaa merkitysten kautta. Tämä tulkinta tuodaan koko organisaation tietoisuuteen käyttäen organisaation viestintäkanavia ja olemalla vuorovaikutteinen. Organisaatioviestintä eroaa ihmisten kahdenkeskisestä viestinnästä siten, että se on organisoitua toimintaa ja se tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista.

Organisaatioissa on mahdotonta tehdä muutoksia ilman vuorovaikutteista viestintää ja kommunikaatiota. Viestinnän keinoin saadaan koko organisaatio ymmärtämään miksi pitää muuttua ja mitä muutoksella tavoitellaan. (Juholin 2013, 391.) Pirisen (2014, 116) mukaan muutosviestintä onkin ensisijaisesti yhteisen ymmäryksen luomista, joka saavutetaan, kun asioista keskustellaan tarpeeksi yksityiskohtaisesti. Täydellistä yhteisymmärrystä kuitenkin harvoin saavutetaan.

Nykypäivänä käsitys siitä, kuinka ihminen oppii asioita, on muuttunut, eikä pelkkä tiedon siirtäminen paikasta toiseen enää riitä. Oppiakseen ja ymmärtääkseen, ihmisen täytyy olla vuorovaikutteinen ja pystyä myös tuottamaan omia toteuttamiskelpoisia ideoita sekä arvioimaan niitä. Vuorovaikutteisuus ei ole vain tiedon siirtämistä paikasta toiseen vaan tiedon luomista. Tämä pätee myös muutosviestinnässä, joten pelkän muutosta koskevan tiedon siirtäminen henkilöstölle ei riitä saamaan tarvittavaa ymmärrystä muutoksen syistä ja tavoitteista. (Stenvall & Virtanen 2007, 63.)

Viestinnän laatu ja määrä ovat ratkaisevia tekijöitä muutoksen onnistumisessa. Se, mitä ihmiset kuulevat ja millaisia tulkintoja he tekevät kuulemastaan, on tärkeintä. (Juuti & Virtanen 2009, 151.) Viestintä on vahvasti mukana muutoksen jokaisessa vaiheessa. Mitä suuremmasta ja pelottavammasta muutoksesta on kyse, sitä suurempaan rooliin viestintä nousee, jotta päästään haluttuun tavoitteeseen. (Valpola 2004, 62.)

Mäki-Korvelan (2014, 73) muutosviestinnän määritelmän mukaan sen tehtävä on niin muutoksista tiedottaminen kuin uusien käytäntöjen vakiinnuttaminen jo muutoksen alkuvaiheessa. Juholin (2017, 243) pitää muutosviestinnässä tiedonjakamista tärkeämpänä yhteisöllisyyden rakentamista sekä muutokseen kannustavan ilmapiirin luomista. Greenin (2007, 181) mukaan muutosviestinnän tarkoitus on nostaa ihmisten tietoisuus ja ymmärrys muutoksesta sekä muutokseen sitoutuminen ja sen tukeminen uudelle tasolle.

Valpolan (2004, 62 - 63) mukaan muutosviestinnän tulee olla rehellistä, selkeää ja sen täytyy tavoittaa viestin saaja. Viestinnässä tarvitaan myös runsaasti toistoa, jotta asia varmasti ymmärretään ja otetaan tosissaan (2004, 62 - 63). Muutosviestintä ja sen tehtävät vaihtelevat muutosprosessin eri vaiheissa. Ennen muutosta ja sitä suunniteltaessa täytyy varmistaa, että työyhteisö, tärkeimmät kumppanit ja tärkeimmät asiakkaat ovat ajan tasalla tehdyistä päätöksistä ja suunnitelmista. Muutosprosessin alussa konkreettista tietoa on usein hyvin vähän, joten viestintäkin on hyvin yleisellä tasolla. (Juholin 2013, 392.) Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 67) kuitenkin muistuttavat, että liian yleisellä tasolla oleva viestintä saattaa koitua ongelmaksi, koska henkilöstö haluaa tietää tarkemmin muutoksen vaikutuksesta omaan työhön.

Pontevan (2010, 25) mukaan muutoksen valmistelu- ja suunnitteluvaiheessa henkilökunnan kanssa tulee käydä avointa keskustelua muutostarpeesta. Muutoksen toteutusvaiheessa henkilöstön tukeminen ja muutoksesta tiedottaminen auttavat viemään muutosta eteenpäin, vaikka ilmassa on epävarmuutta. Muutoksen vaakinnuttamisessa tiedottaminen, henkilökunnan osallistaminen ja jatkuva muutosviestintä ovat tärkeitä. Muutoksen loppuvaiheessa tärkeää on henkilökunnan kouluttaminen, tukeminen sekä pohtia sitä, miten jatketaan eteenpäin.

2.3.2 Muutoksen viestijät

Tässä alaluvussa kuvataan johtajien ja esimiesten rooleja ja vastuita muutoksen viestijöinä. Alaluku pyrkii myös kuvamaan, minkälaisia odotuksia muutoksesta viestijöiden harteille asetetaan henkilöstön toimesta.

Viestinnän tulisi olla kahdensuuntaista sekä luottamusta herättävää kommunikaatiota johdon ja henkilökunnan välillä.

Korkeakouluorganisaation muutoksissa tarvittavien päätösten tekeminen ja läpivieminen helpottuvat, kun viestintä on sujuvaa ja riittävää. (Mäki-Korvela 2014, 73.) Korkeakouluorganisaatiossa eri yksiköt saattavat sijaita erillään toisistaan mikä voi aiheuttaa haasteita viestinnälle ja vuorovaikutukselle. Organisaation viestinnän mallit tulisi rakentaa niin, että vuorovaikutusta ja viestintää tuetaan niin ylimmän johdon, yksikön johdon, lähiesimiehen ja kuin yksilönkin tasolla. (Lavonen 2014, 98.)

Muutosviestinnässä on tärkeää löytää yhteinen kieli johdon, esimiesten ja henkilöstön välillä (Pirinen 2014, 117). Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 67) toteavat henkilöstön ja johdon olevan usein eri maailmoissa muutoksen viestinnän suhteen. Henkilöstön tarpeet muutosviestinnän suhteen eivät useinkaan kohtaa sitä, mitä johto haluaa asiasta viestiä. Henkilöstö ajattelee muutosta hyvin minäkeskeisesti ja haluavat ensisijaisesti tietää mitä muutos tarkoittaa omalla kohdalla. Valpolan (2004, 63) mukaan johdon ja esimiesten tulee olla samassa linjassa muutosviestinnässä, jotta viestit ovat uskottavia ja luotettavia.

Asiantuntijaorganisaatiossa johdon toiminta ja viestintä ovat usein hyvin kriittisen tarkastelun alaisena. Johdon viestintään reagoidaan herkästi, jos se poikkeaa henkilöstön havainnoimasta todellisuudesta. Johdon viestintä ja teot koetaan myös usein olevan ristiriidassa keskenään. (Buhanist, Haramo, Kallio, Kostamo & Talja 2010, 110.) Juholin (2013, 396) muistuttaa, että puheiden lisäksi myös kehokieli on tarkastelun alaisena ja voi paljastaa onko johto omien sanojensa takana. Niinistö-Sivurannan (2013, 165) mukaan asiantuntijaorganisaation johtajan täytyy hyväksyä se,

että todennäköisesti joku henkilöstöstä tulkitsee johtajan puheet silti väärin, vaikka viestintä olisi taidokkaasti ja tietyllä herkkyydellä toteutettu.

Johtoa ja varsinkin ylintä johtoa syyllistetään herkästi organisaatioon ja muutoksiin liittyvistä ongelmista ja heitä kohtaan liittyy hyvin paljon odotuksia. Usein henkilöstön on vaikea hahmottaa miten asiat johdossa ja hallinnossa etenevät, jolloin heitä on helppo syyttää mahdollisista ongelmista. Monesti vallalla on ajatusmaailma, jonka mukaan johto vastaa kaikista organisaatiossa tapahtuvista asioista. (Buhanist, Haramo, Kallio, Kostamo & Talja 2010, 110.)

Keski-Luopa (2000) toteaa, että organisaation johtajaa kohtaan suuntautuu usein voimakkaimmat tunteet, jotka voivat vaihdella toivosta ja pelosta, jopa vihan tuntemiseen. Kaikki johtajaa kohden suunnatut tunteet eivät useinkaan johdu tämän tekemistä asioista vaan ne saavat vaikutteita ihmisen aikaisemmista kokemuksista auktoriteeteista eli peruskokemuksista. Peruskokemus auktoriteeteista syntyy ihmisen lapsuudessa ja se peilaa ihmisen suhdetta omiin vanhempiin ja heidän kasvatustapoihin. Johtajalla on omaan alaiseensa nähden sama valta ja asema kuin vanhemmilla on aikanaan ollut. (Keski-Luopa 2000, 9-12)

Mäki-Korvelan (2014, 74) mukaan korkeakouluorganisaatiossa henkilöstö tulkitsee johdon viestejä hyvin tarkasti. Muutosta korkeakoulussa voidaan johtaa haluttuun suuntaan, kunhan henkilökunnan kanssa kommunikoidaan oikealla tavalla. Viestinnän ja vuoropuhelun ohjaaminen oikeaan suuntaan auttaa muutoksen johtamisessa.

Johtajan suulliset ja kirjalliset viestintätaidot vaikuttavat merkittävästi siihen, miten organisaatiossa ja työyhteisössä viestitään ja vuorovaikutetaan. Johtajalle tärkeä ominaisuus on kyky luoda yhteisiä merkityksiä työyhteisössä. (Niinistö-Sivuranta 2013, 164.)

Palautteen antaminen vuorovaikutuksessa johdon kanssa edistää yhteistyötä johdon ja opetushenkilökunnan välillä. Opetushenkilöstö kokee tärkeäksi heidän työnsä arvostamisen ja ymmärtämisen sekä

mahdollisuuden tulla kuulluksi ja osallistua päätöksentekoon. (Farin, Ilves, Mäki, Töytäri & Vanhanen-Nuutinen 2013, 110)

Esimiehen innostus ja aktiivinen viestintä vievät muutosta tehokkaasti eteenpäin. Kun esimies on motivoitunut muutokseen, se näkyy hänen toiminnassaan ja viestinnässään. (Pirinen 2014, 116.) Åberg (2007, 112) esittää esimiesviestinnän yhdeksi muutostilanteiden haasteeksi, sillä esimiehen rooli on hyvin vastuullinen.

Juholin (2013, 397) korostaa myös viestinnän ammattilaisten roolia johdon ja keskijohdon viestinnän tukemisessa sekä konsultoinnissa. Heiskasen ja Lehikoisen (2010, 66) mukaan viestintäorganisaation vastuulla on antaa esimiehille tarvittavat kanavat ja työkalut, jotta heidän on helpompi onnistua tehtävässään.

Pirisen (2014, 65) mukaan esimiehen tulee ottaa vastuu muutoksen eteenpäin viemisestä ja toimia oman tiimin esikuvana. Esimiehet eivät voi tuudittautua siihen, että ylin johto antaa selkeät ohjeet muutoksen jalkauttamiseen vaan esimiehillä tulee olla oma ymmärrys ja tieto, miten muutos konkretisoidaan. Myös muutoksesta viestiminen ja muutoksen perusteleminen henkilökunnalle tulisi olla esimiesten vastuulla. (Pirinen 2014, 65.) Esimies toimii yhteyshenkilönä oman tiiminsä ja muun organisaation välillä. Hänen vastuullaan on tiedottaa omalle tiimille muutoksista ja toisaalta välittää oman tiimin näkemyksiä johdolle. (Åberg 2007, 112.)

Pontevan (2012, 64) mukaan korkeakoulun muutostilanteessa on tärkeää, että esimiehellä on aikaa ja mahdollisuus tavata työntekijöitään mahdollisimman usein. Kasvokkain käyty keskustelu on hedelmällisempää ja työntekijällä on mahdollisuus esittää muutokseen liittyviä kysymyksiä. Sähköpostin kautta tai johdon tiedotustilaisuudessa tapahtuva kommunikaatio voi tuntua väkinäiseltä.

Muutosviestinnän peruspilarin muodostaa esimiesten ja henkilöstön välinen päivittäin tapahtuva arkinen kanssakäyminen. Tämän lisäksi esimies voi käydä läpi muutosasioita esimerkiksi kehityskeskustelun

muodossa. (Stenvall & Virtanen 2007, 67.) Huuhkan (2010, 118) mukaan tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkein viestintä tapahtuu organisaation arjessa.

Epävirallinen viestintä, kuten kahvitilaisuudet johdon ja henkilöstön välillä auttavat vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden ylläpitämisessä organisaatiossa. Tällaiset tilaisuudet takaavat vapaamman keskustelun, jolloin tieto liikkuu ja tutustutaan toisiin. Tällainen yhteisöllisyys helpottaa virallisempaa yhteistyötä henkilöstön ja johdon välillä. (Huuhka 2010, 119 - 120.) Pontevan (2010, 44) mukaan esimiesten ja johdon epävirallinen ja vapaamuotoinen viestintä innostavat muutokseen ja saavat henkilökunnalle tunteen aidosta välittämisestä.

Valpolan (2004, 63) mukaan epävarmoissa muutostilanteissa henkilöstö kaipaa lisää tietoa muutoksesta. Monimutkaisissa tilanteissa henkilöstölle taas on luonnollinen tarve keskustella ja pohtia tilannetta muiden kanssa. Henkilöstölle tulee tarjota keskustelumahdollisuus muutostilanteessa.

Juuti ja Virtanen (2009, 151) toteavat, että pahinta mitä johtajat ja esimiehet voivat muutoksessa tehdä, on olla viestimättä. Åbergin (2007, 112) mukaan liian vähäinen viestintä ja tiedottaminen organisaation muutoksessa synnyttävät käytäpuhetta, jota on vaikea hallita. Paras tapa välttää ”puskaradion” syntymistä, on viestiä nopeasti, luotettavasti ja avoimesti.

Luottamus on yksi muutosjohtamisen avaimia. Ilman henkilökunnan luottamusta muutokseen ja johtamiseen, ei organisaatiota voida johtaa. Johtajien ja esimiesten tulee nauttia henkilökunnan luottamusta, jotta muutosta voidaan viedä eteenpäin. Luottamus auttaa henkilöstön jaksamiseen muutostilanteessa, koska se mahdollistaa vuorovaikutuksen. Luottamuksen puute voi johtaa keskustelemattomuuteen, negatiivisiin tunteisiin, ongelmiin muutoksen toteuttamisessa sekä luoda ratkaisemattomia tilanteita. (Stenvall & Virtanen 2007, 80 - 81.)

Rehellisyys ja avoimuus ovat muutosviestinnän tärkeimmät kulmakivet (Juuti & Virtanen 2009, 151). Henkilöstön luottamus johtoon ja esimiehiin

saattaa rakoilla, jos viestit eivät pidä paikkaansa (Valpola 2004, 63). Turhautumista aiheuttaa myös se, jos johto ei puutu henkilöstön esiin nostamiin ongelmiin tai huoliin (Stenvall & Virtanen 2007, 81).

Luottamusta johtamiseen ja muutokseen kasvattavat hyvät kokemukset sekä johtajan ja esimiehen näyttämä esimerkki. Muutosjohtajan tulee toimia mahdollisimman johdonmukaisesti sekä pitää kiinni tehdyistä lupauksista. Muutostilanteissa viestinnällä on suurin vaikutus luottamukseen. Viestinnän selkeyteen, avoimuuteen ja perille menemiseen on panostettava. (Stenvall & Virtanen 2007, 88.)

Luottamusta herättävässä muutosviestinnässä johto ja esimiehet kertovat kaiken minkä voivat (Valpola 2004, 63). Esimiehen ja johtajan tulee kertoa myös avoimesti se, jos hän ei tiedä, mitä jatkossa tulee tapahtumaan. Oma tietämättömyyttään on turha peitellä, koska ihmiset aistivat milloin toinen on aito ja milloin ei. (Juuti & Virtanen 2009, 151.) Hyvän johtajan tunnusmerkkinä on myös se, että hän selvittää asiat joita ei vielä tiedetä tai perustelee miksi joitain asioita ei voida vielä kertoa julkisesti (Valpola, 2004, 63).

Erämetsä (2009, 139) painottaa henkilöstön kuuntelemisen tärkeyttä viestinnässä ja johtamisessa. Kuuntelemalla henkilöstöä voidaan viestittää, että heitä arvostetaan ja heidät hyväksytään, paremmin kuin kertomalla se sanallisesti. Kuuntelemisen kautta voidaan ymmärtää paremmin henkilöstön ajatusmaailmaa sekä todellisuutta. (Erämetsä 2009, 139.) Asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstön kuuntelemisen tärkeys korostuu, jotta voidaan löytää uusia ideoita. Tällaista henkilöstön kuuntelemista voidaan myös kutsua osallistavaksi johtamiseksi. (Buhanist, Haramo, Kallio, Kostamo & Talja 2010, 110.)

Kuuntelemisen kautta uudistuksia on myös helpompi johtaa ja jalkauttaa organisaatioon, kun ymmärretään henkilöstön näkökulmaa. Kuuntelemalla saadaan aikaan todellista vuorovaikutusta, jonka avulla voidaan vaikuttaa henkilöstöön. (Erämetsä 2009, 139.) Kets De Vries (2011, 162) suosittelee järjestämään keskustelutilaisuuksia, työpajoja tai seminaareja, joissa

henkilöstöllä on mahdollisuus keskustella, kommentoida tai kritisoida muutosta niin että ylin johto on paikalla.

Korkeakoulumaailmassa palautteen antaminen vuorovaikutuksessa johdon kanssa on todettu edistävän yhteistyötä johdon ja opetushenkilökunnan välillä. Opetushenkilöstö kokee tärkeäksi heidän työnsä arvostamisen ja ymmärtämisen sekä mahdollisuuden tulla kuulluksi ja osallistua päätöksentekoon. (Farin, Ilves, Mäki, Töytäri & Vanhanen-Nuutinen 2013, 110.) Ponteva (2012, 64) toteaaakin, että korkeakoulun organisaatio muutoksessa kannattaa varmistaa, että palautekanavat ovat kunnossa.

2.3.3 Viestintä muutosprojektin näkökulmasta

Viestintää voidaan pitää yhtenä projektijohtamisen tärkeimmistä osa-alueista (Ruuska 2007, 83). LAMKissa aloitettiin uuden M19 kampuksen kehittämisprojekti vuonna 2011 (LAMK 2016a). Tässä alaluvussa kuvataan viestintää muutosprojektin johtamisen ja muutosprojektin onnistumisen näkökulmasta.

Viestintä toimii liimana projektin eri osien sekä organisaation välillä ja yhdistää ne toisiinsa. Projektia ei voida johtaa onnistuneesti ilman jatkuvaa viestintää. Projektiviestintä on organisaation työyhteisöviestintää täydentävä ja siihen tukeutuva kokonaisuus. (Ruuska 2007, 83 - 85.) Projektiviestinnän tärkein tehtävä on sekä hankkia että jakaa projektiin liittyvää tietoa. Projektiviestintä sisältää monia osa-alueita kuten viestintäsuunnitelman, projektitiedon välittämisen projektiryhmälle sekä sidosryhmille, raportointia ja muun projektiviestinnän ulkoisille ja sisäisille sidosryhmille. (Dow & Taylor 2008, 10 – 11.) Projekteissa ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan usein käyttäjäorganisaation ja projektiryhmän välistä viestintää (Ruuska 2007, 85). Tässä kappaleessa keskitytään tarkastelemaan projektin ja perusorganisaation välistä viestintää.

Projekti koostuu usein projektin omistajasta (käyttäjäorganisaatiosta), projektipäälliköstä, ydinryhmästä, projekti työhön osallistuvista ryhmistä

sekä projektin sidosryhmistä. Projektin ja projektiviestinnän onnistumisen kannalta on tärkeää tunnistaa projektin eri sidosryhmät ja niiden vaikutukset projektiin. Projektin sidosryhmiä voidaan eritellä niiden kiinnostuksen, vaikuttavuuden ja tärkeyden mukaan. Sidosryhmät voivat olla käyttäjäorganisaation sisäisiä tai ulkoisia. Eri sidosryhmien osallistuminen projektiin kannattaa määritellä heti projektin alussa. (Bennett & Ho 2014, 47 - 50.)

Projektin kannattaa luoda itselleen haluamansa imago käyttäjäorganisaation silmissä heti projektin alkuvaiheilla. Projektin profiloituminen tapahtuu pääasiassa viestinnän keinoin. Projekti luo itsestään positiivisen kuvan käyttäjäorganisaatiolle, kun viestintä ja projektista informointi on hoidettu hyvin. Tämä edellyttää projektin alusta asti säännöllistä yhteydenpitoa käyttäjäorganisaatioon monipuolisten viestintäkanavien kautta. (Ruuska 2007, 90 - 91). Projektiviestintä voi olla verbaalista, kirjoitettua tai visuaalista viestintää (Dow & Taylor 2008, 11).

Projektiviestintää voidaan toteuttaa tiedottamalla projektista käyttäjäorganisaation palaverissa, koulutustilaisuuksilla, avoimilla ovilla projektitilaan, projektitiedotteilla ja projektiryhmän henkilökohtaisilla lähiverkoilla. Projektin kannalta on tärkeää, että sen tavoitteet ja sisältö on viestitty selkeästi koko käyttäjäorganisaatiolle. Viestinnän kannalta on tehokkainta, kun sama viesti saadaan virallisia kanavia pitkin sekä lähiverkon kautta. Lähiverkon kautta saatu viestintä voi olla esimerkiksi projektiryhmässä toimivan esimiehen kautta saatua tietoa. Virallinen ja epävirallinen viestintä täydentävät toisiaan ja tekevät viesteistä uskottavampia. (Ruuska 2007, 90 – 91, 100 – 101.)

Projektin alkuvaiheessa on tärkeää tehdä tiivistä yhteistyötä käyttäjäorganisaation kanssa, jotta projektin lopputulos voi olla onnistunut. Suunnittelutyössä on oleellista henkilökohtainen vuorovaikutus käyttäjäorganisaation ja projektiryhmän välillä. Tämä auttaa käyttäjäorganisaation sitouttamisessa projektiin sekä myönteisen mielikuvan luomisessa. Säännöllistä yhteydenpitoa käyttäjäorganisaatioon tulee jatkaa koko projektin ajan. (Ruuska 2007, 163.)

Projektissa käyttäjänäkökulman huomioon ottamisessa on aina kaksi puolta. Projektin ”myyminen” loppukäyttäjille edellyttää heidän toiveidensa ja kehitysehdotusten huomioon ottamista sekä ymmärtämistä.

Suunnittelussa on osattava asettua loppukäyttäjän asemaan. Toisaalta isoissa organisaatioissa kaikkien mielipiteitä ei ole mahdollista tai edes järkevää ottaa huomioon. (Ruuska 2007, 165.)

Loppukäyttäjien huomioon ottaminen suunnitteluprosessissa voi vaihdella eri tasoilla. Alimmalla tasolla loppukäyttäjää ei huomioida ollenkaan. Toisella tasolla loppukäyttäjien asiantuntijuutta käytetään hyödyksi suunnittelussa, mutta he eivät ole mukana päätöksentekoprosessissa. Seuraavalla tasolla käyttäjät tekevät suunnittelutyötä yhdessä suunnittelijoiden kanssa. Käyttäjälähtöisestä suunnittelusta käytetään usein termiä osallistaminen. (Hätönen 2015.)

Projektin lopputulos harvoin miellyttää kaikkia käyttäjäorganisaation jäseniä. Suunnitteluvaiheessa huomio herkästi kiinnittyy lopputuloksen kannalta epäolennaisiin yksityiskohtiin ja ne voivat aiheuttaa paljon keskustelua. (Ruuska 2007, 166.) Käyttäjälähtöinen suunnittelu on kuitenkin nykypäivää ja se takaa sen, että lopputulos on mahdollisimman onnistunut käyttäjän näkökulmasta (Hätönen 2015).

Onnistuneen osallistamisen lähtökohtana on se, että suunnitteluun osallistuvat käyttäjät ovat tietoisia mitä heiltä odotetaan ja mihin heillä on mahdollisuutta vaikuttaa. Näin vältetään pettymyksiltä ja väärinkäsityksiltä sekä osallistujat kokevat osallistumisen hyödylliseksi sekä mielekkääksi. (Hätönen 2015).

Osallistaminen on tehokasta ja toimii parhaiten silloin kun suunnittelijat saavat käyttäjiltä kerätyt ideat ja tiedon suoraan eikä välikäsiä kautta. Osallistaminen täytyy resursoida oikein sekä aikatauluttaa, jotta käyttäjiltä saatua tietoa ja ideoita voidaan hyödyntää projektissa. Osallistamisen ei tulisi olla vain pakollinen paha projektissa vaan sillä täytyy olla vaikutusta projektin lopputulokseen. (Hätönen 2015). Ruuskan (2007, 164) mukaan projektin vastustamista ja muutosvastarintaa voidaan vähentää ottamalla

epäilijät mukaan projektiin. Innostus projektiin usein kasvaa, kun henkilökunta pääsee vaikuttamaan ja saa lisää tietoa projektista.

Viestintää ja yhteydenpitoa käyttäjäorganisaatioon voidaan myös ylläpitää siihen tarkoitukseen perustetun viiteryhmän kautta. Viiteryhmän ideana on, että se välittää käyttäjäorganisaatiosta kantautuvaa tietoa projektiryhmälle sekä jakaa projektitietoa omaan yksikköönsä organisaatiossa. Tämä tapahtuu usein muiden työtehtävien ohella, jolloin se ei aina ole tehokkain ja toimivin tiedonvälityksen keino. (Ruuska 2007, 164.)

2.3.4 Viestintäkanavat

Åbergin (2006, 91) mukaan viestintäkanavat ovat organisaatiossa vakiintuneita yhteyksiä, joiden kautta viestit kulkevat lähettäjältä vastaanottajalle. Muutosviestinnän kanavat ovat usein hyvin runsaat ja niiden käyttämisessä tärkeää on pohtia tarkoituksenmukaisuutta. Viestintäkanavia tärkeämpää on kuitenkin viestien sisältö, joka määrittää sen mitä muutoksesta halutaan kertoa ja millaista vuorovaikutusta halutaan synnyttää. (Stenvall & Virtanen 2007, 69.)

Juholin (1999, 35) jakaa viestintäkanavat suullisiin, painettuihin ja sähköisiin. Suullista viestintää pidetään voimakkaimpana viestinnän muotona, mutta usein siinä koetaan olevan eniten puutteita. Rousin (2012, 57) tutkimus tukee Juholinin näkemystä suullisesta viestinnästä. Kasvotusten tapahtuva viestintä mahdollistaa paremman vuorovaikutuksen kuin sähköinen viestintä.

Rousin (2012, 57) tutkimuksen mukaan muutosviestinnässä tehokkainta on käyttää rajattua määrää viestintäkanavia. Kiireisessä työympäristössä liiallinen informaatio ja viestintä monesta kanavasta koetaan haasteellisena.

Suullisessa viestinnässä ihmisten välillä syntyy asioille merkityksiä. Kasvoikkain voidaan antaa toiselle palautetta, johtaa ja näiden avulla kehittää omaa toimintaa. Kasvokkaisessa viestinnässä korostuu kuuntelemisen taito, jotta voidaan ymmärtää toista ihmistä paremmin.

(Niinistö-Sivuranta 2013, 170.) Erämetsä (2009, 153) suosittelee kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutteista viestintää varsinkin silloin kun kyse on täysin uudesta, vaikeasta tai erityisen tärkeästä asiasta.

Kasvokkaisia viestintäkanavia ovat esimerkiksi osasto- ja tiimipalaverit. Tällaisissa tilaisuuksissa tärkeää on henkilökunnan mahdollisuus vuorovaikutukseen. Stenvallin ja Virtasen (2007, 68) mukaan tällaisissa tilaisuuksissa henkilöstöllä tulee olla mahdollisuus esittää kysymyksiä, kommentoida muutosta ja antaa kehitysehdotuksia.

Erämetsän (2009, 193 - 195) mukaan esimiehen vetämissä palavereissa täytyy olla luottamuksellinen ilmapiiri, jossa henkilökunta kokee turvalliseksi ilmaista omia mielipiteitään. Esimiehen tulee olla aidosti läsnä oleva sekä pyrkiä luomaan yhteinen ymmärrys käsiteltävästä aiheesta. Palaverin viestien sisällöt ja viestintä tyyli tulee harkita palaveriin osallistujien mukaan.

Johdon tiedotustilaisuuksia voidaan järjestää tietyn muutoksen teeman tai teemojen ympärille. Stenvall ja Virtanen kuvaavat niitä muutosviestinnän ”täsmäiskuiksi”. Johdon ja henkilöstön vuorovaikutuksen kasvattamiseksi, suositellaan esimerkiksi johdon haastattelutuntia tai johdon muutosblogia. (Stenvall & Virtanen 2007, 68.)

Sähköiset viestintäkanavat ovat nykyään pääasiassa verkkoviestintää, jota voi tapahtua internetissä, organisaation intranetissä tai sähköpostilla. Monesti tietoa muutoksesta on paljon saatavilla intranetissä, mutta se ei vielä takaa sitä, että henkilöstö etsii sitä omatoimisesti. (Stenvall & Virtanen 2007, 67.) Niinistö-Sivurannan (2017, 171) mukaan sähköiset viestintäkanavat tekevät viestinnästä monipuolista ja voivat antaa mahdollisuuden viestiä niille henkilöille, jotka eivät ole vahvimmillaan kasvokkain viestinnässä.

Sähköposti viestinnän etuja on sen nopeus sekä vaivattomuus. Sähköpostista jää myös aina valmis dokumentti viestinnästä. Kirjoitetun tekstin tulkitseminen ja ymmärtäminen jää kuitenkin aina lukija vastuulle,

jolloin lähettäjä ei voi olla varma onko viesti ymmärretty oikein. (Erämetsä 2009, 153 - 154.)

3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN JA MENETELMÄT

3.1 Opinnäytetyön eteneminen

Opinnäytetyön suunnittelu käynnistyi keväällä 2016 Lahden ammattikorkeakoulun muutosjohtamisen opinnäytetyöt -ryhmässä. Ryhmään kuului neljä Lahden ammattikorkeakoulussa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijaa sekä kaksi mentoria Lahden ammattikorkeakoulusta. Ryhmä perustettiin, koska LAMKissa oli meneillään monta erilaista muutoshanketta samanaikaisesti. Kehittämishankkeilla haettiin tukea erilaisiin muutosjohtamisen haasteisiin.

Tämän opinnäytetyön aiheeksi valikoitui Lahden ammattikorkeakoulun muutosviestintä. Keväällä opinnäytetyöt ryhmä piti useita tapaamisia, joissa keskusteltiin muutosjohtamisesta ja kunkin ryhmän jäsenen kehittämishankkeesta. Opinnäytetyön aloituspalaveri pidettiin LAMKin mentorin sekä opinnäytetyöohjaajan kanssa 2.6.2016.

Syksy 2016 käytettiin aihepiirin teoreettiseen tietoperustaan tutustuen, jotta haastatteluihin olisi tarvittava tieto aiheesta ennen niiden käynnistymistä. Haastattelu kutsut lähetettiin helmikuussa 2017 sähköpostitse haastateltaville henkilöille. Avoimet haastattelut pidettiin Maalis- Huhtikuun aikana Lahden ammattikorkeakoulun tiloissa. Kesä-Syksy 2017 käytettiin haastatteluaineiston litterointiin sekä aineiston analyysiin. Keväällä 2018 pidettiin erillinen avoin haastattelu, yhden jo haastatellun esimiehen kanssa. Opinnäytetyön raportointi tehtiin kevään 2018 aikana. Kuviossa 7 on kuvattu opinnäytetyön eteneminen.



KUVIO 7. Kehittämishankkeen eteneminen.

Opinnäytetyön aikana LAMKissa tapahtuneet muutokset on kuvattu tämän tutkimuksen johdannossa. Opinnäytetyön mentorina toimi Lahden ammattikorkeakoulun henkilöstösuunnittelija.

3.2 Aineiston keruun menetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä aineiston keruussa sekä aineiston analyysissä. Kanasen (2012) mukaan laadullinen tutkimus sopii tilanteisiin, joissa ilmiöstä halutaan mahdollisimman hyvä kuvaus sekä syvälinen ymmärrys. Laadullisesta tutkimuksesta voidaan puhua silloin, kun tutkimus pyrkii tekemään löydöksiä ilman tilastollisia menetelmiä. Laadullinen aineisto esitetään aina sanoina tai lauseina eikä siinä pyritä tilastolliseen yleistämiseen niin, kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Kananen 2012, 29 - 30.)

Kanasen (2012, 30) mukaan laadullisen tutkimuksen tulkinta ja tulos ovat aina riippuvaisia tutkijasta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ja tutkittava

ovat aina vuorovaikutuksessa toisiensa kanssa, jolloin haastattelut ovat aina tutkijan ja tutkittavan yhteistyön tulos. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 23.) Tuomen ja Sarajärven (2009, 35) mukaan jonkin ilmiön ymmärtäminen perustuu kuitenkin aina aiemmalle ymmärrykselle kyseistä ilmiöstä.

Aineistoa kerättiin haastattelemalla Lahden ammattikorkeakoulun henkilökuntaa. Tutkittavat kertoivat avoimessa haastattelussa omia kokemuksiaan Lahden ammattikorkeakoulun muutosviestinnästä ja sen toimivuudesta. Haastatteluaineisto pohjautui haastateltavien omiin kokemuksiin ja tuntemuksiin muutosviestinnästä. Avoimella haastattelulla tarkoitetaan täysin strukturoimatonta haastattelutapaa, jossa pelkästään ilmiö josta keskustellaan, on määritelty. Avoimesta haastattelusta käytetään myös termejä syvähaastattelu, kliininen haastattelu, asiakaskeskeinen haastattelu tai keskustelunomainen haastattelu. Avoimen haastattelun tarkoitus on keskustella tietystä ilmiöstä ja haastateltavien vastausten mukaan haastattelija rakentaa keskustelua avoimilla kysymyksillä. Haastattelijan tehtävä on pitää keskustelu tutkittavassa aiheessa. Avoimen haastattelun etuna on mahdollisuus syventyä keskusteltavaan ilmiöön ja antaa haastateltavan puhua aiheesta hyvin vapaasti. Käytettäessä avointa haastattelu tapaa, tutkimuksen viitekehys auttaa tutkijaa ilmiön hahmottamisessa. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 75 - 76.)

Haastateltavia henkilöitä oli yhdeksän, joista kolme oli opettajia, kolme esimiehiä ja kolme muuta henkilökuntaa. Haastateltavat henkilöt olivat Lahden ammattikorkeakoulun eri yksiköistä, joten tutkimuksen aineisto ei rajaudu vain yhteen yksikköön. Kanasen (2012, 100) mukaan haastateltavien valinnassa tärkeää on se, että tutkittava ilmiö koskettaa läheisesti haastateltavia.

Sarajärven ja Tuomen (2009, 76) mukaan haastateltavien valinta ei pidä olla sattumanvaraista vaan valinnat pitää olla harkittuja ja sopia tarkoitukseen. Tämän tutkimuksen haastateltavat valittiin Lamkin mentorin sekä aloilla toimivien lähiesimiehien organisaation tuntemuksen perusteella. Haastateltavien valinnat perustuivat siihen, että näillä

henkilöillä oli tietoa tutkittavasta aiheesta ja he olivat todennäköisesti halukkaita osallistumaan tutkimukseen.

Tämän tutkimuksen haastatteluissa ei käytetty valmiita kysymyksiä, vaan haastateltaville annettiin aluksi lyhyt katsaus tutkimuksen taustaan. Haastateltavia pyydettiin kertomaan Lahden ammattikorkeakoulussa tapahtuvasta muutosviestinnästä ja siihen liittyvistä tilanteista sekä käytänteistä omien kokemusien pohjalta. Aihe rajattiin koskemaan muutosviestintää ja esimerkkinä muutosprojektista käytettiin M19 kampusprojektia. Haastattelut olivat keskustelunomaisia, jolloin haastateltavat saivat hyvin vapaasti kertoa omia kokemuksiaan muutosviestinnästä.

Haastattelut kestivät 35 - 60 minuuttia. Haastattelut tapahtuivat Lahden ammattikorkeakoulun tiloissa kevään 2017 aikana. Haastattelut nauhoitettiin matkapuhelimen saneluaplikaatiolla. Haastateltaville lähetettiin haastattelukutsu (liite 1), jossa oli esitiedot haastattelua varten.

Lisäksi haastateltiin yhtä jo aikasemmin haastateltua esimiestä, jonka haastattelussa keskityttiin LAMKissa tehtyyn tilalliseen ja toiminnalliseen muutokseen. Haastattelu päätettiin tehdä, koska näin oli mahdollista kuvata yksi LAMKin muutostarina. Tämän haastattelun kautta on mahdollista kuvata onnistuneen muutosviestinnän edellytyksiä, ja saada vastaus toiseen tutkimuskysymykseen. Haastattelu tehtiin maaliskuussa 2018. Haastattelua ohjasi haastattelurunko (liite 2) ja sen kesto oli noin 40 minuuttia. Haastattelu tapahtui Lahden ammattikorkeakoulun tiloissa ja se nauhoitettiin matkapuhelimen saneluaplikaatiolla. Aineisto säilytetään ilman henkilötieto tunnisteita tutkijan Google Drive pilvitallennuspalvelussa puoli vuotta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

3.3 Aineiston kuvaus ja analysointi

Ennen aineiston analyysia tutkimuksen haastatteluaineisto litteroitiin. Kanasen (2012) mukaan litterointi tarkoittaa äänitetyn haastatteluaineiston purkamista tekstimuotoon. Litteroinnissa voidaan käyttää eri tasoja

litteroinnin tarkkuudessa. Tarkin mahdollinen taso on sanatarkka, jolloin haastateltavan puheen lisäksi muutkin eleet ja äänenpainot merkitään ylös. Litteroinnissa riittää usein yleiskielinen taso, jossa lauseen ydin sanoma on tiivistetyssä muodossa. (Kananen 2012, 109.)

Tämän tutkimuksen haastatteluaineisto litteroitiin pääosin sanatarkasti. Haastateltavien huokaukset ja muut äännähdykset jätettiin kuitenkin kirjaamatta, koska niillä ei katsottu olevan merkitystä tutkimuksen tulosten kannalta. Litteroinnissa käytettiin haastateltavien käyttämää puhekieltä tai murretta. Osittain käytettiin myös yleiskielistä litterointia, jos haastateltavien käyttämät ilmaisut olivat epäselviä ja haluttiin tuoda esiin ydinsanoma. Litterointi tehtiin tekstinkäsittelyohjelmalla ja litteroituja tekstisivuja kertyi yhteensä 91.

Litteroinnin jälkeen aineisto analysoitiin laadullisesti. Eskolan ja Suorannan (2001) mukaan laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on tiivistää laaja aineisto niin, että sen sisältämä informaatio saadaan tuotua esiin ja tuotetaan uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Analyysillä saadaan selkeyttä hajanaiseen aineistoon. (Eskola & Suoranta 2001, 137.) Laadullisessa tutkimuksessa on paljon erilaisia analyysimenetelmiä eikä niitä ole juurikaan standardisoitu. Aineiston analyysi alkaa usein jo haastatteluvaiheessa, koska haastattelija voi tehdä haastattelutilanteessa havaintoja tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136.)

Tässä tutkimuksessa sisältö analysoitiin aineistolähtöisesti. Tuomen ja Sarajärven (2009, 108) mukaan aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa on kolme vaihetta, jotka ovat aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. Pelkistämällä tarkoitetaan litteroidun aineiston läpikäyntiä niin, että tutkimukselle epäolennainen aineisto karsitaan pois. Pelkistäminen voi tapahtua yksinkertaisimman niin, että tekstistä alleviivataan tutkimuksen kannalta olennaiset ilmaisut. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.)

Seuraavassa vaiheessa tutkimuksen kannalta olennaisista ilmaisuista ruvetaan hakemaan samankaltaisuuksia ja yhteneväisyyksiä eli aineistoa

ryhmitellään. Ensin aineistosta muodostetaan alaluokat, jotka yhdistyvät yläluokiksi ja nämä vielä yhdistetään pääluokiksi. Teemoittelu ja luokittelu ovat samankaltaisia laadullisen aineiston analyysitekniikoita.

Teemoittelussa painoitetaan sitä mitä kustakin teemasta on aineistossa sanottu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97,109.)

Tässä tutkimuksessa puhutaan luokkien sijaan näkökulmista sekä teemoista. Haastattelutilanteessa nousi esiin selkeästi tutkimuksen kannalta olennaisimmat muutosviestinnän näkökulmat, joita oli neljä. Litteroitu aineisto luettiin läpi useaan kertaan ja siitä alleviivattiin tutkimuskysymysten kannalta tärkeimmät ilmaisut, jonka jälkeen ne listattiin erilliseen dokumenttiin ja ryhmiteltiin tutkimuksen päänäkökulmien alle, jonka jälkeen niistä muodostettiin alateemat.

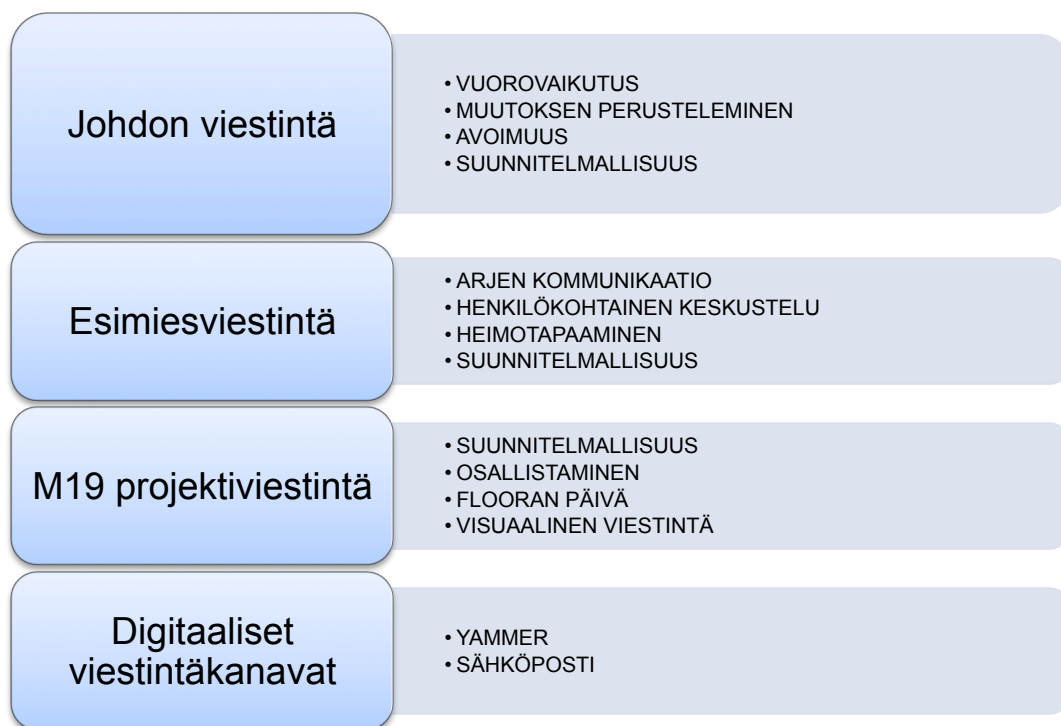
Erillinen muutostarina -haastattelu päätettiin olla litteroimatta.

Haastattelusta tehtiin muistiinpanot kuuntelemalla haastattelun äänitettä. Äänitteen ja muistiinpanojen avulla haastattelu kirjoitettiin tarinalliseen muotoon. Tarinasta haettiin muutosjohtamisen ja viestinnän elementtejä, jotka edistävät muutosta.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Viestinnän teemat

Luokittelemalla ja ryhmittelemällä aineistoa analyysissä kuvatulla tavalla löydettiin tutkimuksen neljä näkökulmaa ja niiden alateemat. Tutkimuksen neljä näkökulmaa ovat johdon viestintä, esimiesviestintä, M19 projektiviestintä ja digitaaliset viestintäkanavat. Haastateltavien viestintäkokemukset rajautuivat näihin neljään näkökulmaan, joiden alapuolelle muodostui erilaisia alateemoja. Tutkimuksen näkökulmat ja niiden alateemat on esitetty kuviossa 8.



KUVIO 8. Tutkimuksen näkökulmat ja niiden alateemat

Seuraavassa kunkin edellä olevan viestinnän näkökulmat ja alateemojen sisällöt kuvataan haastattelutulosten perusteella. Tulokset on kuvattu samassa järjestyksessä kuin kuviossa 8.

4.2 Ylimmän johdon viestintä

Ylimmän johdon muutosviestintää koskevissa tuloksissa nousi esiin neljä alateemaa, jotka olivat vuorovaikutus, muutoksen perustelevinen, avoimuus sekä suunnitelmallisuus. Alateemojen sisällöt on kuvattu kuviossa 9. Haastatteluissa nousi esiin kritiikkiä ja palautetta johdon viestinnästä. Avoin ja vuorovaikutteinen viestintä koettiin johtamisessa erityisen tärkeäksi.



KUVIO 9. Ylimmän johdon viestintään liittyvät teemat ja niiden sisällöt

Vuorovaikutus

Vuorovaikutteisen viestinnän merkitys muutosviestinnässä nousi esille haastatteluissa. Muutostilanteissa haastateltavat pitivät erityisen tärkeänä henkilökunnan kuuntelemista sekä mahdollisuutta ilmaista omia mielipiteitään, tällä koettiin olevan iso vaikutus muutoksen onnistumiseen. Haastateltavat toivoivat LAMKin muutosjohtamiseen lisää henkilöstön motivointia kuuntelemisen ja osallistamisen kautta. Haastatteluissa tuli

myös esiin, että jotkin muutoksiin liittyvät päätökset vain informoidaan henkilöstölle ja he kokivat ettei heidän mielipiteitään ole kuunneltu.

Haastatteluissa tuli esiin, että henkilökunnalle tulisi antaa mahdollisuus yhteiseen keskusteluun, varsinkin sellaisissa muutostilanteissa, jotka aiheuttavat huolta ja pelkoa. Haastateltavat kokivat, että henkilökunnalle ei anneta tällaista mahdollisuutta yhteisissä tilaisuuksissa. Yhtenä esimerkkinä kuvattiin yhteistoimintaneuvotteluiden aikaan pidettyä henkilöstö tilaisuutta. Tilaisuudessa henkilökunnalle oli kerrottu yhteistoimintaneuvotteluja koskeva lainsäädäntö ja perustelut miksi yhteistoimintaneuvottelut jouduttiin aloittamaan. Kuulijat kokivat ettei heillä ollut mahdollisuutta purkaa yhteistoimintaneuvotteluihin liittyviä huolia ja paha oloa, vaikka he kokivat tarvetta keskustella asiasta.

Siinä oli monta semmoista tilannetta missä sanottiin, että nyt ei auta itku markkinoilla, niin kyllä kaikki sen tietää, ettei se auta. Mutta jos halutaan, että me ollaan yhteisö ja yhteisöllisiä niin silloin me halutaan se itku itkeä, jos itkettää.

Haastateltavien mukaan yhteisiä keskustelutilaisuuksia oli järjestetty ja niiden avulla oli pyritty vähentämään esimerkiksi yhteistoimintaneuvotteluiden aiheuttamaa kuohuntaa.

Keskustelumahdollisuudet koettiin silti riittämättömiksi, koska yhteistoimintaneuvotteluiden aikaan myös opiskelijat alkoivat reagoida negatiivisesti, minkä koettiin johtuvan opettajien pahasta olost.

Haastateltavat toivat myös esiin hyviä käytänteitä, joilla pyrittiin antamaan henkilöstölle mahdollisuus ilmaista mielipiteitään tai esittää kysymyksiä. Isoja muutoksia koskevien tiedotustilaisuuksien jälkeen Respaan avattu paddlet seinä koettiin hyväksi kanavaksi ilmaista mielipiteitä. Paddlet seinälle on haastateltavien mukaan ollut mahdollisuus käydä kirjoittamassa muutokseen liittyviä mielipiteitä ja kysymyksiä nimettömänä. Myös avoimet keskustelutilaisuudet nousivat esille haastatteluissa.

Haastateltavat kokivat, että johto toimii liian kaukana arkipäivän tekemisestä, jonka takia ylin johto koettiin etäiseksi. Haastateltavien

mukaan henkilöstö kokee riittämättömäksi sen, että oma esimies tuo viestit ylemmältä johdolta, vaikka tietävät että, henkilökohtainen kontakti ylemmän johdon tasolta kaikkien kanssa on mahdotonta toteuttaa. Haastateltavat kokivat, että ylimmällä johdolla ei ole tarpeeksi ymmärrystä arjen haasteista.

Ne (johto) on niin kaukana ja etäisiä. Vaikea sanoa, mutta mun mielestä he ovat sellaisessa tietynlaisessa kuplassa, vaikka varmaan kovasti haluaisivat sitä arjessa elämistä ja kunnioittamista.

Kyllä mun tiimiläiset kokee, että se johto on aika kaukana. Se viesti jotenkin katkeaa vaikka minä vien sitä viestiä niin paljon kun kerkeän, niin se ei ole sama asia kun se pitäisi tulla suoraan johdolta.

Ylimmän johdon käyttämät viestintäfoorumit nousivat myös esiin haastatteluissa. Haastateltavat kokivat henkilöstöfoorumit pelkästään tiedotustilaisuuksina, vaikka heidän mielestään niiden nimitys antaa kuvan keskusteleavasta ja henkilöstöä osallistavasta tilaisuudesta. Haastateltavat kokivat myös auditorion olevan väärä paikka järjestää keskustelevaa tilaisuutta, eikä tiedotustilaisuudessa ihmiset välttämättä halua tai pysty keskustelemaan asiasta, varsinkin jos tilanne on uusi ja yllättävä.

Infotilaisuudet ja keskustelufoorumit ovat kaksi eri asiaa. Ei sotketa niitä kahta, varsinkaan ei sanota foorumiksi, jos se ei ole sitä.

Se että sanotaan että meillä on nyt henkilöstöfoorumi ja sitten kaikki tulee yhteen, joku kertoo jotain asioita ja sit kaikki lähtee pois. Mun mielestä tekee asialle hallaa kutsua sitä henkilöstöfoorumiksi.

Muutoksen perustelevinen

Muutosten perustelevinen oli haastateltavien mielestä tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta. Haastateltavien mielestä muutosviestintään ja muutokseen suhtautuu positiivisemmin, jos kokee tulevan muutoksen tarpeellisenä ja hyödyllisenä.

Jos ajattelee että tää muutos on hyvä ja tarpeellinen niin silloin on varmasti helpompi suhtautua siihen viestintää ja kaikkiin asioihin paremmin.

Haastateltavat kokivat, että usein muutoksiin johtaneita syitä ei LAMKin johdon puolesta ole perusteltu tarpeeksi.

...siinä on vähän ne perustelut jäänyt ilmaan leijumaan että miksi näin. Onko todellakin niin että niistä piti luopua vai vai haluttiinko vaan uudistaa uudistamisen takia.

Haastateltavien mielestä on myös tärkeää miettiä missä vaiheessa muutosprosessia, perusteluja ja syitä tuleville muutoksille esitetään. Muutosprosessin alussa ihmiset eivät välttämättä pysty vastaanottamaan muutokseen johtaneita syitä ja perusteluja. Toisaalta haastatteluissa oltiin myös sitä mieltä, että isot muutosprojektit pitäisi pohjustaa ja perustella kattavasti jo ennen kuin ne tuodaan esille.

Aina kun ihmistä pyydetään muuttumaan ja jos sä et pysty sitä vakuuttamaan että miksi niin se jää ohueksi.

Haastatteluissa nousi myös esille usean samanaikaisen muutosprojektin eteenpäin viemisen hankaluus. Haastateltavat kokivat että, jo pelkästään yhden muutosprojektin perustelevinen henkilöstölle ja läpi vieminen onnistuneesti, on vaikeaa. Usean ison muutosprojektin päällekkäisyys koettiin vähintäänkin haastavana.

Avoimuus

Viestinnän avoimuus nousi yhdeksi ylimmän johdon viestinnän teemaksi. Haastateltavien mielestä ylimmän johdon viestintä ei ole ollut täysin avointa. Haastateltavien mukaan luottamus ylimpään johtoon rakoili, koska annetut lupaukset olivat jääneet lunastamatta ja viestintä ei ole ollut täysin rehellistä. Haastateltavat myös kokivat, ettei johdolle voinut antaa kriittistä palautetta. Haastateltavien mukaan myöskään henkilöstön kehitysideat ja palautteet eivät johtaneet mihinkään.

Sitten tietysti se että sitä palautetta olisi hyvä kerätä ja käytänteitä siitä porukasta joka tekee sitä hommaa. Tämmöstä ei ole ollut. Meiltä ei siis ole kysytty käytännössä yhtään mitään.

Haastatteluissa nousi myös esiin ”Great place to work” –kyselyn myötä johdon antama lupaus henkilöstön kunnioittamisesta ja huomioon

ottamisesta. Haastateltavat kokivat, että tuo lupaus ei ollut johtanut konkreettisiin tuloksiin.

Haastatteluissa johdon muutosviestintä koettiin myös yhteisölliseksi, avoimeksi ja osallistavaksi.

On niin kuin avoimesti niinku avoimesti pyritty osoittamaan, että mistä se muutos lähtee on me itse. Että me kaikki porukalla tehdään se muutos ettei sitä joku vaan meille tee. Ja mä aattelin että viestinnässä on kovasti siihen pyritty tuomaan semmosta otetta...

Haastateltavien mielestä vaikeistakin asioista täytyy pystyä puhumaan työyhteisön sisällä. Heidän mielestään yhteisellä keskustelulla voitaisi myös ehkäistä sitä, että organisaation sisäisiä asioita ei leviteltäisi internetin julkisille keskustelupalstoille. Haastatteluissa tuli myös esille, että välillä on asioita joista ei pystytä viestimään ennen kuin tiedetään paremmin tai ne eivät ole vielä julkisia. Haastateltavien mukaan tällaisissa tilanteissa olisi parasta olla rehellinen ja kertoa miksi asiasta ei voida informoida enempää.

Suunnitelmallisuus

Suunnitelmallisuus koettiin olevan avaintekijä onnistuneissa muutoksissa ja muutosviestinnässä. Suunnitelmallisessa viestinnässä nousivat esiin viestien määrä, niiden sisältö, ajoitus ja viestinnän johdonmukaisuus. Haastateltavien mukaan LAMKissa johdon viestintä ja viestintä yleensä on runsasta ja siihen on selkeästi pyritty panostamaan.

Olen itse kokenut sen viestinnän semmoiseksi systemaattiseksi ja varsin tarkaksikin.

Haastateltavien mukaan ongelmia on ollut ylimmän johdon muutosviestinnän yhdenmukaisuudessa. Muutoksen kannalta tärkeäksi koettiin, että kaikki ylimmän johdon henkilöt pysyivät samassa linjassa viestinnässä. Haastateltavien mukaan johdolla pitäisi olla yhteinen ymmärrys asiasta, jotta viestintäkin olisi yhdenmukaista. Haastatteluissa todettiin, että johtoryhmän sisällä voi olla eri mieltä asioista mutta sen ulkopuolelle viestittäessä täytyy pysyä yhteinen linja.

Muutoksen onnistumisen kannalta pidettiin myös tärkeänä ydinviestin toistamista ja sitä, että viestinnässä näkyy tietty jatkumo. Haastateltavien mukaan ongelmana on toisinaan se, että viesteihin yritetään laittaa liikaa informaatiota, jolloin ydinsanoma ei tule selkeästi esiin vaan hukkuu muiden asioiden joukkoon.

Viestinnän ajoituksella oli haastateltavien mukaan vaikutus siihen, miten muutoksiin suhtautuu. Esimerkkinä viestinnän ajoituksesta nousi LAMKin henkilöstöpäivät. Haastateltavien mukaan muutama päivä henkilöstöpäivien jälkeen tehtiin ilmoitus yhteistoimintaneuvotteluiden alkamisesta. Haastateltavien mielestä ilmoituksen olisi voinut tehdä henkilöstöpäivillä eikä heti niiden perään. Haastateltavien mukaan yhteistoimintaneuvotteluista viestiminen vasta henkilöstöpäivien jälkeen, vei pohjan henkilöstöpäivillä tehdyiltä kehittämistyöltä.

Haastatteluissa selvisi, että huonosti menneet viestintätilanteet ovat usein johtuneet asioiden nopeasta kehittymisestä sekä tilanteiden hektisyydestä. Haastateltavien mukaan tällaisissa kriisitilanteissa viestintä ei ole ollut suunnitelmallista eikä harkittua. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta haastatteluissa nousi esiin opintolinjojen lopettamiset, jotka koettiin paniikkiratkaisuina. Haastateltavien mukaan muutoksia ja niistä viestimistä ei ollut harkittu loppuun asti ja ne oli toteutettu liian nopealla aikataululla. Haastateltavat kokivat, että suunnitelmallisella viestinnällä olisi voitu välttyä huonolta julkisuuskuvalta ja negatiivisilta vaikutuksilta imagoon.

4.3 Esimiesviestintä

Esimiesten muutosviestintää koskevissa tuloksissa nousi esiin neljä teemaa. Nämä teemat ovat suunnitelmallisuus, arjen kommunikaatio, henkilökohtainen keskustelu sekä heimotapaamiset. Teemat ja niiden ydin sisällöt on esitetty kuviossa 10.



KUVIO 10. Esimiesviestinnän teemat ja sisällöt

Suunnitelmallisuus

Haastatteluissa suhtauduttiin esimiesviestintää kohtaan hyvin positiivisesti. Haastateltavat kokivat, että esimiesten viestintäasiat olivat pääasissa kunnossa. Haastateltavien mielestä tieto kulkee melko hyvin ylimmältä johdolta esimiesten kautta alaisille. Haastatteluissa ei kuitenkaan noussut selkeästi yhtä yhteistä tapaa tai viestintäkanavaa, jolla esimiehet viestivät muutoksista henkilöstölle. Tämä koettiin toisinaan haasteeksi siinä, että tieto ei jalkaudu tasaisesti kaikille. Haastatteluista kävi myös ilmi, että osa kokee muutosviestinnän enemmän johdon tai muutosprojektin päälliköiden tehtävänä kuin esimiehen tehtävänä.

Semmonen olo että se oma osuus tähän kampusasiaan halutaan vähän niin kuin ulkoistaa.

Muutosprosessissa koettiin tärkeäksi, että esimiehellä on aikaa yksilöiden kohtaamiselle ja asioiden purkamiselle oman tiimin kesken. Näissä kohtaamisissa koettiin tärkeäksi käydä läpi mitä muutos tarkoittaa omalla kohdalla, jotta muutos sisäistettäisiin paremmin.

Silloin kun mun kalenteri on hirveen täynnä ja on palaveria palaverin perään. Sitten sä saat oikeasti käytettyä sen

hetken sen ihmisen kanssa jolla on tarve. Se on ehkä yksi muutosjohtamisen periaate...

Haastateltavat kokivat, että esimiehen tehtävä on myös rajoittaa viestintää. Haastateltavien mielestä oli hyvä, etteivät esimiehet kuormita ihmisiä kaikella mahdollisella tiedolla. Haastateltavien mukaan muutosasioita ei kerkeä käsitellä ja sisäistää, jos uutta tietoa kerrotaan koko ajan lisää.

Ihan kaikki tietomassa ei kuulu kaikille, koska se painaa ihmisten hartioilla ja ihmiset ahdistuu kun he eivät kerkiä käsitellä sitä.

Haastateltavat arvostivat sitä, ettei esimies lähetä kaikkea mahdollista informaatiota sähköpostiin vaan pelkästään tärkeimmät informaatiot. Ylemmältä johdolta tulevia viestejä saatetaan myös muokata sopivammiksi ennen kuin esimies välittää eteenpäin.

Mä huomaan, että mun pitää olla vähän semmoinen pehmentävä elementti siinä suhteessa henkilöstöön. Mä puen aina sen asian vähän kauniimpaan muotoon.

Arjen kommunikaatio

Haastateltavat pitivät tärkeänä esimiehen kanssa kohtaamista ja keskustelua arjessa. Haastateltavat kokivat, että heillä on hyvä keskusteluyhteys oman esimiehen kanssa.

Meillä on mun mielestä hyvin mutkattomat ja läheiset välit. Sellaista arkista viestintää ihan joka päivä kun nähdään. Jutellaan kaikenlaista.

Haastateltavien mukaan esimiehelle oli helppo mennä juttelemaan arjessa, koska esimiehet ovat helposti lähestyttäviä. Avoimia ovia pidettiin tärkeänä asiana. Haastateltavat kokivat myös, että heillä on hyvin matala kynnyks mennä keskustelemaan oman esimiehen kanssa esimerkiksi omaan työhön liittyvistä asioista.

No se niiden boksi on aina auki kun ne on paikalla. Sinne voi kävellä aina kun se ovi on auki ja se on aika paljon auki.

Kyllä siis perinteisesti on ollut tosi hyvä henki ja luottamus.

Esimiehen kanssa viestiminen koettiin helpoksi varsinkin pienessä tiimissä, missä esimies on arjen työssä mukana ja lähellä koko ajan. Esimiesten koettiin ymmärtävän arjen haasteita, koska esimiehet kokevat samoja haasteita ja niistä voitiin keskustella yhdessä.

Mä pidän kaikkein tärkeimpänä sitä että arjessa me välillä nähdään ja voi ihan arjessa kommunikoida, puhua, tavata ja nähdä.

Henkilökohtainen keskustelu

Haastatteluissa tuli ilmi, että järjestelmälliset henkilökohtaiset keskustelut esimiehen kanssa ovat tärkeitä muutoksen onnistumisen kannalta. Keskusteluiden on tarkoitus antaa työntekijälle kahdenkeskistä aikaa esimiehen kanssa, jolloin voidaan keskustella omaan työhön tai muutokseen liittyvistä asioista. Haastatteluissa tuli ilmi, että osa henkilökunnasta haluaa henkilökohtaisia tapaamisia säännöllisesti oman esimiehen kanssa, kun osa taas kokee teennäiseltä varata aikaa keskustelua varten. Isoissa muutoksissa osa esimiehistä on saattanut järjestää henkilökohtaisen keskustelun jokaisen työntekijänsä kanssa. Henkilökohtaisilla keskusteluilla on saatu tehokkaasti hälvennettyä muutoksiin liittyviä pelkoja ja ennakkoluuloja.

Mä luulen että sieltä ois ehkä tullut enemmän pelkoja ja semmosta. Kyllähän ne varmaan ois sopeutunut. Varmaan ois ollut enemmän sellasta käytäväpuhetta.

Haastatellut esimiehet olivat saaneet työntekijöiltä hyvää palautetta mahdollisuudesta henkilökohtaiseen keskusteluun esimiehen kanssa. Työntekijät ovat kokeneet, että he tulivat kuulluiksi. Haastatteluista kävi myös ilmi, että usein työntekijät kaipaavat enemmän keskustelumahdollisuuksia muutosprosessin alussa kuin muutoksen edetessä. Esimiehillä ei ollut yhtä yhteistä tapaa järjestää henkilökohtaisia keskusteluja työntekijöiden kanssa.

Säännöllisesti pitäisi pitää ihmiselle semmoisia omia hetkiä, vaikka se ei ois ku 15 minuuttia. Semmonen että nyt on oikeasti sun vuoro ja puhutaan siitä mikä sua

mietityttää.

He kokivat että se oli sitä heidän omaa aikaa ja he saivat oman äänen kuuluviin.

Esimiehen kanssa käytävät valmennuskeskustelut nousivat myös esille puhuttaessa mahdollisuudesta henkilökohtaiseen keskusteluun esimiehen kanssa. Valmennuskeskusteluita ei kuitenkaan koettu ensisijaisena muutosviestinnän työkaluna vaan enemmän oman työtilanteen vuosikatsauksena. Haastatteluissa kuitenkin todettiin, että valmennuskeskusteluissa oli mahdollisuus henkilökohtaiseen palautteen antoon muutostilanteessa.

Haastatteluista tuli myös esille, että osalle henkilökohtainen keskustelu esimiehen kanssa on tärkeää ja osa taas kokee, että yksittäisen ihmisen ääni tulee esille yhteisissä tilaisuuksissa.

Kyllä mä näkisin sen, että yksittäisten ihmisten ääni tulee noissa yhteisissä tilaisuuksissa esille. Meidän porukat on semmoista että ne hyvin helposti äänensä ja kantansa ilmaisee.

Heimotapaaminen

Heimotapaamiset nousivat esille yhtenä esimiesviestinnän välineenä. Eri aloilla oli jonkin verran vaihtelua, miten ja kuinka usein heimotapaamisia järjestetään. Joillakin aloilla heimotapaamisia järjestetään kuukausittain ja joillakin hieman harvemmin. Heimotapaamiset kuuluvat opettajien tiimityöskentelyresursseihin, joten niissä oletetaan kaikkien käyvän. Tilaisuuksiin osallistumista ei kuitenkaan pidetty pakkona vaan mukavana hetkenä kokoontua porukalla. Haastatteluista myös selvisi, että opettajat käyvät niissä aktiivisesti. Ongelmana pidettiin sitä, että kiire ja jaksaminen ovat esteenä, ettei tapaamisiin keretä osallistua.

Joo se on virallinen tapaaminen niin siellä on melkein kaikki. Meillä esimies kutsuu jengin kasaan ja koittaa katsoa ajan joka kaikille käy.

Haastatellut kertoivat, että heimotapaamisissa on lähes aina jokin käsiteltävä teema, riippuen ajankohdasta. Heimotapaamisissa otetaan myös esille jonkin verran yhteisiä tavoitteita sekä käsitellään tärkeitä asioita kuten opiskelijapalautteita. Heimotapaamisissa keskustellaan yhdessä, käydään läpi kuulumisia sekä pyritään löytämään ratkaisuja ongelmiin ja kehittämään asioita eteenpäin. Ihmiset kokevat tapaamiset hyviksi, koska niissä saa jakaa asioita, koska usein kaikilla on koko ajan kiire ja työ on hektistä.

Heimotapaamisten tunnelmaa kuvailtiin rennoksi ja keskustelun koettiin olevan hyvin avointa. Heimotapaamisten tunnelma koettiin rennommaksi ja avoimemmaksi kuin henkilöstöfoorumien. Haastateltavat kertoivat, että avoimeen ja rentoon tunnelmaan vaikuttivat esimerkiksi paikka, jossa tapaamiset järjestetään. Haastateltavien mukaan tilaisuuksiin oli myös mahdollisuus vain poiketa hetkeksi, jos on muita kiireitä. Välillä ihmiset vaativat kuitenkin hieman rohkaisua ja johdattelua, että keskustelua saadaan aikaiseksi.

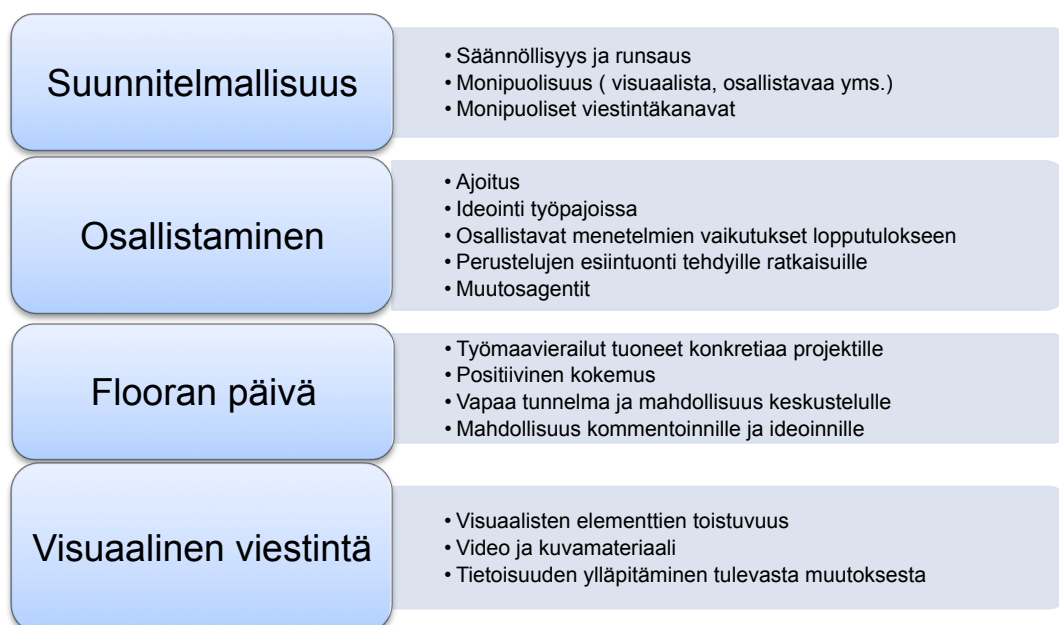
Se tunnelma oli aika kiva ja vapaampi. Siellä on sohvat niin ollaan vähän eri tavalla kun te oltais johonkin palaveriin tultu.

Haastateltavien mielipiteet olivat eriäviä siitä, onko heimotapaaminen suoranaisten muutosviestinnän kanava vai käsitelläänkö muutosasioita enemmän muissa kanavissa. Haastateltavat, jotka eivät kuuluneet heimoon kertoivat pitävänsä vastaavia tapaamisia oman tiimin kanssa.

Kyllä ne enemmän siihen arjen pyörittämiseen että se ei oikeastaan ole semmoinen foorumi. Ne muutosasiat on enemmän sitten siellä henkilöstöfoorumissa jossa on koko putiikki paikalla.

4.4 M19 Projektiviestintä

M19 projektiviestintää koskevissa tuloksissa nousi esiin neljä teemaa. Nämä teemat ovat suunnitelmallisuus, osallistaminen, Flooran päivä sekä visuaalinen viestintä. Teemat ja niiden ydinsisällöt on esitetty kuviossa 11.



KUVIO 11. M19 Projektiviestinnän teemat ja sisällöt

Suunnitelmallisuus

M19 projektin viestintä on koettu alusta alkaen hyvin suunnitelluksi sekä runsaaksi. Haastateltavien mukaan viestintää on ollut paljon ja se on ollut säännöllistä. Haasteltavat totesivat, että M19 projekti on koko ajan hyvin esillä ja sen tavoitteet sekä päämäärä ovat olleet selkeät.

Mä siihen nähden ajattelen silleen että se on koko ajan esillä. Että pidetään huolta että me kaikki tiedetään että se tulee ja se etenee.

M19 projektin viestintäkanavat ovat myös olleet monipuoliset.

Haastateltavat kertovat saaneensa M19 projekti viestintää yhteisissä tilaisuuksissa, sähköpostilla, Respassa, työpajoissa, koulutuksissa sekä yammerissa. Erilaisten viestintäkanavien lisäksi myös itse viestintä on koettu monipuoliseksi, koska se on sisältänyt hyvin erilaisia viestinnän keinoja.

Siinä näkyy semmonen positiivinen suunnitelmallisuus.

Tämä visuaalisen materiaalin käyttö ja videot on siinä hyvää.

Mun mielestä sekä on osa sitä viestintää kun meillä on semmoisia tiloja, joissa kokeillaan vaikka jotain huonekalu ratkaisuja ja toimistoratkaisuja.

Osallistaminen

M19 –projektin osallistavat työpajat ja valmennukset nousivat esille haastatteluissa useaan otteeseen. Haastateltavat kokivat, että työpajoissa ja valmennuksissa on pyritty osallistamaan henkilökuntaa kampusprojektiin. Työpajoja on järjestetty esimerkiksi kampuksen ideointia varten ja valmennukset ovat pyrkineet valmistamaan esimiehiä muutoksen kohtaamiseen ja työn muuttumiseen uudella kampuksella.

Työpajat ja valmennukset koettiin pääasiassa positiivisesti, ja haastateltavat kokivat, että he saivat tuoda esiin omia ideoita sekä ehdotuksia. Haastateltavat mainitsivat päässeensä esittämään toiveita ja uusia ideoita kampukselle työpajoissa heti projektin alusta lähtien. Henkilökunnan ja opiskelijoiden ideoita ja mielipiteitä oli myös kerätty Yammerin kautta.

Haastateltavien mukaan tärkeintä osallistavissa menetelmissä on se, että niillä täytyy olla jokin vaikutus. Osalle haastateltavista oli tullut mielikuva, että heidän antamiaan ideoita ja toiveita ei ole otettu huomioon lopullisissa suunnitelmissa. Haastateltavat kokivat, että heitä on pyritty ottamaan mukaan suunnitteluun, mutta sillä ei ole ollut suurta vaikutusta. Haastateltavat kokivat turhauttavana sen, että heillä olisi paljon hyödyllistä tietoa ja käytännön kokemusta, mutta sitä ei ole hyödynnetty tässä projektissa. Haastateltavien mielestä erityisen tärkeää olisi ollut se, että jos kysytään henkilökunnan tai opiskelijoiden mielipiteitä, niin niillä täytyy olla jokin vaikutus. Tärkeänä myös koettiin se, että tehtyjä ratkaisuja perusteltaisiin, jos ne poikkesivat annetuista ideoista ja mielipiteistä.

Jos on muutos tulossa ja kysytään mitä mieltä ollaan eli halutaan osallistaa ihmisiä. Silloin sillä osallistamisella pitää olla jokin merkitys.

Valmennuksista nousi esiin niiden ajoituksen tärkeys. Esimerkiksi esimiehille järjestetyn muutosvalmennuksen tarkoituksena oli antaa heille eväitä muutosjohtamiseen ja uudelle kampukselle muuttamiseen. Muutosvalmennuksen todettiin kuitenkin osuneen huonoon ajankohtaan. Syitä huonolle ajoitukselle olivat esimerkiksi juuri päättyneet yhteistoimintaneuvottelut sekä työaikasuunnitelmien teko samaan aikaan. Haastateltavien mukaan keskittyminen muutosvalmennukseen oli vaikeaa, koska oli paljon muita tärkeitä asioita samaan aikaan. Valmennuksen ajankohta oli huono myös sen takia, että muutto uudelle kampukselle siirtyi vuodella eteenpäin.

Nyt kun siirtyi tämä muutto niin sen ajoitus ei ollut hyvä. Me ei olla oikein ennätetty orientoitumaan siihen. Varmaan ens vuonna se tulee tapetille jotenkin enemmän...

Muutosagenttien käyttäminen viestinnän tukena M19 projektissa ja myös muissa projekteissa nousi esiin haastatteluissa. Haastatteluissa selvisi, että kampusprojektin alussa perustettiin ryhmä, joka sisälsi henkilöstöä eri koulutusaloilta. Ryhmään valittiin rohkeita ja ennakkoluulottomia henkilöitä. Ryhmän idea oli tehdä pohjatyötä kampushanketta varten ja saada muutosta eteenpäin vieviä muutosagentteja jokaiselle koulutusosalalle. Ryhmän toiminta perustui vapaaehtoisuuteen ja se sai ryhmäläisiltä hyvää palautetta. Tämän ensimmäisen muutosagentti ryhmän jälkeen virallisemmaksi M19 projektin muutosviestinnän kanavaksi perustettiin M19 jaos. Jaokseen kuuluvat kaikki tiimipäälliköt sekä muuta henkilöstön sekä opiskelijoiden edustajia. Haastattelujen perusteella selvisi, että ongelmana jaostossa on ollut tiedon eteenpäin vieminen aloille ja muulle henkilöstölle. Jaoston jäsenillä ei ole ollut yhtä yhteistä tapaa jakaa tietoa eteenpäin, jolloin tiedon jalkautuminen eri aloille ja osastoille on ollut epätasaista. Haastatteluista tuli esiin, että jos ei ole esimies asemassa tai mukana työryhmissä, ei ole niin asioiden hermolla koko ajan.

Flooran päivä

Flooran päivänä järjestetty henkilöstötilaisuus tuli esille haastatteluissa ja sitä pidettiin erittäin onnistuneena osana M19 projektiviestintää. Flooran

päivän henkilöstötilaisuudet on järjestetty tulevalla kampuksella jo kolmena vuotena peräkkäin. Haastateltavien mukaan ensimmäinen Flooran päivän työmaavierailu sai niin paljon positiivista palautetta, että traditiota päätettiin jatkaa. Flooran päivän tilaisuuksien ideana on ollut viestiä kampushankkeesta sekä päästää henkilöstö tutustumaan tulevaan kampukseen.

Haastateltavat kertoivat, että Flooran päivän työmaavierailuilla he ovat nähneet, miten pitkäkestoinen ja laaja projekti etenee. Haastateltavat totesivat, että työmaavierailut ovat tuoneet konkretiaa tälle muutoshankkeelle ja ne on koettu positiivisena asiana, vaikka remontti onkin ollut vielä kesken. Haastateltavien mukaan Flooran päivä mahdollisti hahmottamaan paremmin kampuksen kokonaisuutta, kun henkilöstö pääsi paikan päälle katsomaan tiloja.

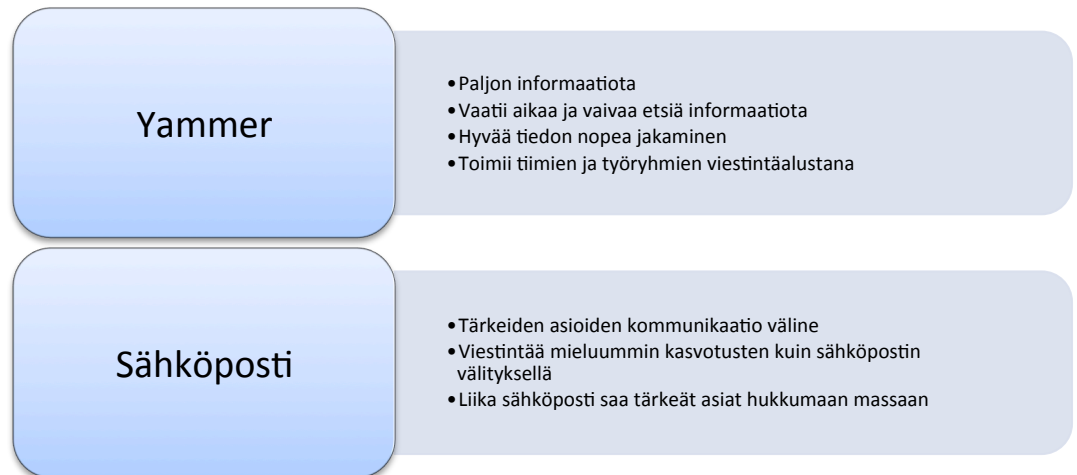
Haastateltavat kokivat tilaisuuksien olleen tunnelmaltaan vapaita, joka antoi mahdollisuuden avoimelle keskustelulle. Haastateltavien mukaan tilaisuuksien teema eli muutto uudelle kampukselle tuli selkeästi esille. Haastateltavat kokivat myös, että Flooran päivän tilaisuuksissa heillä oli mahdollisuus tuoda omia mielipiteitä sekä kommentteja esille.

Visuaalinen viestintä

M19 Projektiviestinnän yhtenä osa-alueena nousi esiin visuaalinen viestintä. Visuaalista viestintää on käytetty osana työpajoja ja valmennuksia sekä kampuskehityksen internetsivustoa. Visuaalisessa viestinnässä on käytetty esimerkiksi sarjakuvamaisia piirroshahmoja, jotka ovat jääneet ihmisten mieleen. Viestit ovat olleet toistuvia ja hahmot ovat seikkailleet muun muassa käyntikorteissa ja koulutusmateriaaleissa. Kampuskehityksen internet sivuilla ja Respassa on haettu visuaalista viestintää kuvien ja videoiden kautta. Haastateltavien mukaan esimerkiksi opiskelijoiden tekemät videot kampustyömaalta ovat olleet mukavaa katsottavaa. Haastateltavat kertoivat myös nähneensä uuden kampuksen pohjapiirrustuksista tehtyä materiaalia kampuksilla sekä koulutuksissa. Tämä on pitänyt tulevan muutoksen koko ajan mielessä.

4.5 Digitaaliset viestintäkanavat

Digitaalisista viestintäkanavista nousi esiin kaksi teemaa Yammer ja Sähköposti. Teemat ja niiden ydinsisällöt on esitetty kuviossa 12.



KUVIO 12. Digitaaliset viestintävälineet

Yammer

Digitaalisista viestintäkanavista nousi tuloksissa esiin viestipalvelu Yammer sekä sähköposti. Yammerin käyttö oli haastateltavien mukaan vaihtelevaa. Haastateltavat totesivat Yammerin sisältävän paljon informaatiota, mutta sen löytäminen oli haastavaa ja aikaa vievää. Tulosten mukaan haasteellista on saada iso massa käyttämään Yammeria, jotta kaikki kommunikaatio voitaisi siirtää sinne.

Haastateltavien mukaan Yammerissa tieto hautautuu nopeasti uuden tiedon alle ja sen jälkeen sitä on vaikeaa löytää. Yammerin seuraaminen vaatii henkilöstöltä paljon omaa aktiivisuutta ja aikaa. Yammerin eduksi todettiin tiedon nopea leviäminen ja sen mahdollisuudet käyttää sitä, vaikkapa tiimien viestintätyökaluna.

Haastateltavat painottivat, että henkilöstöllä on oltava oma vastuu tiedon hankkimisessa Yammerista. Haastateltavien mukaan henkilöstö ei voi olettaa, että kaikki asiat kerrotaan henkilökohtaisesti vaan täytyy itse olla aktiivinen tiedon löytämisessä.

Sähköposti

Haastateltavien mukaan sähköpostia käytettiin pääasiassa tärkeiden asioiden viestimiseen. Haastateltavat halusivat kuitenkin kommunikoida esimerkiksi oman esimiehen kanssa enemmän kasvotusten kuin sähköpostilla. Haastateltavien mielestä liika sähköposti informaatio saa tärkeät asiat hukkumaan sähköposti massaan. Sähköpostia on käytetty myös jonkin verran M19 kampusprojektin viestinnässä, vaikka sen pääasiallinen kanava onkin Yammer.

4.6 Muutosjohtamisen ja viestinnän onnistumisen elementit

4.6.1 Case opiskelijapalvelut

Tässä alaluvussa käsitellään miten muutosjohtaminen sekä muutosviestintä toteutettiin LAMKin opiskelijapalveluiden muuttaessa yhteisiin tiloihin Felmannia kampukselle. Muutto Felmannia kampukselle oli opiskelijapalveluiden henkilökunnalle sekä tilallinen, että toiminnallinen muutos. Opiskelijapalveluiden toimintamallien yhtenäistäminen alojen välillä oli iso osa tätä muutosta.

Muutolla oli myös suoranainen vaikutus opiskelijoihin sekä opettajiin, jotka käyttävät kyseisiä palveluita. Opiskelijapalveluiden muutoksen toteuttamisessa on tunnistettavissa onnistuneen muutosjohtamisen ja viestinnän osatekijöitä, jotka ovat muutoksen perustelemine, suunnittelu ja pohjustus, viestintä sidosryhmille, tiimin sisäinen viestintä, kehitystyökalut sekä tulokset ja palaute sidosryhmiltä. Toteutetun muutoksen osatekijät ja niiden sisällöt on kuvattu kuviossa 13.



KUVIO 13. Muutosjohtamisen ja viestinnän onnistumisen osatekijät

4.6.2 Muutoksen onnistumisen edellytykset ja sisällöt

Muutoksen perusteleminen

Muutoksen hyvä perusteleminen oli tärkeä pohja tulevalle muutokselle. Suurin syy muutokselle oli opiskelijapalveluiden laadun parantaminen, joka tapahtuisi yhtenäistämällä eri alojen opiskelijapalveluiden toimintatavat sekä tavoitettavuuden paraneminen. Yhtenäiset toimintatavat takaisivat laadukkaan palvelun, joka on selkeää ja yhdenmukaista. Ennen muuttoa jokaisella alalla olivat omat opintotoimistot, joissa henkilökunta palveli pelkästään oman alan henkilöstöä ja opiskelijoita. Muutoksen

myötä koko henkilökunta osaisi palvella kaikkien alojen opiskelijoita ja opettajia.

Opiskelijapalveluiden parempi tavoitettavuus oli myös yksi muutoksen lähtökohdista. Opiskelijapalveluiden tavoittaminen yhdestä sähköposti osoitteesta tai puhelinnumerosta nopeuttaisi ja helpottaisi asiakkaiden yhteydenottoja. Opiskelijapalveluiden saaminen yhteen pisteeseen takaisi myös henkilöstöresurssien riittävyyden. Toimintojen yhteinäistäminen oli myös valmistautumista uudelle Mikkulan kampukselle ja helpottaisi opiskelijapalveluiden lopullista muuttoa M19 kampukselle.

Pohjatyö ja suunnittelu

Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeä tehdä suunnitelma ja pohjatyötä. Opiskelijapalveluiden henkilökunta teki pohjatyötä ja kävi keskustelua toimintatapojen yhdistämisestä varten noin vuoden verran ennen muuttoa. Tilallista muuttoa ja sen toteuttamista suunniteltiin noin kolme kuukautta. Tiimiläisten ei tarvinnut muuttaa uusiin tiloihin samana päivänä vaan heillä oli joustava aikataulu, jolloin kaikki ehtivät totuttelemaan muutokseen rauhassa.

Sidosryhmäviestintä

Muutoksella oli myös suuri vaikutus opiskelijapalveluiden käyttäjiin. Sidosryhmien tunnistaminen ja muutoksesta viestiminen heille, olivat olennainen osa muutosjohtamista. Sidosryhmät joihin muutoksella oli eniten vaikutuksia olivat opiskelijat sekä LAMKin henkilökunta etenkin opettajat.

Muutokselle tehtiin myös viestintäsuunnitelma, joka koski pääasiassa näitä sidosryhmiä. Suunnitelmassa mietittiin miten muutos vaikuttaa heidän toimintaansa sekä miten siitä tulisi viestiä eri sidosryhmille. Haastavin sidosryhmä viestinnän kannalta oli opiskelijat, sillä kaikkien opiskelijoiden tavoittaminen on haastavaa. Tiimin sisäiseen viestintään ei tehty erillistä suunnitelmaa.

Monipuoliset viestintäkanavat takasivat sen, että niin opiskelijat kuin LAMKin henkilökunta saivat tietoa muutosta ja uusista toimintatavoista. Muutoksesta viestittiin käyttäen erilaisia digitaalisia viestintäkanavia kuten Reppu, Yammer ja Respa. Opintotoimistojen ovissa ilmoitettiin muutosta kirjallisesti. Muuton jälkeen opintotoimistot toimivat vielä aloilla tiettyinä päivinä viikosta, jolloin muutos ei ollut niin äkkinäinen.

Henkilöstölle muutoksesta viestittiin suullisesti henkilöstöfoorumeissa sekä tiimiesimiesten kautta. Opiskelijapalveluiden esimies kävi henkilöstöfoorumeissa kertomassa tulevasta muutoksesta eri aloilla. Vuorovaikutteinen viestintä eli henkilöstön kuunteleminen sekä palautteen vastaanottaminen auttoivat hälventämään ennakkoluuloja ja epäilyjä muutosta kohtaa.

Tiimin sisäinen viestintä

Opiskelijapalveluiden tiimin sisällä käytettiin erilaisia muutosjohtamisen ja viestinnän työkaluja, joiden avulla muutos saatiin toteutettua tehokkaasti ja onnistuneesti. Muutosta käytiin läpi tiimin yhteisissä viikottaisissa toimintapalavereissa sekä henkikohtaisten ”työtunti” keskustelujen kautta.

Jokaisella tiimiläisellä oli mahdollisuus ottaa ”työtunti” esimiehen kanssa, jolloin käsiteltiin tiimiläisen työasioita tai muutokseen liittyviä huolia. Toisinaan työtunteja saatettiin pitää myös pienessä porukassa. ”Työtunti” on tiimiläisille tarkoitettu hetki, jolloin saa omalta esimieheltä tukea työhön liittyvissä asioissa. ”Työtunteja” saatettiin pitää myös pienessä porukassa. Muuttoa ennen ja muuton jälkeen esimies kävi jokaisen kanssa yhden tai kaksi työtuntia sekä tämän lisäksi tiimiläiset saivat varata ”työtunteja” esimiehen kanssa oman tarpeen mukaan.

Työtuntien avulla esimies pysyi tietoisena oman henkilöstönsä tilanteesta. Henkilökohtainen keskustelu tiimiläisten kanssa auttoi vähentämään muutokseen ja muuttoon liittyviä pelkoja ja ennakkoluuloja. Tiimin viikottaisissa toimintapalavereissa käytiin läpi muutoksen etenemistä sekä tehtiin toimintatapojen yhtenäistämiseen liittyvää työtä.

Kehitystyökalut

Toimintojen yhtenäistämässä apuna käytettiin erilaisia kehitystyökaluja. Prosessi aloitettiin tekemällä opiskelijan polku, jossa käytiin läpi mitä eri palveluita opiskelija tarvitsee. Tämän jälkeen jokainen palveluprosessi käytiin läpi yhdessä ja jokaisesta toiminnoista kuten tenttikäytännöistä tai valmistumisesta tehtiin prosessikuvaus palvelukortit. Prosessikuvaus sisälsi palvelun toiminnot lamkin ja opiskelijan osalta. Palvelukorttiin kirjattiin myös mahdolliset eroavaisuudet alojen välillä. Opettajille tehtiin uusista toimintatavoista ohjeistukset sekä kortit, joista näkyivät uudet käytänteet kussakin palvelussa. Ohjeistukset ja palvelukortit laitettiin kaikkien saataville Respaan.

Tulokset ja palaute sidosryhmiltä

Muutoksen läpiviemisessä auttoivat myös muutoksen tuomat positiiviset tulokset ja positiivinen palaute. Opiskelijapalveluiden tiimi koki positiivisia muutoksia saadessaan selkeän oman työyhteisön, jossa on kollegoiden tuki lähellä. He myös kokivat, että muuton myötä heidän oli helpompi keskittyä ydintekemiseen.

Opiskelijoilta saatiin positiivista palautetta laadun ja tavoitettavuuden parantumisesta. Opiskelijoiden palautetta ei kerätty virallisen portaalin kautta. Henkilökunnalta kerättiin palautetta puoli vuotta muuton jälkeen tukipalveluiden kyselyllä, jossa opiskelijapalvelut olivat yhtenä osana. Opettajilta saatu palaute oli pääasiassa positiivista, mutta kyselyssä saatiin myös negatiivista palautetta siitä, ettei opintotoimistot ole enää aloilla. Ylimmältä johdolta saatu palaute oli positiivista, koska toimintatapojen yhtenäistäminen oli askel kohti yhteistä Mikkulan kampusta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

5.1 Tulosten pohdinta ja johtopäätökset

Tuloksissa haastateltavat hahmottivat muutosviestintää neljän eri teeman; johdon viestintä, esimiesviestintä, M19 projektiviestintä ja viestinäkanavat kautta. Haastateltavat kokivat muutosviestinnän hyvin kokonaisvaltaisena ilmiönä, jossa oli lähes mahdotonta erotella johtamista ja viestintää toisistaan. Niiden koettiin olevan vahvasti sidoksissa toisiinsa. Mäki–Korvelan (2014, 74) mukaan korkeakoulussa muutosta voidaankin johtaa haluttuun suuntaan, kunhan henkilökunnan kanssa kommunikoidaan oikealla tavalla.

Haastatteluista pystyi erottamaan muutokseen eri tavoin suhtautuvia yksilöitä. Osa haastateltavista suhtautui selkeästi positiivisesti muutokseen ja olivat muutosrooliltaan selkeästi joko aktivisteja tai seurailijoita (Mattila 2007, 72). Innolla ja positiivisesti muutokseen suhtautuvat haastateltavat, kokivat myös muutosviestinnän positiivisessa valossa. Haastatelluista löytyi myös muutokseen varauksella suhtautuvia epäilijöitä (Mattila 2007, 72). Muutokseen positiivisesti suhtautuneiden haastateltavien kokemukset muutosviestinnästä olivat positiivisempia kuin muutokseen varauksella suhtautuneilla haastateltavilla. Matalan (2012, 54) mukaan muutosviestinnällä on suuri merkitys muutosvastarinnan laantumisella. Muutosviestinnällä on siis iso rooli siinä, miten yksilö suhtautuu muutokseen ja alkaako hän omalla toiminnallaan edistää muutosta.

Johdon viestintä

Kehittämishankkeen tuloksissa johdon viestintä muutostilanteissa sai kritiikkiä. Asiantuntijaorganisaatioissa johdon toiminta ja viestintä ovat usein hyvin kriittisen tarkastelun alaisena (Buhanist, Haramo, Kallio, Kostamo & Talja 2010, 110). Tässä tutkimuksessa henkilökunta koki johdon olevan kaukana heidän arkisesta työstään. Tällöin johdon viestinnän ja toiminnan kritisointi on helpompaa, jos ei koe johdon olevan osa omaa työyhteisöä vaan enemmänkin ulkopuolinen toimija. Huuhka

(2010) suosittaleekin järjestämään vapaamuotoisia keskustelu tilaisuuksia henkilöstön ja johdon välillä, joissa jaetaan tietoa ja tutustutaan. Yhteisöllisyys helpottaa virallisempaa yhteistyötä henkilöstön ja johdon välillä. (Huuhka 2010, 119-120.)

Johtoa ja varsinkin ylintä johtoa syyllistetään herkästi organisaatioon ja muutokseen liittyvistä ongelmista. Tämä voi johtua siitä, että henkilöstön on vaikea hahmottaa miten asiat johdossa ja hallinnossa toimivat. (Buhanist, Haramo, Kallio, Kostamo & Talja 2010, 110.) Haastateltavien keskuudessa oli selkeästi turhautumista johdon toimintaan ja päätöksentekoon muutostilanteissa. Keski-Luopan (2000, 12) mukaan johtoa kohtaa suuntautuu usein voimakkaita tunteita, jotka eivät aina johdu johdon tekemisistä vaan juontavat juurensa kauemmas aikaisempiin kokemuksiin.

Johdon toiminnan ja viestinnän ymmärrystä voitaisiin kuitenkin parantaa tekemällä päätöksenteko prosesseista ja johdon toiminnasta läpinäkyvämpiä. Avoimuus päätöksiin johtaineista syistä on tärkeää yhteisen ymmärryksen luomiseksi. Esimiesten tuki ja yhdenmukainen viestintä, tehdyistä päätöksistä ja toimista johdon tukena, voisi auttaa henkilökuntaa hyväksymään muutostilanteen paremmin. Viestinnässä tarvitaan runsaasti toistoa, jotta asia varmasti ymmärretään ja otetaan tosissaan (Valpola 2004, 62 - 63). Toistoa saadaan, kun esimies jatkaa johdon viestintä linjaa.

Organisaatiossa aikasemmin tehdyt muutokset vaikuttavat aina tuleviin muutoksiin, joko positiivisesti tai negatiivisesti. Muutoksiin ei koskaan lähdetä puhtaalta pöydältä. (Nurmi 2012, 59 - 62.) Johdannossa kuvattiin LAMKin muutosmatka vuodesta 2011 vuoteen 2018. Muutokset ovat olleet massiivisia ja perustavaa laatuisia niin LAMKin sisällä kuin korkeakoulukentällä. Tutkimuksen tuloksissa näkyi henkilöstön väsymys ja turhautuminen jatkuvaan muutokseen ja toisaalta asioihin jotka eivät ole muuttuneet, vaikka ne kaipaivat kehitystä. Useat yhteistoimintaneuvottelut, säästötoimenpiteet ja kehittämishankkeet ovat voineet muokata muutosasenteita ja suhtautumista muutosviestintään osittain kriittisemmäksi. Aikaisemmat huonot kokemukset peilautuivat

kritiikkinä johdon viestintää kohtaan. Mattilan (2007, 80) mukaan varauksella muutoksiin suhtautuvien asenne johtuu usein aikasemmista huonoista muutoskokemuksista, sillä heillä on usein pitkä kokemus organisaatiossa.

Tuloksissa näkyi, että muutosviestintään ja muutoksiin suhtauduttiin kriittisemmin, jos muutosta ei koettu tarpeelliseksi. Muutoksen perustelemisen eli muutostarpeen ymmärtäminen auttaa henkilöstöä suhtautumaan muutoksiin ja muutosviestintään positiivisemmin. Pontevan (2010, 25) mukaan muutoksen valmistelu ja suunnitteluvaiheessa henkilökunnan kanssa tulee käydä avointa keskustelua muutostarpeesta.

Tuloksista kävi myös ilmi, että muutoksen perustelemista odotettiin lähinnä johdolta ja koettiin, että se on johdon vastuulla. Muutoksesta viestiminen ja muutoksen perustelemisen henkilökunnalle tulisi Pirisen (2014, 65) mukaan kuitenkin olla myös esimiesten vastuulla. Muutoksen hyväksymistä voidaan edistää, kun esimiehet toistavat ja tukevat johdon viestiä muutoksen tarpeesta sekä muutokseen johtaneista syistä. Johdon ei tulisi olla yksin vastuussa muutoksen perustelemisesta varsinkin näin isossa ja laaja-alaisessa korkeakouluorganisaatiossa kuin Lahden ammattikorkeakoulu.

Eniten turhautumista johdon muutosviestinnässä aiheutti koettu vuorovaikutuksen puuttuminen. Opetushenkilöstö kokee tärkeäksi heidän työnsä arvostamisen ja ymmärtämisen sekä mahdollisuuden tulla kuulluksi ja osallistua päätöksentekoon (Farin, Ilves, Mäki, Töytäri & Vanhanen-Nuutinen 2013, 110). Muutostilanteessa henkilöstölle tulisi antaa tarpeeksi mahdollisuuksia ja kanavia vuorovaikutukseen keskenään sekä johdon kanssa. Vuorovaikutuksen tarve korostui selkeästi muutostilanteissa, jotka aiheuttivat ihmisille huolta ja epätietoisuutta kuten yhteistoimintaneuvotteluiden aikaan. Valpolan (2004, 63) mukaan monimutkaisissa tilanteissa henkilöstölle on luonnollinen tarve keskustella ja pohtia tilannetta muiden kanssa.

Johdon viestintätilaisuuksien eli henkilöstöfoorumien nimen koettiin antavan kuvan vuorovaikutteisesta tilanteesta, jossa henkilöstöllä on mahdollisuus päästä keskustelemaan. Tuloksista ilmeni kuitenkin, että henkilöstöfoorumeissa vuorovaikutukselle ei juurikaan ollut aikaa tai mahdollisuutta. Henkilöstölle tulisi tehdä selväksi mikä on kunkin henkilöstöfoorumin tarkoitus, jolloin henkilöstölle on selkeää tulevatko he tiedotustilaisuuteen vai keskustelutilaisuuteen. Näin välttää pettymyksiltä ja väärinkäsityksiltä. Johdon ja henkilöstön vuorovaikutuksen kasvattamiseksi, Stenvall ja Virtanen (2007, 68) suosittelevat esimerkiksi johdon haastattelutuntia tai johdon muutosblogia. Johdon ja henkilökunnan vuorovaikutuksen lisäämiseksi voisi järjestää täysin oman viestintäkanavan tai muuntaa olemassa olevia viestintäkanavia paremmin vuorovaikutusta edistäviksi.

Esimiesviestintä

Tulosten mukaan esimiestä ei aina koettu ensisijaiseksi muutosjohtajaksi tai muutosviestijäksi, vaikkakin esimiehet koettiin hyvinä viestijöinä ja heihin luotettiin. Johdon suuntaan osoitettiin enemmän odotuksia ja vaateita muutoksista viestimisen suhteen. Henkilöstö kuitenkin koki, että viestintä esimiesten kanssa oli avointa, mutkatonta ja helppoa. Åbergin (2007, 112) mukaan esimiesviestintä onkin yksi muutostilanteiden haasteellisimpia tekijöitä, sillä esimiehen rooli muutoksissa on hyvin vastuullinen.

Tulosten mukaan esimiesten arki viestinnän koettiin olevan toimivaa ja luottamus oman esimiehen toimintaan oli kunnossa. Esimiehille oli helppo mennä juttelemaan omaan työhön liittyvistä asioista. Luottamus luo koko pohjan muutosjohtamiselle, koska se varmistaa hyvän vuorovaikutuksen (Stenvall & Virtanen 2007, 80 - 81).

Stenvallin ja Virtasen (2007, 67.) mukaan muutosviestinnän peruspilarin muodostaakin esimiesten ja henkilöstön välinen päivittäin tapahtuva arkinen kanssakäyminen. Henkilöstö ei välttämättä miellä tätä arjessa tapahtuvaa päivittäistä kommunikaatiota muutosviestinnäksi, vaikka se

onkin tärkeä osa sitä. Muutosviestintä koetaan helposti vain tiedotustilaisuuksiksi tai erityisesti muutosasioita käsitteleviksi tilaisuuksiksi.

Esimiehen kanssa käytyjen henkilökohtaisten keskustelujen koettiin edistävän muutosta ja hillitsevän muutokseen liittyviä pelkoja. Abrell-Vogelin ja Rowoldin (2014, 15 - 16) tutkimuksen mukaan henkilökohtainen tukeminen ja välittäminen koettiin tärkeämmäksi muutoksen sitouttamisessa kuin esimerkiksi yhteisten tavoitteiden tai vision luominen. Tuloksissa nousi esiin järjestelmällisiä viestintäkäytänteitä, joiden kautta esimiehen kanssa käytiin henkilökohtaisia keskusteluja. Toisaalta osa koki, että arjessa tapahtuva keskustelu esimiehen kanssa oli riittävä tuki muutoksen aikana. Yksilön tukeminen muutoksessa on esimiehelle haasteellinen tehtävä, joka vaatii oman henkilöstön hyvää tuntemusta. Epävirallinen viestintä auttaa esimiestä tässä tehtävässä (Huuhka 2010, 119 - 120). Esimiehelle on tärkeää tunnistaa oman henkilöstönsä tarpeet muutoksessa ja luoda ryhmän sisällä tarvittavat vuorovaikutus kanavat.

Tuloksissa näkyi useita viestintäkanavia ja menetelmiä kuten heimotapaaminen, valmennuskeskustelu, sähköposti, arjen keskustelu, henkilökohtaiset tapaamiset tai tiimipalaveri, joiden kautta esimiehet viestivät henkilöstölle. Esimiesten kesken oli vaihtelua sen suhteen mitä kanavia he käyttivät muutoksista viestimiseen ja miten paljon. Kaikille esimiehille yhteiset viestintäkäytännöt ja jo valmiiden kanavien vahvistaminen muutosviestinnän kanavina toisivat selkeyttä ja tehokkuutta muutosviestintään. Esimiesten yhteinen viestintäkäytäntö tietystä muutosprojektista toisi selkeyttä jolloin tieto jalkautuisi koko organisaatioon tasaisesti.

Tulevien muutosten ja uudelle kampukselle muuton kannalta olisi tärkeää vahvistaa ja terävöittää esimiesten roolia muutosjohtajana ja viestijänä. Esimies on tärkeässä roolissa uusien toimintatapojen jalkauttamisessa, koska he toimivat henkilöstön arjessa ja näkevät siihen liittyvät haasteet. Esimiesten antama henkilökohtainen tuki ja ohjaus auttavat yksilöä kohtaamaan muutoksen ja sopeutumaan siihen. Esimiesten olisi tärkeä

huomioida omissa kalentereissaan yksilölliseen tukemiseen menevä aika ja varmistaa, että hänellä on aikaa yksilöiden kohtaamiselle ja tukemiselle.

Projektiviestintä

Ruuskan (2007, 90 – 91) mukaan positiivinen kuva projektista saadua aikaiseksi monipuolisen ja säännöllisen viestinnän kautta. M19 kampuksen projektiviestintä koettiin pääosin onnistuneeksi ja se oli herättänyt haastateltavissa positiivisia mielikuvia ja saanut henkilöstön innolla odottamaan tulevaa muutosta. Monipuolinen viestintä joka koostui puhutusta, osallistavasta, visuaalisesta ja kirjallisesta viestinnästä piti henkilöstön koko ajan tietoisena projektista. Haastattelujen perusteella henkilöstö oli hyvin tietoinen projektin etenemisestä ja sen tilasta koko ajan. Projektiviestinnän tärkein tehtävä onkin sekä hankkia, että jakaa projektiin liittyvää tietoa (Dow & Taylor 2008, 10).

Haastateltavien puheissa kampuksesta korostui eniten tilallinen muutos sekä uudet tilaratkaisut ja niistä viestiminen. Muuton aiheuttama toiminnallinen muutos ja siitä viestiminen ei vielä haastattelujen aikaan saanut niin paljon huomiota.

Projektiviestintä sisältää monia osa-alueita kuten viestintä suunnitelman, projektitiedon välittämisen projektiryhmälle sekä sidosryhmille, raportointia ja muun projektiviestinnän ulkoisille ja sisäisille sidosryhmille. (Dow & Taylor 2008, 10 – 11.) Tulosten mukaan M19 projektiviestinnässä näkyi ulospäin selkeä suunnitelmallisuus sekä sidosryhmien viestintä. Suunnitelmallisuus näkyi henkilöstölle jatkuvana viestintänä harkittujen viestintäkanavien kautta.

Henkilöstö koki projektin tiimoilta järjestetyt työpajat muutosviestintänä ja niiden osallistavan suunnittelun ote sai myönteistä palautetta. Henkilöstö arvosti, että heidän mielipiteitään ja asiantuntijuuttaan kuunneltiin uuden kampuksen suunnittelussa. Ruuskan (2007, 165) ja Hätösen (2015) mukaan projektin lopputuloksen ja henkilöstölle ”myymisen” kannalta on tärkeää, että osataan asettaa loppukäyttäjän asemaan ja tehdä käyttäjälähtöistä suunnittelua.

Kritiikkiä kuitenkin nousi osallistavien työpajojen vaikutuksesta lopputulokseen. Haasteltavat kokivat, että työpajoissa annettuja ideoita ja heidän esittämiä toiveita tiloista ei ole otettu huomioon suunnitelmissa. Jossain tapauksissa oli myös kysytty mielipiteitä, mutta suunnitelmat olivat jo niin pitkällä, ettei niihin voitu enää vaikuttaa. Hätösen (2015) mukaan onnistuneen osallistamisen lähtökohtana onkin se, että suunnitteluun osallistuvat käyttäjät ovat tietoisia mitä heiltä odotetaan ja mihin heillä on mahdollisuutta vaikuttaa, jolloin vältetään pettymyksiltä ja väärikäsityksiltä.

Henkilöstön kokemukset osallistamisen vaikutuksista ovat ymmärrettävät, jos heidän odotuksensa olivat korkealla mutta nähtyään suunnitelmat he eivät nähneet omia ideoita ja toiveitaan niissä. Toisaalta valmis kampus muuttaa mielipiteitä koska paperilla nähdyt suunnitelmat ovat aina erilaisia kuin lopputulos. Työpajoja ja ideointi työpajoja järjestettäessä osallistujille tulisi tehdä selväksi, minkälainen vaikutus niillä on lopputulokseen ja toisaalta pitää kiinni näistä tehdyistä lupauksista.

Ruuskan (2007, 165-166) mukaan isoissa organisaatioissa ja projekteissa on mahdotonta huomioida kaikkien mielipiteitä, jolloin kaikki eivät välttämättä ole myöskään täysin tyytyväisiä lopputulokseen. M19 projektin mittakaavassa on mahdotonta tehdä kaikkia miellyttävää lopputulosta, vaikka osallistava ja käyttäjälähtöinen suunnittelu olisikin projektin lähtökohta. Projektin ja henkilöstön tyytyväisyyden kannalta olisi tärkeää perustella tehdyt päätökset ja viestiä avoimesti syyt miksi päätökset ovat poikenneet käyttäjien ideoista.

Flooran päivän henkilöstötilaisuus koettiin onnistuneena osana M19 projektiviestintää. Se oli tilaisuutena avoin, vuorovaikutteinen ja toi ihmisille lisää ymmärrystä ja tietoa tulevasta muutoksesta. Greenin (2017, 243) mukaan ymmärryksen ja tietoisuuden lisääminen nostaa henkilöstön sitoutumisen astetta muutokseen. Flooran päivän tilaisuus oli myös koko LAMKin henkilökunnan yhteinen, jossa oli myös johto mukana. Tilaisuudessa oli mahdollisuus luoda yhteisöllisyyttä, joka on Juholinin (2017, 243) mukaan vielä tärkeämpää muutosviestinnässä kuin tiedonjakaminen.

Viestintäkanavat

Tuloksissa kasvokkain tapahtuvan viestinnän koettiin olevan tehokkainta muutosviestinnässä ja paras tapa vuorovaikutukseen. Rousin (2012, 57) ja Juholinin (1999, 35) näkemykset kasvokkain tapahtuvasta viestinnästä tukevat tätä havaintoa. Kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä henkilöstöllä on mahdollisuus esittää kysymyksiä ja saada niihin heti vastauksia. Muutokseen liittyviä asioita on helpompi ymmärtää ja sisäistää kun niistä keskustellaan kasvotusten. Kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä myös esimiesten ja johdon on helpompi havaita henkilöstön tunnetiloja ja suhtautumista muutokseen.

Digitaalisista viestintäkanavista esiin nousivat Yammer sekä sähköposti, joiden kautta muutoksiin liittyviä asioita viestittiin. Rousin (2012, 57) näkemyksen mukaan muutosviestinnässä on tehokkainta käyttää rajattua määrää viestintäkanavia. Keskittyminen muutamaaan digitaaliseen viestintäkanavaan on hyvä asia, jolloin henkilöstön aikaa ei kulu monen kanavan seuraamiseen ja tieto on keskitetysti saatavissa. Yammerin käyttö koettiin aikaavieväksi sen suuren tietomäärän takia. Yammerin käyttö vuorovaikutuskanavana on oivallinen mutta tärkeiden asioiden viestimiseen tulisi jatkossakin käyttää kasvokkain tai sähköpostilla tapahtuvaa viestintää, jotta tieto varmasti jalkautuu kaikille.

Tuloksissa kävi ilmi, että henkilöstö pitää hyvänä esimiesten tapaa rajoittaa viestintää. Esimiehet lähettivät sähköpostilla pelkästään omasta mielestä tärkeät ja omalle henkilöstölle oleelliset asiat. Rousin (2012, 57) näkemyksen mukaan kiireisessä työympäristössä liiallinen informaatio ja viestintä monesta kanavasta koetaan haasteellisena. Liiallinen informaatio tulva kiireisen työn keskellä voi aiheuttaa henkilöstölle ahdistusta, kun kaikkea tietoa ei ehdi käsittelemään ja sisäistämään. Tärkeää on kuitenkin huomioida, ettei henkilöstö koe, että heiltä jää muutoksen kannalta oleellista tietoa saamatta.

Muutosjohtamisen ja viestinnän elementit

Opiskelijapalveluiden muuttoa uusiin tiloihin ja toimintatapojen yhtenäistämistä voidaan ajatella samanlaisena prosessina kuin muutto uudelle M19 kampukselle tulee olemaan eli tilallisena ja toiminnallisena muutoksena. Tässä muutoksessa panostettiin Valpolan (2004, 29 - 34) kuvaamiin muutosprosessin viiteen tärkeään osa-alueeseen, muutostarpeen ymmärtämiseen, yhteisen näkemyksen luomiseen, muutosvoimaan, ensimmäisiin muutostoiimenpiteisiin sekä muutoksen ankkurointiin käytännössä. Tässä muutoksessa tärkein viestijä oli opiskelijapalveluiden esimies, joka toimi muutoksen fasilitaattorina ja oli aktiivisesti viestimässä omalle henkilöstölle sekä sidosryhmille tulevasta muutoksesta.

Muutos oli hyvin perusteltu ja ennen varsinaista muuttoa koko opiskelijapalveluiden henkilöstö otettiin mukaan muutoksen eli yhteisten toimintatapojen suunnitteluun. Yhteinen suunnittelu, vuorovaikutus ja toiminnan kehittäminen loivat yhteisen ymmärryksen muutostarpeelle ja tavoitteille. LAMKin kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstön kuunteleminen, osallistava johtaminen, vuorovaikutteisuus ja yhdessä tiedon luominen ovat avainasemassa, jotta voidaan löytää uusia ideoita ja saada tarvittava tieto muutoksen syistä ja tavoitteista (Buhanist ym. 2010, 110; Stenvall & Virtanen 2007, 63). Yhteisen suunnittelun aloittamista voidaan myös pitää tämän muutosprosessin ensimmäisinä ja jopa tärkeimpinä toimenpiteinä, koska se antoi selkeän yhdessä kehittämisen suunnan muutokselle.

Motivoitunut ja innostunut esimies vie muutosta tehokkaasti läpi ja se näkyy hänen toiminnassaan ja viestinnässään. (Pirinen 2014, 116.) Tässä muutoksessa muutosvoimana oli toiminnan kehittämisestä innostunut esimies ja työyhteisö.

Muutoksen jalkauttaminen Opiskelijapalveluiden henkilöstölle, muulle henkilöstölle ja opiskelijoille tapahtui viestinnän kautta. Ryhmän sisäistä viestintää tehtiin pääasiassa suullisesti kasvokkaisviesintänä

toimintapalavereissa, henkilökohtaisilla tapaamisilla esimiehen kanssa ja arkisella kommunikaatiolla. Muutosta suunnitellessa ja sen toteuttamisessa nousi esiin ennakkoluuloja ja pelkoja tulevasta muutoksesta. Henkilökohtainen keskustelu esimiehen kanssa oli tärkeä osa muutosviestintää ja pelkojen hälventämistä.

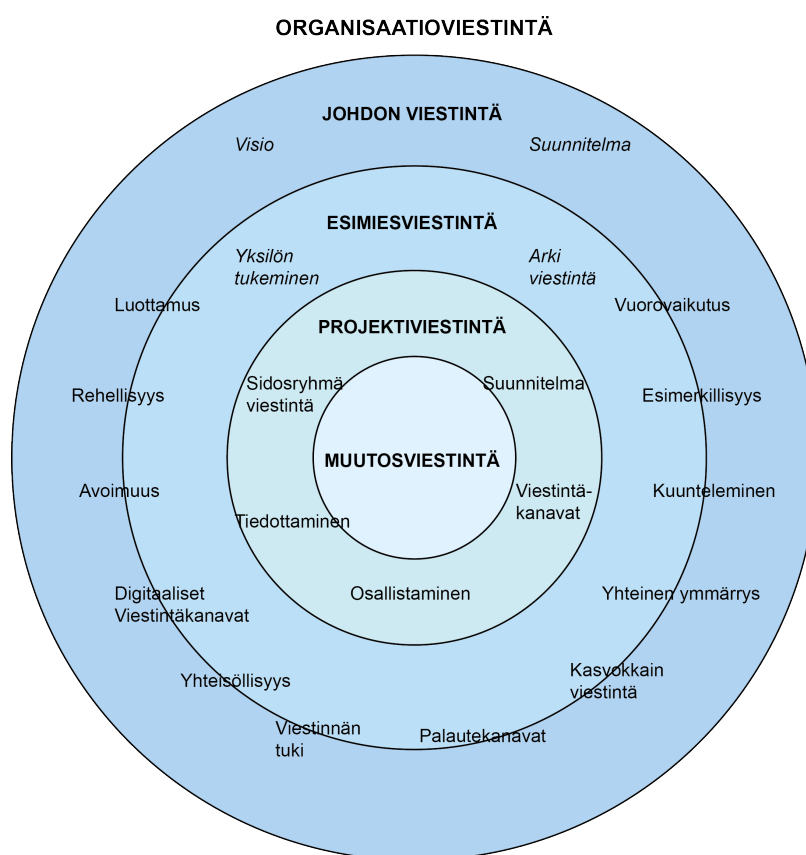
Abrell-Vogelin ja Rowoldin (2014, 15 - 16) tutkimuksen mukaan henkilöstö sitoutuu paremmin muutokseen, kun johtamisessa otetaan huomioon yksilön tarpeet ja tukeminen. Henkilökohtainen keskustelu esimiehen kanssa on osa yksilön huomioon ottavaa muutosjohtamista. Pontevan (2010, 67) mukaan yksilöiden tuen tarve muutoksissa on hyvin vaihteleva ja toiset tarvitsevat enemmän tukea kuin toiset. Henkilökohtaiset keskustelut koko henkilöstön kanssa antavat esimiehelle mahdollisuuden selvittää näitä tarpeita ja toimia niiden mukaisesta. Yksilöllinen tuki koettiin hyväksi, vaikka kaikilla ei siihen erityistä tarvetta ollutkaan. Yhteisissä palavereissa kaikki eivät välttämättä pysty tai halua kertoa omia mielipiteitään tai esittää huolia tulevaa muutosta kohden.

Muutoksen jalkauttamisessa sidosryhmille oli tärkeimmässä osassa viestintä. Muutoksen sidosryhmä viestinnän onnistumisen edellytyksenä oli tunnistaa tärkeimmät sidosryhmät ja suunnitella sopivat kanavat viestimiseen. LAMKin henkilöstölle muutoksesta viestittiin henkilöstöfoorumeissa sekä oman esimiehen kautta, joka antoi mahdollisuuden vuorovaikutukselle ja kysymyksille. Erämetsän (2009, 139) mukaan kuuntelemisen ja vuorovaikutuksen kautta uudistuksia on helpompi johtaa ja jalkauttaa organisaatioon. Opiskelijoille viestittiin digitaalisesti ja kirjallisesti, koska yhteisen tilaisuuden järjestäminen kaikille opiskelijoille on mahdotonta. Digitaalisuutta hyödyntämällä saatiin tavoitettua paremmin tämä sidosryhmä. Muutosten jalkauttamisessa käytettiin suullisen viestinnän lisäksi myös kirjallista viestintää, jotta uudet toimintatavat ja ohjeistukset olivat kaikkien saatavilla intranetissä. Ilman kattavaa kirjallista ohjeistusta muutoksen jalkauttaminen suurelle määrälle henkilökuntaa olisi ollut haasteellista.

5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”*Millaisia kokemuksia henkilökunnalla on muutosviestinnästä?*” toi esiin, että muutosviestinnän kokeminen on hyvin yksilöllistä eikä yhden henkilön kokemuksen perusteella voida arvioida muutosviestinnän kokonaisuuden onnistumista tai epäonnistumista. Muutosviestinnän kokemiseen vaikuttavat johtaminen, organisaatiokulttuuri, yksilön aikaisemmat kokemukset muutoksista sekä yksilön oma muutosasenne. Yksilöiden odotukset ja tarpeet muutoksessa ovat moninaisia sekä riippuvaisia muutoksen laajuudesta, muutostyypistä sekä muutoksen vaikutuksista omaan työhön.

Vastaus tutkimuksen alakysymykseen ”*Mistä muodostuu onnistunut muutosviestintä?*” on kuvattu kuviossa 14. Muutosviestinnän ympyrässä on kuvattu muutosviestinnän kokonaisuutta sekä sen onnistumiseen liittyviä tekijöitä projektiviestinnän, esimiesviestinnän ja johdon viestinnän näkökulmasta.



KUVIO 14. Muutosviestinnän ympyrä

5.3 Arvio opinäytetyöstä

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi ja mittaus ovat monimutkaisempaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 231). Luotettavuuden arvioinnissa käytetään usein termejä validiteetti ja reliabiliteetti. Laadullisessa tutkimuksessa niillä on kuitenkin erilainen merkitys kuin määrällisen tutkimuksen yhteydessä. (Kananen 2008, 123).

Tutkimuksen validiteetillä tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Laadullisen tutkimuksen validiteettia arvioitaessa täytyy kohdistaa katseet tutkimuksen toteutustapaan, uskottavuuteen ja vakuuttavuuteen. Tutkimuksella harvoin saadaan kaiken kattavaa kuvausta tutkittavasta ilmiöstä eikä sitä pystytä raportointimaan täysin samanlailla kuin se ilmenee tutkijalle tutkimuksen aikana. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadullisessa tutkimuksessa virheiden mahdollisuuden ennakointi on hankalaa, jolloin tutkimuksen laadukkuus varmistetaan tutkimusprosessin aika tehdyillä hyvillä valinnoilla. Laadullisen tutkimuksen reabiliteetin arvioinnin perusteiksi voidaan katsoa tutkimuksessa käytetyn aineiston riittävyys, aineiston analyysin kattavuus sekä sen arvioitavuus ja toistettavuus. (Kananen 2008, 123-124.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan kattava ja tarkka kuvaus tutkimuksen toteutuksesta sen kaikissa vaiheissa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 232).

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrää tärkeämpää on se, että heillä on tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Aineistoa tulee kerätä tarpeeksi, jotta se paljastaa ”totuuden” tutkittavan ilmiön takana. (Kananen 2008, 34-39.) Haastattelu joukko oli monimuotoinen, jonka tarkoitus oli saada mahdollisimman laaja kuvaus LAMKin muutosviestinnästä. Haastateltavat edustivat LAMKin jokaista yksikköä ja erilaisia työtehtäviä, jolloin näkemykset muutosviestinnästä eivät rajautuneet vain yhden tai muutaman yksikön näkemyksiin. Haastateltavat edustivat Liiketalouden alaa, Muotoilu alaa, Tekniikan alaa, Sosiaali- ja Terveysalaa sekä LAMK

palveluita. Haastateltavien joukko muodostui opettajista, esimiehistä ja muusta henkilökunnasta.

Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista ja vain yksi haastattelukutsun saaneista kieltäytyi haastattelusta. Haastateltavilta ei pyydetty erillistä tutkimuslupaa vaan heille kerrottiin haastattelukutsussa. tutkimuksen pääpiirteet sekä kuinka haastatteluaineistoa tullaan käyttämään ja säilyttämään. Kutsuun myöntävästi vastaaminen katsottiin tutkimukseen osallistumis halukkuutena. Haastattelut sovittiin haastateltaville parhaiten sopiviin ajankohtiin, jotta osallistuminen tutkimukseen oli mielekästä ja helppoa.

Haastattelutilanteesta pyrittiin tekemään mahdollisimman rento, avoin ja keskustelunomainen, jotta haastateltavat kokivat, että he voivat puhua vapaasti. Haastattelut pidettiin rauhallisessa tilassa, jossa oli haastatteluaihana paikalla vain haastattelija ja haastateltava. Avoimen haastattelun valinta tutkimusmenetelmäksi auttoi pääsemään syvällisemmin tutkittavaan aiheeseen, koska haastattelutilanne ei ollut tiukasti ohjattu vaan antoi haastateltavalle mahdollisuuden kertoa tutkittavasta ilmiöstä omasta kokemuksestaan. Avoimessa haastattelussa haasteellisinta oli pitää haastateltavan fokus koko ajan kiinni tutkittavassa ilmiössä.

Tutkijana koin olevani melko objektiivinen, koska olin organisaation ulkopuolinen henkilö. Pystyin suhtautumaan objektiivisesti tutkittavaan ilmiöön, koska minulla ei ollut omakohtaisia kokemuksia tutkittavan organisaation muutosviestinnästä. Ennakko-oletukset tutkittavasta ilmiöstä eivät siis ohjanneet haastattelua tai aineiston analyysia. Tutkijana olin kuitenkin tietoinen ilmiöön kuuluvista käsitteistä, koska tutustuin muutosviestintään liittyvään teoriaan huolellisesti ennen haastatteluita.

Laadukkuutta tutkimukseen tuo sen tarkka dokumentointi (Kananen 2008, 128). Tämän tutkimuksen aineisto on pyritty dokumentoimaan huolellisesti. Haastattelut äänitettiin matkapuhelimella ja äänitiedostot on tallennettu Google Driveen, jossa niitä säilytetään puoli vuotta tutkimuksen

valmistumisen jälkeen. Haastattelut litteroitiin tarkasti, jolloin aineistoa analysoidessa pystyttiin litteroidun tekstin avulla palaamaan takaisin haastattelu tilanteeseen ja sen tunnelmaan.

Haastatteluaineisto oli erittäin runsas, joka vaati analyysivaiheessa erityistä tarkkuutta. Aineiston analyysi toteutettiin huolellisesti käymällä litteroitua aineistoa läpi useasti. Analyysiprosessi alkoi jo haastatteluiden aikana, kun tutkimuksen teemat alkoivat hahmoittumaan kokonaisuuksiksi. Tutkimuksen johtopäätökset nojautuvat vahvasti teoriaan, joista ne saavat tukea ja uskottavuutta.

Tutkimuksesta haasteellisen teki muutosviestinnän käsitteen laajuus ja sen monimuotoinen ilmentyminen organisaatiossa. Ihmisten kokemuksen tutkiminen on myös haastavaa, koska pienenkin ryhmän sisällä voi olla suurta vaihtelua. Tutkimus antoi kuitenkin hyvän kuvauksen muutosviestinnän kokemuksista ja moninaisuudesta LAMKissa. Tutkimuksen johtopäätöksiä voidaan hyödyntää niin viestinnän suunnittelussa kuin johtamisen kehittämisessäkin.

5.4 Jatkotutkimus- ja kehittämis ehdotukset

Opinnäytetyön aikana nousi esiin jatkotutkimus- ja kehittämis ehdotuksia. Muutosviestintä on erittäin laaja-alainen ilmiö, jota on lähes mahdotonta erottaa muutosjohtamisesta. Ilmiön jatkotutkiminen olisi erityisen tärkeää, koska nykypäivän korkeakoulumaailma on jatkuvassa liikkeessä ja se vaatii johtajilta sekä esimiehiltä erityisiä viestintä- ja johtamistaitoja.

Tulokset osoittivat, että vuorovaikutus johdon ja esimiesten kanssa on oleellinen osa tuloksellista muutosjohtamista ja viestintää. Erityisesti johdon ja henkilöstön vuorovaikutus kanavien määrittäminen sekä kehittäminen toisi lisää vaikuttavuutta ja tyytyväisyyttä muutosviestintään. Tärkeää olisi pohtia ja tutkia toimivatko nykyiset viestintäkanavat vuorovaikutteisen viestinnän kehittämiseen vai onko tarvetta luoda uusia kanavia. Samalla voidaan määrittää missä mittakaavassa johdon ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta on mahdollisuutta toteuttaa.

Mielenkiintoista olisi myös selvittää millaisia vaikutuksia yhteisellä uudella kampuksella on vuorovaikutuksen sekä yhteisöllisyyden kannalta.

Henkilöstö, esimiehet sekä johto tulevat olemaan samoissa tiloissa, kun aikaisemmin kampukset ovat sijoittuneet eri puolille kaupunkia. Uusi kampus mahdollistaa vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden rakentamisen uudelle tasolle, kun koko organisaatio toimii saman katon alla.

Tulosten mukaan yksilöllinen tukeminen auttaa muutoksen hyväksymisessä sekä toteuttamisessa. Esimiesten rooli muutoksissa on tärkeä ja sen tueksi tulisi luoda yksilöllisen tukemisen malli. Yksilöllisen tukemisen malli antaisi esimiehille paremmat valmiudet kohdata erilaiset muutosroolit sekä antaa henkilöstölle tarvittava tuki muutokseen. Se myös vahvistaisi esimiehen asemaa muutosjohtajana. Mallissa on tärkeää määrittää yksilöllisen tuen kanavat, keinot sekä laajuus. Yksilöllisen tuen malli tulisi luoda yhdessä esimiesten kanssa ja sen jalkauttaminen käytäntöön pitäisi varmistaa. Mallia kehittäessä olisi myös tärkeä tutkia tarkemmin henkilöstön tarpeita ja odotuksia yksilölliseen tukeen. Tuen tarvetta tulisi huomioida myös eri ammattiryhmien suhteen. Tuen tarve voi olla hyvin erilainen opettajan näkökulmasta, kuin esimerkiksi LAMK palveluiden henkilöstön näkökulmasta.

LÄHTEET

Abrell-Vogel, C. & Rowold, J. 2014. Emerald Insight. Journal of Organizational Management, Leader's commitment to change and their effectiveness in change – a multilevel investigation [viitattu 10.2.2016] saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JOCM-07-2012-0111>

Barrett, J. 2002. Emerald Insight. Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. [viitattu 10.2.2016] saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com.aineistot.lamk.fi/doi/pdfplus/10.1108/13563280210449804>

Bennett, M & Ho, D. 2014. Project Management for Engineers. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.

Buhanist, P., Haramo, E., Kallio, K., Kostamo, T. & Talja, H. 2010. Moniäänisyyttä asiantuntijaorganisaation johtamiseen – Case VTT. Helsinki: Edita Prima Oy.

Dow, W & Taylor, B. 2008. Project Management Communications Bible. E-kirja. EBSCOhost tietokannassa. Wiley Publishing Inc. [viitattu 16.5.2018] Saatavissa: <http://web.b.ebscohost.com.aineistot.lamk.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=fe7fbc01-5cb7-4a9d-9974-94235218713f%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=290108&db=nlebk>

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Farin, V., Ilves, V., Mäki, K., Töytäri, A. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2013. Kiviä ja keitaita – Ammattikorkeakoulutyö muutoksessa. Haaga-Helia tutkimuksia.

Green, M. 2007. Change Management Masterclass. A Step by Step Guide to Successful Change Management. Lontoo ja Philadelphia: Kogan Page Limited

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Hämeenlinna: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. 18. Painos. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Holvikivi, J. 2008. Muutosjohtaminen ammattikorkeakoulujen kehittämisessä. Teoksessa: Osaamisen muutosmatkalla. Toim. Töytäri – Nyrhinen, A. Helsinki: Edita Prima Oy.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

Hätönen, J. 2015. Käyttäjälähtöisellä suunnittelulla yhdenvertaista osallisuutta. Artikkelinä Aspa säätiön verkkosivuilla. [viitattu 17.5.2018]
Saatavissa: <https://www.aspa.fi/fi/suuntaaja/suuntaaja-32015/kayttajalahoitoseilla-suunnittelulla-yhdenvertaista-osallisuutta>

Jimmieson, N. & Rafferty, A. & Allen, J., 2013. Quality change communication and employee responses to change: an investigation of the moderating effects of individual differences in an experimental setting. Teoksessa: The Psychology of Organizational Change. Toim. Oreg, S, Michel, A. & Todnem, R. Cambridge: Cambridge University Press.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. 6. Uusittu painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Kallunki, H. 2008. Muutos ja johtaminen organisaatiossa – tapausesimerkkinä Kuusamon kaupungin perusturvan toimiala. Pro Gradu -tutkielma. Lapin yliopisto.

Kananen, J. 2008. KVALI. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keski-Luopa, L. 2000. Johtajuus ja sisäiset auktoriteettisuhteet. Ryhmätyö 4/2000, 8-17.

Kets De Vries, M. 2011. Reflections on Groups and Organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

LAMK 2016a. Organisaatio. [viitattu 3.3.2016] saatavissa: <http://www.lamk.fi/lamk-oy/organisaatio/Sivut/default.aspx>

LAMK, 2016b. Uutinen: Lamkin yhteistoimintaneuvottelut päättyivät 10.10.2016. [viitattu 12.5.2018] Saatavissa: <http://www.lamk.fi/Ajankohtaista/Sivut/LAMKin-yhteistoimintaneuvottelut-paattyivat-101016.aspx>

LAMK, 2016c. Kampukset. [viitattu 3.3.2016] saatavissa:

<http://www.lamk.fi/futurecampus/kampukset/Sivut/default.aspx>

LAMK, 2017a. Vuosikatsaus 2016 - henkilöstö. [viitattu 1.4.2018]

Saatavissa: <http://www.lamk.fi/vuosikatsaus-2016/henkilosto-muutosmatkalla/Sivut/default.aspx>

LAMK, 2017b. Vuosikatsaus 2016 - talous. [viitattu 1.4.2018] Saatavissa:

<http://www.lamk.fi/vuosikatsaus-2016/talous/Sivut/default.aspx>

LAMK, 2017c. Uutinen: Muotoiluinstituutti lakkauttaa kaksi pääainetta.

[viitattu 1.4.2018] Saatavissa:

<http://www.lamk.fi/ajankohtaista/Sivut/Lahden-ammattikorkeakoulun-Muotoiluinstituutti-lakkauttaa-kaksi-paaainetta.aspx>

LAMK 2017d. Organisaatio. [viitattu 11.5.2018] Saatavissa:

<http://www.lamk.fi/lamk-oy/organisaatio/Sivut/default.aspx>

Lavonen, J. 2014. Tavoitteinen, vuorovaikutteinen johtaminen ja rakenteet.

Teoksessa: Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä. Toim. Evers, A.,

Forsberg, U. & Niiniluoto, I. Helsinki: Unigrafia.

Matala, M. 2012. ”Miksi ei voida vastata miksi kysymyksiin” –

Muutosviestinnän merkitys muutostyössä. Pro gradu- tutkielma.

Mattila, P. 2007. Johdettu Muutos. Avaimet organisaation hallittuun

uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Mäki-Korvela, J. 2014. Muutosprosessin johtaminen korkeakoulussa –

Centria Ammattikorkeakoulun muutosjohtamisen käytännöt. Pro Gradu -
tutkielma. Vaasa.

Nenonen, S., Kärnä, S., Junnonen, J-M., Tähtinen, S. & Sandström, N.

2015. Oppiva kampus – How to co-create campus? Tampere: Suomen

Yliopistokiinteistöt Oy. [viitattu:]Saatavissa: http://sykoy.fi/wp-content/uploads/oppiva-kampus_valmis_pieni.pdf

Niinistö-Sivuranta, S. 2013. Sanoista syntyy yhteinen merkitys? Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet: kohti parempia muutoksia. Helsinki: Pharos.

Rautanen, A. 2014. Kahden tulen välissä: miten johtaa akateemista yhteisöä? Teoksessa: Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä. Toim. Evers, A., Forsberg, U. & Niiniluoto, I. Helsinki: Unigrafia.

Rousi, M. 2012. Työntekijöiden kokemuksia viestinnästä muutosprosessissa. Pro gradu- tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Åberg, L. 2007. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Piipponen, M. 2016. Hei me muutetaan –blogikirjoitus. [viitattu 7.3.2016] saatavissa: <http://blogit.lamk.fi/kampus/2016/02/02/hei-me-muutetaan/>

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006. 3.3.1 Validiteetti. KvaliMOTV. [viitattu 27.5.2018] Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html

Salminen, H. 2013. Ammattikorkeakoulut suuressa muutoksessa. [viitattu: 11.5.2018] Saatavissa: <https://kuntalehti.fi/uutiset/ammattikorkeakoulut-suuressa-muutoksessa/>

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

LIITTEET

LIITE1. Sähköpostikutsu haastateltaville

LIITE 2. Haastattelurunko

LIITE 1. Sähköpostikutsu haastateltaville

Hei,

Ryhmä Lahden ammattikorkeakoulun ylemmän AMK:n opiskelijoita on mukana nk.muutosjohtamisen – hankkeessa, jossa toteutetaan Lahden ammattikorkeakoulun muutosprosessiin liittyviä opinnäytetöitä.

Olen mukana hankkeessa ja valmistelen muutosviestinnän kehittämiseen liittyvää opinnäytetyötä. Mentorini on LAMK:n taholta Laura Sundqvist ja opinnäytetyön ohjaajana Marja Leena Kukkurainen.

Tarkoituksena on tutkia viestintätilanteita, joiden avulla voidaan kuvata hyvä muutosviestintätilanne ja – käytäntö. Aineisto kerätään noin tunnin mittaisella henkilökohtaisella haastattelulla, johon toivoisin sinun osallistuvan. Haastattelut äänitetään ja litteroidaan. Litteroituja tekstejä säilytetään puoli vuotta tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Haastateltavat henkilöt pidetään anonyymeinä tutkimuksessa eikä heidän henkilötietojaan tallenneta.

Haastatteluaineiston analyysin jälkeen on tarkoitus järjestää myöhemmin keväällä haastateltujen kanssa työpaja, jossa kehittäisimme saatujen tietojen pohjalta yhteisiä hyviä muutosviestintämalleja ja -käytäntöjä.

Toivon, että voit osallistua tähän kehittämistyöhön. Olen yhteydessä lähiaikoina ja sovin haastattelutapaamisen helmi-maaliskuulle. Lähetän myös tarkempaa tietoa haastatteluun valmistautumisesta.

Mikäli Sinulla jotain kysyttävää, niin annan mielelläni lisätietoja hankkeesta.

Veera Heikkonen , YAMK –opiskelija

LIITE 2. Kysymysrunko

HAASTATTELU KYSYMYSRUNKO:

Kerro ensin hieman muutoksen taustoista ja syistä?

Teittekö viestintäsuunnitelmaa?

Minkälaisen ja kenen kanssa?

Kuinka tiedotitte muutoksesta ensimmäisen kerran?

Tiedotitteko eri tavoin erilaisille sidosryhmille? opettajat, opiskelijat yms.

Mitkä asiat olivat vaikeimpia viestinnän kannalta?

Mikä oli tärkein viestintäkanava tässä muutoksessa?

Käytittekö jotain erityisiä työkaluja muutoksessa tai viestinnässä?

Miten viestintä muuttui muutoksen edetessä?

Saitteko mitään palautetta viestinnästä tai muutosjohtamisesta?

Tekisitkö jotain toisin nyt jälkikäteen ajateltuna?