



## **Henkilöstön osallistamismallin kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa**

Elina Iloranta

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Strateginen ajattelu ja johtaminen

Opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Elina Iloranta
<b>Tutkinto</b> Tradenomi (YAMK)
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Henkilöstön osallistamismallin kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 73 + 4
<p>Kehittämistyön tavoitteena oli laatia henkilöstön osallistamisen malli asiantuntijaorganisaatiolle. Alatavoitteet olivat lähtötilanteen kartoittaminen, osallistamisen mallin laatiminen ja laaditun mallin pilotointi. Osallistamismallin osana kehitettiin myös työpajasuunnitelma, jonka avulla vuorovaikutusta ja muutoksen taustalla vaikuttaviin ilmiöihin perehtymistä voidaan toteuttaa. Kehittämistyö aloitettiin syksyllä 2022 ja se rajautuu osallistamismallin laatimiseen. Mallin hyödyntämisen tapahtui vasta kehittämistyön valmistumisen jälkeen ja se kuvataan työssä vain siltä osin kuin se tapahtuu mallin pilotointien aikana.</p> <p>Kehittämistyön teoreettiseksi viitekehykseksi valittiin organisaation kehittämisen näkökulma, jolloin kyse on suunnitelmallisesta koko organisaation laajuudesta muutosprosessista. Organisaation kehittämisen koulukunnista työssä yhdistellään diagnostista ja dialogista ajattelutapaa. Diagnostinen näkökulma on näistä perinteisempi ja sen mukaan muutos voidaan luoda, suunnitella ja johtaa. Dialogisesta näkökulmasta muutosta voi edistää, mutta se on ainakin jossain määrin itseorganisoiuva. Yhtä kaavaa onnistuneeseen muutosprosessiin ei ole, mutta tutkimusten perusteella onnistumisen todennäköisyys on suurin silloin, kun muutoksessa hyödynnetään näiden näkökulmien yhdistelmää.</p> <p>Kehittämistyö toteutettiin konstruktivisena tutkimuksena suomalaiseen korkeakouluun, jossa oli tarve osallistaa henkilöstö Digivisio 2030 -hankkeen edellyttämään muutokseen. Työ eteni vaiheittain, mutta sykliisyys mahdollisti tarpeen vaatiessa palaamisen aiempiin vaiheisiin. Vaiheet olivat kehittämistyön tavoitteiden määrittely, lähtötilanteen ymmärtäminen, teoreettisen viitekehyksen luominen, mallin laatiminen, testaaminen ja toteutus, analysointi sekä osallistamismallin toteuttaminen. Menetelminä hyödynnettiin kyselytutkimusta sekä työpajoja. Kyselyn ja ensimmäisten työpajojen tavoitteena oli lähtötilanteen ymmärtäminen. Asiantuntijatyöpajasta saatiin palautetta mallista kokonaisuudessaan ja valituille henkilöstöryhmille toteutettujen pilottityöpajojen avulla työpajasuunnitelmaa pystyttiin kehittämään edelleen.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena syntyi kohdekorkeakoulussa välittömästi käyttöön otettu henkilöstön osallistamisen malli. Mallin laatimisen taustalla oli oivallus siitä, että henkilöstön sitoutuminen muutokseen on todennäköisempää, kun heillä on parempi ymmärrys muutoksen taustalla vaikuttavista ilmiöistä. Osallistamisen tavoitteena on henkilöstön käyttäytymisen, asenteiden ja toimintatapojen muuttaminen. Se on mahdollista vain, jos osallistettavat ymmärtävät miksi muutosta tehdään. Laadittu malli kiteyttää tutkimuksissa esille nousseet henkilöstön osallistamisen avaintekijät, joten se helpottaa prosessin johtamista luomalla selkeän raamin muutoksen toteuttamiselle. Jatkossa malli on hyödynnettävissä myös muiden asiantuntijaorganisaatioiden muutosprosesseissa. Lisäksi opinnäytetyö toimii esimerkkinä siitä, miten näkökulmia ja menetelmiä voi yhdistellä omalle organisaatiolle sopivan toimintamallin laatimiseksi.</p>
<b>Asiasanat</b> Henkilöstön osallistaminen, muutosjohtaminen, organisaation kehittäminen

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Muutoksen johtamisesta organisaation kehittämiseen .....	3
2.1	Muutos käsitteenä ja ilmiönä .....	3
2.2	Muutoksen aika .....	5
2.3	Muutoksessa johtaminen .....	7
2.4	Organisaation kehittäminen .....	9
2.5	Diagnostisen ja dialogisen näkökulman yhdistäminen .....	12
3	Muutoksen toteuttaminen henkilöstöä osallistaen .....	13
3.1	Mallit muutoksen toteuttamiseen.....	13
3.1.1	Arvostava haastattelu .....	14
3.1.2	Tuottavan muutoksen malli.....	15
3.2	Henkilöstön osallistaminen muutoksessa .....	16
3.3	Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys .....	19
4	Digivisio 2030 -hanke .....	22
4.1	Digivisio syntyi vastauksena korkeakoulukentän muutoksiin .....	22
4.2	Digivision organisoituminen ja muutoskoordinaattorit .....	23
4.3	Digivision eteneminen kohdekorkeakoulussa .....	24
5	Kehittämistyön vaiheet ja menetelmät.....	26
5.1	Tutkimuksen lähestymistapa .....	28
5.2	Lähtötilanteen kartoittaminen .....	29
5.2.1	Työpajojen toteuttaminen ja analysointi .....	30
5.2.2	Kyselyn laatiminen ja analysointi.....	31
5.2.3	Määrällisen aineiston analysointi.....	34
5.2.4	Laadullisen aineiston analysointi .....	35
5.3	Osallistamismallin laatiminen ja testaaminen.....	36
6	Kehittämistyön tulokset ja laaditut mallit.....	38
6.1	Alkukartoitus .....	38
6.1.1	Alkukartoituksen työpajojen tulokset .....	38
6.1.2	Kyselyn tulokset.....	39
6.1.3	Kyselytulosten ristiintaulukoinnit.....	45
6.1.4	Avointen kysymysten tulokset .....	47
6.2	Kokemuksia pilotoinneista.....	50
6.3	Henkilöstön osallistamisen malli .....	54
6.3.1	Osallistamismallin vaiheet käytännössä .....	55
6.3.2	Tulevaisuustyöpaja osallistamisen menetelmänä .....	57

7	Pohdinta .....	60
7.1	Tulosten pohdinta.....	60
7.2	Johtopäätökset ja jatkokehittäminen .....	61
7.3	Opinnäytetyön arviointi.....	63
7.4	Oman oppimisen pohdinta .....	65
	Lähteet.....	67
	Liitteet .....	74
	Liite 1. Kartoituskysely.....	74

# 1 Johdanto

Suomessa on tällä hetkellä osaajapula, joka kohdistuu erityisesti korkeakoulutuksen saaneisiin osaajiin. Yli puolet vuoteen 2035 mennessä avautuvista uusista työtehtävistä vaatii korkeakoulutusta osaamista. (OECD 2022, 10; OKM 2022, 9.) Tämän yhteiskunnallisen haasteen lisäksi korkeakoulujen toimintaan tulee lähivuosina vaikuttamaan teknologinen kehitys ja digitalisoituminen, globaali kilpailu, kuluttajistuminen ja väestörakenteen muutos (Orr ym. 2020, 5; Digivisio 2023c). Näiden muutospaineiden alla suomalaiset korkeakoulut ovat opetus- ja kulttuuriministeriön rahoituksella käynnistäneet Digivisio 2030 -hankkeen. Digivisio 2030 -hanke (jatkossa Digivisio) käynnistyi vuonna 2020 ja vuonna 2021 kaikki Suomen 38 korkeakoulua allekirjoittivat osallistumissopimuksen ja sitoutuivat hankkeen toteuttamiseen. Hankkeen pitkän tähtäimen tavoitteena on luoda kansainvälisesti arvostettu oppimisen ekosysteemi. (Digivisio 2023a.)

Digivision toteutuminen vaatii, että jokainen Suomen korkeakouluista mahdollistaa hankkeen edellyttämät muutokset omassa toiminnassaan. Muutosten toteutumisen varmistamiseksi Digivisio käynnisti korkeakoulujen muutosjohtamisen ohjelman syksyllä 2022, ja sen myötä jokaiseen korkeakouluun nimettiin muutoskoordinaattori. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan henkilöstön osallistamista näihin muutoksiin eräässä suomalaisessa korkeakoulussa. Kohdekorkeakoulu, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu (jatkossa Haaga-Helia), on yksityinen ammattikorkeakoulu, jolla on kolme kampusta Helsingissä, yksi Porvoossa ja yksi Vierumäellä (Haaga-Helia 2022a). Digivision muutosohjelman toteuttamiseen Haaga-Heliaan nimettiin kaksi koordinaattoria, joista tämän kehittämistyön tekijällä on päävastuu muutosjohtamisen ohjelmasta 80 prosentin työpanoksella. Yksi keskeisimmistä muutoskoordinaattorien tavoitteista on osallistaa oman korkeakoulun henkilöstö mukaan Digivisio-hankkeeseen.

Onnistuneeseen henkilöstön osallistamiseen ja sitouttamiseen ei näytä olevan yhtä selkeää toimintamallia. Vaikka tiedetään, että sitoutunut henkilökunta on yksi olennaisimmista muutosprosessin onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä, silti jopa 70 prosenttia organisaatioissa toteutettavista muutoksista epäonnistuu (Burke 2011, 163). Sitoutuminen ja käyttäytymisen muutos on todennäköisempää, kun henkilöstö on saanut osallistua ongelmien ratkaisuun tai uusien toimintatapojen suunnitteluun pelkän muutoksesta tiedottamisen sijaan (Juuti 2017, 138–139; Burnes & Bargal 2017, 91–98). Osallistamismalleja on olemassa lukuisia, mutta kohdekorkeakoulun muutostyön käynnistyessä, muutoskoordinaattorit eivät löytäneet niistä Haaga-Helian tilanteeseen sopivaa mallia. Tämän takia päävastuussa oleva muutoskoordinaattori päätti kehittää korkeakoululle oman osallistamismallin. Kehittämistyö ja lopputuloksena syntyvä malli raportoidaan tässä opinnäytetyössä.

Kehittämistyönä toteutettavan opinnäytetyön tavoitteena on laatia osallistamisen malli, joka auttaa henkilöstöä sitoutumaan organisaatiossa käynnissä olevaan muutokseen. Alatavoitteet ovat

lähtötilanteen kartoittaminen, osallistamisen mallin laatiminen ja laaditun mallin pilotointi. Mallin laatimisen taustalla on oivallus siitä, että henkilöstön sitoutuminen muutokseen on todennäköisempää, kun heillä on parempi ymmärrys muutoksen taustalla vaikuttavista ilmiöistä. Osallistamismallin osana laaditaan myös työpajasuunnitelma, johon perustuen osallistamista tullaan toteuttamaan. Opinnäytetyö kuitenkin rajautuu osallistamismallin laatimiseen, joten osallistamisen toteuttaminen kuvataan vain siltä osin kuin se tapahtuu osallistamismallia suunnitellessa ja pilotoidessa. Osallistamisen toteuttamisen kohderyhmänä on Haaga-Helian henkilöstö. Muiden sidosryhmien osallistaminen rajataan tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Kehittämistyön teoreettiseksi viitekehykseksi on valittu organisaation kehittämisen näkökulma ja sen eri koulukuntien yhdisteleminen. Lähestymistapa on konstrukttiivinen tutkimus, eli tarkoituksena on laatia teoriaan perustuen konkreettinen tuotos, tässä tapauksessa henkilöstön osallistamisen malli (Lukka 2006, 112; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 65; Virtanen 2006, 46). Mallin laatimisen menetelminä hyödynnetään kyselyä ja erilaisia työpajoja. Lähtötilanne kartoitetaan koko henkilöstölle avoimien työpajamallisten kahvitilaisuuksien ja kyselyn avulla. Laadittua osallistamismallia testataan ensivaiheessa avainhenkilöille järjestetyssä työpajassa ja lopuksi osallistamismallin osana laadittavan työpajasuunnitelmaa pilotoidaan kolmen eri henkilöstöryhmän kanssa.

Laadittu malli on hyödynnettävissä jatkossa myös muiden asiantuntijaorganisaatioiden muutosprosesseissa. Lisäksi opinnäytetyö toimii esimerkkinä siitä, miten näkökulmia ja menetelmiä voi yhdistellä omalle organisaatiolle sopivan mallin laatimiseksi. Seuraavissa luvuissa avataan keskeiset käsitteet ja kuvataan työn viitekehys. Luvussa neljä esitellään muutoksen taustalla oleva Digivisio 2030 -hanke sekä kohdekorkeakoulu tarkemmin. Opinnäytetyön menetelmät kuvataan luvussa viisi. Toteutus ja tulokset sekä kehitetty osallistamismalli ja työpajasuunnitelma esitellään luvussa kuusi. Luvussa seitsemän tehdään johtopäätökset ja pohditaan työn onnistumista.

## 2 Muutoksen johtamisesta organisaation kehittämiseen

Muutoksen johtaminen ja organisaation kehittäminen ovat ajankohtaisia teemoja, mutta mistään uusista asioista ei ole kyse. Organisaatioiden on aina tarvinnut toimia muutosten kanssa ja usein organisaatiot ovat toimintaa kehittäessään käynnistämässä muutoksia itse (Clegg, Scwitzer, Whittle & Pitelis 2020, 532). Muutos on aina kompleksinen ja usein myös kaoottinen prosessi, joten onnistuminen muutoksen juurruttamisessa organisaatioon ei ole ollenkaan itsestään selvää. Ja nykyään ei edes puhuta yksittäisistä muutoksista vaan jatkuvasta mukautumisesta muuttuviin tavoitteisiin ja vaatimuksiin. Muutoksen johtamisen sijaan puhutaankin yhä useammin muutoksessa johtamisesta, sillä jatkuvassa muutoksessa elämisestä on tullut kasvava haaste organisaatioille. (Schwarz, Bouckennooghe & Vakola 2021, 172–173.)

Organisaation kehittäminen on tunnustettu omaksi koulukunnakseen 1960-luvulta lähtien, sen taustat ulottuvat kuitenkin aina 1940-luvulle saakka. Kaikki eivät kuitenkaan näe organisaation kehittämistä tutkimussuuntana, sillä heidän mielestään kyse on ennemminkin käytännön tekemisestä. Siitä huolimatta voidaan sanoa, että organisaation kehittämisen käytäntöjä on tutkittu ja määritelty vuosien saatossa niin paljon, että siitä on muodostunut yksi sovelletun tiedon ala. (Marshak 2014, 3.) Organisaation kehittämisen alla on lukuisia erilaisia näkökulmia, jotka pohjautuvat samoihin periaatteisiin ja siten ovat kaikki osa organisaation kehittämisen koulukuntaa. Muun muassa toimintatutkimus on yksi organisaation kehittämisen käytännöistä (Marshak 2014, 14–18). Seuraavissa alaluvuissa pureudutaan tarkemmin muutoksessa johtamiseen ja organisaation kehittämiseen.

### 2.1 Muutos käsitteenä ja ilmiönä

Muutos on tapahtumakulku, jossa jokin asia muuttuu toisenlaiseksi kuin mitä se oli aiemmin. Kyseessä voi olla suuri tai pieni muutos, joka tapahtuu hitaasti tai nopeasti. (Myllymäki 2018, 20.) Luonteeltaan muutos voi tarkoittaa tilanteen parantumista tai sen huonontumista. Muutos voidaan kokea mahdollisuutena tai uhkana. (Jalonen & Uusikylä 2023, 31.) Joskus pienikin muutos voi tuntua vaikealta ja hidaskin muutos voi yllättää. Muutoksen vaikutukset saattavat ulottua muutettavien asioiden lisäksi sellaisiin asioihin, joihin niitä ei olisi haluttu kohdistaa ja sellaisiin asioihin, joihin muutosten vaikutusten ei edes ymmärretty ulottuvan. Tavoitteena on, että muutetut asiat pysyisivät sellaisina, miksi ne muutettiin. Niiden ei haluta palaavan takaisin, vaikka näinkin saattaa joskus käydä. (Myllymäki 2018, 20.)

Muutoksia tapahtuu yksilöiden elämässä, organisaatioissa ja yhteiskunnissa. Kysyttäessä muutos sana tuo monelle mieleen jonkin negatiivisen kokemuksen, vaikka positiivisiakin muutoksia on. Halu vaikuttaa ympäröivään maailmaan ja kontrolloida tapahtumia omassa elämässä johtaa siihen, että ulkopuolelta tulevat muutokset koetaan epämiellyttävinä. (Pirinen 2014, 14.) Yksilön tulee

kohdata muutos ja kohdatessaan hän joko lähtee mukaan, jättäytyy ulkopuoliseksi, torjuu muutoksen tai jopa kieltää koko sen kokonaan. Puhutaan myös jarruttajista, jotka pyrkivät estämään tai hidastamaan muutosta jostain syystä. Syitä muutoksen jarruttamiseen voivat olla esimerkiksi se, että ei ymmärrä muutoksen tarpeellisuutta, muutos on vastoin henkilökohtaisia tai yhteisön etuja, epäilee muutosta johtavien perimmäisiä tarkoituksia tai jostain muusta syystä kokee muutoksen jotenkin vääräksi. (Myllymäki 2018, 21-52.)

Organisaatiossa tapahtuvan muutoksen luonnetta voidaan tarkastella sen ajallisen ulottuvuuden, rajauksen tai laajuuden mukaan. Ajallisesti organisaatiossa tapahtuva muutos on pitkäkestoinen tai lyhytkestoinen, eli esimerkiksi jatkuva kehittämisprojekti tai kertaluonteinen toiminnan muokkaaminen. Laajuudeltaan muutos voi koskea joko koko organisaatiota tai vain yhtä yksikköä. Kyse on joko yksinkertaisesta tai hyvinkin moniulotteisesta prosessista. (Stouten, Rousseau & De Cremer 2018, 753–779.) Yleensä muutokset ovat hiljalleen eteneviä prosesseja ja tämä toimintatapa onkin yritykselle luonteva tapa uudistua. Suuret ja merkittävät muutokset toimintaympäristössä saattavat sen sijaan vaatia yrityksiltä radikaalia uudistumista, sillä murrostilanteessa on kyseenalaistettava vanhoja oletuksia ja toimintatapoja. Erityisen tärkeää olisi kyetä näkemään suurten muutosten synnyttämät mahdollisuudet ja huolehtia, että organisaatiossa on radikaalin uudistumisen vaatimaa luovuutta, näkemyksellisyyttä ja rohkeutta. (Malmelin 2021, 8-11.)

Organisaation muutostilanteita voidaan jaotella myös toiminnallisiin, asteittaisiin, radikaaleihin ja transformationaalisiin muutoksiin. Toiminnallisessa muutoksessa joudutaan muuttamaan olemassa olevaa toimintaa pysyäkseen toimintaympäristön vauhdissa. Tällöin jotkut organisaation rakenteet, systeemit tai prosessit muuttuvat. Nämä ovat yksittäisiä jatkuvasti tapahtuvia muutoksia organisaation operatiivisessa toiminnassa. Esimerkiksi uuden tuotteen kehittäminen tai uuden laatujohtamisen mallin käyttöönotto ovat toiminnallisia muutoksia. Asteittainen muutos puolestaan tapahtuu vaiheittain pikkuhiljaa. Kokonaisuudessaan muutos voi olla todella merkittävä, mutta se ei välttämättä tunnu siltä sen vaiheittaisesta etenemisestä johtuen. Huolimatta rauhallisesta etenemisestä tällainenkin muutos saattaa aiheuttaa vastarintaa. Huomattavasti enemmän vastarintaa aiheuttaa kuitenkin muutos, joka koetaan epäjohtonmukaiseksi tai se on yhtäkkisempi. (Holbeche 2006, 5.)

Radikaali muutos tapahtuu käännekohdissa, kuten esimerkiksi suuriin irtisanomisiin johtavissa kriisitilanteissa, vauhdikkaassa kasvutilanteessa tai fuusiossa. Vakaammassa organisaatiotilanteessa radikaalin muutoksen aiheuttaa esimerkiksi johtamismallin selkeä muuttaminen ja pyrkimys organisaatiokulttuurin muuttamiseen. Kaikista radikaalein muutos on tietenkin silloin kun yritys menee konkurssiin ja sen koko liiketoiminta lopetetaan. Transformationaalista muutosta tarvitaan silloin, kun organisaatio ei enää pysy toimintaympäristön muuttuvan markkinan mukana. Muutostoimenpiteillä pyritään silloin saavuttamaan takaisin organisaation strateginen tasapaino suhteessa



markkinoihin. Tämä voi joskus vaatia ja tarkoittaa koko liiketoimintamallin uudistamista. (Hoelbeche 2006, 6.)

Organisaatiot saattavat käynnistää muutoksia itse tai he voivat joutua muuttamaan toimintatapaan vastauksena toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin (Juuti 2017, luku 10). Organisaatioissa tapahtuvissa muutoksissa tavoitteena on muuttaa käytännön tekemistä, mikä vaatii työntekijöiden käyttäytymisen, asenteiden ja toimintatapojen muuttamista. Tässä voi onnistua vain, jos henkilöstö on motivoitunut ja sitoutunut muutoksessa asetettuihin uusiin tavoitteisiin. (Pirinen 2014, 14.) Useimpien tutkijoiden mielestä juuri henkilöstön sitoutuminen on muutoksen haastavin osuus ja siinä epäonnistuminen on ilmeisen todennäköistä, sillä organisationaalisten muutosten onnistumisen todennäköisyys on vain 30 prosenttia (Holbeche 2006, xi; Burke 2011, 143). Toisaalta myös muutosprosessin epäonnistuminen saa yleensä aikaan jonkinlaista muutosta ja mukautumista, joten organisaatio voi vielä epäonnistumisen jälkeenkin kääntää asian voitokseen. (Schwarz, Bouckenoghe & Vakola 2021, 160.)

Yhteiskunnallisella tasolla muutoksen voidaan nähdä jakautuvan kolmelle eri kehälle, joiden mukaan kyse on ensinnäkin käyttäytymisen muutoksesta, toiseksi järjestelmien ja rakenteiden muutoksesta ja kolmanneksi arvojen, ihanteiden ja ajatusmallien tasolla tapahtuvasta muutoksesta. Nämä kaikki kolme transformaation tasoa ovat kietoutuneet yhteen, sillä ajatusmallimme vaikuttavat siihen millä tavalla käyttäydymme, minkälaisia valintoja teemme ja mihin koemme voivamme vaikuttaa. (Dufva, Grabtchak, Ikäheimo, Lähdemäki-Pekkinen & Poussa 2021, 10.)

## 2.2 Muutoksen aika

Elämme aikaa, jossa monet normaalina pidetyt rakenteet ja toimintatavat muuttuvat (Wartiovaara, Aspivaara & Nyman 2023). Meneillään olevaa monimutkaisuutta on kuvattu VUCA-termillä. Termi muodostuu englanninkielisten sanojen volatile (ailahteleva/räjähdysherkkä), uncertain (epävarma), complex (monimutkainen) ja ambiguous (monitulkintainen) ensimmäisistä kirjaimista. Räjähdysherkkyys tai ailahtelevuus tarkoittaa sitä, että asiat muuttuvat nopeasti, mutta muutokset eivät noudata minkäänlaista kaavaa vaan ailahtelevat suunnasta toiseen. Epävarmuus kuvaa heikkoa ennustettavuutta. Monimutkaisuudella tarkoitetaan sitä, miten muutosten syy-seuraussuhteita on vaikea hahmottaa ja monitulkintaisuudella sitä, että tapahtumia ja tapahtumaketjuja on vaikea ymmärtää. (Sullivan 2012; Poussa & Ylikoski 2022.)

Aikamme nopeasta muutoksesta kertoo sekin, että 1990-luvulla yleiseen käyttöön levinneen VUCA-termin tilalle on jo kehitetty uusi, vielä paremmin 2020-lukua kuvaava termi. Uusi termi on samaan tapaan lyhenne BANI, joka on sekin lyhenne neljän englanninkielisen sanan alkukirjaimista. BANIn kirjaimet tulevat sanoista brittle (hauras), anxious (ahdistava), nonlinear

(epälineaarinen) ja incomprehensible (käsittämätön). Lyhenne on muodostettu kuvaamaan tilannetta, jota pelkkä epävarmuus ja monimutkaisuus eivät riitä kuvaamaan. Hauraudella lyhenteessä tarkoitetaan asioita tai systeemejä, jotka näyttävät kestävilä, mutta yhtäkkiä hajoavatkin. Kyse on joustavuuden puutteesta. Ahdistavuudella tarkoitetaan avuttomuuden tunnetta maailmassa, jossa jokainen valinta saattaa olla väärä. Epälineaarisuus kuvaa sananmukaisesti sitä, että syyt ja seuraukset eivät tunnu liittyvän toisiinsa. Jostain pienestä voikin seurata jotain kamalaa ja vaikka työskentelisimme kuinka, tulokset saattavat ollakin hyvin vähäiset. Lyhenteen viimeinen sana, käsittämättömyys, tarkoittaa niitä tapahtumia, joita ei kerta kaikkiaan pysty käsittämään. Yksilö ei voi ymmärtää, miksi joku teki niin tai miksi jotain tapahtui. Käsittämättömyys liittyy myös esimerkiksi tekoälyyn, joka muuttuu päivä päivältä monimutkaisemmaksi systeemiksi. Lopulta saattaa olla jopa mahdotonta ymmärtää, miten se ratkaisunsa päätyi. (Cascio 2020; Poussa & Ylikoski 2022.)

Nykypäivän kaoottinen muutostilanne on uusi normaali. (Sullivan 2012.) Muutos on jatkuvaa, mutta muuttamalla ajatusmalleja ja toimintatapoja on mahdollista oppia toimimaan jatkuvassa muutoksessa. Cascion (2020) mukaan BANI-ajan haasteista, eli hauraudesta, ahdistavuudesta, epäjatkuvuudesta ja käsittämättömyydestä selvitäkseen tarvitaan muun muassa empatiaa, mindfulnessia, joustavuutta, intuitioon luottamista, rentoutta sekä resilienssiä, eli muutoksen sietokykyä. (Cascio 2020.) Tarve muutoksen sietokyvylle nousee erityisesti silloin kun yksilö, organisaatio tai yhteiskunta kohtaa kriisin, joka vaikuttaa olemassaolon perustaan (Jalonen & Uusikylä 2023, 30).

Jatkuvaa muutosten virran ymmärtämistä helpottavat megatrendit, joilla kuvataan useita ilmiöitä yhdistäviä kehityssuuntia (Dufva 2023). Megatrendien rinnalla kohdataan nopeita muutoksia aiheuttavia yllätyksiä ja kriisejä (Dufva & Rekola 2023, 9). Muutosta tapahtuu yhtä aikaa pienessä ja suuressa mittakaavassa. Samanaikaisesti on käynnissä niin hitaita siirtymiä kuin nopeita ja yllättäviä muutoksia. Kun muutoksia on käynnissä paljon, ne linkittyvät toisiinsa ja synnyttävät lisää muutosta. Systeemisessä muutoksessa on kyse ennakoimattomista tapahtumista, joita syntyy ilmiöiden ja tapahtumien keskinäisriippuvuudesta ja erilaista vipuvoimista (Uusikylä, Jalonen, Lintinen, Kotiranta & Jaakkola 2021, 7). Kyse on toimintamallien ja rakenteiden sekä näiden vuorovaikutuksen aiheuttamista samanaikaisista muutoksista (Sitra 2023a).

Nykyään yhä useammin muutoksesta puhuttaessa kyseessä onkin juuri tällainen yhteen kietoutunut, moniulotteinen, jopa kompleksista ongelmaa muistuttava, systeeminen muutos. Kompleksisessa ongelmassa asiat ja ilmiöt ovat kietoutuneet yhteen siten, että selkeitä syy-seuraussuhteita ei ole löydettävissä (Puustinen & Jalonen 2020, 16–17; Uusikylä ym. 2021, 7). Jos ongelmaan on mahdoton antaa selkeää vastausta, puhutaan pirullisista ongelmista (Lindell, Karhu, Lundström & Pernaa 2023, 176; Lundström & Mäenpää 2020, 38). Hyvä esimerkki pirullisesta ongelmasta on ilmastonmuutos. Se on kompleksinen ongelma, johon ei ole olemassa mitään yhtä selkeää ja

oikeaa vastausta. (Lehtonen 2016.) Pirulliset ongelmat liittyvät ihmisen käsityskyvyn rajallisuuden sekä tavoitteiden ja tulkintojen moninaisuuden ohella tulevaisuuden ennustamisen mahdottomuuteen (Lundström & Mäenpää 2020, 40).

### 2.3 Muutoksessa johtaminen

Tänä päivänä muutokset eivät ole yksittäisiä mekaanisesti johdettavissa olevia tapahtumia, vaan on tarpeen puhua moniulotteisista jatkuvista muutoksista ja siten myös muutoksessa johtamisesta. Organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksen tilassa ja muuttaessaan omaa toimintaansa se myös aiheuttavat muutosta ympärillään, kun ympäristö ja sidosryhmät reagoivat muuttuneisiin toimintatapoihin. (Juuti 2017, luku 10.) Kehittämistyössä ja muutosten johtamisessa pyritään saavuttamaan esimerkiksi parempaa tehokkuutta tai vastaamaan ympäristön muutoksiin keskittymällä näkyviin toimintatapojen, ohjeiden, tavoitteiden ja rakenteiden muuttamiseen. Todellisuudessa muutoksen tulisi kuitenkin tapahtua ajattelumalleissa, tavoissa, käyttäytymisessä ja vuorovaikutuksessa. Onnistuminen on mahdollista, jos osataan keskittyä yksittäisten tekijöiden sijaan niiden vuorovaikutuksessa tapahtuviin kehityskulkuihin. On ymmärrettävä, että kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. (Uusikylä 2021, 9–13.)

Stouten, Rousseau ja Cremer (2018, 773–778) määrittivät kirjallisuuskatsauksen perusteella kymmenen olennaisinta muutosjohtamisen periaatetta, jotka ovat:

- Taustatiedon kerääminen ja muutoksen tarpeellisuuden selvittäminen
- Organisaation muutosvalmiuden arviointi
- Muutostoimenpiteiden toteuttaminen
- Tehokkaan muutosjohtamisen mallin kehittäminen
- Vakuuttava muutosvision kehittäminen ja kommunikointi
- Verkostoituminen ja vaikuttajien hyödyntäminen
- Toteutuksen mahdollistavien toimintatapojen hyödyntäminen
- Pienten muutosten ja kokeilujen vahvistaminen
- Muutoksen etenemisen ja tulosten säännöllinen arviointi
- Muutoksen vakinaistaminen osaksi prosesseja tehokkuuden säilyttämiseksi (Stouten & Cremer 2018, 773–778).

Appelbaum ja kumppanit (2017, 213) taas määrittivät organisaation muutosprosessin onnistumisen vaikuttaviksi tekijöiksi joustavien toimintamallien luomisen, muutosta eteenpäin vievien johtajien roolin vahvistamisen sekä henkilöstön sitoutumisen vahvistamisen formaalin ja epäformaalin viestinnän avulla. Olennainen muutosjohtamisen kulmakivi on yksinkertaisesti tiedon lisääminen. Organisaation henkilöstölle on kerrottava muutokseen liittyvät tärkeät tosiasiat ja heille on myös annettava aikaa uuden tiedon omaksumiseen. Jos johdolta on mennyt viikkoja tai kuukausia

muutokseen liittyvän datan keräämiseen ja sulatteluun, ei muidenkaan voida olettaa omaksuvan muutoksen merkitystä hetkessä. (Myllymäki 2018, 29.)

Perinteisen johtamiskäsityksen mukaan menestyksessä organisaatio syntyy yksittäisten tulostekijöiden, hankkeiden ja prosessien summana ja johdettavat asiat pidetään tiukasti määritellyssä linjassa (Mäki 2020, 88). Johtajalla on asiat tiukasti hallinnassaan ja mahdolliset ongelmat ratkotaan siirtymällä johtoryhmän kesken pohtimaan ratkaisua, joka kerrotaan muulle henkilöstölle sitten kun ratkaisu on valmis. Tämä perinteinen asioita johtava johtamismalli ei kuitenkaan sovellu nykypäivän jatkuvasti muuttuvaan yhteiskuntaan. Jatkuvassa muutoksessa eläminen vaatii muutosjohtamisen taitojen soveltamista. (Kosonen 2020, 258; Juuti 2017, 91.) Muutoksen johtaminen suunnitellaan yleensä suoraviivaiseksi ja esitetään yksinkertaisten mallien kautta, mutta muutoksen toteuttaminen ei ole suoraviivaista tai yksinkertaista ja myös muutoksen seuraukset voivat olla odottamattomia (Burke 2011, 154).

Johtamisen mallit ja menetelmät eivät yleensä myöskään tue työyhteisön luovuutta, innovatiivisuutta ja uudistumiskykyä. Sanotaan, että organisaatiot latistavat luovia ja aloitteellisia ihmisiä, vaikka muutoksissa selvitäkseen juuri heidän osaamistaan tarvittaisiin. Ongelma on se, että organisaatiot on rakennettu toimimaan mahdollisimman tehokkaasti vallitsevissa olosuhteissa eikä työn arjessa ole tilaa uuden luomiselle. Mikäli ihmiset eivät pysty hyödyntämään uudistumiskykyään työssään, ei organisaatiollakaan ole juuri mahdollisuuksia uudistua. (Malmelin 2021, 12–13.) Lisäksi organisaatiossa saattaa vaikuttaa jo aiemmin mainittuja jarruttajia, jotka syystä tai toisesta haluavat hidastaa tai estää muutoksen etenemisen. He yleensä vastustavat muutosta suureen ääneen tai ovat hiljaisina jarruttajina näennäisesti muutoksessa mukana. Jälkimmäiset on vaikeampi paikallistaa, jotta toimintaan voisi puuttua. (Myllymäki 2018, 40.)

Vanhat tavat ovat tuttuja ja turvallisia, joten niihin on helppo jäädä. Työntekijät pohtivat kukin muutosta omasta näkökulmastaan. Kannattaako minun muuttaa toimintaani? Mitä hyötyä siitä on minulle? (Pirinen 2014, 16.) Henkilöstön suhtautumistapoja tarkasteltaessa on huomioitava yhteiskunnan ja myös organisaation kehittyminen. Vallitsevat arvot omaksutaan jo nuoruudessa, joten ne saattavat olla valtaosin jostain menneestä. (Myllymäki 2018, 27.) Samaan tapaan organisaatiossa pidempään toimineet ovat omaksuneet yrityksen arvot ja toimintatavat hieman eri tavalla kuin siellä vasta aloittaneet. Organisaation arvoja saatetaan myös tulkita eri tavalla, mikä vaikuttaa yksilön suhtautumiseen tulevaan muutokseen. Muutoksen kohteiksi itsensä kokevat näkevät asiat eri tavalla kuin ne, jotka muutosta johtavat ja ohjaavat sen etenemistä (Myllymäki 2018, 54).

Muutosvastarinta voi tehdä muutoksen johtamisesta hankalaa, mutta syy muutoksen epäonnistumiseen ei ole muutosvastarinta itsessään. Syy on muutosjohtamisen puuttuminen tai siinä olleet puutteet. Muutosvastarintaa on mahdollista estää hyvällä muutosjohtamisella. Tai ainakin sitä voi

yrittää hallita, jotta vastarinta ei estä muutoksen toteutumista. Johdettavat muutokset saattavat kuitenkin olla hyvin eri tasoisia. Yllättävä ja suuri muutos on huomattavasti haastavampi johdettava kuin pieni ja yllätyksetön. Suurten ja yllättävien muutosten kokonaisuuden hahmottaminen on huomattavasti vaikeampaa kuin pienempien ja pidempään tiedossa olleiden. Ja tämä kokonaisuuden hahmottamattomuus on syy, miksi moni muutos epäonnistuu. Jos kaikkea muutokseen liittyvää ei hahmoteta, jää todennäköisesti myös olennaisia toimenpiteitä tekemättä. (Myllymäki 2018, 53–55.)

Organisaatioiden tulisi ottaa uudenlainen lähestymistapa muutoksen johtamiseen. Onnistuminen VUCA-ympäristössä on Millarin, Grothin ja Mahonin (2018, 11–12) mukaan vaatinut organisaation sisältä lähtevää hallittua uudistumista. Johdon on huolehdittava, että saatavilla ajankohtaista tietoa, joka ruokkii organisaation kehitysprosesseja jatkuvasti. Säännöllisten, jopa viikoittaisten, ennakoitiprosessien tulisi olla osa jatkuvasti käynnissä olevaa keskustelua, joilla strategiaa ja budjetteja pidetään siinä suunnassa mihin on tarkoituskin mennä. Muutoksessa johtamisessa onnistuminen vaatii sisäistä muuttumista, mikä tarkoittaa, että organisaation työntekijöiden tulisi kaikkien omata muutostaitoja. Ei riitä, että reagoidaan jo päälle kaatuneeseen muutokseen, vaan olennaista on kyky mennä edellä ja olla organisoimassa toimintaympäristöä ja markkinoita uudelleen. (Millar, Groth & Mahon 2018, 11–12.) Jos nämä on nähty VUCA-ympäristön vaatimuksina muutoksen johtamiselle, vaatii edellisessä luvussa kuvattu tämän päivän BANI-ympäristö ehkä vielä vahvempaa uudistumisotetta.

Organisaatiot eivät enää pysty vastaamaan haasteisiin yksin. Kompleksisten jatkuvien muutosten maailmassa yhteiskunnalliset muutoksetkaan eivät ole enää ratkaistavissa samalla tavalla kuin ennen. Tarvitaan yhdessä tekemistä ja systeemistä muutosta. (Seppälä 2023, 180–182.) Halu ratkaista moniulotteisia ongelmia ja tuottaa jotain, mihin kukaan ei yksin pysty, synnyttää ekosysteemejä, joissa haasteisiin vastataan yhteistoiminnalla. Ekosysteemissä ihmiset ja organisaatiot työskentelevät yhteisen tavoitteen eteen. Jotta siinä onnistutaan, tulee ekosysteemillä olla jokin selkeä tarkoitus ja sen tavoitteiden tulee olla linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Tarkoitus ja sen ymmärtäminen on avainasemassa, sillä se määrittelee ratkaistavan ongelman merkityksen. Tarkoituksen ymmärtäminen myös lisää yksilön sitoutumista ja tyytyväisyyttä, kun hän tietää toimiensa vaikuttavan jonkin selkeän tarkoituksen saavuttamiseen. (Kola, Koivukoski, Koponen & Heino 2020, 7–18.)

## **2.4 Organisaation kehittäminen**

Organisaation kehittämisellä tarkoitetaan suunnitelmallista koko organisaation laajuista muutosprosessia. Tässä prosessissa tavoitteena on yhdistää yksilöiden tarpeet entistä tiiviimmin organisaation tarkoitukseen ja hyödyntää sillä tavalla olemassa olevia osaajaresursseja paremmin. Organisaation kehittämisessä keskitytään tarkastelemaan organisaatioita kokonaisuudessaan, ihmisiä ja

heidän yhteistyötään, organisaation ja työntekijöiden vuorovaikutusta, johtamisen filosofiaa ja organisaation kulttuuria. (Huffington, Cole & Brunning 1997, 20.) Organisaation kehittämiseen liittyy kolme keskeistä ulottuvuutta. Ensimmäinen ulottuvuus on kohteena olevien sosiaalisten systeemin ymmärtäminen. Toisena on muutoksen syiden ja toteutuksen ymmärtäminen. Kolmantena on ulkoisen muutosagentin roolin ymmärtäminen. Muutosagentti tukee prosessia, mutta hänen roolinsa ei ole johtaa tekemistä ja kertoa mitä tulisi tehdä. Näiden ulottuvuuksien lisäksi taustalla vaikuttavat arvot, jotka ovat humanistinen ja demokraattinen näkemys, asiakaslähtöisyys ja laajempi jopa systeeminen lähestymistapa, joka ymmärtää muutosten vaikutuksia myös yksilön ja organisaation ulkopuolelle. (Marshak 2014, 4–8.)

Organisaation kehittämisen teorioiden syntyyn ovat vaikuttaneet erityisesti Lewinin tutkimukset ja hänen vuonna 1947 julkaisema kolmivaiheinen muutosmalli (Burnes 2004, 987; Juuti 2017, 138–139). Tähän samaan muutosmalliin perustuu suuri osa käytetyimmistä muutosjohtamisen malleista (Rosenbaum, More & Steane 2017, 299). Mallin mukaan onnistunut muutos tapahtuu kolmen vaiheen kautta. Ensimmäinen vaihe on nykyisen tilan vapauttaminen, toinen tavoiteltuun tilaan siirtyminen ja kolmas on tavoitellun tilan jäädyttäminen. (Burnes 2004, 985–986.) Organisaation kehittäminen toteutetaan yleensä sisäisen tai ulkoisen muutosagentin avulla. Muutosagentti voi olla johtaja, henkilöstöhallinnon asiantuntija tai konsultti. Käytännössä hänen roolinsa on joka tapauksessa toimia kuten konsultti ja sitä varten hän tarvitsee roolin vaatiman osaamisen. (Huffington ym. 1997, 27.)

Perinteisen organisaation kehittämisen, eli diagnostisen organisaation kehittämisen, taustalla on tutkimusorientoitunut näkökulma. Tämän näkökulman mukaan on olemassa objektiivinen ja havaittava tila, jota voidaan tutkia. Muutosta voidaan lähteä suunnittelemaan tutkimalla kerätyn tiedon pohjalta. Muutos nähdään prosessina, jossa olemassa oleva staattista tilaa lähdetään muuttamaan ja kun tavoiteltu muutos on saavutettu, tila jäädytetään takaisin staattiseksi. (Bushe & Marshak 2009, 350.) Tämä linkittyy luontevasti perinteiseen johtamisnäkemykseen, jossa organisaatio nähdään mekanistisesti objektina, jonka kulkua johto pyrkii toiminnallaan ohjaamaan. Ihmiset ovat huonoja tottelemaan mekanistista ohjausta ja siten organisaation kehittämisestä onkin löytynyt uusia tapoja muutosprosessien toteuttamiseen. (Juuti 2017, luku 10.)

Jossain yhteyksissä organisaation kehittämisestä puhutaan termillä organisaation kehittäminen ja muutos. Organisaation kehittämisellä tarkoitetaan suunnitelmallista vaiheittain etenevää prosessia, mutta kun puhutaan termillä organisaation kehittäminen ja muutos, on kyse laaja-alaisemmin muutoksen ymmärtävästä joko suunnitellusta tai suunnittelemattomasta prosessista. (Burke 2011, 145.) Jälkimmäinen on modernimpi versio organisaation kehittämisestä ja näyttäisi siltä, että termien erot ovat suurin piirtein samat kuin diagnostisella ja dialogisella organisaation kehittämisellä,

jotka on otettu termeinä käyttöön 2000-luvun alkupuolella. Diagnostisella organisaation kehittämällä tarkoitetaan perinteisempää organisaation kehittämistä ja dialogisella organisaation kehittämällä uudempia kehityssuuntia. (Marshak 2014, 14–18.) Tässä kehittämistyössä puhutaan diagnostisen ohella dialogisesta organisaation kehittämisestä, joka avataan tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Dialoginen organisaation kehittäminen on näkökulmana uudehko verrattuna diagnostiseen organisaation kehittämisen näkökulmaan (Bushe & Marshak 2015, 13). Diagnostisen näkökulman mukaan muutos voidaan luoda, suunnitella ja johtaa. Dialogisesta näkökulmasta muutosta voidaan edistää, mutta se on pääasiallisesti itseorganisoituva. Diagnostisessa organisaation kehittämisessä keskitytään muuttamaan käytöstä ja sitä mitä ihmiset tekevät. Dialogisessa keskitytään muuttamaan ajatusmalleja ja sitä mitä ihmiset ajattelevat. (Bushe & Marshak 2015, 25.) Dialogisen organisaation kehittämisen näkökulma olettaa organisaatioiden olevan itseorganisoituvia ja sosiaalisesti rakentuvia todellisuuksia, jotka jatkuvasti luodaan ja muutetaan tarinoiden, kuvien ja keskusteluiden kautta (Bushe & Marshak 2014, 198). Mutta aivan kuten diagnostinen organisaation kehittäminen, dialoginen sisältää sekä strukturoituja että kokeellisia toimia. Strukturoitu dialoginen organisaation kehittäminen käsittää tapahtuman tai tapahtumia, jotka on suunniteltu niin, että ne synnyttävät luovuutta ja sitoutumista. (Bushe & Marshak 2014, 200.)

Bushen ja Marshakin (2015, luku 1) mukaan dialogisen organisaation kehittämisen lähtökohdat ovat:

- Organisaatiot ovat sosiaalisia konstruktioita, jotka muodostuvat vuorovaikutuksesta. Kysymällä voidaan vaikuttaa ja luoda uutta tietoa ja siten jopa muuttaa organisaatiota.
- Vuorovaikutukselle pohjautuva rakennelma ei ole pysyvä vaan se luodaan jatkuvasti uudestaan vuorovaikutuksen kautta. Siten myös muutosta tapahtuu koko ajan.
- Dialogisen organisaation kehittämisen toimijan tulee ymmärtää oma vaikutuksensa vuorovaikutuksessa ja muutoksessa.
- Kompleksissa muutoksissa ja yllättävissä tilanteissa, joissa useat ihmiset osallistuvat tekemiseen, mikään valmis malli tai tieto ei oikein toimi. (Bushe & Marshak 2015, luku 1.)

Dialogisen näkökulman hyödyntäminen vaatii muutoksen johtajalta erilaista ajattelutapaa kuin diagnostisen, sillä asenteet hänen ajattelunsa taustalla vaikuttavat siihen, miten hän suhtautuu yritykseen ja muutokseen (Bushe & Marshak 2015, luku 1). Edellisen 30 vuoden aikana postmoderni käänne sosiaalitieteissä ja kompleksisuuden näkökulma luonnontieteissä ovat vaikuttaneet käsityksiin muutoksesta ja siihen liittyvistä käytänteistä (Bushe & Marshak 2014, 193–194). Sosiaalisen konstruktionismin mukaisesta näkökulmasta organisaatiomuutoksiin on tullut 2000-luvulla yhä

suositumpi tutkijoiden keskuudessa. Tämän näkökulman mukaisesti arkiset puheet ja niissä käytetty kieli muokkaa puhettavan, jonka pohjalle organisoituminen perustuu. (Juuti 2017, 134.)

## 2.5 Diagnostisen ja dialogisen näkökulman yhdistäminen

Organisaation kehittämisen teorioissa tarkka kahtiajako dialogiseen ja diagnostiseen näkökulmaan nähdään tänä päivänä ongelmallisena. Alusta lähtien on nähty hyödyt näiden kahden näkökulman yhdistämisestä, mutta selkeä teoria aiheesta puuttuu. (Hastings 2021, 260–261.) Viime vuosina tutkimustyötä ja kirjoituksia näkökulmien yhdistämisen tavoista ja hyödyistä on tehty yhä enemmän. Maxton (2021, 127) näkee omiin kokemuksiinsa pohjautuen yhdistämisen ratkaisuna moniulotteisen yritystoiminnan haasteisiin. Dialogisesta lähestymistavasta on hyötyä uuden löytämisessä ja henkilöstön osallistamisessa, kun taas diagnostinen lähestymistapa on parempi suunnitelmalliseen tekemiseen ja olemassa olevien resurssien parempaan hyödyntämiseen. (Maxton 2021, 127.)

Hastings ja Schwarz (2022, 142–143) selvittivät laajassa tutkimuksessaan johtajien valintoja diagnostisen ja dialogisen näkökulman välillä muutosprosessin aikana. Heidän tutkimuksensa mukaan muutosjohtajuuden perinteinen oletus diagnostisista menetelmistä hyötyy muutoksen edessä käytetyistä dialogisista menetelmistä. He tunnistivat tutkimuksessaan neljä erilaista muutosprosessin mallia: 1) kokonaan diagnostinen prosessi, 2) aloitettu diagnostisena, mutta vaihdettu dialogiseen prosessiin, 3) kokonaan dialoginen prosessi ja 4) aloitettu dialogisena, mutta vaihdettu diagnostiseen prosessiin. Parhaiten onnistuttiin (93 %) muutoksissa, jotka alkoivat diagnostisena, mutta vaihtuivat dialogiseen prosessiin. Myös kokonaan dialogiset prosessit ja prosessit, jotka alkoivat dialogisena, mutta vaihtuivat diagnostiseen, menestyivät hyvin, sillä molempien prosessien onnistumisprosentti oli yli 80 prosenttia. Kokonaan diagnostisen muutosprosessin onnistumisprosentti taas oli vain 33 prosenttia. (Hastings & Schwarz 2022, 129.)

Hastings ja Schwarz (2022, 140–141) tarkastelivat tutkimuksessaan tämän lisäksi muutoksen lähtökohtia taustoittavia työtapoja. Tarkastelussa vertailtiin toimintatapaa, jossa hyödynnettiin yhtä yksittäistä selvitystyötä ja toisaalta tilannetta, jossa yhden yksittäisen objektiivisen selvityksen sijaan tehdäänkin rinnakkain sekä objektiivista että tarinoihin perustuvaa selvitystä. Käytännössä kyse on siitä, että hyödynnetään diagnostista ja dialogista näkökulmaa yhtä aikaa jo lähtökohtien tarkastelussa. Näistä jälkimmäinen, eli tapa, jossa tehdään rinnakkain selvitystä molemmista näkökulmista, antaa heidän tutkimuksensa mukaan muutoksen johtamiseen tietoa, jonka avulla pystytään valitsemaan menestyksekkäs tapa muutosprosessin toteuttamiseen. (Hastings & Schwarz 2022, 136–137; 140–141.)



### 3 Muutoksen toteuttaminen henkilöstöä osallistaen

Muutosjohtamiseen liittyvät tiiviisti erilaiset mallit, joiden avulla muutos pyritään viemään onnistuneesti läpi. Kirjallisuudesta löytyvistä malleista huolimatta muutoksen johtaminen ei ole helppoa, sillä yhtenäistä näkemystä muutosprosessista tai tavoista sen onnistuneeseen läpivientiin ei ole (Stouten, Rousseau & De Cremer 2018, 753; Bamford & Daniel 2005, 404). Organisaation kehittämisen teorioissa katsotaan, että menetelmiä voidaan hyödyntää joko diagnostisen tai dialogisen näkökulman mukaisesti. Prosessin näkökulma riippuu menetelmien hyödyntäjän ajattelutavasta, minkälaisia menetelmävalintoja hän tekee ja mistä näkökulmasta hän haluaa valittuja menetelmiä hyödyntää. (Bushe & Marhsak 2015, 14.) Myös Hastings ja Schwartz (2019, 228) toteavat, että joi-tain muutosprosessimalleja ja menetelmiä voi hyödyntää sekä diagnostisesta että dialogisesta näkökulmasta. Tässä luvussa tarkastellaan muutosprosessimalleja muutosjohtamisen ja organisaa-tion kehittämisen näkökulmasta, kuvataan tarkemmin kaksi tämän kehittämistyön kannalta kes-keistä mallia ja syvennyttään henkilöstön osallistamisen käytäntöihin.

#### 3.1 Mallit muutoksen toteuttamiseen

Yksinkertainen muutoksen johtamisen malli sisältää neljä vaihetta, jotka ovat 1) lähtötilanteen kar-toitus, 2) muutosmatkan suunnittelu, 3) suunnitelman toteutusvaihe ja 4) muutoksen onnistumisen arvioiminen ja saavutetun muutoksen ankkurointi (Salminen 2022, 26–27). Tällaisen suoraviivaisen etenemisen korostaminen saattaa jopa vaikeuttaa muutoksen toteuttamista. Ihmiset eivät aina toimi oletuksen mukaan eikä johto voi tietää kaikkea, vaikka prosessi olisi suunniteltu kuinka huo-rellisesti tahansa. (Juuti 2017, 137.)

Yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen malleista on jo aiemmin mainittu organisaation kehittä-misen teorioiden taustalla vaikuttanut Lewinin kolmivaiheinen malli. (Burnes 2004, 987; Juuti 2017, 138–139.) Sen mukaan onnistunut muutos tapahtuu kolmen vaiheen kautta. Ensimmäinen vaihe on nykyisen tilan vapauttaminen, toinen tavoiteltuun tilaan siirtyminen ja kolmas on tavoitellun tilan jäädäyttäminen. Huolimatta mallin tunnettuudesta, sitä on kritisoitu yksinkertaisuudesta. Mallia ei ole kehitetty kuitenkaan puhtaasti organisaatioiden muutosjohtamista varten, sillä Lewinin ensisijainen kiinnostuksen kohde olivat yhteiskunnalliset ongelmat. (Burnes 2004, 985–986.) Sitä taustaa vas-ten peilaten on helpompi ymmärtää, että mallia on mahdollista hyödyntää laueamminkin. (Burnes 2020, 33–34; Burnes 2004, 992).

Lewinin mallin voi nähdä runkona, jonka pohjalle muutostoimenpiteitä on helppo lähteä rakenta-maan. Rosenbaum ja kumppanit (2017) analysoivat 13 tunnettua muutosjohtamisen mallia ja tuli-vat siihen tulokseen, että monet kolmivaiheisen mallin jälkeen kehitetyistä malleista eivät itseasi-assa ole mitenkään uusia, vaan ne rakentuvat kolmivaiheisen mallin päälle toimien tarkennuksina

yksinkertaiseksi hahmotellun prosessin toteuttamiselle. Uudet mallit tarkentavat toimintatapoja ja antavat lisäohjeita kolmivaiheisen mallin hyödyntämiseen. (Rosenbaum ym. 2017, 299.) Lewinin mallia voidaan pitää hyvin kattavana tai toisaalta voidaan nähdä, että se hahmottelee muutosprosessin niin laveasti, että minkä tahansa mallin voidaan nähdä pohjautuvan siihen.

Stouten, Rousseau ja De Cremer (2018) perehtyivät käytetyimpien muutosjohtamisen mallien periaatteisiin sekä organisaatioiden muutosprosessien tutkimuslöydöksiin tehdäkseen käytännön ja teorian yhdistävän yhteenvedon muutoksen johtamisen toteuttamisesta. He tarkastelivat Lewinin kolmivaiheisen prosessin lisäksi kuutta erilaista muutosjohtamisen mallia. Malleista suurin osa luottaa ylhäältä alas tapahtuvaan johtamiseen, minkä voidaan nähdä noudattavan perinteisempää johtamisajattelua. Mallien välillä oli eroa myös esimerkiksi siinä, miten muutosprosessi tulisi käynnistää. Joissain malleissa alun lähtötilanteen diagnosointi on olennaista, mutta useampi malli jättää alun diagnoosin tekemisen kokonaan huomiotta. Diagnoosin näkökulmakin, eli keskitytäänkö heikkouksiin vai vahvuuksiin, eroaa mallien välillä. Lopputuloksena he totesivat, että mikään heidän tarkastelemistaan malleista ei sovellu sellaisenaan kaikkiin tilanteisiin, vaan muutoksen toteuttajan tulee sopeuttaa malleja ja menetelmiä tarpeen mukaan (Stouten ym. 2018, 753–779).

Yhdistävänä tekijänä kaikissa muutosta jäsentävissä malleissa on muutoksen prosessimaisuus, jossa onnistuminen edellyttää muutostarpeen tunnistamista, välttämättömien toimenpiteiden toteuttamista ja lopuksi muutoksen jatkuvuuden varmistamiseksi sen juurruttamista osaksi arkea. Tämä ajattelutapa on ongelmallinen, sillä jatkuvassa systeemisten muutosten maailmassa muutos on päättymätöntä ja kehämäistä eikä asioiden syitä ja seurauksia aina pystytä päättelemään, saati hallitsemaan. (Jalonen & Uusikylä 2023, 31-35.) Pirulliset ongelmat, kompleksisuus ja muutoksen jatkuvuus haastavat näkemykset, joissa tarkastellaan muutoksia yksittäisinä perinteisellä johtamisnäkemyksellä hallittavissa olevista tapahtumaketjuina (Mäki 2022, 88). Seuraavissa alaluvuissa esitellään tarkemmin muutamia muutosjohtamisen malleja.

### **3.1.1 Arvostava haastattelu**

Stouten ja kumppanit (2018) tarkastelivat yhtenä muutosjohtamisen mallina Appreciative Inquiry, joka on vapaasti suomennettuna arvostava haastattelu. Arvostavan haastattelun näkemyksen mukaan organisaatiot eivät ole haasteita, jotka pitää ratkaista vaan juuri päinvastoin, ne ovat ratkaisuja ongelmiin tai vastauksia tarpeisiin. Tähän näkökulmaan pohjautuen arvostava haastattelu tarjoaa positiivisen ja vahvuuksiin perustuvan lähestymistavan organisaation kehittämiseen ja muutoksen johtamiseen. (Cooperrider & Whitney 2005, luku 1.) Arvostava haastattelu jakaa muutosprosessin neljään vaiheeseen. Malliin on myöhemmin lisätty viides vaihe, mutta tässä kehittämissä työssä tarkastelun alla on neljän vaiheen malli. Ensimmäinen vaihe on discovery, eli löytäminen. Siinä kyse on organisaation olemassa olevien vahvuuksien löytämisestä. Toinen vaihe on dream,

eli unelmointi. Siinä kuvitellaan mitä organisaatio voisi olla, jos kaikki vahvuudet saataisiin hyödynnettyä täydellisesti. Kolmas vaihe on design, eli suunnittelu. Tässä vaiheessa suunnitellaan miten organisaation nykyistä tilaa tulisi muuttaa, jotta unelma voitaisiin saavuttaa. Neljäs vaihe on destiny, eli kohtalo. Neljännessä vaiheessa sinetöidään suunniteltu tulevaisuus. (Cooperrider & Whitney 2005, luku 4.)

Arvostavan haastattelun olennaisin idea on se, että muutos nähdään mahdollisuutena ja keskustelua käydään positiivisesta näkökulmasta (Grieten ym. 2018, 104). Arvostavan haastattelun ytimen muodostaa neljä peruseriaa. Ne ovat konstruktionismin periaate, samanaikaisuuden periaate, poeettisuuden periaate, ennakkoinnin periaate ja positiivisuuden periaate. Niiden mukaisesti mallia toteuttaessa olennaisinta on nähdä ihmisten välinen vuorovaikutus kaiken keskiössä, ymmärtää kysymisen ja keskustelun merkitys muutoksessa, olla avoin mahdollisuuksille, katsoa tulevaisuuteen, kysyä positiivisia kysymyksiä. (Cooperrider & Whitney 2005, luku 7.)

Lilja ja Richardsson (2015) tarkastelivat tutkimuksessaan arvostavaa haastattelua menetelmänä ja toivat tuloksissa esille haastattelun toteuttajan kokemista hyödyistä sekä menetelmän käyttämisestä laajemmin laadunhallinnan käytännöissä. Haastatteluja toteuttaneet kokivat rakentaneensa luottamuksellisen suhteen haastateltavan kanssa, omien kuuntelu- ja coaching-taitojen parantuneen, oman itsetuntemuksen lisääntyneen ja että he saivat auttaa jotakin toista. Arvostavan haastattelun nähtiin tuovan positiivisuutta päivittäiseen työhön, mahdollistavan houkuttelevampien innostamisen keinojen käytön sekä rakentamaan vuorovaikutuksellisempaa laatukulttuuria. (Lilja & Richardsson 2015, 345–346.)

### 3.1.2 Tuottavan muutoksen malli

Marshak ja Bushe (2018) ovat laatineet dialogisen organisaation kehittämisen alle tuottavan muutoksen mallin. Tämä malli pyrkii systemaattisemmin ymmärtämään mitä tapahtuu nopeissa muutoksissa, joita on raportoitu dialogisen organisaation kehittämisen menetelmillä tai muilla ei niin menetelmäkeskeisillä tavoilla toteutettavan. Tuottavassa muutosmallissa on määriteltynä askeleet, jotka tarvitaan henkilöstön tai muiden sidosryhmien sitouttamiseen. Sitouttaminen tehdään keskusteluilla, joissa osallistujat pääsevät itse tuottamaan ideat, joiden mukaan toimitaan. Tuottavan muutosmallin ja perinteisten suunniteltujen muutosten lähestymistapojen välillä on joitakin eroja. Ensimmäkin tuottava muutosmalli luottaa tarkoitukseen, ei visioon. Toiseksi tuottavassa muutosmallissa kokeillaan montaa ratkaisua ja toteutetaan kaikkea mikä toimii, sen sijaan, että tunnistettaisiin yksi oikea ratkaisu, jossa pitäydytään. Kolmanneksi tuottavassa muutosmallissa johtajien rooli on merkityksellisin vasta kun kokeilut on käynnistetty, ei ideointivaiheessa. (Bushe 2021, 530–531.)



Kuva 1. Tuottavan muutoksen malli (mukaillen Bushe 2021)

Kuviossa yksi havainnollistetaan tuottavan muutoksen mallin vaiheet. Ensin tunnistetaan haaste ja muodostetaan tarkoitus. Sen jälkeen sitoutetaan tarvittavat sidosryhmät tuottaviin keskusteluihin ja stimuloidaan tarkoituksen saavuttamista tukevien innovaatioiden syntymistä. Seuraavaksi opitaan kokeiluista ja juurrutetaan onnistuneet toimenpiteet jatkuvaan käyttöön. Olennaista onnistuneessa tuottavassa muutoksessa on sen perustuminen tekemisen tarkoitukseen, ei valmiiseen visioon tai tavoitteeseen. Visio on valmis ratkaisu ongelmaan ja sitä tarvitaan, kun muutoksessa edetään perinteisesti ylhäältä alaspäin johdettuna. Tarkoitus kuvaa sitä mitä organisaatio pyrkii tekemään joka päivä. Visio taas voidaan nähdä yhtenä tapana saavuttaa tarkoitus. Kun henkilöstöllä on yhteinen tarkoitus, he paljon todennäköisemmin toimivat kukin itsenäisesti kohti yhteistä hyvää. Kun yhteistä tarkoitusta ei ole, he toimivat heidän henkilökohtaisten tarpeidensa mukaan. (Bushe 2021, 530–532.)

### 3.2 Henkilöstön osallistaminen muutoksessa

Aiemmin mainitun kolmivaiheisen muutosmallin kehittänyt Lewin on päättellyt tutkimustyönsä perusteella, että ihmisen käyttäytyminen ei muutu pelkän tiedon perusteella, vaan käyttäytymisen

muutos on todennäköisempää, jos henkilö saa osallistua ongelman analysointiin ja ratkaisuun. Tämä ajatus on yksi keskeisimmistä muutosjohtamisen ja organisaation kehittämisen taustalla vaikuttavista periaatteista. (Juuti 2017, 138–139; Burnes & Bargal 2017, 91–98.) Sen mukaisesti osallistuminen ja osallistaminen ovat olennainen osa onnistunutta muutoksen läpivientiä. Muutoksen johtamisen malleja tutkiessaan Stouten ja kumppanit (2018) nostivat esille, että tarkasteltujen seitsemän mallin välillä ei ollut mitään perustavanlaatuisia ristiriitaisuuksia osallistamisen suhteen. Vaikka osallistaminen kuvattiin eri tavoilla ja huomioitiin eri vaiheissa, se oli kaikissa jollain tapaa mukana. (Stouten ym. 2018, 760–765). Osallistamisen toteuttamistavalla on kuitenkin merkitystä. Esimerkiksi Judsonin mallissa on olennaista, että muutoksen alustavat suunnitelmat kommunikoidaan ehdotuksina eikä lukkoon lyötyinä suunnitelmina, jotta osallistettavat kokevat, että heidän kommenteillaan ja ehdotuksillaan on merkitystä. Malleista eniten huomiota osallistamiselle antanut malli oli arvostava haastattelu. (Stouten ym. 2018, 753–755; 760–761.)

Osallistamisella tavoitellaan henkilöstön innostumista ja sitoutumista muutokseen. Innostuksen ja sitoutumisen aikaansaaminen vaatii onnistunutta vuorovaikutusta johdon ja alaisten välillä. Johtamista ei oikeastaan ole edes olemassa ilman vuorovaikutusta. (Juuti 2017, 45, 101.) Muutokset tai uudet innovaatiot saattavat alkuun synnyttää innostusta, mutta se saattaa laantua, kun huomataan, että muutos ei vastaakaan kaikkiin sille asetettuihin odotuksiin (Prantl, Freund ja Kals 2021, 155). Pelkkä innostus ei yksin riitä vaan rinnalle tarvitaan pitkäjänteisempi sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. Henkilöt, jotka ovat osallistuneet päämäärien asettamiseen, ovat todennäköisemmin sitoutuneet niihin, kuin henkilöt, joille päämäärät tulevat annettuna (Juuti 2017, 48). Tästä on esimerkiksi korkeakoulumaailmassa toteutettu tutkimus, jossa tarkasteltiin korkeakoulun henkilöstön kokemuksia muutosprosessissa. Tulosten perusteella vain joka viides henkilöstön jäsenistä oli jollain tapaa sitoutunut muutokseen. Sitoutumattomuuden syyksi selvisi henkilöstön kokemus ylhäältä johdetusta muutosprosessista, jossa he eivät päässeet osallistumaan. (Szelagowska-Rudzka 2018, 421–422.)

Esimerkki on ajankohtainen, sillä korkeakoulukentällä on tällä hetkellä paljon muutoksia ja yhteiskunnallisia vaatimuksia toiminnan uudistamiseen. Se näkyy korkeakoulujen ja siellä työskentelevän henkilöstön, kuten esimerkiksi opettajien, kohtaamina muutoksina. Oppilaitosten ja opettajien tulisi reagoida muutoksiin jo ennen muita ollakseen valmiina kouluttamaan tulevaisuuden osaajia työelämään (Daujotienė, Kazlauskienė & Bubnys 2020, 10–11). Hargreavesin (2005) toteuttaman tutkimuksen mukaan opettajan iällä ja uran vaiheella on merkitystä sille, miten opettaja reagoi muutokseen. Opettajat tarkastelevat omaa suhtautumistaan muutoksen vertailemalla itseään kollegoihinsa, jotka he näkevät joko positiivisina tai negatiivisina esimerkkeinä. Daujotienė ja kumppanit (2020) taas tuovat esille, että opettajan osallistuminen muutoksiin määräytyy useiden eri tekijöiden perusteella. Nämä tekijät ovat tylistsyminen, itsearviointi, myönteinen kannustus, tuki ja muiden

kielteinen reaktio. Henkilökohtaisella tasolla osallistumiseen vaikuttaa persoonallisuuspiirteet ja mahdollinen tylsistyminen nykytilanteeseen. Organisaatiotasolla osallistumiseen vaikuttaa yksilön saama tuki, positiivinen ilmapiiri sekä muiden suhtautuminen. (Daujotiené ym. 2020, 10–11.)

Nuoret opettajat ovat mukautuvaisempia ja sisäistäneet jatkuvan muutoksen osaksi urakehitystään. Pidempään opettajana toimineet sen sijaan ovat jo kyllästyneet muutoksiin uransa aikana ja ovat vähemmän alttiita ulkopuolisille muutosviesteille. Myös jo jonkin aikaa opettajana toimineet ovat kriittisempiä sen suhteen mihin muutoksiin lähtevät mukaan. (Hargreaves 2005, 981.) Kokemusvuosien lisäksi henkilökohtaiset ominaisuudet ja toimintatavat vaikuttavat siihen, miten muutoksen tuomat riskit koetaan (Daujotiené ym. 2020, 10–11). Organisaation toiminnan kannalta on erittäin tärkeää, että kaikki ikä- tai kokemusvuosiryhmät ovat edustettuna ja että näiden ryhmien välillä on vuorovaikutusta. Kokemuksen avulla saavutettu tieto varmistaa organisaation tehokkaan toiminnan ja antaa suhteellisuuden tajua nuorten opettajien käytännön tekemiseen ja siten saattaa jopa estää loppuun palamista. (Hargreaves 2005, 981–982.)

Prantl, Freund ja Kals (2021) tarkastelivat korkeakouluhenkilökunnan suhtautumista tänä päivänä merkityksellisemmiksi noussutta yhteiskunnallista vastuuta ja sen mukanaan tuomia muutoksia kohtaan. Heidän tutkimuksensa mukaan asenteet vaihtelivat henkilöstöryhmien välillä sekä sen mukaan, miten henkilö on osallistunut parempaa yhteiskunnallista vastuuta tavoittelevaan muutosprosessiin. Sekä osallistuneilla että osallistumattomilla opettajilla oli lähtökohtaisesti samat uskomukset ja perustelut yhteiskuntavastuullisista toimista. Tuntemukset ja intentiot käytännön tekemistä kohtaan olivat kuitenkin positiivisempia, heillä, jotka olivat osallistuneet prosessiin. Samaa eroa he eivät havainneet tarkastellessaan hallintohenkilökuntaa ja opiskelijoita, mikä saattaa selittyä pienemmällä otannalla ja sillä, että yhteiskunnallisen vastuun näkemykset koskevat lähinnä opetushenkilöstöä. (Prantl ym. 2021, 155–156.)

Opettajien, kuten muunkin henkilöstön, muutokseen suhtautumiseen vaikuttavat useat tekijät, mutta selkeästi vahvimmin tutkimuksista nousee esille osallistumisen merkitys muutokseen sitoutumisessa. Usein osallistaminen ja yhteiskehittäminen on melko pistemäistä johonkin tiettyyn muutokseen tai kehittämishankkeeseen liittyvää. Jotta osallistamisesta voitaisiin saada tehokasta ja jatkuvaa, on joissain organisaatioissa lähdetty kokeilemaan systemaattista osallistamista. Pyrkimyksenä on, että tiedon tuottamisesta ja sen jakautumisesta organisaation sisällä saadaan selkeämpää ja jatkuvampaa. Systemaattista osallistamista käynnistäessä tulee ensimmäiseksi miettiä, miksi osallistetaan, eli mikä on osallistamisen tarkoitus. Sen jälkeen muodostetaan osallistamiselle konkreettiset tavoitteet. Seuraavaksi laaditaan sidosryhmäkartta, jossa kuvataan organisaation sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien verkosto. (Kinnunen 2022.)

Neljäntenä systemaattisen osallistamisen käynnistämisessä tulisi määritellä aikataulut ja roolit. Kun aikataulu on luotu, tulisi tarkastaa, että suunnitelma on linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Mittarien tulee mitata oikeita asioita suhteessa toimenpiteisiin. Mittarit saattavat vaikuttaa siihen, miten tietoa kerätään, joten työkalut ja menetelmät valitaan vasta mittarien tarkastelun jälkeen. Työkalujen valinnassa on hyvä pohtia kohderyhmiä ja tavoitteita, jotta menetelmät ovat tilanteeseen sopivia. Työkalujen valinnan jälkeen on aika aloittaa toteuttaminen. Ajatus on, että malli kehittyy edelleen toteutuksen aikana ja tekeminen on oikeasti organisaatiota hyödyntävää yhteiskehittämistä. (Kinnunen 2022.)

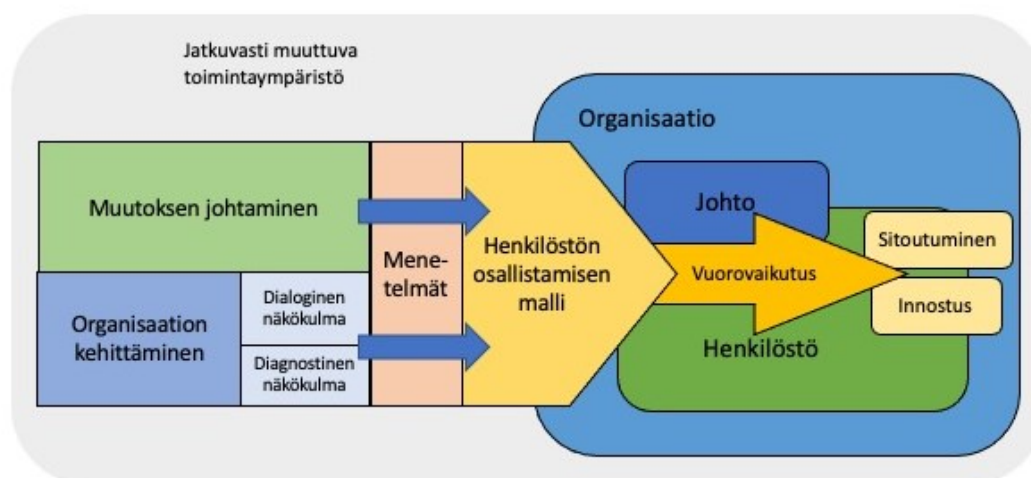
### 3.3 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Muutoksen johtaminen ja organisaation kehittäminen voidaan nähdä rinnakkaisina ja osin päällekkäisinä yläkäsitteinä, joiden alle mahtuu erilaisia näkökulmia ja menetelmiä onnistuneen organisaatiomuutoksen toteuttamiseen. Terminä muutoksen johtaminen on hieman vanhanaikainen, sillä se ymmärretään ylhäältä johdettuna prosessina, jossa johtoryhmä ohjaa organisaation yhdestä staattisesta tilasta toiseen. Nykypäivän turbulentissa maailmassa on lähes välttämätöntä puhua muutoksen johtamisen sijaan muutoksessa johtamisesta ja toisaalta organisaation kehittämisestä, joka jo terminä kuvaa muutosta laajempaan koko organisaation yhteisenä aktivoitumisena.

Muutoksen johtamisen ja organisaation kehittämisen menetelmien taustalla ovat Lewinin oivallukset sekä hänen kehittämänsä kolmivaiheinen muutosprosessimalli. Lewinin mukaan ihmisen käyttäytymisen muutos on todennäköisempää, jos henkilö saa osallistua ongelman analysointiin ja ratkaisuun (Juuti 2017, 138–139; Burnes & Bargal 2017, 91–98). Tämän oivalluksen voidaan nähdä vaikuttaneen merkittävästi siihen, miten muutoksia johdetaan ja organisaatioita kehitetään tänä päivänä. Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on laatia osallistamisen malli, jonka avulla henkilöstö saadaan sitoutettua tuleviin muutoksiin. Lähtökohtana on se, että henkilöstö pääsee osallistumaan ja pohtimaan miten tämä tulee omaan työhön vaikuttamaan ja miten organisaation tulisi toimia vastatakseen tuleviin haasteisiin parhaalla mahdollisella tavalla.

Kuvioon kaksi on visualisoitu opinnäytetyön viitekehys, joka on laadittu lukujen kaksi ja kolme kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Hallitsevat taustateoriat kehittämistyön taustalla ovat muutoksen johtamisen ja organisaation kehittämisen teoriat. Muutoksen johtamisen teorioissa muutos kuvataan usein suoraviivaisena ja esitetään yksinkertaisten mallien avulla. Varsinkin nykyisessä muutosten hallitsemassa maailmassa yksinkertaiset mallit eivät kuitenkaan toimi, sillä muutosten eteneminen voi olla hyvinkin monimutkaista ja seuraukset odottamattomia (Burke 2011, 154). Tulevan ennustaminen on haastavaa, muutosten syy-seuraussuhteiden hahmottaminen vaikeaa ja tapahtumaketjuja vaikea ymmärtää (Sullivan 2012; Poussa & Ylikoski 2022). Siksi on olennaista, että

kehittämistyötä laadittaessa tulkitaan ja sovelletaan teorioita nykyinen jatkuvassa muutoksessa oleva toimintaympäristö huomioiden.



Kuva 2. Kehittämistyön viitekehys

Organisaation kehittämisessä on Bushen ja Marshakin (2015, 25) jaottelun mukaan kaksi näkökulmaa, joista ensimmäinen on perinteisempi diagnostinen näkökulma ja toinen modernimpi dialoginen näkökulma (kuva 2). Diagnostisen näkökulman mukaan muutos voidaan luoda, suunnitella ja johtaa, mikä vastaa perinteistä muutoksen johtamisen ajatustapaa. Dialogisesta näkökulmasta muutosta voidaan edistää, mutta koska se nähdään itseorganisoituvana prosessina, sitä ei voi suoraan johtaa. Siksi dialogisen näkökulman mukaisessa muutosprosessissa keskitytään ihmisten ajattelumallien ja ajattelun muuttamiseen. (Bushe & Marshak 2015, 25.) Tässä opinnäytetyössä on huomioitu molemmat organisaation kehittämisen näkökulmat, sillä viimeaikaisten tutkimusten mukaan muutoksen onnistuminen on todennäköisintä, kun hyödynnetään diagnostisen ja dialogisen näkökulman yhdistelmää (Maxton 2021, 127; Hastings & Schwarz 2022, 142–143).

Opinnäytetyössä laadittavan osallistamismallin taustoitukseksi on teorioiden lisäksi tarkasteltu useita muutoksen johtamisen malleja ja menetelmiä. Mikään olemassa olevista muutoksen johtamisen malleista ei sovellu sellaisenaan kaikkiin muutostilanteisiin vaan muutoksen toteuttajan on muokattava malleja oman tarpeensa mukaan. Tässä tapauksessa muutoksen toteuttaja, eli opinnäytetyöntekijä, laati kokonaan oman mallin osallistamisen toteuttamista varten. Kehitetyn mallin taustalla vaikuttavat kuitenkin olemassa olevat mallit, kuten esimerkiksi edellisissä alaluvuissa esitelty arvostava haastattelu ja tuottavan muutoksen malli. Arvostavan haastattelun mukaisesti ihmisten välinen vuorovaikutus on kaiken keskiössä ja keskustelua pyritään käymään positiivisesta näkökulmasta. Kysymisellä ja avoimella keskustelulla on iso rooli muutoksen toteuttamisessa. (Grieten ym. 2018, 104; Cooperrider & Whitney 2005, luku 7.) Tuottavan muutoksen mallin osalta



keskeisimmäksi vaikuttimeksi nousee tarkoitukseen luottaminen. Monesti muutosta lähdetään viemään eteenpäin ymmärtämättä, miksi sitä tehdään. Tarkoitusta painottaessa muutoksen perustelut tulee paremmin ymmärretyksi ja siten muutoskin saattaa olla helpompi sisäistää. (Bushe 2021, 530–531.)

Kuvan kaksi mukaisesti malli rakentuu taustateorioiden pohjalta osallistamaan henkilöstö muutokseen, jonka käynnistämisen paine tulee organisaation ulkopuolelta. Osallistaminen toteutuu vain onnistuneella johdon ja alaisten välisellä vuorovaikutuksella ja sen tavoitteena on saada henkilöstö innostumaan ja sitoutumaan muutokseen. Todennäköisimmin muutokseen sitoutuvat he, jotka ovat osallistuneet päämäärien asettamiseen, kuin he, joille päämäärät tulevat annettuna. (Juuti 2017, 45–101.) Näillä perusteilla innostuminen, sitoutuminen ja vuorovaikutus on nostettu olennaisimmiksi henkilöstön osallistamisen tekijöiksi (kuva 2).

## 4 Digivisio 2030 -hanke

Digivisio 2030 -hanke, myöhemmin Digivisio, on opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittama kaikkien Suomen 38 korkeakoulun yhteinen hanke, jonka tavoitteena on vastata korkeakoulujen toimintaympäristön muutoksiin ja kehittää Suomesta jatkuvan oppimisen mallimaa. Digivision tavoitteet ulottuvat vuoteen 2030 saakka ja perustuvat skenaarioihin korkeakoulutuksen tulevaisuudesta. (Digivisio 2023b; Digivisio 2023c.) Hankkeen tarkoituksena on luoda ekosysteemi, joka ensivaiheessa perustuu digitaalisille palveluille, yhteiselle opintotarjonnalle ja vuorovaikutukselle yhteiskunnan kanssa (Digivisio 2023a). Käytännössä kyse on korkeakoulujen yhteisestä digitaalisesta alustasta, jonka kautta osaamisen kehittäminen on oppijalle sujuvaa. Tavoitteena on, että alustan avulla pystytään myös nostamaan suomalaisten koulutustasoa ja samalla vastaamaan koulutuksen globaaliin kilpailuun. Vaikka puhutaan korkeakouluopinnoista, halutaan oppija-termiä käyttämällä korostaa jatkuvan oppimisen näkökulmaa. Oppija voi olla kuka tahansa omaa osaamistaan kehittävä henkilö. Opiskelija-termi viittaa ennemminkin tutkinto-opiskelijaan.

Oppijan näkökulmasta Digivisio-hankkeessa luotavat palvelut helpottavat oman osaamisen kehittämistä. Hankkeen ensimmäinen konkreettinen tuotos on jatkuvan ja joustavan oppimisen koulutustarjotin, joka kokoaa yhdelle alustalle kaikkien suomalaisten korkeakoulujen jatkuvan oppimisen tarjonnan. Tämänhetkisten suunnitelmien mukaan jatkuvan ja joustavan oppimisen tarjotin lanseerataan vuoden 2024 lopussa. Tarjottimen avulla oppija pystyy hakemaan ja suodattamaan tarjontaa tarpeidensa mukaan ja saamaan itselleen sopivia koulutusehdotuksia tarjottimen suosittelutoiminnallisuuden kautta. Korkeakoulun etuna palvelun käyttöönotossa on se, että tarjottimen avulla yhteistyö toisten korkeakoulujen kanssa on sujuvampaa. Lisäksi korkeakoulun on mahdollista tavoittaa suurempi määrä potentiaalisia oppijoita, ja samalla kerryttää laajempaa dataa jatkuvan oppimisen kohderyhmän käyttäytymisestä yhteisen alustan kautta. Laajempi oppijadata auttaa muun muassa opintotarjonnan suunnittelussa ja palveluiden kehittämisessä. (Digivisio 2023a; Digivisio 2023d.)

### 4.1 Digivisio syntyi vastauksena korkeakoulukentän muutoksiin

OECD:n mukaan (2022, 10) Suomen työvoimapula kohdistuu korkean osaamisen ammatteihin. Myös vuoden 2022 lopussa julkaistussa korkeakoulujen jatkuvan oppimisen strategiassa arvioitiin, että yli puoleen vuoteen 2035 mennessä avautuvista uusista työtehtävistä tarvitaan korkeakoulutasoista osaamista (OKM 2022, 9). Tämän työelämän osaamistarpeen muutoksen ohella korkeakoulutukseen tulee jo 2030 mennessä vaikuttamaan muun muassa teknologisen kehityksen aiheuttama opetuksen ja oppimisen muutos sekä digitalisoitumisen yhteiskunnalliset vaikutukset (Orr ym. 2020, 5). Näiden lisäksi globaali koulutustarjonta ja kilpailu, muutoksen nopeuden ja informaation määrän kasvaminen, kuluttajistuminen sekä väestörakenteen muutos vaikuttavat siihen

minkälaista korkeakoulutus on tulevaisuudessa (Digivisio 2023c). Suomen väestö ikääntyy nopeasti. Syntyvyys kääntyi laskuun vuonna 2010, joten korkeakoulun aloittavien nuorten ikäluokat kasvavat vielä 2030-luvun puoliväliin saakka. Sen jälkeen määrä vähenee merkittävästi. (Aro ym. 2020, 40–47.) Korkeakouluiän saavuttavien nuorten määrä on vielä kasvussa, mutta koulutustaso on laskenut 2000-luvun aikana. Suomessa vain noin 40 prosenttia nuorista ikäluokista (25–34-vuotiaat) on korkeakoulutettuja, mikä on alle OECD-maiden keskiarvon. Myös työikäisten koulutustason nousu on pysähtynyt. (OKM 2022, 8.)

Ratkaisuksi tähän Suomen yhteiskunnalliseen haasteeseen ei riitä pelkästään nuorten ikäluokkien kouluttaminen, vaan rinnalle tarvitaan koulutuksen parempaa kohdentumista työelämän tarpeiden mukaisesti sekä työelämässä jo olevan aikuisväestön osaamisen kehittämistä. (OKM 2022, 9.) Digivisio 2030 -hanke pyrkii vastaamaan tähän tekemällä Suomesta jatkuvan oppimisen mallimaan, jossa oppijalle pystytään tuottamaan yliverlainen oppimiskokemus ja suomalaisille työnantajille osaavaa työvoimaa (Digivisio 2023c). Taustalla on tehty paljon tutkimus- ja selvitystyötä, jonka perusteella on pyritty ennakoimaan, miltä korkeakoulujen tulevaisuus Suomessa näyttää ja miten edessä olevat haasteet kannattaisi ratkaista. Ennakoitujen muutosten nähdään aiheuttavan korkeakoulukentällä ainakin voimistuvaa kansainvälistä liikkuvuutta, jatkuvan oppimisen merkityksen kasvamista, tutkinto-opintojen sijaan pienempien ja fokuoituneempien kokonaisuuksien tarvetta, yksilöllistä palvelun vaatimuksen lisääntymistä sekä opetuksen ja oppimisen digitalisoitumista. (Digivisio 2023b; Digivisio 2023c.)

Organisaatiot eivät pysty vastaamaan näin valtaviin yhteiskunnallisiin haasteisiin yksin, vaan on tarpeen toimia yhdessä. (Seppälä 2023, 180–182.) Digivisio-hankkeessa kaikki suomalaiset korkeakoulut työskentelevät yhteisen tavoitteen eteen ja pyrkivät ratkaisemaan edessä olevan ongelman yhdessä. Koko Suomen laajuisella ja ekosysteemimäisellä toiminnalla pyritään varmistamaan suomalaisten korkeakoulujen asema kansainvälisten huippuyliopistojen rinnalla. Yksittäisenä oppilaitoksena kilpailussa voi olla vaikea pärjätä, mutta suomalaisten korkeakoulujen verkosto on jo huomattavasti vakuuttavampi.

## 4.2 Digivision organisoituminen ja muutoskoordinaattorit

Digivision toiminta on organisoitunut vuonna 2020 perustetun hanketoimiston ympärille. Hanketoimistolla työskentelee hankejohtaja, projektipäälliköitä, asiantuntijoita ja koordinaattoreita. Heidän tehtävänä on vastata hankkeen käytännön tekemisestä yleiskokouksen ja ohjausryhmän alaisuudessa. (Digivisio 2023e.) Yleiskokous on hankkeen ylin päätäntäelin, jossa on rehtoritason edustaja jokaisesta korkeakoulusta. Ohjausryhmä, jonka edustajat korkeakoulut ovat valinneet yhdessä, ohjaa hankkeen operatiivista toimintaa. (Digivisio 2023b.) Syksyllä 2022 käynnistettiin korkeakoulujen muutosjohtamisen ohjelma, jonka myötä jokaiseen korkeakouluun nimettiin

muutoskoordinaattori. Haaga-Heliaan nimettiin kaksi koordinaattoria, joista tämän kehittämistyön tekijällä on päävastuu muutosjohtamisen ohjelmasta 80 prosentin työpanoksella.

Muutoskoordinaattori toimii korkeakoulussa ensisijaisena yhteyshenkilönä muutosjohtamisen asioissa, vastaa muutosjohtamisen suunnitelman ja mittareiden määrittämisen etenemisestä sekä koordinoi toiminnallisen muutoksen prosessia. Käytännössä muutoskoordinaattorit toimivat aktiivisina fasilitaattoreina, joiden tehtävänä on hahmottaa oman korkeakoulun prosessit ja niiden vaatimat muutokset, osallistaa ja innostaa henkilöstö Digivision muutosten toteuttamiseen sekä raportoida muutoksen etenemisestä Digivision hanketoimistolle. Keskustelua käydään strategisen tason laajojen suunnitelmien ja asioiden välisten yhteyksien hahmottelun lisäksi käytännön tasolla auttaen tiimejä ja yksilöitä pohtimaan, mikä juuri heidän työssään muuttuu Digivision palveluiden myötä.

### **4.3 Digivision eteneminen kohdekorkeakoulussa**

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, myöhemmin Haaga-Helia, on yksityinen korkeakoulu, jonka koulutusaloja ovat liiketalous, tietojenkäsittely, hotelli-, ravintola- ja matkailuala, journalismi, liikunta-ala sekä ammatillinen opettajankoulutus. Toiminta jakautuu viidelle kampukselle, joilla opiskelee noin 11 000 tutkinto-opiskelijaa. (Haaga-Helia 2022a; Haaga-Helia 2022b). Tutkinto-opiskelijoiden lisäksi oppilaitos tarjoaa opintoja jatkuville oppijoille, eli avoimessa ammattikorkeakoulussa opintoja suorittaville henkilöille. Heitä on keväällä 2023 rekisteröityneenä 2064 henkilöä (Haverinen 2023). Työntekijöitä Haaga-Heliassa on 731 henkilöä, joista 402 on opettajia ja loput hallinto- ja tukipalveluissa työskenteleviä toimijoita kuten esihenkilöitä, asiantuntijoita ja muuta hallinnollista henkilöstöä (Haaga-Helia 2022a; Hemiä 2023).

Digivisio-hankkeessa Haaga-Helia haluaa olla aktiivisesti mukana ja ottaa hankkeessa tuotettavat palvelut käyttöön ensimmäisten joukossa. Digivision etenemistä Haaga-Heliassa vuosien 2023 ja 2024 aikana on visualisoitu kuvan kolme tiekartan avulla. Kuvaan on eritelty vuoden 2023 toimenpiteet kvartaaleittain ja vuoden 2024 toimenpiteet vuositasolla. Suunnitelma on hyvin suurpiirteinen, joten kaikkea siinä ei ole mainittu. Osin siitä syystä, että yksityiskohtaisempi suunnitelma olisi haastava visualisoida ja osin siitä syystä, että kaikki toimenpiteet eivät ole vielä tiedossa. Tiekartta tulee muuttumaan prosessin edetessä.



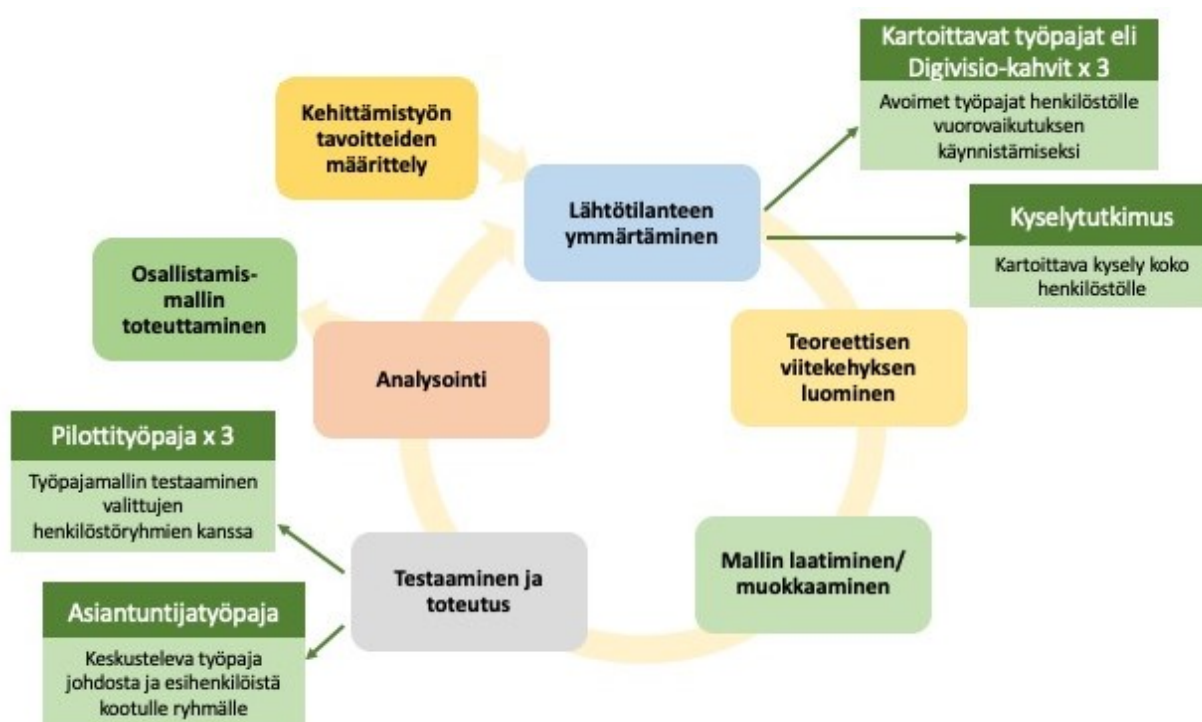
Kuva 3. Digivision eteneminen Haaga-Heliassa

Tätä kehittämistyötä tehdessä suunnitelmana on edetä Haaga-Heliassa suurin piirtein tiekartan kuvaamalla tavalla. Vuoden 2023 aikana fokuksessa on Digivision koulutustarjottimen käyttöönoton vaatimien prosessimuutosten ja toimenpiteiden kartoittaminen ja suunnittelu sekä henkilöstön innostaminen ja sitouttaminen osallistamisen kautta. Myös tarjonnan kartoittaminen vuoden 2024 lopussa lanseerattavalle tarjottimelle aloitetaan loppuvuodesta 2023. Tarkemmin määriteltynä vuoden 2023 ensimmäisen kvartaalin toimenpiteiksi on määritelty osallistamismallin laatiminen ja pilotointi, viestintäsuunnitelman laatiminen, riskianalyysin aloitus sekä esihenkilöille järjestettävä työpaja. Toisen kvartaalin toimenpiteet ovat opintopisteyttämättömän tarjonnan kartoitus, opintopisteyttämättömän tarjonnan prosessin mallinnus sekä henkilöstön työpajojen käynnistys. Kolmannen kvartaalin toimenpiteet ovat tämänhetkisen suunnitelman mukaan henkilöstön työpajojen jatkaminen pedagogisten koulutusten käynnistäminen sekä alustavan linjauksen tekeminen tarjottimelle laitettavasta tarjonnasta. Vuoden 2023 viimeisen kvartaalin toimenpiteet ovat kokonaisarkkitehtuurin ja ohjauksen prosessien tarkastelu sekä pedagogisten koulutusten jatkaminen. (Kuva 3.)

Vuoden 2024 toimenpiteet tarkentuvat, kun kuluvan vuoden aikana tehtävät prosessien tarkastelut on saatu tehtyä. Vasta sitten tiedetään minkälaisia muutoksia mikäkin prosessi todellisuudessa Haaga-Heliassa vaatii. Nyt kuvan kolme tiekartalla vuoden 2024 toimenpiteiksi on mainittu tarjottimelle laitettavan tarjonnan valinta ja muotoilu, ohjauksen prosessien tarvittavat muutokset vuoden 2023 lopussa tehdyn tarkastelun pohjalta, valmistautuminen julkaisuun sekä koulutustarjottimen käyttöönotto. Vuosien 2025–2030 toimenpiteet vasta, kun ensimmäinen versio koulutustarjottimesta on saatu julkaistua. Siksi niitä ei ole tarkemmin määritelty tässä vaiheessa.

## 5 Kehittämistyön vaiheet ja menetelmät

Kehittämistyön tavoitteena on laatia osallistamisen malli, joka auttaa henkilöstöä sitoutumaan organisaatiossa käynnissä olevaan muutokseen. Alatavoitteet ovat lähtötilanteen kartoittaminen, osallistamisen mallin laatiminen ja laaditun mallin pilotointi. Huolimatta tavoitteiden lineaarisuudesta, varsinainen kehittämistyö toteutetaan syklimäisenä prosessina, jossa vaiheita on enemmän kuin mitä kolme alatavoitetta antaa ymmärtää. Prosessin eteneminen on visualisoitu kuvassa neljä. Käytännössä toisen alatavoitteen toteuttaminen, eli osallistamisen mallin laatiminen vaatii sen, että lähtötilanteen tarkasteluun palataan testaamisen jälkeen uudestaan ja testaaminenkin tehdään useammassa vaiheessa.



Kuva 4. Kehittämistyön eteneminen ja käytetyt menetelmät

Kehittämistyönä toteutettavassa opinnäytetyössä on Kanasen (2012, 52) mukaan aina selkeät vaiheet, mutta määrittelijästä riippuen ne on kuvattu eri tavoilla. Määrittelijästä ja mallista riippumatta ideana on kaikissa määrittellä ongelma, esittää siihen jokin ratkaisu, kokeilla ratkaisua ja arvioida sen toimivuutta. Tässäkin opinnäytetyössä lähdetään ensin tavoitteiden määrittelystä, laaditaan ratkaisuksi osallistamisen malli, testataan, miten se toimii ja analysoidaan onnistumista. Näiden vaiheiden lisäksi on tässä opinnäytetyössä haluttu tuoda erikseen esille kuvan neljä syklissä toisena ja kolmantena näkyvät vaiheet, eli lähtötilanteen ymmärtäminen sekä tapahtuva teoriaan

peilaaminen. Eteneminen on haluttu kuvata syklisenä, sillä kehittämisessä on testaamisen jälkeen palattu uudelleen kehittämään mallia ja tarkastelemaan taustalla vaikuttavia tekijöitä. (Kuva 4.)

Ensimmäinen vaihe oli kehittämistyön tavoitteiden määrittely ja toinen lähtötilanteen ymmärtäminen. Käytännössä tämä tarkoitti kartoitustyötä, jolla perehdyttiin organisaation tilanteeseen ja henkilöstön sen hetkisiin ajatuksiin Digivisiosta. Alkukartoitus toteutettiin järjestämällä kolme avointa työpajamallista kahvitilaisuutta sekä toteuttamalla kyselytutkimus koko henkilöstölle (kuva 4). Kartoitusvaiheella oli kaksiosainen rooli, sillä samalla kun taustoitettiin osallistamismallin rakentamista, toimenpiteet olivat jo osallistamismallin toteuttamista. Työpajojen keskeisin funktio oli avata vuorovaikutus henkilöstön kanssa ja tarjota heille mahdollisuus tulla kuulluksi. Sen lisäksi niistä saatiin arvokasta tietoa sekä kyselyn että osallistamismallin laatimisen pohjalle. Kyselyn avulla tavoitteena oli saada nopeasti ja tehokkaasti yleiskuva henkilöstön tietämyksestä ja asennoitumisesta muutokseen, johon heitä ollaan osallistamassa.

Kolmas vaihe on teoreettisen viitekehyksen luominen, eli osallistamismallin laatimiseen liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimukseen perehtyminen (kuva 4). Tavoitteena on laatia malli, jota voidaan hyödyntää muuallakin kuin Haaga-Heliassa. Siksi on olennaista huolehtia siitä, että mallin kehittämisessä on huomioitu aiheeseen liittyvät teoriat ja ajankohtaiset tutkimukset. Neljäs vaihe on osallistamisen mallin laatiminen (kuva 4). Malli laaditaan kirjallisuuskatsauksen ja lähtötilanteen kartoittamisen pohjalta. Konstruktiivisessa tutkimuksessa konstruktion rakentaminen perustuu vahvasti teoreettiseen viitekehykseen (Virtanen 2006, 47–48). Kirjallisuuskatsauksen rooli on tässä kehittämistyössä suuri, mutta osallistamismalliin vaikuttavat myös opinnäytetyöntekijän kokemukset Haaga-Helian henkilöstön fasilitoinnista aiemmissa projekteissa sekä ensimmäisessä vaiheessa toteutettujen työpajojen ja kyselyn tulokset. Osallistamismallin osana laaditaan työpajasuunnitelma, jonka avulla osallistamista toteutetaan Haaga-Heliassa.

Viidennessä vaiheessa osallistamisen mallia testataan avainhenkilöiden kanssa järjestettävässä asiantuntijatyöpajassa ja osallistamisen mallin osana laadittavan työpajasuunnitelmaa pilotoidaan kokeilemalla sitä kolmen eri ryhmän kanssa (kuva 4). Asiantuntijatyöpajan osallistujiksi on valittu tietyt avainhenkilöt johtoryhmästä ja esihenkilöistä. Työpajasuunnitelmaa testaavista pilotoinneista kaksi toteutetaan valittujen henkilöstöryhmien kanssa. Ensimmäinen on Haaga-Helian työntekijöiden digipedagogisesta sparraamisesta vastaavat digipedamentorit ja toinen muun muassa TKI-asiantuntijat ja kirjastohenkilökunnan kattava Tutkimus- ja tietopalvelut. Kolmas pilottityöpaja on avoin, joten siihen voivat osallistua kaikki asiasta kiinnostuneet. Kaksi ensimmäistä työpajaa pidetään suomenkielisenä ja kolmas englanninkielisenä. Saatujen kokemusten ja palautteiden perusteella työpajasuunnitelmaa kehitetään edelleen ja muotoillaan se valmiiksi käyttöönottoa varten.

Kuudes vaihe on mallin toimivuuden analysoiminen testaamisen kautta kertyneen tiedon perusteella (kuva 4). Analysointia tehdään prosessin aikana jatkuvasti ja sen perusteella kehittämissä palataan uudestaan alkuun, tarkastellaan taustatietoja ja kehitetään mallia edelleen. Osallistamismallin toteuttaminen on määritelty viimeiseksi vaiheeksi, mutta käytännössä osallistamista tehdään jo mallin kehittämisen aikana. Kartoittavat työpajat, kyselytutkimus, asiantuntijatyöpaja ja pilottityöpajat ovat kaikki henkilöstöä osallistavia toimenpiteitä, vaikka niiden tarkoitus kehittämissä näkökulmasta on mallin laatimisen tukeminen. Aikataulusyistä tässä opinnäytetyössä ei raportoida henkilöstön osallistamisen toteuttamista eikä analysoida osallistamisen onnistumista. Kuviossa neljä määriteltyjen kartoittavien ja testaavien toimenpiteiden jälkeen osallistaminen jatkuu kohdekorkeakoulussa edelleen ja marras-joulukuussa 2023 toteutetaan kyselytutkimus, jonka avulla saadaan tietoa siitä, onko osallistamismalli toiminut toivotulla tavalla. Analysoinnin kohteena kyselyn kautta erityisesti se, onko henkilöstön tietoisuus hankkeesta kasvanut ja ovatko he sitoutuneet hankkeeseen toivotulla tavalla.

## 5.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Opinnäytetyön lähestymistapa on konstrukttiivinen tutkimus. Tavoitteena on ratkoa jokin todellisuuden ongelma luomalla innovatiivinen konstruktio eli konkreettinen tuotos (Lukka 2006, 112; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 65), joka tässä tapauksessa on henkilöstön osallistamisen malli muutosprosessissa. Konstruktivistisesta lähestymistapaa noudattavassa opinnäytetyössä opiskelija hankkii teoreettisen osaamisen, jonka perusteella hän pystyy laatimaan ratkaisun tai mallin, jonka yritys voi ottaa käyttöön (Virtanen 2006, 46). Parhaimmassa tapauksessa ratkaisua voidaan hyödyntää kohdeyrityksen lisäksi muissakin organisaatioissa (Ojasalo ym. 2015, 65).

Konstruktivisessa tutkimuksessa ratkaisun tai mallin laatiminen perustuu teoreettiseen viitekehykseen, mikä tekee tästä tutkimusmenetelmästä tieteellisempää kuin konsulttityö, jonka avulla yrityselämän ongelmia usein ratkotaan. Raportoinnissa konstruktivisen tutkimuksen painopiste on kehitetyn ratkaisun esittelyssä, teoriakytkentöjen osoittamisessa, uutuusarvossa sekä yleistettävyydessä. (Lukka 2006, 123; Virtanen 2006, 47–48.) Lukan (2006, 113) mukaan olennaisimmat konstruktivisen tutkimuksen elementit ovat ongelman ja ratkaisun käytännöllinen merkitys, yhteys aikaisempaan teoriaan, ratkaisun toimivuus käytännössä ja tutkimuksen teoreettinen anti.

Konstruktivisen tutkimuksen ihannetulos on, että ongelma saadaan ratkaistua tutkimuksessa kehitettävällä konstruktiolla ja että tämä prosessi kontribuoi sekä käytäntöön että teoriaan. Kehittämissä saattaa kuitenkin olla kyse aikaisemman teorian havainnollistamisesta, jolloin uutta teoreettista kontribuutiota ei varsinaisesti synny. Tällöin tutkimus vain vahvistaa teorian paikkansapitävyyttä osoittaen uusia käytännön sovellutuksia teorialle. (Lukka 2006, 113–121). Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on luoda uusi ratkaisu monelle organisaatiolle ajankohtaiseen ongelmaan.



Konstruktiivista lähestymistapaa voidaan käyttää vain tapaustutkimustyyppisesti (Virtanen 2006, 51). Tapaustutkimuksessa keskitytään laajan otannan sijaan yhteen tapaukseen, jota pyritään tarkastelemaan syvemmin kuin mitä laajemman otannan kanssa olisi mahdollista (Vilkka, Saarela & Eskola 2018, 190–191; Ojasalo ym. 2015, 52). Konstruktiivisessa tutkimuksessa tämä tapauskoh-  
taisuus on tietysti itsestään selvää, kun ratkaisua tehdään nimenomaan jollekin tietylle yritykselle johonkin tiettyyn ongelmaan. Tapaustutkimuksessa teoreettisen viitekehyksen merkitys on hyvin suuri, sillä tutkimuskohdetta peilataan teoriaan ja pyritään sitä kautta lisäämään ymmärrystä vastaavista tapauksista (Vilkka ym. 2018, 194).

Konstruktiivisen tutkimuksen haasteina saattavat olla kohdeorganisaation sitoutumattomuus tai esimerkiksi tarve piilottaa tutkimuksen aikana paljastuvia arkaluonteisia asioita (Vehkalahti 2014, 127). Nämä eivät tässä tutkimuksessa todennäköisesti ole ongelmia, sillä tutkija työskentelee itse organisaatiossa. Toisaalta juuri tämän takia merkittävä haaste on tutkimustyöhön liittyvän neutraalin ja kriittisen asenteen löytäminen. Vaikka konstruktiivisessa tutkimuksessa tulee sitoutua ja olla osa kehitystyötä, tulisi lopuksi kuitenkin kyetä analysoimaan ja arvioimaan kehitetyn konstruktion vastaiset argumentit (Vehkalahti 2014, 128).

Alkukartoituksessa toteutettavan kyselyn aineisto on osin laadullista ja osin määrällistä tietoa. Määrällistä, eli kvantitatiivista, aineistoa kerätessä ja analysoidessa, tutkija tarkastelee tutkittavia ulkopuolelta, kun taas laadullista, eli kvalitatiivista, aineistoa kerätessä tutkija onkin mukana sisäpiirissä tarkkailemassa (Hakala, 2018, 20). Tässä opinnäytetyössä laadullinen aineisto on osin kerätty kyselylomakkeella, joten tämä tarkailuajatus ei aivan toteudu. Mutta toisaalta kehittämispalautetta kerätään työpajoilla, joissa tutkija keskustelee osallistujien kanssa. Määrällistä aineistoa tullaan kuvailemaan keskilukujen ja hajontalukujen avulla. Sen lisäksi tuloksia tarkastellaan henkilöstöryhmittäin ja tehdään ristiintaulukointia tarpeen mukaan. Laadullisen aineiston analysointi toteutetaan teemoittelemalla.

## **5.2 Lähtötilanteen kartoittaminen**

Lähtötilanne kartoitetaan toteuttamalla avoimia keskustelevia työpajoja sekä kyselytutkimus koko henkilöstölle. Työpajat toteutettiin marraskuussa 2022, mutta niiden vähäisen osallistujamäärän takia työpajojen rooli on tässä kehittämistyössä hyvin pieni. Työpajoista saatu tieto auttoi kuitenkin hahmottamaan lähtötilannetta, sillä keskusteluissa esille nousseiden asioiden lisäksi tulkittiin myös osallistumatta jättäminen viestiksi. Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä joulukuussa 2022. Kyselylomake lähetettiin koko Haaga-Helian henkilöstölle, joten kyseessä oli kokonaistutkimus. Kokonaistutkimuksella on periaatteessa mahdollista saada hyvin kattava kuva kohderyhmän näkemyksistä, mutta jos kaikki eivät vastaa, on tutkimuksessa samalla tavalla epävarmuutta kuin

otokseenkin perustuvassa tutkimuksessa. (Vehkalahti 2014, 45.) Seuraavaksi työpajojen ja kyselyn toteutustapoja kuvataan tarkemmin.

### 5.2.1 Työpajojen toteuttaminen ja analysointi

Työpajalla tarkoitetaan tapahtumaa, jossa osallistujat ohjataan vuorovaikutukselliseen yhteistoimintaan ja työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen. Käytännössä kyse on ajatusten, ideoiden ja näkemysten vaihtamisesta keskustellen. Yleensä työskentelyn aikana tuotetaan jonkinlainen tuotos, joka kiteyttää yhteen työpajan tulokset. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 91.) Työpaja on yksi yhteiskehittämisen menetelmä. Yhteiskehittämisessä tarkoituksena on luoda ja kehittää yhdessä jotain, tekeminen on avointa, läpinäkyvää ja päätöksentekoa helpottavaa. Yhteiskehittäminen tuo esille piileviäkin tarpeita ja luo yhteistä ymmärrystä käsiteltävän asian ympärillä. Osallistavassa työpajassa käytyjen keskusteluiden avulla on mahdollista syventää asiakasymmärrystä. (Keränen 2022.) Tässä tapauksessa asiakasymmärryksellä tarkoitetaan ymmärrystä henkilöstön ajatuksista.

Mikäli työpajasta haluaa saada tuloksia ja selkeää dataa, tulee se suunnitella huolellisesti (Laurea 2022). Sen lisäksi että tilaisuuden tulisi tuottaa arvoa järjestäjälleen, tulisi sen tuottaa arvoa osallistujille (Keränen 2022). Osallistuja toki saa tietoa aiheesta ja työpaja auttaa yhteisen merkityksen löytämisessä, mutta kutsutut eivät välttämättä koe sitä riittäväksi palkinnoksi omasta ajastaan ja asiantuntijuudestaan (von Thiele Schwarz, Andersson & Loeb 2021, 882; Keränen 2022.) Siihen auttaa selkeästi asetetut ja ilmaistut tavoitteet sekä niiden mukaan määritelty työpajan kesto. Jos aihe on laaja tai tavoitteita on paljon, aikaa tarvitaan enemmän. Tavoitteiden saavuttamisessa auttaa myös fasilitaattori, joka auttaa osallistujia pääsemään eteenpäin. Käytännössä työpaja vaatii aina fasilitointia, jotta työskentely etenee tavoitteiden ja suunnitellun aikataulun mukaisesti. Fasilitoinnissa on kyse prosessin ohjaamisesta ja osallistujien auttamisesta. (Laurea 2022.) Omat esitiedot, asenne ja rooli tutkimuskohteeseen liittyen saattavat vaikuttaa fasilitointiinkin, joten ne on hyvä huomioida jo suunnitteluvaiheessa (Vilkkä 2021, 170).

Tässä opinnäytetyössä alkukartoituksen työpajojen, eli Digivisio-kahvien, tarkoituksena oli käynnistää vuorovaikutus henkilöstön kanssa ja tuottaa tietoa kartoituskyselyn taustalle. Käytännössä nämä työpajat toimivat yhtenä osallistamisen tapana ja sen lisäksi ne antavat syventävää laadullista informaatiota siitä, miten henkilöstö suhtautuu Digivisio 2030 -hankkeeseen. Yhteiskehittämisen näkökulmasta tämän opinnäytetyön työpajojen merkitys on erityisesti yhteisen ymmärryksen saavuttamisessa, piilevien tarpeiden esille tuomisessa ja syvemmän asiakasymmärryksen mahdollistumisessa. Vähäisen osallistujamääränsä takia ne eivät kuitenkaan saa kovinkaan paljon huomiota tässä opinnäytetyössä.

Alkukartoituksen työpajat järjestettiin niin, että mukana olivat Haaga-Helian muutoskoordinaattorit sekä heidän lisäksi työelämäyliopettaja, joka toi keskusteluihin mukaan yleiskuvaa korkeakoulutuksen tulevaisuudesta työelämän näkökulmasta. Toteutettujen työpajojen tavoitteena oli saavuttaa esiymmärrys kohderyhmän, eli Haaga-Helian henkilöstön, lähtökohdista Digivisio 2030 -hankkeeseen. Samalla avattiin keskustelu ja tiedonjakaminen, pyrittiin saavuttamaan laajempi yhteisymmärrys ja löytämään innostuneita muutosagentteja. Työpajat järjestettiin 21.11.2022 Pasilassa, 25.11.2022 Porvoossa ja viimeinen 29.11.2022 etäyhteydellä Zoomin kautta. Tilaisuudet olivat avoimia koko henkilöstölle ja niitä markkinoitiin Haaga-Helian intranetin uutispalstan kautta.

Toteutetut työpajat olivat kestoltaan tunnin mittaisia, joten ne olivat hyvin napakoita. Suunnitelman mukaisesti tähän tuntiin sisältyi johdanto aiheeseen, keskustelu ja yhteenveto. Keskustelua ei suunniteltu kovinkaan tarkasti vaan se pyrittiin pitämään mahdollisimman avoimena osallistujien itsensä esille nostamille aiheille. Mikäli osallistujia olisi ollut paljon, keskustelua olisi käyty pienryhmissä, mutta vähäisestä osallistujamäärästä johtuen keskustelu käytiin yhdessä. Opinnäytetyöntekijä fasilitoi työpajoja sen verran, että keskustelut pysyivät aiheessa eivätkä ajautuneet Digivision ohi muihin aiheisiin. Fasilitoinnissa tuli olla huolellinen, sillä opinnäytetyöntekijällä oli tietoa tutkittavasta aiheesta enemmän kuin tutkittavilla. Lisäksi opinnäytetyöntekijällä oli kokemusta tutkimuksen kohteena olevan organisaation henkilöstön käyttäytymisestä ja siten oletuksia siitä, miten henkilöstö saattaa asiaan suhtautua. Näiden ennakkotietojen ja -oletusten vaikutus pyrittiin minimoimaan mahdollisimman neutraalilla fasilitoinnilla.

Työpajojen tavoitteena oli tuottaa tietoa muutosprosessin lähtötilanteesta ja toimia osallistamisen toimenpiteenä. Haaga-Heliassa toteutetuissa pajoissa osallistujia oli yhteensä vain noin 20 henkilöä ja yhtenä syynä siihen saattoi olla, että työpajan ei uskottu antavan tarpeeksi osallistujalle itselleen. Vähäisen osallistujamäärän takia työpajoista kertyi tietoakin hyvin vähän. Tämän takia syvällistä analyysiä ei tästä aineistosta tehty. Kunkin tilaisuuden aikana toinen muutoskoordinaattori kirjoitti muistiota, johon kirjasi ylös keskeisimmät keskustelussa esille nousseet teemat. Keskustelun jälkeen muutoskoordinaattorit, eli tilaisuuksia fasilitoinut opinnäytetyöntekijä ja muistion kirjoittaja, vetivät yhteen keskustelua ja siellä esille nousseita teemoja. Yhteenvedon avulla huolehdittiin siitä, että molemmilla oli samanlainen käsitys tilanteista ja lopputulemasta. Vaikka työpajojen tuloksia ei analysoitu erikseen, niissä käyty keskustelu pohjusti kyselytutkimuksen lomakkeen laatimista.

### **5.2.2 Kyselyn laatiminen ja analysointi**

Kyselylomake on tavallisin menetelmä määrällisen aineiston keräämiseen. Se sopii hyvin tilanteeseen, jossa kohdejoukko on suuri ja halutaan varmistaa vastaajien anonymiteetti. Haasteena on, että vastausprosentti jää usein alhaiseksi. (Vilkkä 2021, luku 4.) Tässä opinnäytetyössä toteutetun kyselyn tavoitteena oli selvittää henkilöstön tietotasoa Digivisio-hankkeesta ja heidän

suhtautumistaan hanketta kohtaan. Kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena, eli kysely lähetettiin koko henkilöstölle. Lähetysajankohta oli heti kartoittavien työpajojen jälkeen, joulukuussa 2022. Vastaaminen oli mahdollista 5.12–14.12.2022 ja kyselystä viestittiin henkilöstölle kahdella sähköpostilla. Ensimmäinen viesti kyselystä lähetettiin 5.12.2022 ja muistutusviesti 12.12.2022.

Kyselylomake rakentui kolmesta eri osiosta (kuva 5). Ensimmäisessä oli neljä strukturoitua monivalintakysymystä vastaajien taustatiedoista, toisessa yksi kysymys, jossa yhdeksän arvioitavaa väittämää ja kolmannessa kolme avointa kysymystä.



Kuva 5. Kyselyn rakenne

Osiossa yksi selvitettiin vastaajien taustatiedot sen mukaan, mikä tämän tutkimuksen kannalta katsottiin tarpeelliseksi. Taustakysymyksissä kysyttiin vastaajan työroolia, työskentelyvuosia Haaga-Heliassa, tietoa osallistumisesta marraskuun aikana järjestettyihin Digivisio-kahveihin sekä minkä verran vastaaja itse kokee Digivisiosta tietävänsä. Nämä selittävät tekijät ovat kyselyn taustamuuttujat (Vilkkä 2021, luku 4). Valittujen neljän kysymyksen avulla kerättävät taustatiedot koettiin riittäväksi selittämään vastaajien antamia vastauksia ja antamaan tietoa osallistamismallin laatimisen pohjalle, kun niiden avulla saadaan kuva siitä, minkälaiset henkilöstöryhmät ylipäättään kyselyyn vastasivat.

Yksi paljon pohdintaa aiheuttanut ulottuvuus ensimmäisen osion laatimisessa oli taustamuuttujien luokittelu. Kysely lähetettiin koko henkilöstölle ja tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten Digivisioon suhtaudutaan eri henkilöstöryhmissä. Oli tärkeä varmistaa, että jokainen henkilöstön jäsen varmasti löytää itsensä jaottelusta. Valmiita vastausvaihtoehtoja hyödyntäessä tulee olla hyvin tietoinen siitä, mitä vastaajat vastaisivat, ettei käy niin, että epähuomiossa jonkin henkilöstöryhmä

suljetaan pois jättämällä heidän nimikkeensä pois valmiista vastausvaihtoehdoista (Valli 2018, 113).

Ensimmäisen versio luokittelusta tehtiin organisaatiokaavion pohjalta ja lähetettiin henkilöstöhallinnon edustajalle tarkistettavaksi. Tämä versio kuitattiin henkilöstöhallinnon toimesta, mutta pian todettiin, että tässä ensimmäisessä versiossa henkilöstöryhmiä oli liian paljon. Osallistamismallin taustatiedoksi niin yksityiskohtainen tieto ei ollut tarpeellista. Liian pieniin ryhmiin luokittelu hankaloittaa vertailtavien ryhmien saavuttamista ja saattaa tuottaa ongelmia myös anonymiteetin kanssa. Uusi hyvin yksinkertainen luokittelu laadittiin sen mukaan, mikä on olennaista osallistamismallin kehittämisen kannalta. Luokittelu lähetettiin vielä kertaalleen henkilöstöhallinnon edustajalle, ja sille saatiin hyväksyntä. Lopullinen luokittelu näkyy kyselylomakkeen ensimmäisessä kysymyksessä (liite 1).

Toisessa osiossa oli yksi kysymys, jossa yhdeksän vastaajien suhtautumista mittavaa väittämää. Väittämät jakautuivat positiivisiin, negatiivisiin ja suoraan osallistumiseen ja Digivisio-tuntemukseen liittyviin toteamuksiin, joita arvioidaan Likertin asteikolla. Järjestysasteikko on tavallinen tapa mitata esimerkiksi asennetta ja Likertin asteikko on järjestysasteikoista yleisimmin käytetty (Vehkalahti 2014, 35). Alkuperäisessä Likertin asteikossa on seitsemän vastausvaihtoehtoa (Valli 2018, 107). Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään viisiportaista asteikkoa, sillä ylimääraisten väliportaiden ei koettu tuovan merkittävää lisäarvoa käytännön kannalta. Asteikon vastausvaihtoehdoiksi määriteltiin 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä ja 5=täysin samaa mieltä. Numeerisen asteikon rinnalle lisättiin erikseen en osaa sanoa -vaihtoehto, koska jo ennen kyselylomakkeen laatimista toteutettujen työpajojen perusteella oli tiedossa, että Digivisio-hankkeesta tiedetään melko vähän. En osaa sanoa -vaihtoehto mittaa hie- man eri asiaa kuin mitä vastausasteikko muuten, joten sen sisällyttäminen asteikon sisään rikkoisi mittauksen jatkuvuuden ja tekisi analysoinnista epämääräisempää (Vehkalahti 2014, 36). Siksi se haluttiin pitää asteikosta erillisenä.

Väittämien jälkeen seuraavassa osiossa oli kolme avointa kysymystä, joissa vastaaja pääsi jakamaan ajatuksiaan, kysymään sekä kertomaan, miten hänet saisi innostumaan Digivisiosta. Kyselyn avoimia vastauksia voidaan luokitella ja tarkastella määrällisesti tilastollisin menetelmin, mutta yleensä niiden katsotaan olevan laadullista aineistoa. Avoimet kysymykset saattavat tuoda esille myös sellaisia näkemyksiä, joita tutkija ei ole tullut ajatelleeksi. (Valli 2018, 114.) Avoimet kysymykset soveltuvatkin hyvin esitutkimuksiin tai tilanteisiin, jossa vaihtoehtoja ei vielä tunneta (Vilkkä 2021, luku 4). Tässä kehittämistyössä katsottiin olevan tarve laadulliselle tiedolle. Se päädyttiin keräämään haastattelujen sijaan kyselylomakkeella, sillä opinnäytetyöntekijän oma rooli saattaisi vaikuttaa siihen, mitä vastaajat vastaisivat esimerkiksi haastattelutilanteessa.

Laadullisen aineiston kerääminen sähköisellä kyselyllä perinteisemmän kasvokkain tapahtuvan haastattelun sijaan aiheuttaa sen, että tutkijan ja vastaajan välille ei synny minkäänlaista vuorovaikutusta. Vastaaja voi helpommin korjailla sanomisiaan kirjoittaessa kuin puhuessa. (Kitto & Barnett 2007, 357-358.) Avoimiin kysymyksiin vastaaminen kyselylomakkeessa ei ole laadultaan ja syvyydeltään sellaista, mitä perinteisessä laadullisessa tutkimuksessa vaaditaan. Tämän vuoksi kerätessä laadullista aineistoa kyselylomakkeella tutkijan tulee varmistaa, että kysymykset on asetettu oikein, jotta niiden vastauksia analysoimalla saadaan vahvoja näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. (LaDonna, Taylor & Lingard 2018, 348.)

Valmiissa kyselylomakkeessa (liite 1) on sekä valmiisiin vastausvaihtoehtoihin perustuvia kysymyksiä, arvioitavia väittämiä sekä avoimia kysymyksiä. Kysymysten muotoiluun käytettiin aikaa ja se haluttiin tehdä mahdollisimman huolellisesti, sillä ne luovat perustan kyselytutkimuksen onnistumiselle. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä, jotta vastaaja voi ymmärtää asian kuten tutkija on ajatellut. (Valli 2018, 93.) Kysymysten muotoilun teki ensimmäisessä vaiheessa opinnäytetyöntekijä työparinsa kanssa yhdessä. Sen jälkeen kysymyksiin pyydettiin palautetta ja niistä keskusteltiin yhdessä Haaga-Helian Digivisio-tekemistä ohjaavan epävirallisen ohjausryhmän kanssa 18.11.2022, samalla kun keskustelimme Digivisio-hankkeen osallistamisesta muutenkin.

Kyselylomake testattiin lähettämällä se 11 valitulle henkilöstön jäsenelle. Testiryhmään valittiin eri puolilta organisaatiota sellaisia henkilöitä, joiden tiedettiin antavan palautetta erityisesti kysymysten muotoiluun ja kyselyn selkeyteen. Palautteiden perusteella korjattiin kirjoitusvirheitä ja tarkennettiin joidenkin kysymysten muotoilua. Testaajilta saatiin palautetta myös kyselyn saatekirjeestä. Saatekirjeessä oli kyselyn tiedot, mutta siitä puuttui taustoitusta siitä, mistä Digivisiosta on kyse. Saatekirje on olennainen, sillä sen perusteella vastaanottaja päättää, vastaako hän kyselyyn vai ei (Vehkalahti 2014, 48). Kyselylomakkeen merkityksellisyys tulee pystyä osoittamaan jo ennen kuin kysytään tutkimuksen kannalta oleellisia kysymyksiä (Valli 2018, 94). Saatuun palautteeseen perustuen saatekirjeeseen lisättiin kyselytietojen lisäksi lyhyt kuvaus Digivisio-hankkeesta ja sen tavoitteista.

### **5.2.3 Määrällisen aineiston analysointi**

Kyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan 163 henkilöä, eli 22 prosenttia Haaga-Helian henkilöstöstä. Heidän vastauksistaan koostuva aineisto ryhmiteltiin taulukkomuotoon, jotta oli mahdollista perustella väitteitä numeroiden ja tilastollisten yhteyksien avulla (Vilka 2021, luku 4). Määrällisen kyselyaineiston, eli ensimmäisen ja toisen osan, analysointi aloitettiin tarkastelemalla sitä taulukossa, eli havaintomatriisissa, jotta aineistosta saatiin hyvä kokonaiskuva. Havaintomatriisissa vaakarivit ovat havaintoja ja pystyrit muuttujia. Yksi vastaaja on aina yksi havainto ja kysymykset muuttujia. (Vehkalahti 2014, 51.) Kokonaiskuvan jälkeen tarkasteltiin vastauksia osio kerrallaan omina kokonaisuuksinaan, ensin taustakysymykset, sitten väittämät ja lopuksi avoimet kysymykset.

Ensimmäisen osion, eli taustakysymysten, tarkastelussa perehdyttiin tuloksiin havaintomatriisiin lisäksi frekvenssijakaumien ja kaavioiden avulla. Frekvenssijakauma kertoo muuttujien arvojen esiintymiskerrat ja niitä voidaan tarkastella joko absoluuttisina lukuina tai prosenttiosuuksina (Taani 2023). Tässä tapauksessa esiintymiskertoja tarkasteltiin absoluuttisina lukuina. Lukujen perusteella muodostettiin prosenttiosuuksien perusteella kaaviokuvat, joissa kunkin vastausvaihtoehdon osuus on helpommin havaittavissa. Analysointityökaluna käytettiin Excel-taulukko-ohjelmaa. Tämän jälkeen siirryttiin toiseen osioon, eli väittämiin, joiden tarkastelussa eroteltiin omiksi joukoikseen positiiviset väittämät, negatiiviset väittämät ja suoraan osallistumiseen viittaavat väittämät. Jokaista joukkoa tarkasteltiin prosentuaalisten frekvenssijakaumien avulla, jotta suhde vastaajien kokonaismäärään oli helposti havaittavissa. Kolmannen osion, eli avointen kysymysten analysointi on avattu tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

#### 5.2.4 Laadullisen aineiston analysointi

Avointen vastausten analysointi tehtiin aineistolähtöisesti laadullista sisällönanalyysiä hyödyntäen. Sisällönanalyysi soveltuu minkä tahansa kirjallisessa muodossa esitetyn materiaalin analysointiin. Sisällönanalyysin avulla materiaalista pyritään tutkittavasta ilmiöstä saamaan tiivistetty ja yleisessä muodossa esitetty kuvaus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.) Ensimmäiseksi kyselyn avoimista vastauksista saatu aineisto irrotettiin muusta kyselyaineistosta omalle välilehdelle Excel-taulukko-ohjelmassa. Yleisen tarkastelun ja vastausten sisältöön perehtymisen jälkeen jokainen kysymys eroteltiin omalle välilehdelle. Näin kunkin kysymyksen vastauksiin voitiin perehtyä yksitellen.

Ensimmäiseen avoimeen kysymykseen, ”Mitä haluaisit kysyä meiltä? Mihin kaipaat lisätietoa?”, oli vastannut 37 vastaajaa yhteensä 163 vastaajasta, toiseen kysymykseen, ”Ajatuksesi Digivisiosta tai muita terveisiä Haaga-Helian Digivisio-tiimille”, oli vastannut 39 vastaajaa ja kolmanteen, ”Miten saisimme sinut innostumaan Digivisiosta? Miten haluaisit olla mukana Digivisio-tekemisessä?”, oli vastannut 42 vastaajaa. Kaikkien kysymysten vastaukset olivat pääsääntöisesti melko lyhyitä, joten sisällönanalyysin pelkistämisvaihe oli melko yksinkertainen, kun samassa vastauksessa oli yleensä vain yksi pelkistettävä asia. Toisaalta jonkin verran oli vastauksia, jotka eivät suoraan vastanneet kysymykseen, mutta toivat vastaajan ajattelua muuten esille. Tällöin pelkistäminen tehtiin tulkitsemalla, minkälainen ajatus vastaajalla on vastauksensa takana ja siten pystyttiin pelkistämään se johonkin selkeämpään ilmaukseen.

Pelkistämisen jälkeen listatut pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin. Sisällönanalyysin ryhmittelyvaiheessa aineistosta etsitään samakaltaisia käsitteitä ja nämä samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään alaluokiksi. Yleensä sisällönanalyysissä edetään edelleen ryhmitellen aineistoa niin, että alaluokista muodostetaan yläluokkia ja yläluokista pääluokkia, kunnes lopulta saadaan luokka, joka yhteydessä tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124–125). Tässä tapauksessa

kysymykset ja vastaukset olivat jo alkuperäisessä aineistossa sen verran selkeitä ja yksinkertaisessa muodossa, että ryhmittelyn ensimmäisen kierroksen jälkeen oli mahdollista hypätä suoraan abstrahointiin, eli käsitteellistämiseen, jossa aineistosta muodostettujen käsitteiden avulla muodostetaan kuvaus tutkimuskohteesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127). Kuvaus ei kuitenkaan vielä ole sama asia kuin tulokset, vaan järjestetty aineisto vaatii vielä lopuksi johtopäätösten tekemisen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117).

### 5.3 Osallistamismallin laatiminen ja testaaminen

Osallistamismalli laadittiin perustuen muutoksen johtamisen ja organisaation kehittämisen taustateorioihin, valittuihin muutoksen johtamisen malleihin sekä alkukartoituksen kautta selvinneisiin Haaga-Helian henkilöstön näkemyksiin. Taustatyö käynnistyi marraskuussa 2022, jolloin järjestettiin ensimmäiset kartoittavat työpajat, eli Digivisio-kahvit. Samaan aikaan opinnäytetyöntekijä perehtyi aihealueen teoriaan ja kokosi yhteen taustatietoa eri lähteistä. Ensimmäinen versio osallistamismallista laadittiin tammikuussa 2023 ja opinnäytetyöntekijä kävi siitä keskustelua oman muutostyökoordinaattorikollegansa kanssa. Keskustelun jälkeen malli jäsentyi edelleen ja helmikuun 2023 alussa päivitetty ja visualisoitu versio esiteltiin Haaga-Helian henkilöstöhallinnon asiantuntijalle. Hän antoi osallistamismallista hyvää palautetta ja näki sen istuvan sellaisenaan Haaga-Heliaan. Käytännötoteutuksesta käytiin keskustelua ja pohdittiin, minkä pituisena osallistamismallin osana toteuttavaa työpajaa tulisi toteuttaa ja miten se linkitetään Haaga-Helian muuhun osaamisen kehittämisen suunnitelmiin.

Hyvin toteutetussa konstruktivisessa tutkimuksessa kehitetyn ratkaisumallin toimivuus testataan perusteellisesti (Lukka 2006, 126). Tässä opinnäytetyössä osallistamismallia testattiin Haaga-Helian esihenkilötasolta valituille avainhenkilöille järjestetyssä kehittämistyöpajassa. Avainhenkilöiden kehittämistyöpaja toteutettiin 2.2.2023 etätapaamisena Teamsin välityksellä. Osallistujina oli opinnäytetyöntekijän ja hänen muutostyökoordinaattorikollegansa lisäksi kuusi henkilöä korkeakoulun keskiyhdöstä. Kehittämistyö jatkui saadun palautteen perusteella ja sen jälkeen osallistamismallin osana laadittu työpajasuunnitelma testattiin kolmelle eri henkilöstöryhmälle toteutetuissa pilottityöpajoissa.

Työpajasuunnitelmaa testaavat pilotit toteutettiin helmikuun 2023 aikana. Vaikka työpaja on vain yksi osa osallistamismallia, on se hyvin keskeinen väline henkilöstön osallistamiseen. Sen lisäksi, että osallistuminen tuottaa osallistujille tietoa aiheesta, se auttaa osallistujia yhteisen merkityksen löytämisessä (von Thiele Schwarz, Andersson & Loeb 2021, 882). Ensimmäinen työpaja pidettiin Haaga-Helian tutkimus- ja tietopalveluille paikan päällä Haaga-Helian kampuksella Pasilassa. Osallistujia tässä tilaisuudessa oli 24 henkilöä. Heidät jaettiin sekaryhmiin, sillä tiiminvetäjien toive oli, että työpajalla pystyttäisiin mahdollistamaan heidän tiimensä keskinäisen vuorovaikutuksen



toteutuminen. Tiimi koostuu kahdesta ryhmästä, jotka eivät juurikaan kohtaa toisiaan käytännön arjessa. Työpajaan oli varattu aikaa kaksi tuntia, mutta alun puheenvuoron ja lopun palautteen jälkeen työskentelyyn jäi aikaa noin puolitoistatuntia.

Toinen työpaja pidettiin Haaga-Helian digipedamentoreille etäyhteydellä Zoomissa. Digipedamentorit toimivat henkilöstön digitaalisen pedagogiikan tukena, eli käytännössä auttavat opettajia ja ohjaajia kehittämään menetelmiä opintojaksojen virtuaalisille toteutuksille ja hyödyntämään digitaalisia alustoja mahdollisimman monipuolisesti. Osallistujia digipedamentoreiden työpajassa oli 12. Pienestä osallistujamäärästä johtuen ryhmäkeskusteluiden sijaan tässä työpajassa käytiin keskustelua kaikki yhdessä. Myös kolmas työpaja toteutettiin etäyhteydellä Zoomissa. Kieli oli englanti ja osallistujia oli mukana 14 henkilöstön jäsentä. Lähtökohtaisesti kutsu laitettiin yrittäjyyden tutkimusalueelle heidän esihenkilönsä toiveesta, mutta myöhemmin kutsua jaettiin avoimesti henkilöstön viestintäkanavilla. Osallistujista suurin osa oli muualta kuin yrittäjyyden tutkimusalueelta.

Jokaisesta pilottityöpajasta kerättiin palautetta. Palautteen keruu toteutettiin Mentimeter-ohjelmalla tehdyllä nopealla kyselyllä, jolla pyydettiin sen hetken tunteeseen perustuvaa palautetta työpajan hyödyllisyydestä. Kysely mahdollisti lisäksi avoimen palautteen antamisen. Osallistujat pystyivät vastaamaan palautekyselyyn joko puhelimella tai tietokoneella. Paikan päällä järjestetyssä tilaisuudessa palautetta pystyi jättämään Mentimeterin lisäksi post-it-lapuilla oman ryhmänsä pöydälle. Kerättyä palautetta hyödynnettiin työpajasuunnitelman kehittämiseen. Osallistujilta saadun palautteen lisäksi työpajasuunnitelmaa kehitettiin opinnäytetyöntekijän omien fasilitoinnista saamien kokemusten perusteella. Muun muassa kysymysten asetteluihin tuli muutoksia ensimmäisten pilottipajojen jälkeen.

## 6 Kehittämistyön tulokset ja laaditut mallit

Tässä pääluvussa esitellään kehittämistyön tulokset. Ensimmäisessä aluvussa käsitellään alkukartoituksen tulokset neljässä osassa. Ensin avataan työpajojen tulokset, toiseksi esitellään kyselyn tulokset määrällisesti analysoitavien kysymysten osalta, kolmanneksi tehdään ristiintaulukointia ja vertaillaan Haaga-Helian henkilöstöryhmien vastausten eroja ja neljänneksi kuvataan kyselyn tulokset laadullisesti analysoitujen kysymysten osalta. Toisessa aluvussa käsitellään kokemukset osallistamismallin ja työpajasuunnitelman pilotoinneista. Lopuksi kolmannessa aluvussa esitellään luotu konstruktio, eli laadittu osallistamismalli ja siihen liittyvä työpajasuunnitelma.

### 6.1 Alkukartoitus

Alkukartoituksen ensimmäinen vaihe oli koko Haaga-Helian henkilöstölle avoimien kartoittavien työpajojen, eli Digivisio-kahvien järjestäminen. Työpajat olivat opinnäytetyöntekijän fasilitoimia ja ne toteutettiin marraskuussa 2022 avoimina kahvitilaisuuksina. Osallistujia tilaisuuksissa oli hyvin vähän, ensimmäisessä Pasilassa järjestetyssä tilaisuudessa oli paikalla viisi henkilöä, Porvoossa järjestetyssä tilaisuudessa oli paikalla seitsemän henkilöä ja englannin kielellä Zoomissa pidetyssä tilaisuudessa paikalla oli kaksi henkilöä. Osallistujamäärän vähyys oli ennakoitavissa, sillä Digivisio on monelle tuntematon aihe ja yhden kouluvuoden kiireisimmistä ajoista lähestyessä on osallistuminen mihin tahansa vähäistä. Tilaisuuksia markkinoitiin Haaga-Helian intranetin uutisessa noin kaksi viikkoa ennen ensimmäistä kahvitilaisuutta ja niistä muistutettiin jatkouutisessa ennen kahta seuraavaa tilaisuutta.

Kyselyyn vastasi 163 henkilöä, eli 22 prosenttia Haaga-Helian henkilöstöstä (Haaga-Helia 2022a). Tässä kyselyssä kartoitettiin vastaajien tietämystä ja asenteita uutta tuntematonta hanketta kohtaan, joten ennako-oletuksena oli, että vastaajia tulee olemaan melko vähän. Todennäköisimmin kyselyyn vastaavat he, joille aihe on jo jollain tavalla tuttu. Joulukuu ajankohtana saattoi sekin vaikuttaa vastaajien määrään. Se on monelle korkeakoulussa työskentelevälle hyvin kiireinen ajankohta. Vastausprosentin jäädessä alhaiseksi onkin hyvä pohtia, ketkä kyselyyn vastasivat (Vehkalahti 2014, 44). Tämä huomioidaan pohdintaosiossa, kun arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia.

#### 6.1.1 Alkukartoituksen työpajojen tulokset

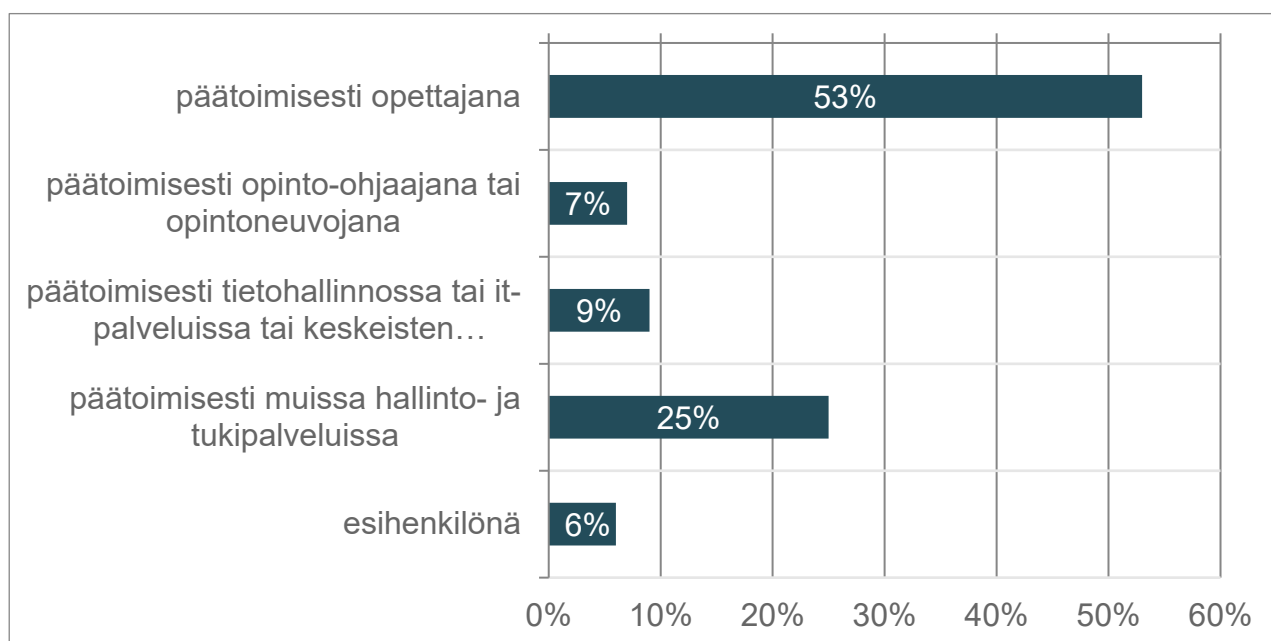
Alkukartoituksen työpajojen ensimmäinen ja selkein tulos oli se, että osallistujia ilmoittautui mukaan hyvin vähän. Osallistumattomuuteen vaikuttavia asioita on varmasti paljon, esimerkiksi ajankohdan sopivuus ja markkinointiviestin tavoitavuus. Tässä tapauksessa osallistumattomuuden tulkitaan johtuvan myös siitä, että Digivisiota ei aiheena koeta kiinnostavaksi tai sen ei koeta olevan

oman työn kannalta olennainen. Jälkikäteen kyselytutkimuksen tuloksista selvisi, että kahvitilaisuuksien ajankohdat eivät sopineet tai markkinointiviesti on mennyt kokonaan ohi.

Toinen työpajojen tulosten perusteella tehty tulkinta oli, että Digivisiosta ei juurikaan tiedetä ja toisaalta, että monien muutosten keskellä kaivataan avoimia keskustelutilaisuuksia. Keskustelutilaisuuksiin osallistuttiin hyvin erilaisilla orientaatioilla. Osa halusi tietää hyvinkin konkreettisia asioita ja osa taas tuli keskusteluun enemmänkin purkamaan paineita edellisistä muutoksista. Osallistujat esittivät teräviä kysymyksiä Digivision toteutukseen ja aikatauluihin liittyen, mutta rivien välistä paistoi huoli ja selkeä epätietoisuus siitä, että mitä Digivisio oikein tarkoittaa käytännössä ja miten se vaikuttaa kunkin omaan työhön. Yksi esille noussut tarve oli konkretian kaipuu. Hanke on tuotu henkilöstön tietoisuuteen yltäavoitteilla, joihin yksittäisen työntekijän on ehkä vaikea kiinnittyä. Tämä havainto muodosti perustan kyselytutkimuksen laatimiselle ja sitä kautta koko osallistamismallin laatimiselle. Kyselyn avulla pyrittiin tarkistamaan pitääkö havainto paikkansa ja sama konkretian kaipuu tuli hyvin vahvasti esille myös sen tuloksissa.

### 6.1.2 Kyselyn tulokset

Vastaajien jakauma henkilöstöryhmittäin näkyy kuvassa 6. Vastaajista hieman yli puolet (n=86) työskentelee päätoimisesti opettajana, 7 prosenttia (n=12) päätoimisesti opinto-ohjaajana tai opintoneuvojana, 9 prosenttia (n=14) päätoimisesti tietohallinnossa tai it-palveluissa tai keskeisten tietojärjestelmien tuoteomistajana tai pääkäyttäjänä, neljännes (n=41) päätoimisesti muissa hallinto- ja tukipalveluissa ja 6 prosenttia (n=10) esihenkilönä.

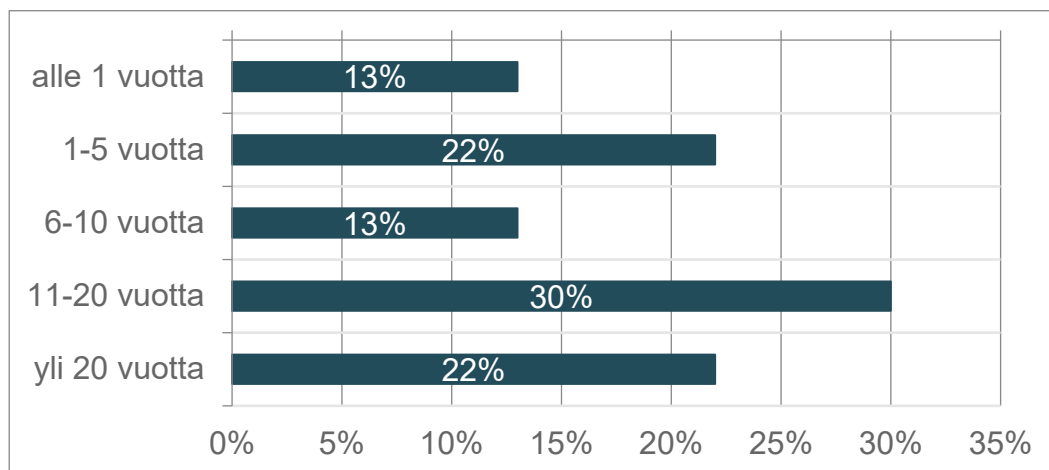


Kuva 6. Vastaajien jakauma henkilöstöryhmittäin (n=163)

Kyselyvastausten jakauman vertaaminen perusjoukkoon osoittautui hieman hankalaksi, sillä opinto-ohjaajat ja opettajat ovat molemmat lehtoreita ja suurin osa opinto-ohjaajista myös opettaa. Ei ole varmuutta siitä, luokittelivatko opetusta ja opinto-ohjausta tekevät itsensä opettajiksi vai opinto-ohjaajiksi. Siitä huolimatta kyselyn vastaajien jakauma vastaa melko hyvin perusjoukon jakaumaa. Koko henkilöstöstä opetushenkilöstöä on 55 prosenttia. Opintoneuvoja on koko henkilöstöstä noin kaksi prosenttia. (Hemiä 12.1.2023.)

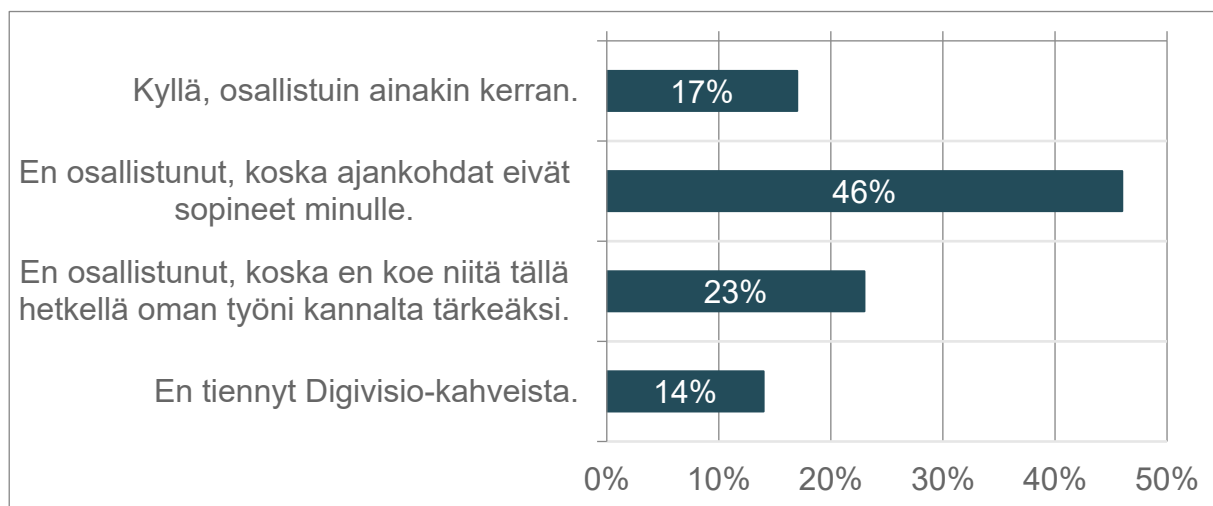
It-henkilöstöä on koko Haaga-Helian henkilöstöstä viisi prosenttia. Kyselyyn vastanneista 9 prosenttia oli vastannut toimivansa päätoimisesti tietohallinnossa tai it-palveluissa tai keskeisten tietojärjestelmien tuoteomistajana/pääkäyttäjänä. Näyttäisi, että kysely on kiinnostanut it-henkilöstöä hieman enemmän kuin muuta henkilöstöä. Muuta hallinto- ja tukipalveluhenkilökuntaa Haaga-Heliassa on noin kolmannes ja esihenkilöitä kuusi prosenttia. (Hemiä 12.1.2023.) Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstö näyttäisi vastanneen hieman vähemmän kyselyyn, mutta esihenkilöiden osalta vastaajien suhde on sama kuin koko henkilöstössäkin.

Henkilöstön työskentelyvuosien jakauma on hyvin saman suuntainen kuin perusjoukossakin (kuva 7). Alle vuoden Haaga-Heliassa työskennelleitä on koko henkilöstöstä 15 prosenttia ja kyselyn vastaajista pari prosenttiyksikköä vähemmän. Koko henkilöstöstä lähes kolmannes on työskennellyt Haaga-Heliassa 1–5 vuotta. Kyselyn vastaajista heitä oli vain reilu 20 prosenttia ( $n=36$ ) eli lähes kymmenyksen vähemmän. 6–10 vuotta Haaga-Heliassa työskennelleitä on perusjoukosta kymmenesosa, mutta kyselyyn vastanneista heitä oli 13 prosenttia ( $n=21$ ), eli hieman enemmän. 11–20 vuotta työskennelleiden osuus oli kyselyn vastaajista sama kuin perusjoukossa, eli 30 prosenttia ( $=49$ ). Yli 20 vuotta työskennelleitä on koko Haaga-Helian henkilöstössä 14 prosenttia, mutta kyselyn vastaajista heitä on hieman yli 20 prosenttia ( $n=36$ ). (Hemiä 12.1.2023.) Jakaumien perusteella näyttää siltä, että aineisto on hieman vinoutunut ja pidempään Haaga-Heliassa työskennelleet vastasivat kyselyyn suhteessa hieman aktiivisemmin kuin vähemmän aikaa talossa olleet.



Kuva 7. Vastaajien jakauma työskentelyvuosien mukaan (n=163)

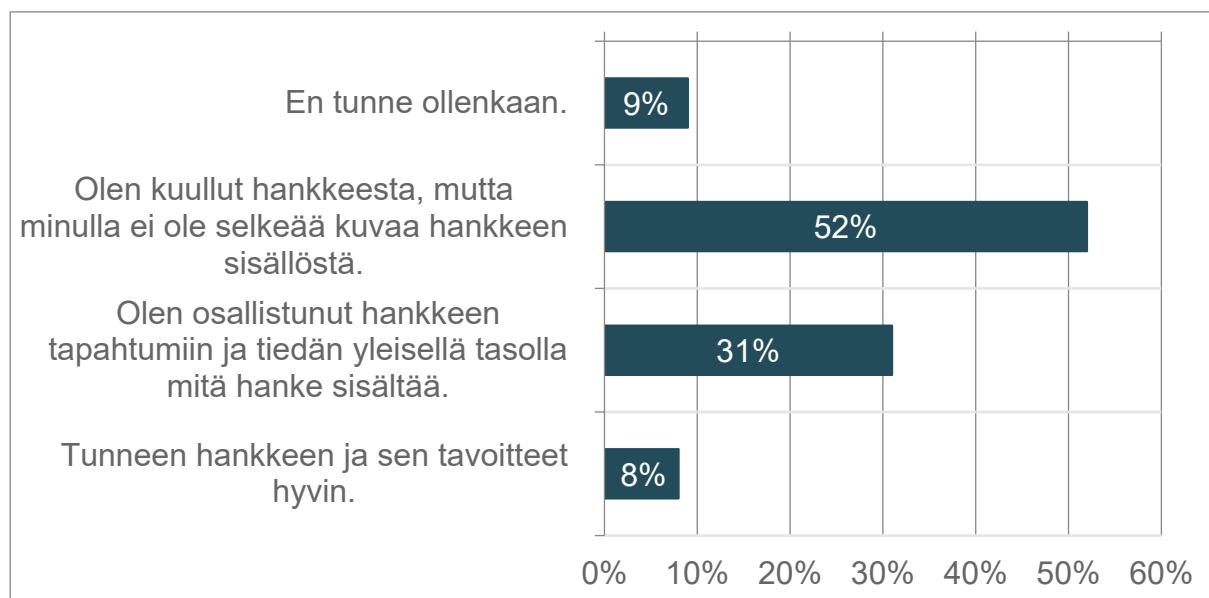
Alkukartoitusvaiheessa järjestettyihin työpajoihin, eli Digivisio-kahveille, osallistui yhteensä vain 12 henkilöä, mutta kyselyn vastaajista 17 prosenttia (n=28) vastasi osallistuneensa ainakin kerran marraskuussa järjestettyihin Digivisio-kahveihin (kuva 8). Osa vastaajista on todennäköisesti sekoittanut asian ja ollut mukana jossain toisessa Digivisio-tilaisuudessa tai haluaa antaa kyselyssä itsestään todellisuutta paremman kuvan. Osallistumatta jättäneistä lähes puolet (n=75) ei osallistunut tilaisuuksiin, koska ajankohdat eivät sopineet, hieman alle neljännes (n=37) ei osallistunut, koska ei kokenut tilaisuuksia oman työnsä kannalta tärkeäksi sillä hetkellä ja loput 14 prosenttia (n=23) ei osallistunut, koska ei tiennyt kahveista ollenkaan.



Kuva 8. Vastaajien osallistuminen alkukartoituksen työpajoihin (n=163)

Kyselyn vastausten perusteella näyttää, että Digivisio-hanke tunnetaan melko huonosti (kuva 9). Hieman yli puolet vastaajista on kuullut hankkeesta, mutta heillä ei ole selkää kuvaa hankkeen sisällöistä ja lähes kymmenesosa (=15) sanoi, ettei tunne Digivisio-hanketta ollenkaan. Noin

kolmannes vastaajista (=50) on osallistunut hankkeen tapahtumiin ja tietää yleisellä tasolla, mitä hanke sisältää, mutta vain kahdeksan prosenttia (=13) kokee tuntevansa hankkeen ja sen tavoitteet hyvin.



Kuva 9. Vastaajien Digivisio-hankkeen tuntemus (n=163)

Kyselyn väittämien vastaukset tarkastellaan jaotellen ne positiivisiin väittämiin, negatiivisiin väittämiin ja omaan osallistumishalukkuuteen liittyvät väittämät. Kyselyyn vastanneista kolme neljästä näkee Digivisio-hankkeen tavoitteissa mahdollisuuksia Haaga-Helian tulevaisuudelle, eli he ovat täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa (taulukko 1). Lähes kolmannes oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Sama positiivinen suhtautuminen näkyi seuraavassakin positiivisessa väittämässä, sillä yli 60 prosenttia vastaajista uskoo, että Digivisio auttaa Haaga-Heliana kehittymään oikeaan suuntaan.

Taulukko 1. Positiivisten väittämien tulokset (n=163)

	EOS	1	2	3	4	5	Keskiarvo
Näen Digivisio-hankkeen tavoitteissa mahdollisuuksia Haaga-Helian tulevaisuudelle.	17 %	3 %	0 %	6 %	46 %	28 %	4,20
Uskon, että Digivisio auttaa/tukee Haaga-Heliana kehittymään oikeaan suuntaan.	18 %	2 %	3 %	14 %	49 %	14 %	3,80
Olen innostunut Digivisio-hankkeen tuomista muutoksista.	22 %	4 %	7 %	31 %	33 %	5 %	3,40
Uskon, että Digivisio luo lisää mahdollisuuksia ammatilliselle kehittymiselleni.	20 %	6 %	6 %	27 %	30 %	12 %	3,50

Henkilökohtainen innostus ja näkymä siihen, että Digivisio toisi vastaajalle lisää mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen, eivät saaneet ihan niin korkeita arvioita (taulukko 1). Hieman alle 40 prosenttia vastaajista on innostunut tai jokseenkin innostunut hankkeen tuomista muutoksista ja reilu kymmenesosa taas ei ole innostunut hankkeen tuomista muutoksista. Yli puolet vastaajista suhtautuu asiaan neutraalisti tai ei osannut sanoa mitä mieltä on. Vastaajat kokivat Digivision luovan lisää mahdollisuuksia ammatilliselle kehittymiselle sillä 42 prosenttia oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Tässäkin väittämässä lähes puolet ei osannut sanoa mielipidettään. Kuten muissakin positiivisissa väittämässä, täysin tai jokseenkin eri mieltä oli melko harva, yhteensä vain 12 prosenttia.

Negatiivisten väittämien tulokset ovat saman suuntaiset kuin positiivisten väittämien (taulukko 2). Vain noin 15 prosenttia näkee Digivisio-hankkeen tavoitteissa uhkia Haaga-Helian tulevaisuudelle ja vain noin 10 prosenttia on huolissaan Digivisio-hankkeen tuomista muutoksista. Lähes puolet vastaajista ei näe hankkeen tavoitteissa uhkia eikä ole huolissaan hankkeen tuomista muutoksista. Myös näissä negatiivisissa väittämässä merkittävää on en osaa sanoa ja ei samaa eikä eri mieltä - vastausten määrä. Molemmissa väittämässä yli 40 prosenttia jätti mielipiteensä kertomatta tai ei osannut ottaa kantaa väittämään.

Taulukko 2. Negatiivisten väittämien tulokset (n=163)

	EOS	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Näen Digivisio-hankkeen tavoitteissa uhkia Haaga-Helian tulevaisuudelle.	21 %	14 %	31 %	20 %	9 %	5 %	2,50	2,00
Olen huolissani Digivisio-hankkeen tuomista muutoksista.	20 %	22 %	26 %	23 %	6 %	3 %	2,30	2,00

Loput kolme väittämää liittyivät suoraan vastaajan henkilökohtaiseen osallistumiseen tai Digivisio-tuntemukseen (taulukko 3). 65 prosenttia vastaajista koki kaipaavansa lisätietoa Digivisiosta. Lähes puolet vastaajista sanoi tietävänsä, mistä lisätietoa saa, mutta lähes kolmannes taas ei tiedä, mistä löytäisivät lisätietoa. Osallistumishalukkuudesta kysyttäessä lähes puolet jätti mielipiteensä ilmaisematta ja vain kolmasosa oli halukas osallistumaan tekemiseen jollain tavalla ja noin 20 prosenttia ilmaisi, että ei halua osallistua.

Taulukko 3. Vastaajien arvio tiedontarpeesta ja osallistumishalukkuudesta (n=163)

	EOS	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Kaipaen lisätietoa Digivisiosta.	6 %	4 %	5 %	20 %	39 %	26 %	3,80	4,00
Tiedän mistä saan lisätietoa Digivisiosta.	6 %	14 %	15 %	20 %	26 %	20 %	3,30	3,00
Haluaisin osallistua Haaga-Helian Digivisio-tekemiseen.	22 %	12 %	9 %	25 %	23 %	9 %	3,10	3,00

Aineiston perusteella näyttää siltä, että suhtautuminen Digivisioon on positiivista. Hankkeen nähdään tuovan enemmän mahdollisuuksia kuin uhkia ja hankkeesta ollaan enemmän innoissaan kuin huolissaan. Halukkaita osallistujiakin on lähes kolmasosa. Merkittävää on suuri en osaa sanoa ja ei samaa eikä eri mieltä -vaihtoehdon valinneiden vastaajien määrä. Kaikissa väittämässä yli 20 prosenttia vastaajista valitsi jommankumman näistä vastauksista. Omaan innostukseen liittyvän väittämän kohdalla vastaajista jopa puolet oli epätietoinen suhtautumisestaan. Havaintomatriisia tarkastellessa on havaittavissa, että vain neljä vastaajaa kaikista 163:sta on vastannut kaikkiin väittämiin en osaa sanoa. Kaikilla muilla 159 vastaajalla on jokin mielipide vähintäänkin yhteen väittämään.



Analysoinnissa en osaa sanoa -vaihtoehto samaistetaan usein puuttuviin tietoihin tai sitä pidetään neutraalina vaihtoehtona (Vehkalahti 2014, 83). Tässä tapauksessa en osaa sanoa -vaihtoehto otettiin yhdeksi vaihtoehdoksi juuri sen takia, että työpajojen osallistumattomuus ja niissä käydyt keskustelut loivat ennakko-odotuksen, jonka mukaan henkilöstö tietää Digivisiosta hyvin vähän. En osaa sanoa -vaihtoehto mahdollisti sen, että vastaajan ei tarvitse ottaa asiaan kantaa ollenkaan. On toki mahdotonta sanoa, onko joku valinnut en osaa sanoa -vaihtoehdon siksi, että ei halua sanoa vastaustaan vai siksi, että hänellä ei ole tarpeeksi tietoa vastataksaan. Jos tiedetään, että kyselyn vastaajilla on asiasta hyvin tietoa, ei en osaa sanoa -vaihtoehto ole tarpeellinen, sillä se mahdollistaa vastaamatta jättämisen (Valli 2018, 106–107). Tässä kyselyssä en osaa sanoa -vaihtoehto oli ennakkotietoon perustuen välttämätöntä ottaa yhdeksi vastausvaihtoehdoksi.

Kaikista eniten en osaa sanoa -vastauksia oli valittu väittämässä ”Haluaisin osallistua Haaga-Heilian digivisio-tekemiseen”. Vähiten en osaa sanoa -vastauksia valittiin väittämissä ”Kaipaen lisätietoa Digivisiosta” ja ”Tiedän mistä saan lisätietoa Digivisiosta”. Tämäkin viittaa siihen, että vastaajat eivät oikein tiedä mistä Digivisiossa on kyse, eivätkä siksi osaa sanoa haluavatko osallistua tekemiseen. Ja toisaalta selkeät väittämät, joissa vastataan omasta tiedontarpeesta tai siitä tietääkö itse mistä tietoa saa, ovat sellaisia, joihin osataan vastata, vaikka tietoa Digivisiosta ei olekaan. Niissä oman tiedontarpeen nimenomaan pääsee tuomaan esille ja lisätietoa kaipasikin 65 prosenttia vastaajista.

### **6.1.3 Kyselytulosten ristiintaulukoinnit**

Koko aineiston tarkastelun jälkeen tarkasteltiin ryhmien välisiä eroja ristiintaulukoinnin avulla. Taulukossa neljä on nähtävissä vastaajien Digivisio-hankkeen tuntemus henkilöstöryhmittäin jaoteltuna.

Taulukko 4. Digivisio-hankkeen tuntemus henkilöstöryhmittäin (n=163)

	Opet- taja	Ohjaaja tai neu- voja	Tieto- hallinto tai IT	Muu HTP	Esihen- kilö	Kaikki
N	86	12	14	41	10	163
En tunne ollenkaan	10 %	25 %	14 %	2 %	0 %	9 %
Olen kuullut hankkeesta, mutta minulla ei ole selkeää kuvaa hankkeen sisällöstä.	57 %	50 %	14 %	63 %	20 %	52 %
Olen osallistunut hankkeen tapahtumiin ja tiedän ylei- sellä tasolla mitä hanke si- sältää.	27 %	25 %	50 %	32 %	40 %	31 %
Tunnen hankkeen ja sen ta- voitteet hyvin.	6 %	0 %	21 %	2 %	40 %	8 %
Yht.	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tulosten perusteella hanke on tutuin vastaajista esihenkilöille sekä tietohallinnossa ja it-palveluissa toimiville. Vastanneista esihenkilöistä 40 prosenttia ja tietohallinnon ja it-palveluiden henkilöstöstä 21 prosenttia kokee tuntevansa hankkeen ja sen tavoitteet hyvin. Vastanneista esihenkilöistä vain viidesosa sanoi, että heillä ei ole selkeää kuvaa hankkeesta eikä kukaan vastanneista esihenkilöistä pitänyt hanketta täysin tuntemattomana. Tietohallinnon ja IT-palveluiden henkilöstöstä 14 prosenttia koki, ettei heillä ole selkeää kuvaa hankkeesta ja 14 prosenttia, että ei tunne hanketta ollenkaan. Opettajilla, ohjaajilla ja muulla hallintohenkilöstöllä vastausten jakauma oli hyvin erilainen. Opettajista lähes 70 prosentilla, ohjaajista tai opintoneuvojista kolmella neljästä ja muusta hallintohenkilöstöstä hieman yli kahdella kolmasosalla ei vastausten perusteella ole selkeää kuvaa hankkeesta tai he eivät tunne sitä ollenkaan. Opettajista vain 6 prosenttia, ohjaajista ja opintoneuvojista ei yksikään ja muusta hallintohenkilöstöstä 2 prosenttia ilmoitti tuntevansa hankkeen ja sen tavoitteet hyvin.

Taulukossa viisi näkyy en osaa sanoa -vastausten määrät jokaiselle väittämälle henkilöstöryhmittäin. En osaa sanoa -vastausten määrä linkittyy selvästi taulukossa neljä kuvattuihin eroihin hankkeen tunnettuudessa henkilöstöryhmittäin.

Taulukko 5. En osaa sanoa -vastausten määrät henkilöstöryhmittäin (n=163)

	Opettaja	Ohjaaja tai neu- voja	Tietohallinto tai IT	Muu HTP	Esihenkilö	Kaikki
N	86	12	14	41	10	163
Näen Digivisio-hankkeen ta- voitteissa mahdollisuuksia Haaga-Helian tulevaisuu- delle.	16 %	42 %	14 %	15 %	0 %	17 %
Näen Digivisio-hankkeen ta- voitteissa uhkia Haaga-He- lian tulevaisuudelle.	20 %	50 %	14 %	22 %	0 %	21 %
Uskon, että Digivisio aut- taa/tukee Haaga-Heliää ke- hittymään oikeaan suuntaan.	17 %	33 %	14 %	20 %	0 %	18 %
Olen innostunut Digivisio- hankkeen tuomista muutok- sista.	21 %	33 %	14 %	27 %	0 %	21 %
Olen huolissani Digivisio- hankkeen tuomista muutok- sista.	21 %	33 %	7 %	20 %	10 %	20 %
Uskon, että Digivisio luo lisää mahdollisuuksia ammatilli- selle kehittymiselleni.	14 %	33 %	21 %	32 %	10 %	20 %
Kaipaam lisätietoa Digivisi- osta.	3 %	17 %	0 %	10 %	0 %	6 %
Tiedän mistä saan lisätietoa Digivisiosta.	3 %	25 %	7 %	7 %	0 %	6 %
Haluaisin osallistua Haaga- Helian Digivisio-tekemiseen.	21 %	25 %	14 %	32 %	0 %	22 %

Vastaajista esihenkilöt ja tietohallintohenkilöstö käyttivät vähiten en osaa sanoa -vastausta. Opettajat ja muu http-henkilöstö tukeutuivat en osaa sanoa -vastaukseen jonkin verran ja ohjaajat ja opintoneuvojat, jotka taulukossa neljä kuvattujen vastausten perustella kokevat tuntevansa hankkeen heikoiten, käyttivät en osaa sanoa -vastausta selvästi useammin kuin muut. En osaa sanoa -vastausten määrä oli korkeampi niillä vastaajaryhmillä, jotka vastausten perusteella tuntevat hankkeen heikommin.

#### 6.1.4 Avointen kysymysten tulokset

Kyselylomakkeella oli kolme avointa kysymystä (liite 1). Näillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään mikä henkilöstöä mietityttää Digivisioon liittyen, mitä he ajattelevat Digivisiosta ja miten he haluaisivat osallistua Digivisio-tekemiseen. Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä kysyttiin, mitä vastaajat haluaisivat kysyä muutoskoordinaattoreilta ja mihin he kaipaisivat lisätietoa. Luokittelun

perusteella vahvimmin esille nousseita teemoja olivat konkreettisen tiedon kaipuu sekä hyötyjen esille tuominen ja tarve laadukkaalle viestinnälle (kuva 10). Vastaajat haluavat saada tietää, mistä hankkeessa on kyse ja mitä se käytännössä tarkoittaa. Muutamassa vastauksessa nousi esille selkeitä huolia esimerkiksi oman työn menettämisestä ja mainittiin muun muassa pelko siitä, että digitaalisuuden mahdollistamat isot verkko-opetusryhmät jättävät osan opettajista työttömiksi. Myös opiskelijoista oltiin huolissaan. Eräässä vastauksessa mainittiin, että opintojen kokoaminen yhteen paikkaan ei tuo opiskelijalle mitään lisäarvoa.



Kuva 10. Ensimmäisen avoimen kysymyksen vastausten luokittelu (n=37)

Toisessa avoimessa kysymyksessä pyydettiin vastaajia jakamaan ajatuksensa Digivisiosta ja halutessaan lähettämään terveisiä Haaga-Helian Digivisio-tiimille. Vastaukset jakautuivat neljän teeman alle (kuva 11). Suurin osa vastauksista sisälsi jonkinlaisen huolen, joka esitettiin joko yleisellä tasolla ”Toivottavasti Digivisio ei jää vain korulauseiksi ja asioita saadaan vietyä käytännön toiminnan tasolle.” tai täsmällisesti Haaga-Helian toimintaan liittyen ”Oletukseni on, että sekä että eli Digivisio tuo uusia mahdollisuuksia, mutta haastaa myös perinteistä tekemistämme.”. Huolten rinnalla toisena teemana oli positiivinen usko hankkeeseen ja Haaga-Helian onnistumisen hankkeen toteuttamisessa. Nämä vastaajat pitivät suuntaa oikeana ja hanketta tärkeänä tulevaisuuden kannalta. Kolmantena teemana oli vahvasti esillä tiedontarve sekä toive hankkeen toiminnan konkretisoimisesta. Neljäs teema oli en osaa sanoa, johon tuli vain muutama vastaus.



Kuva 11. Toisen avoimen kysymyksen vastausten luokittelu (n=39)

Kolmannessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin vastaajilta, miten heidät saisi innostumaan Digivisio-hankkeesta ja miten he haluaisivat olla mukana hankkeessa. Vastausten luokittelussa erottui selkeästi kuusi teemaa (kuva 12). Kaikista selkeimmin esille nousi asian konkretisointi, kuten tässä vastauksessa: ”Tuntuu, että olemme vielä lähtökuopissa. Kun visio alkaa konkretisoitua, voisin hyvinkin olla mukana toteuttamassa jotain”. Muut vastaukset jakautuivat melko tasaisesti muiden teemojen alle. Jonkin verran tuli vastauksia, joissa tehtiin suoraan selväksi, että hanke ei kiinnosta. Eräs vastaaja totesi, että työkuorma on jo täynnä nykyisten töiden kanssa, mitään uutta ei kaivata. Toisaalta suunnilleen saman verran tuli vastauksia, joissa vastaaja kertoi jo olevansa mukana hankkeessa jollain tavalla tai lähtevänsä mukaan, jos hänet osallistetaan tekemiseen jollain tavalla. Lisää viestintää kaivattiin tapahtumien ja infojen muodossa. Yhtenä innostumisen pontena nähtiin resursointi, joka sekin tuotiin esille useammassa vastauksessa.

<b>Miten saisimme sinut innostumaan Digivisiosta? Miten haluaisit olla mukana Digivisio-tekemisessä?</b>	<b>Konkretia (21 vastausta)</b>
	<b>Ei kiinnosta (6 vastausta)</b>
	<b>Resursointi (6 vastausta)</b>
	<b>Viestintä ja tiedotus (5 vastausta)</b>
	<b>Suora osallistaminen (3 vastausta)</b>
	<b>On jo mukana (1 vastaus)</b>

Kuva 12. Kolmannen avoimen kysymyksen vastausten luokittelu (n=42)

Kaiken kaikkiaan avointen kysymysten vastausten perusteella kirkkaimmin nousi esille vastaajien tarve konkreettisemmalle tiedolle. Kaivataan tietoa siitä, mistä hankkeessa on kyse ja miten se liittyy vastaajien omaan työhön. Ilman sitä innostuminen ja osallistuminen koettiin hankalaksi. Tietämättömyyteen ja jatkuviin muutoksiin liittyvää turhautumista oli aistittavissa kaikkien kysymysten vastauksista. Negatiivinen asenne ja palautteet heijastelevat turhautumista epäselvään tiedotukseen ja konkreettisen tiedon puutteeseen.

## 6.2 Kokemuksia pilotoinneista

Ensimmäinen versio osallistamismallista luotiin alkukartoitukseen ja kirjallisuuteen perustuen. Mallin pilotointi toteutettiin kahdella tavalla. Ensin osallistamismallia tarkasteltiin kokonaisuutena avainhenkilöille järjestetyssä työpajassa ja sen jälkeen osallistamismallin osana laadittavaa työpajasuunnitelmaa pilotoitiin muutamien henkilöstöryhmien kanssa. Seuraavassa näistä kokeiluista saadut palautteet avataan tarkemmin ja kuvataan minkälaisia muutoksia osallistamismalliin ja työpajasuunnitelmaan tehtiin näiden testausten perusteella.

Osallistamismallia tarkasteltiin Haaga-Helian avainhenkilöille toteutetussa kehittämistyöpajassa. Osallistamismalli ja siihen kuuluva työpajasuunnitelma esiteltiin tilaisuudessa esihenkilötasolla ja osin johtoryhmässä toimiville osallistujille. Esittely pohjustettiin kertomalla alkukartoituksen tuloksista ja taustailmiön ymmärtämisen merkityksestä. Osallistamismalli oli visualisoitu kuviolla, jossa mallin vaiheet näkyivät eri värisinä laatikkoina (kuva 13). Jokaiseen laatikkoon oli kuviossa liitetty kysymys, joka auttoi ymmärtämään mistä vaiheessa on kyse.



Kuva 13. Osallistamismalli kehittämisvaiheessa ja havainnollistavat kysymykset

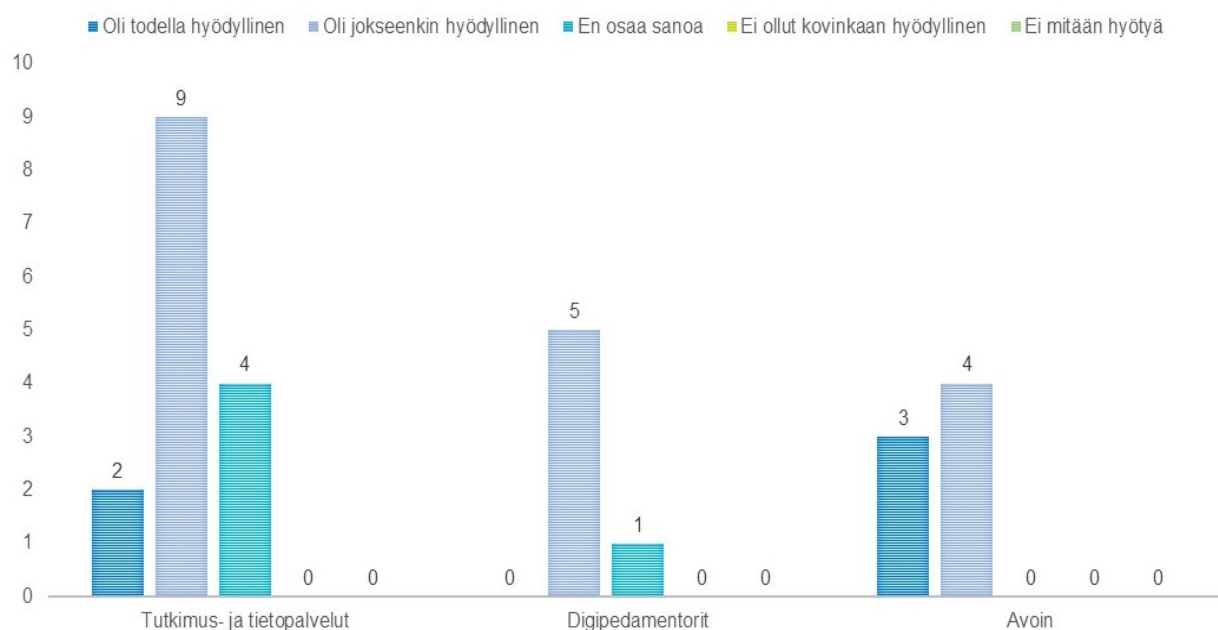
Mallin esittelyn jälkeen siitä käytiin keskustelua ja pohdittiin mallin toteuttamista Haaga-Heliassa. Malli sai positiivista palautetta selkeydestä ja visualisoinnista. Sen katsottiin vastaavan Haaga-Helian tarpeisiin. Työpajassa käydyn keskustelun pohjalta osallistamismallia yksinkertaistettiin ja tehtiin joitain tarkennuksia käytettyihin termeihin. Olennaisin muutos oli työpajan poistaminen osallistamismallin vaiheista. Keskustelun aikana opinnäytetyöntekijä huomasi, että Tulevaisuustyöpaja on enemmänkin osallistamisen menetelmä kuin yksi osallistamismallin vaiheista. Huomion jälkeen se poistettiin vaiheista ja samalla vaiheiden nimiä yksinkertaistettiin. Lopullinen malli on avattu tarkemmin luvussa 6.3.

Osallistamismallin kokonaisuuden lisäksi työpajassa tarkasteltiin malliin liittyvän työpajasuunnitelman sisältöä. Tulevaisuusnäkökulmaa pidettiin hyvänä ja oltiin samaa mieltä siitä, että työpajoissa on tärkeää konkretisoida osallistujille, mitä muutos heidän työssään tulee tarkoittamaan. Työpajojen osalta osallistujien kiinnostuksen herätti työpajoissa syntyvä tuotokset eli henkilöstön tulevaisuuspohdinnat. Koettiin, että ne voisivat yhteen koottuna antaa mielenkiintoista tietoa henkilöstön tulevaisuusajatuksista. Tämäkin huomio otettiin ylös ja päätettiin, että tulevaisuustyöpajoista koostaan materiaalia, jonka pohjalta voisi myöhemmin kirjoittaa jonkinlaisen yhteenvedon.

Avainhenkilöiden työpajan ja sen pohjalta tehdyn osallistamismallin viimeistelyn jälkeen oli vuorossa työpajasuunnitelman testaaminen. Työpajasuunnitelmaa pilotoitiin toteuttamalla suunnitelma kolme kertaa sen toimivuutta testaten. Kunkin työpajan toteutusrunko oli sama. Ainoastaan työpajojen pituudet ja kysymysten asettelu vaihtelivat työpajojen välillä. Ensimmäinen ja kolmas työpaja olivat kestoltaan puolitoista tuntia ja keskimääräinen työpaja oli kestoltaan kaksi tuntia. Työpajojen

pituudet olivat osin käytännön sanelemia, mutta niiden vaihtelun avulla pystyttiin testatessa kokeilemaan työpajan sujuvuutta eri aikataululla. Eroa työpajan toteutumiseen toi myös se, että ensimmäinen yli 20 hengelle toteutettu työpaja toteutettiin paikan päällä Pasilassa. Toinen ja kolmas työpaja, joissa molemmissa oli hieman vähemmän osallistujia, toteutettiin etäyhteydellä Zoomissa.

Sen lisäksi, että opinnäytetyön tekijä sai itse työpajaa vetäessään kokemuksen työpajan toimivuudesta, kerättiin työpajassa palautetta. Työpajan vetäjän roolissa testattiin työpajan rytmitystä, kysymysten asettelua ja työskentelyvaiheiden toteutustapoja. Osallistujapalaute kerättiin nopealla kyselyllä heti työpajan jälkeen, mutta siitä huolimatta vastauksia saatiin melko vähän. Osallistujia pyydettiin arvioimaan tilaisuuden hyödyllisyyttä viisiportaisella asteikolla ja antamaan lisäksi avointa palautetta. Tutkimus- ja tietopalveluiden työpajasta 15 henkilöä 24 osallistujasta antoi palautetta, digipedamentoreiden työpajasta kuusi henkilöä 12 osallistujasta antoi palautetta ja englanninkielisestä työpajasta seitsemän henkilöä 14 osallistujasta antoi palautetta. Pääsääntöisesti palautetta antaneet pitivät työpajaa hyödyllisenä (kuva 14).



Kuva 14. Työpajaosallistujien antamat palautteet (n=15, n=6, n=7)

Hyödyllisyyden arvioinnin lisäksi osallistujien oli mahdollista jättää avointa palautetta. Tutkimus- ja tietopalveluille järjestetyn työpajan vastauksissa nousi esille toive paremmasta taustoituksesta Digivisio-hankkeeseen ja kommentointiin työskentelyvaiheen kysymysten määrää ja laatua. Heti tämän perusteella työpajan rakennetta ja kysymysten asettelua muutettiin. Seuraavaksi toteutetun Digipedamentoreiden työpajan avoimessa palautteessa ei kommentoitu toteutustapaa. Ainoastaan



Digivisio-hankkeesta kertovia dioja kommentoitiin raskaaksi. Englanniksi pidetyn työpajankaan avoimessa vastauksissa ei juuri kommentoitu toteutustapaa. Vain ryhmäkeskusteluajan mainittiin tuntuneen liian lyhyeltä. Näiden toisen ja kolmannen työpajan jälkeen suunnitelmaan ei tehty juurikaan muutoksia. Olennaisimmat muutokset työpajasuunnitelmaan tehtiin ensimmäisen pilottityöpajan jälkeen. Siitä saadun palautteen perusteella työpajasuunnitelman rakennetta ja kysymyksiä muutettiin niin, että ne toimivat paremmin. Seuraavassa vielä tarkempi kuvaus jokaisen kolmen pilottityöpajan toteutuksesta ja suunnitelman tehdyistä muutoksista.

Ensimmäinen työpaja toteutettiin mallilla, jossa syvennyttiin ainoastaan ilmiöön muutoksen taustalla. Alun lämmittelyn jälkeen siirryttiin korkeakoulutuksen tulevaisuudesta pidettävään puheenvuoroon ja siitä seuraavaksi keskusteluun. Keskusteluosio oli kaksivaiheinen, ensin juteltiin kaikki yhdessä yleisemmällä tasolla ja sen jälkeen osallistujat juttelivat oman pöytäryhmänsä kanssa. Ensimmäistä yhteisesti käytyä keskustelua ohjasivat seuraavat kysymykset: Miten me pystymme vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin? Miten muutokset tulevat vaikuttamaan tekemiseemme? Miten Digivisio sopii tulevaisuuteemme? Toista pienryhmissä käytyä keskustelua ohjasi seuraavat kysymykset: Miten keskustellut asiat vaikuttavat minun tai tiimini työhön? Miten voin omalla työlläni vaikuttaa Haaga-Helian tulevaisuuteen? Mihin suuntaan minun tulee kehittää omaa osaamistani ollakseni paremmin valmistautunut tulevaisuuden muutoksiin? Keskusteluiden jälkeen työpajan vetäjä veti yhteen työpajassa käytyjä asioita ja teki nostoja keskusteluista.

Toisen työpajan toteutustapaa muutettiin ensimmäisestä saadun palautteen perusteella. Ensimmäisen työpajan osallistujat toivoivat, että Digivisiosta olisi hyvä olla enemmän käytännöntietoa, sillä he eivät kokeneet tuntevansa hanketta. Työpajaa kehitettiin tämän perusteella niin, että taustailmiön kuvaamisen lisäksi työpajassa avataan käynnissä olevaa muutosta enemmän. Tämän seurauksena keskustelu jaettiin kahteen osaan. Lisäksi keskustelun ohjausta pyrittiin selkeyttämään vähentämällä kysymyksiä. Tässä uudessa työpajaversiossa ensimmäinen keskusteluosio toteutettiin yhteisenä keskusteluna taustailmiön kuvaamisen jälkeen seuraavan kysymyksen avulla: Miten muutokset vaikuttavat toimintaamme Haaga-Heliassa? Toinen keskusteluosio toteutettiin pienryhmissä muutoksen, eli tässä tapauksessa Digivisio-hankkeen, kuvaamisen jälkeen seuraavien kysymysten avulla: Mitä mahdollisuuksia Digivisio tuo Haaga-Helialle? Entä oman tiiminne työlle? Ja samaan tapaan kuin ensimmäisessäkin työpajassa, lopuksi työpajassa käydyt asiat vedettiin yhteen ja nostettiin keskusteluista olennaisimmat asiat.

Kolmas työpaja toteutettiin hyvin pitkälti samalla tavalla kuin toinenkin, sillä työpajan rakenteeseen ja toteutustapaan liittyvää palautetta ei juurikaan saatu. Taustailmiön kuvaamisen jälkeen käytiin yhteisesti keskustelua kysymyksen ”Miten muutokset vaikuttavat toimintaamme Haaga-Heliassa?” avulla. Ja tämän jälkeen Digivisio-hankkeen konkretian kuvaamisen jälkeen käytiin keskustelua

pienryhmissä kysymysten ”Mitä mahdollisuuksia Digivisio tuo Haaga-Heliale? Entä mitä se tarkoittaa minun tai tiimini työssä?” avulla. Näiden kolmen pilottityöpajan ja niistä saadun palautteen perusteella laadittiin lopullinen työpajasuunnitelma, joka esitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

### 6.3 Henkilöstön osallistamisen malli

Osallistamismallin kehittelyn lähtökohtana oli suunnitella malli, jonka avulla Digivisiosta viestitään henkilöstölle innostavasti sitouttaen heidät samalla mukaan muutokseen. Ensimmäisten työpajojen ja kyselyn tulosten perusteella huomattiin, että Digivisio tunnetaan Haaga-Heliassa huonosti ja siihen liittyi huolia. Digivisio koettiin irrallisena ulkoapäin määriteltynä muutoksena. Vaikka Digivisio on käynnistetty korkeakoulujen omista tarpeista ja jokaisesta korkeakoulusta on ollut useita henkilöitä mukana hankkeen tavoitteita ja toimenpiteitä suunnittelemassa, ei mukana olevan oppilaitoksen tässä tapauksessa Haaga-Helian, henkilöstö koe sitä omakseen. Kyselytulosten tarkastelussa ilmeni, että Haaga-Helian henkilöstö ei kokeneet tuntevansa Digivisio-hanketta. Tulosten perusteella vaikutti siltä, että Haaga-Heliassa lähivuosina tapahtuneiden suurten muutosten jälkeen innostusta uuteen muutokseen ei tahdo löytyä. Muutostavoitteisiin sitouttaminen on tällöin hyvin hankalaa.

Tässä opinnäytetyössä kehitetty osallistamismalli lähtee siitä ajatuksesta, että paras tapa osallistaa organisaation henkilöstö johonkin ennalta määriteltyyn muutokseen on huolehtia siitä, että organisaation henkilöstö ymmärtää muutoksen taustalla olevat tarpeet ja toimintaympäristön tulevaisuuden haasteet. Tämä lähtökohta on erityisen tärkeä silloin, kun organisaation tilanne ei ole otollinen muutokselle. Lisäksi laadittavan mallin tulisi olla selkeä ja yksinkertainen, jotta se on mahdollista ottaa käyttöön helposti ja hyödyntää Haaga-Helian lisäksi myös muissa organisaatioissa. Mallin tulee perustua vahvasti teorian tietoon, eli jokainen mallin vaihe tulee perustella huolellisesti ja kehittämisen aikana mallia testataan, jotta se on varmasti käyttökelpoinen.

Kehitetty osallistamismalli sisältää viisi vaihetta, joita hyödynnetään tarpeen mukaisesti prosessin aikana (kuva 15). Malli on visualisoitu palapelimaiseksi kuvioksi, jossa palojen koot ja sijainnit auttavat hahmottamaan kunkin vaiheen ajoittumista, merkityksellisyyttä ja linkittymistä toisiinsa. Ajoittumisen suhteen vaiheita tarkastellaan ylhäältä alaspäin ja merkityksellisyyttä havainnollistaa palan koko. Vaiheet eivät välttämättä etene lineaarisesti vuorotellen, mutta niillä on jonkinlainen ajoittumisjärjestys sen mukaan, miten niitä todennäköisimmin tarvitaan. Ajallisesti ensimmäiset vaiheet kuvion yläreunasta katsoen ovat keskustelu, kartoitus ja ilmiön määrittely. Seuraavat vaiheet, eli viestiminen ja juurruttaminen, tulevat luontaisemmin vasta ensimmäisten vaiheiden jälkeen. Vaiheet voivat kuitenkin limittyä prosessin aikana.



Kuva 15. Kehittämistyössä laaditun osallistamismallin visualisointi

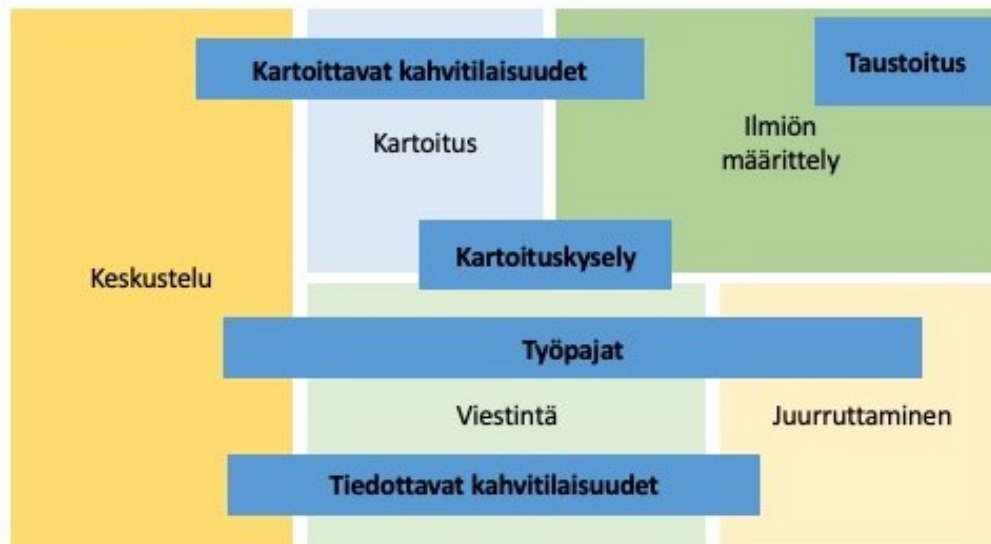
Ajoittumisen lisäksi kuva 15 havainnollistaa myös osallistamisprosessin vaiheiden merkityksellisyttä. Mitä suurempana palapelin palana vaihe näkyy kuviossa, sitä merkityksellisempänä sitä voidaan osallistamisen kannalta pitää. Kaikkein suurin pala on keskustelu, eli jatkuva vuorovaikutus joka suuntaan. Seuraavaksi suurimmat palat ovat ilmiön määrittely ja viestintä. Ilmiön määrittely luo viesteille ja vuorovaikutukselle sisällöt, eli määrittelee sen mistä asioista viestitään ja keskustellaan. Kun lähtökohdaksi otetaan muutoksen tarkoituksen ymmärtäminen, kuten tässä mallissa tehdään, viestintä ja keskustelut perustuvat taustailmiöihin ja käynnissä olevan muutoksen syiden perusteluun.

Pienimpinä paloina kuvassa 15 näkyvät kartoitus ja juurruttaminen. Niistä kartoitus on pienin, mikä tuo esille, että kaikista tässä osallistamismallissa määritellyistä vaiheista se on vähiten merkityksellinen. Riippuu organisaatiosta ja muutostilanteesta, kuinka kattavasti lähtötilanne kartoitetaan vai kartoitetaanko sitä ollenkaan. Juurruttaminen on olennainen osa muutosprosessia, mutta se linkittyy vahvasti yhteen muiden vaiheiden kanssa ja pohjautuu niissä tehtyyn työhön. Siksi sitä alustavilla vaiheilla on suurempi merkitys onnistumisen kannalta. Osallistamismallin vaiheiden toteuttaminen käytännössä sekä mallin yhteydessä kehitetty työpajasuunnitelma on eritelty tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

### 6.3.1 Osallistamismallin vaiheet käytännössä

Osallistamismallin viisi vaihetta etenevät organisaation tarpeiden mukaisesti osin rinnakkain ja osin peräkkäin. Käytännönteckemisessä vaiheet ilmenevät konkreettisina toimenpiteinä, joita Haaga-Heliassa olivat kahvitilaisuudet, taustoitus, kartoituskysely sekä työpajat. Taustoitusta lukuun

ottamatta jokainen toimenpide linkittyy useampaan osallistamismallin vaiheeseen (kuva 16). Lisäksi on mainittava, että viestintä on tässä osallistamismallissa määritelty omaksi vaiheekseen kuten esimerkiksi juurruttaminen, vaikka juurruttamista tehdään myös viestintää hyödyntäen.



Kuva 16. Osallistamismallin toimenpiteet Haaga-Heliassa

Keskusteluvaihe tarkoittaa käytännössä vuorovaikutuksen käynnistämistä ja ylläpitoa organisaation sisällä. Tämän voi toteuttaa monella tavalla. Tilanteen mukaan on arvioitava, riittääkö teeman nostaminen olemassa oleviin keskustelukanaviin vai tuleeko teeman ympärille järjestää omia keskustelumahdollisuuksia. Olennaista on, että henkilöstö kokee saaneensa mahdollisuuden tulla kuulluksi ja saa kysyä asioista, jotka mietityttävät. Haaga-Heliassa keskusteluvaihetta toteutettiin jo kehittämistyön aikana Digivisio-kahveilla ja pilottityöpajoissa (kuva 16).

Kartoitusvaihe sisältää lähtötilanteen kartoittamisen, eli jollain tapaa selvitetään henkilöstön suhtautuminen muutokseen. Jossain organisaatiossa lähtötilanne saattaa olla hyvinkin tiedossa jo ennen prosessin käynnistämistä, mutta on hyvä huomioida se, että oletus henkilöstön ajatuksista saattaa olla väärä. Ja toisaalta, jonkinlaisen alkukartoituksen toteuttaminen toimii samalla osallistamisen toimenpiteenä. Haaga-Heliassa kartoitusvaiheen toimenpiteitä olivat alun kartoittavat kahvivilaisuudet, eli työpajat, joista pyrittiin saamaan esitietoa henkilöstön ajatuksista Digivisio-hankkeesta, sekä kartoituskysely, jonka avulla saatiin vähän laajemmin dataa henkilöstön suhtautumisesta hankkeeseen.

Ilmiön määrittely -vaiheen olennaisin konkreettinen toimenpide on huolehtia siitä, että muutoksen vetäjät ymmärtävät miksi muutos tehdään, mitä sillä tavoitellaan ja miksi henkilöstöä osallistetaan. Sen lisäksi muutoksen taustalla vaikuttavat ilmiöt tulisi tehdä ymmärretyksi muille. Haaga-Heliassa

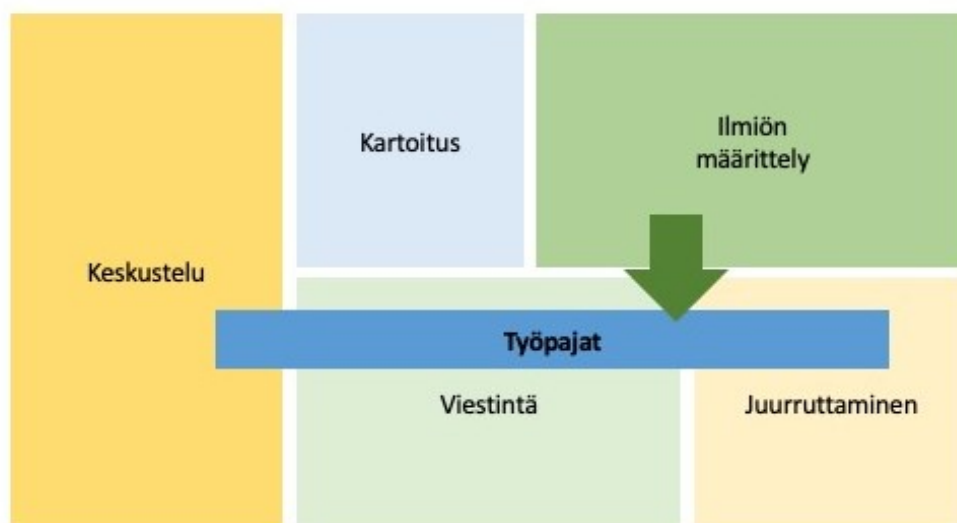
Ilmiön määrittely -vaiheen toimenpiteiksi lukeutuvat taustoitus, jolla tarkoitetaan muutoskoordinaattoreiden tekemää taustoittavaa työtä, kartoitusvaiheen työpajat sekä kartoituskysely.

Viestintävaihe liittyy hyvin vahvasti muiden vaiheiden kanssa, sillä oikeastaan kaikkiin muutosprosessin vaiheisiin liittyy jonkinlaista viestintää. Viimeinen vaihe, eli juurruttaminen, tarkoittaa nimenaan muutoksen tarkoituksen juurruttamista. Vaihe kulkee käytännön tekemisessä hyvin vahvasti viestinnän kanssa käsi kädessä, mutta juurruttaminen on hyvä huomioida erikseen, jotta viesteissä ja vuorovaikutuksessa johdatetaan keskustelu siihen mitä käynnissä oleva muutos tarkoittaa henkilöstön arjessa ja miten he voivat itse tarttua muutokseen. Samalla muutos juurrutetaan osaksi käytännön toimintatapoja ja prosesseja.

Osallistamismallin laatimisen osana tehtiin myös työpajasuunnitelma. Koko henkilöstölle toteutettavien työpajojen avulla henkilöstön jäsenet kuulevat tarkemmin Digivisio-hankkeesta ja pääsevät keskustelemaan siitä, mitä muutokset tarkoittavat kunkin omassa työssä. Tavoitteena on, että työpajojen avulla henkilöstö sitoutuu hankkeen tekemiseen ja toimintatapojen muutoksiin paremmin. Työpajasuunnitelma on avattu tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

### 6.3.2 Tulevaisuustyöpaja osallistamisen menetelmänä

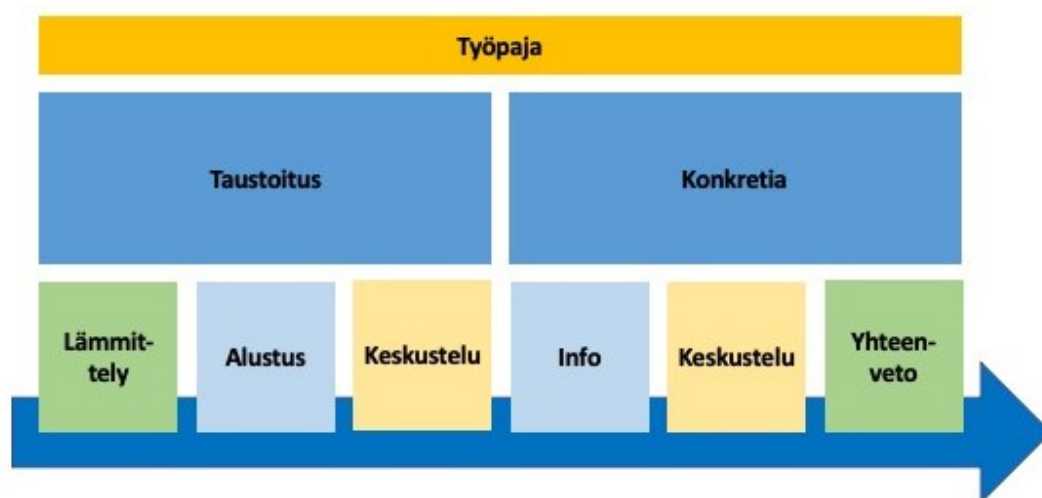
Osallistamismallin kehittämisen osana laadittiin työpajasuunnitelma osallistamisen toteuttamista varten. Haaga-Heliassa työpajoja kutsuttiin tulevaisuustyöpajoiksi ja ne olivat yksi keskeisimmistä osallistamisen tavoista osallistamisen toteuttamisessa. Tulevaisuustyöpajat toteuttavat osallistamismallin kolmea vaihetta (kuva 17). Vaiheet ovat keskustelu, viestintä ja juurruttaminen.



Kuva 17. Työpajasuunnitelma osana osallistamismallia

Näiden kolmen lisäksi Ilmiön määrittely linkittyy keskeisesti työpajoihin, sillä niissä käydään keskustelua ja toteutetaan juurruttamista tuomalla esille ilmiön taustalla vaikuttavat tekijät. Ilmiö määrittelemällä ymmärrys muutoksen toteutuksen syistä laajenee minkä jälkeen on helpompi lähteä keskustelemaan sen käytännön toteuttamisesta. Työpajojen tavoitteena on luoda yhteinen ymmärrys muutoksen taustailmiöistä ja aloittaa keskustelu muutoksen konkreettisista vaikutuksista.

Tulevaisuustyöpaja koostuu kahdesta osasta, jotka ovat taustoitusta ja konkretia (kuva 18). Taustoitus-osa keskittyy ilmiöön muutoksen taustalla, mikä Haaga-Helian ja Digivision tapauksessa tarkoittaa korkeakoulutuksen tulevaisuuskuvien hahmottelua sekä tiedossa olevien toimintaympäristön muutosten toteuttamista. Taustoitus-osa voidaan jakaa lämmittelyyn, alustukseen ja keskusteluun. Lämmittelyssä herätellään osallistujien omia ajatuksia ja virittäydytään aiheeseen. Lämmittelyn tehtävä on tuoda osallistujien ajatukset tilanteeseen ja herätellä läsnäoloon työpajassa (Laurea 2022). Alustuksessa työpajan vetäjä kertoo ilmiöstä ja siihen vaikuttavista asioista ja keskusteluosiossa käydään keskustelua pohtien, miten muutokset vaikuttavat toimintaamme. Tämän avulla puretaan teemaan liittyvät ajatukset ja jaetaan näkemyksiä aiheen ympäriltä.



Kuva 18. Tulevaisuus-työpajan työpajasuunnitelma

Konkretia-osa koostuu infosta, keskustelusta ja yhteenvedosta. Infossa työpajan vetäjä kertoo muutoksesta käytännössä. Sen jälkeen käydään keskustelua kysymyksen ”Mitä muutos tarkoittaa käytännössä organisaatiossamme/tiimimme työssä/minun työssäni?”. Yleensä tämä loppuvaihe on työpajan varsinainen tiedon tuottamisen osio, eli se kohta, jossa tuotetaan työpajan tavoitteena määritelty tieto (Laurea 2022). Myös tulevaisuustyöpajassa on näin, mutta tätä olennaisinta tuotettavaa tietoa ei enää kirjata mihinkään ylös, sillä sen olennaisin vaikutus on tiimien keskinäisessä keskustelussa, jonka toivotaan jatkuvan työpajan jälkeen. Keskusteluosion jälkeen työpaja päättyy fasilitaattorin tekemään yhteenvedoon. Yhteenvedo vetää taustoituksen ja konkretian yhteen

kiteyttäen osallistujille selkeän kokonaiskuvan työpajassa käsitellyistä asioista ja auttaa heitä viemään keskusteltuja asioita käytäntöön oman tekemisensä kautta.

## 7 Pohdinta

Tämän kehittämistyönä toteutetun opinnäytetyön tavoitteena oli laatia osallistamisen malli, joka avulla henkilöstö saadaan sitoutumaan organisaatiossa käynnissä olevaan muutokseen. Alatavoitteet olivat lähtötilanteen kartoittaminen, osallistamisen mallin laatiminen ja laaditun mallin pilotointi. Mallin laatimisen taustalla oli oivallus siitä, että henkilöstön sitoutuminen muutokseen on todennäköisempää, kun heillä on parempi ymmärrys muutoksen taustalla vaikuttavista ilmiöistä. Osallistamismallin osana laadittiin työpajasuunnitelma, joka on yksi mallissa määritelty toimenpide osallistamisen toteuttamiseksi. Kehittämistyön käynnistämisen taustalla vaikuttaa suomalaisten korkeakoulujen tulevaisuuden muospaineiden takia käynnistetty Digivisio 2030 -hanke ja sen jalkauttaminen kohdekorkeakouluun eli Haaga-Helia ammattikorkeakouluun. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan tuloksia, jatkokehittämistä, opinnäytetyön onnistumista sekä opinnäytetyöntekijän omaa oppimista.

### 7.1 Tulosten pohdinta

Kehittämistyössä laadittiin henkilöstön osallistamisen malli, jonka avulla toteutetaan kohdekorkeakoulun henkilöstön sitouttaminen käynnissä olevaan muutokseen. Osallistamisen tavoitteena on saada Haaga-Helian henkilöstö innostumaan ja ymmärtämään käynnissä olevan muutoksen tarkoitus. Se mahdollistetaan osallistamisen kautta koko organisaation läpisevän vuorovaikutuksen mahdollistamisella. Vuorovaikutuksessa keskiöön nostetaan mallin lähtökohdaksi otettu taustoitus ja tarkoituksen ymmärtäminen. Vaikka kehittämistyössä keskityttiin mallin laatimiseen, alkoi henkilöstön osallistaminen jo heti kehittämistyön käynnistyessä. Mallin kehittämisen taustoittamiseksi ja mallin testaamiseksi toteutetut työpajat ja kartoituskysely olivat samalla myös ensimmäisiä osallistamistoimenpiteitä.

Kehitettyssä osallistamismallissa toteutuu aiemmissa tutkimuksissa esille nousseet muutosjohtamisen onnistumiseen vaikuttavat tekijät. Stoutenin ja kumppaneiden (2018, 773–778) määrittelemästä kymmenestä muutosjohtamisen olennaisimmasta periaatteesta loppuosan pienten kokeilujen toteuttamiseen, muutoksen arviointiin ja muutoksen vakinaistamiseen liittyvät periaatteet, eivät ole vielä ehtineet toteutua, mutta suunnitelman mukaisesti niiden mukaisesti on ajateltu edetä. Appelbaumin ja kumppaneiden (2017, 213) määrittelemistä onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä muutosta eteenpäin vievien johtajien roolin vahvistaminen toteutuu Haaga-Helian tapauksessa valitun muutoskoordinaattorin, eli opinnäytetyöntekijän toimesta. Näin johtajan roolin vahvistaminen ei ole niin merkittävässä asemassa muutoksen eteenpäin viemisessä. Useissa muutosmalleissa on lopuksi vaihe, jossa muutos institutionalisoidaan, eli upotetaan organisaation rakenteisiin ja systeemeihin. Tässä työssä kehitetyssä mallissa se on osallistamisen lähtökohta. Tarkoitus on pyrkiä jo



heti alusta alkaen selvittämään mihin kaikkeen muutos vaikuttaa ja suunnittelemaan muutos niin, että se on osa normaalia kehittämistä.

Muutosjohtamisen malleista olennaisimmin kehittämistyössä laadittuun osallistamismalliin vaikuttivat diagnostisen ja dialogisen näkökulman yhdistäminen sekä menetelmistä tuottava muutosmalli ja arvostava haastattelu. Perinteisesti diagnostisessa muutosprosessissa keskitytään muuttamaan ihmisten käytöstä ja dialogisessa muutosprosessissa ajatusmalleja eli sitä mitä ihmiset ajattelevat. (Bushe & Marshak 2015, 25.) Onnistumisen todennäköisyys on selkeästi suurempi silloin, kun muutosprosessissa yhdistellään diagnostista ja dialogista näkökulmaa (Hastings & Schwarz 2022, 129). Siksi niiden yhdistämiseen pyritään myös tässä kehittämistyössä laaditussa osallistamismallissa, jossa tavoitteena on ajatusmallien muuttaminen ja sitä kautta käytökseen vaikuttaminen. Olennaista on muutoksen tarkoituksen taustoittamisella varmistaa ymmärrys ja oikea asennoituminen muutokseen.

Osallistamisen menetelmistä mallin laatimisen taustalla vaikuttivat tuottava muutosmalli sekä arvostava haastattelu. Tuottavassa muutosmallissa muutoksen toteuttamisen keskiössä on tarkoitus, eli se mihin organisaatio pyrkii joka päivä (Bushe 2021). Ei keskitytä pelkkään visioon tavoiteltavasta tulevaisuudentilasta, vaan laaditaan toimintasuunnitelmat perustuen yhteiselle ymmärrykselle toimintaympäristön tulevaisuudesta. Arvostava haastattelu -menetelmän hyödyntäminen perustuu siihen, että ihmisten välinen avoin ja positiivisessa hengessä käyty vuorovaikutus nähdään kaiken keskiössä (Cooperrider & Whitney 2005, luku 7). Myös Juutin (2017, 45) mukaan innostuksen ja sitoutumisen aikaansaaminen vaatii onnistunutta vuorovaikutusta johdon ja alaisten välillä. Käytännössä Haaga-Heliassa käynnistetyssä osallistamisessa on laaditun mallin mukaisesti lähdetty avaamaan keskusteluita, joissa pohditaan miten edessä olevat haasteet tulevat vaikuttamaan toimintaan ja miten niihin tulisi vastata. Keskusteluiden tavoitteena on varmistaa, että kaikki ymmärtäisivät muutoksen taustalla vaikuttavat ilmiöt ja sitä kautta muutoksen tarkoituksen.

## **7.2 Johtopäätökset ja jatkokehittäminen**

Muutoksen johtaminen esitetään yksinkertaisten mallien kautta, mutta muutoksen toteuttaminen ei ole suoraviivaista tai yksinkertaista ja muutoksen seuraukset voivat olla odottamattomia (Burke 2011, 154). Haastavinta muutoksessa on saada organisaation henkilöstö sitoutumaan muutokseen (Hoelbeche 2006, xi). Tässä kehittämistyössä laadittu malli ei ole tarkka ohjelista, vaan se toimii raamituksena, joka auttaa muutoksen toteuttajaa huomioimaan henkilöstön osallistamisessa olennaiset ulottuvuudet. Malli antaa jokaiselle vapauden hyödyntää sitä omaan organisaation sopivalla tavalla. Tämä voidaan kuitenkin nähdä myös mallin heikkoutena. Se ei ohjaa käyttäjäänsä kovin tarkkaan, joten ”avaimet käteen”-tyyppistä apua siitä ei saa. Mallin hyödyntäminen vaatii oman organisaation tilanteeseen perehtymistä ja oman toteutustavan suunnittelua vallitsevien lähtökohtien

pohjalta. Stouten ja kumppanit (2018, 753–779) toivat muutosjohtamisen malleja tarkastellessaan esille, että mikään olemassa olevista malleista ei sovellu sellaisenaan, vaan muutoksen toteuttajan tulee sopeuttaa malleja ja menetelmiä oman organisaationsa tilanteen mukaan. Tämä sama pätee myös tässä kehittämistyössä laaditussa osallistamismallissa.

Osallistamisella tavoitellaan henkilöstön käyttäytymisen, asenteiden ja toimintatapojen muuttamista. Siinä voi onnistua vain, jos henkilöstö on motivoitunut ja sitoutunut uusiin tavoitteisiin. (Pirinen 2014, 14.) Onnistuneessa muutoksessa henkilöstön jäsenet lähtevät mukaan muutokseen, mutta he voivat myös jättäytyä ulkopuoliseksi, torjua tai jopa kieltää muutoksen. Osa henkilöstön jäsenistä voivat jopa toimia jarruttajina, jos he eivät ymmärrä muutoksen tarpeellisuutta tai kokee sen jostain muusta syystä vääräksi. (Myllymäki 2018, 21–52.) Haaga-Heliassa toteutetun kyselyn tulosten perusteella 15 prosenttia vastaajista näkee Digivisio-hankkeen tavoitteissa uhkia Haaga-Helian tulevaisuudelle. Nähtäväksi jää saadaanko tämän joukon pelkoja hälvennettyä ja asennetta muutettua vai pystyvätkö he jarruttamaan muutoksen etenemistä. Muutoksen perustelulla ja jatkuvalla vuorovaikutuksella pyritään vaikuttamaan juuri tähän. Näen, että muutokseen osallistamisessa olennaisinta on perustella se, miksi muutosta tehdään. Ilman tätä taustoitusta muutokseen on todella vaikea sitoutua ja jarruttajien on vaikea ymmärtää miksi heidän tulisi muuttaa toimintaansa.

Tällä hetkellä näyttää siltä, että osallistamismallin toteuttaminen on lähtenyt viemään muutosta Haaga-Heliassa oikeaan suuntaan ja sitouttanut henkilöstöä Digivisioon. Onnistumisen arviointi tehdään kuitenkin vuoden 2023 lopussa, joten tarkempi kuva siitä, miten osallistaminen on henkilöstön näkökulmasta toteutunut, saadaan vasta sitten. Tarkoituksena on toteuttaa lähes sama kysely kuin tämän kehittämistyön kartoitusvaiheessa ja arvioida kyselyvastausten vertailun avulla ymmärtääkö henkilöstö Digivisio-hankkeen ja sen taustat paremmin kuin vuotta aiemmin ja ovatko he tietoisempia ja sitoutuneempia itse toimimaan muutoksen eteenpäinviemiseksi. Osallistamisen toimenpiteitä jatketaan mallin mukaisesti siihen saakka. On mielenkiintoista nähdä, ovatko henkilöstön asenteet muuttuneet Digivision suhteen. Edellisen kyselyn perusteella vaikutti siltä, että vain it-palveluiden henkilöstö ja esihenkilöt tuntevat hankkeen edes jotenkin. Seuraavassa kyselyssä toivottavasti on muutkin henkilöstöryhmät saatu paremmin tietoisiksi ja innostuneiksi käynnissä olevasta muutoksesta ja Digivisio-hankkeesta. Eroa on toivottavasti jo siinä, että kyselyyn saadaan vastaajia enemmän kuin tällä ensimmäisellä kerralla.

On mahdotonta sanoa, onnistutaanko tällä osallistamismallilla ja työpajasuunnitelmalla osallistamaan ja sitouttamaan henkilöstö organisaation muutokseen paremmin kuin muilla malleilla. Muutosjohtaminen on kontekstisidonnaista ja monimutkaista, joten sitä toteuttaessa on aina varauduttava odottamattomiin seurauksiin (Burke 2011, 154). Käynnissä oleva muutos on asteittaista, joten

vaikka se on kokonaisuudessaan merkittävä, se välttämättä tunnu siltä vaihteittaisen etenemisen takia. (Holbeche 2006, 5). Olen itse pohtinut, että muutoksen luonteeseen, eli siihen nähdäänkö se vaihteittaisena vai yllättäen eteen ilmaantuvana muutoksena, vaikuttaa olennaisesti henkilöstön osallistaminen. Jos henkilöstö kokee muutoksen tulevan yllättäen ja olevan epäjohdonmukainen, on osallistamisessa epäonnistuttu. Kun henkilöstö osallistetaan mukaan jo alkuvaiheista lähtien, hekin kokevat muutoksen etenevän asteittain, eivätkä toimenpiteet tule eteen yllätyksenä.

Kehittämistyössä laaditun osallistamismallin levittäminen on aloitettu jo kehittämistyön aikana. Malli esiteltiin ensimmäisen kerran opinnäytetyöntekijän toimesta 3uas-konferenssissa 27.4.2023 pidentyissä puheenvuorossa. Vuosittain järjestettävän tapahtuman teemana on yrittäjyys ja johtaminen ja tänä vuonna painopisteenä oli ratkaisut kompleksisuuden haasteisiin (3amk 2023). Osallistamismallin ja työpajasuunnitelman esittelevä puheenvuoro pidettiin Johtamisen paradigman muutos - trackissä, jossa se herätti mielenkiintoa osallistujien keskuudessa. Syksyllä 2023 konferenssin puheenvuoroista kootaan ammatillinen konferenssijulkaisu, jossa osallistamismalli esitellään omassa artikkelissaan. Samoihin aikoihin opinnäytetyö julkaistaan ja myöhemmin syksyllä 2023 osallistamismallista ja sen toteuttamisesta tullaan tiedottamaan ainakin blogikirjoituksen muodossa Haaga-Helian omalla E-Signals-julkaisualustalla.

Jatkokehittämisen näkökulmasta olisi mielenkiintoista tarkastella osallistamismallia vuoden 2023 lopussa tehtävän kyselyn jälkeen. Vertaamalla kyselyn tuloksia osallistamisen kartoitusvaiheessa toteutetun kyselyn tuloksiin saisi jonkinlaisen näkymän siitä, miten mallin avulla toteutettu osallistaminen on onnistunut. Kyselytulosten vertailusta ja mallin toteuttamisen seurannasta saisi kehittämistyön tai tutkimusartikkelin. Todentuneiden tulosten ja aineistojen perusteella mallia ja sen toteuttamista voitaisiin tarkastella kriittisemmin ja kehittää sitä edelleen jatkokäyttöä varten. Haaga-Helian omassa toiminnassa analyysiä osallistamisen onnistumisesta tehdään joka tapauksessa loppuvuodesta 2023 toteutettavan kyselyn perusteella.

### **7.3 Opinnäytetyön arviointi**

Kehittämistyön tavoitteena oli henkilöstön osallistamismallin laatiminen. Kehittämistyön luonteen mukaisesti kehittämisen olennaisimpana vaatimuksena ja siten myös etenemisen sanelijana olivat kehittämistarpeet ja kohdeorganisaatio. Kehittämisen alkuvaiheessa tavoitteet vielä elivät, sillä vasta kartoitusvaiheessa organisaation lähtökohdat ja tarpeet selvisivät tarkemmin. Mukautuvalla asenteella tavoitteet saatiin laadittua organisaation todellisen tarpeen mukaan, mikä tekee kehittämistyöstä merkityksellisemmän Haaga-Helian näkökulmasta. Menetelmävalintoihin vaikutti kehittämistyön alussa tehty kartoituskysely sekä muutosjohtamisen teoriaan perehtyminen. Muutosjohtamisen teorioiden pohjalta oli selvää, että henkilöstö halutaan saada sitoutumaan ja innostumaan

osallistamisen avulla. Toteuttamistapojen valintaa tehtiin kartoituksen avulla saatujen taustatietojen perusteella.

Konstruktivisessa opinnäytetyössä olennaista on ongelman ratkaiseminen ja ratkaisun käytännöllinen merkitys sekä työn teoreettinen anti (Lukka 2006, 123; Virtanen 2006, 47–48). Siltä osin tämä työ on onnistunut. Vielä ei ole näyttöä siitä, että muut organisaatiot olisivat mallia hyödyntäneet, mikäli olisi konstruktivisen työn paras mahdollinen lopputulos (Ojasalo ym. 2015, 65). Malli näyttää nyt toimivan Haaga-Heliassa, mutta siitä huolimatta se ei välttämättä toimi muissa organisaatioissa. Toisaalta kuten jo tulosten pohdinnassa tuli esille, on tämä kuten muutkin muutosjohtamisen mallit, sovellettavissa kuhunkin organisaatioon tarpeen mukaan. Sen ei tarvitsekaan olla täysin kaikkiin organisaatioihin sopiva malli, mutta siitä voi silti olla hyötyä monille. Ainakin ensimmäisissä tilaisuuksissa, joissa mallia on esitelty, on se saanut positiivisen vastaanoton muiden organisaatioiden edustajilta.

Huomioitavaa kuitenkin on, että kehittämistyön aikana toteutettujen toimenpiteiden tulokset eivät ole yleistettävissä. Kartoitaviin työpajoihin, eli Digivisio-kahveille, osallistui vain joitakin henkilöstön jäseniä ja kartoituskyselyn vastausprosentti oli vain 22 prosenttia. Tällaisessa tapauksessa onkin syytä tarkastella, ketkä henkilöstön jäsenistä työpajoihin osallistui tai kyselyyn vastasi. Henkilöstöryhmittäin vastaajat eivät jakautuneet todellisessa suhteessa vaan esimerkiksi it-palveluiden työntekijöistä oli selvästi kattavampi edustus kuin muista. Vaikuttaisi siltä, että Digivisiosta jo kiinnostuneet vastasivat kyselyyn todennäköisemmin kuin muut, vaikka kyselyn tarkoituksena oli tavoittaa kattavasti koko henkilöstö. Toimenpiteiden suunnittelussa tämä huomioitiin tulkitsemalla tuloksia sen mukaan, että todennäköisesti he joita asia ei kiinnosta yhtään, jättivät kokonaan vastaamatta. Se vahvisti oletustani siitä, että osallistamisen tulee lähteä muutoksen taustoittamisesta ja tarkoituksesta. Osallistamismalli perustuu siihen ajatukseen, että kun henkilöstö tuntee toimintaympäristön tulevaisuuden haasteet, he ymmärtävät muutostarpeen ja sitoutuvat muutoksen edistämiseen.

Kyselyn vastausten perusteella 28 vastaajista osallistui Digivisio-kahveille. Todellisuudessa osallistujia näissä kartoitavissa työpajoissa ei ollut noin montaa. Kyse voi olla joko siitä, että vastaajat sekoittavat kysytyn tilaisuuden johonkin toiseen tilaisuuteen, jossa he ovat olleet mukana. Tästä näkökulmasta kyseessä on oma virheeni. Kysymys olisi pitänyt muotoilla tarkemmaksi, jotta vastaaja ymmärtää minkä tilaisuuden osallistumisesta kysymyksessä kysytään. Toisaalta voi olla, että vastaajat ovat vastanneet osallistuneensa tilaisuuteen, koska kokevat että heidän olisi pitänyt osallistua. Vastatessaan osallistuneensa, he näyttävät paremmalta. Mikäli näin on, tulisi pohtia onko sama ajattelumalli vaikuttanut muihinkin vastauksiin. Mitä jos vastaajat ovat muissakin kysymyksissä vastanneet sen mukaan, miten haluaisivat ajatella tai toimia?

Haaga-Heliassa, kuten korkeakouluissa yleensäkin, on henkilöstön keski-ikä melko korkea. Hargreavesin (2005) oppilaitoksessa toteuttaman tutkimuksen mukaan pidempään opettajana toimineet ovat jo kyllästyneet muutoksiin ja siten vähemmän alttiita muutosviesteille. Onko siis korkeakoulujen henkilöstö erityisen vaikea saada mukaan muutoksiin suhteellisen korkean keski-ikänsä takia? Tämä olisi yksi ulottuvuus, jota voisi olla ihan mielenkiintoista tutkia. Tätä näkökulmaa voisi tarkastella vuoden 2023 toteutettavan kyselyn analysoinnissa. Kyselylomakkeessa kysyttiin työskentelyvuosia Haaga-Heliassa, mikä ei ole ihan sama asia kuin työskentelyvuodet kaikkienensa. Jonkinlaista vertailua tämän pohjalta olisi kuitenkin ehkä mahdollista tehdä ja siten arvioida onko Haaga-Heliassakin niin, että pidempään opettajana toimineet tai muut henkilöstön jäsenet on vaikeampi saada mukaan muutoksiin kuin vähemmän aikaa korkeakoulussa työskennelleet.

Kehittämistyön arvioinnissa on hyvä tarkastella myös opinnäytetyöntekijän omaa roolia ja subjektiivisena pysymistä opinnäytetyön aikana. Tutkimusetiikkaan liittyy tutkijan tietoisuus esitiedoistaan, valinnoistaan, rooleistaan sekä tutkimuskohteeseen liittyvistä asenteistaan (Vilka 2018, 170). Olen itse työskennellyt Haaga-Heliassa yli viisi vuotta ja toiminut roolissa, jossa olen osallistanut aiemminkin henkilöstöä muutokseen. Tällaisessa tilanteessa objektiivisen näkökulman tavoittaminen saattaa olla haasteellista. Toisaalta organisaation tuntemus ja aiempi kokemus samojen henkilöiden osallistamisesta saattaa auttaa muutosprosessin toteuttamisessa, mutta vain jos pystytään huolehtimaan, että aiemmat kokemukset ja ennako-oletukset eivät ohjaa kehittämistyön toteuttamista tai tuttuus osallistujien kanssa vaikuta siihen, miten he osallistuvat toteutettaviin toimenpiteisiin. Vai olisiko tässäkin yksi kiinnostava tutkimuksen lähtökohta? Vaikuttaako muutosprosessin onnistumiseen se, johtaako muutosta henkilöstölle tuttu vai vieras henkilö?

Tätä kehittämistyötä arvioidessa on hyvä tarkastella asiaa myös siitä näkökulmasta, että muutosprosessi oli jo käynnissä ja osallistamista toteutettiin yhtä aikaa kehittämistyön kanssa. Jo osallistamismallin laatimiseksi toteutettu alkukartoitus oli samalla osallistamisen toimenpide. Kehittämistä tehtiin käytännössä rinnakkain osallistamisen toteuttamisen kanssa ja osallistamismallin laatija oli sama henkilö kuin osallistamisen toimenpiteiden toteuttaja. Osallistamisen taustalla tapahtuva kehittäminen varmasti vaikutti siihen millä intensiteetillä osallistamisen toimenpiteitä toteutettiin. Ja toimenpiteisiin suhtautumiseen saattoi vaikuttaa se, että osallistujat ainakin osin tiesivät rinnalla tehtävästä kehittämisprojektista. Näiden tekijöiden todellista vaikutusta esimerkiksi muutosprosessin onnistumiseen on kuitenkin vaikea arvioida.

#### **7.4 Oman oppimisen pohdinta**

Sysäys kehittämistyön aiheeseen tuli saatua tietää, että aloitan lokakuun 2022 alusta uudessa roolissa, jossa vastuullani on muutosprosessin vetäminen ja henkilöstön osallistaminen muutokseen. Ensimmäinen ajatukseni oli laatia jonkinlainen muutossuunnitelma, jonka avulla muutos

toteutetaan Haaga-Heliassa. Teoriakirjallisuuteen perehtymisen ja ensimmäisten kartoitustoimenpiteiden jälkeen aihe alkoi kääntymään tarkemmin henkilöstön osallistamiseen ja oman mallin laatimiseen. Opinnäytetyö yhdistyi täydellisesti omaan työhöni ja mahdollisti asiantuntijuuteni kehittymisen. Alun perin tarkoitukseni ei ollut aloittaa opinnäytetyön tekemistä vielä syksyllä 2022, mutta siihen oli tartuttava, kun sopiva aihe osui kohdalle.

Oli mielekästä tehdä opinnäytetyönä konstruktio, jonka olisin työssäni tehnyt jollain tavalla joka tapauksessa. Opinnäytetyö pakotti minut perehtymään aiheeseen huomattavasti syvemmin kuin mitä olisin pelkässä työprojektissa tehnyt. Tämän syvällisemmän perehtymisen ansiosta lopputulos on todennäköisesti parempi kuin mitä se olisi ollut ilman opinnäytetyön vaikutusta. Uppouduin teorioihin ja vaikka välillä olin hieman hukassa muutosjohtamisen ja organisaation kehittämisen teorioiden seassa, löytyi niistä mielestäni selkeä punainen lanka tämän työn pohjalle. Samalla vahvistin omaa tietämystäni aiheesta huomattavasti. Kehittämistyön myötä asiantuntijuuteni organisaation kehittäjänä ja muutoksen johtajana vahvistui ja teoriaan perehtyminen antoi laajemman näkökulman, jonka avulla minun on helpompi ymmärtää organisaatioiden muutoksia käytännön kokemuksen lisäksi myös yleisemmällä tasolla.

Suoraan opinnäytetyön aiheeseen liittyvän osaamisen kehittymisen ohella kehittämistyö mahdollisti muun muassa projektinhallinta- ja kirjoitustaitojen kehittymisen. Kehittämistyötä tehdessä jouduin etenemään opinnäytetyön kanssa työn sanelemaa vauhtia. Siitä huolimatta pysyin aikataulussa ja pystyin toteuttamaan tämän suunnitellussa aikataulussa työn ja perhe-elämän rinnalla. Tieteellinen kirjoittaminen vaatii aina oman perehtymisensä, mutta pienen kertauksen jälkeen se alkaa sieltä sujumaan ja jokaisen pidemmän raportin tuottamisen jälkeen se on todennäköisesti helpompaa. Työpajasuunnitelman laatimisessa pääsin vielä pureutumaan itselleni rakkaaseen tulevaisuusteemaan ja työpajojen pilotoinneissa vahvistamaan fasilitointiosaamistani.

Kuten sanottua, moni elättää toiveita siitä, että tämänhetkinen kaoottinen muutostilanne olisi ohimenevää ja elämä palaisi pian taas normaaliin. Niin ei kuitenkaan tule tapahtumaan. (Sullivan 2012.) Koen, että olen ainakin itse saanut tässä työssä uskoa ja vahvistusta siihen, että muutoksessa on mahdollista elää ja organisaation muutosta on mahdollista johtaa. Selviytymistä jatkuvassa muutoksessa helpottaa raamit, joiden avulla kaaosta pyritään hallitsemaan. Toivon, että kehittämäni malli on yksi toimiva väline vallitsevan kaaoksen hallintaan ja tämä kehitystyö ja luo muillekin uskoa muutoksessa selviytymiseen.

## Lähteet

- 3amk 2023. 3uas-konferenssi 27.4.2023. Luettavissa: <https://www.3amk.fi/tapahtumat/3uas-2023/>. Luettu 10.5.2023.
- Appelbaum, S. H., Cameron, A., Ensink, F., Hazarika, J., Attir R., Ezzedine, R. & Shekhar, V. 2017. Factors that impact the success of an organizational change: a case study analysis. *Industrial and commercial training*, 49, 5, s. 213–230.
- Aro, T., Aro, R., Honkala, N., Huttula, T. & Mäkelä, I. 2020. Mille väestölle? Sitran selvityksiä 167. Sitra.
- Bamford, D. & Daniel, S. 2005. A Case Study of Change Management Effectiveness within the NHS. *Journal of Change Management*, 5, 4, s. 391–406.
- Burke, W. W. 2011. A perspective on the Field of Orgnaization Development and Change: The Zeigarnik Effect. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 2, s. 143–167.
- Burnes, B. 2004. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41, 6, s. 977–1002.
- Burnes, B. 2020. The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56, 1, s. 32–59.
- Burnes, B. & Bargal, D. 2017. Kurt Lewin: 70 Years on. *Journal of Change Management*, 17, 2, s. 91–100.
- Bushe, G. R. 2021. The Generative Change Model: Creating the Agile Organization While Dealing With Complex Problem. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57, 4, s. 530–533.
- Bushe, G. R. & Marshak, R.J. 2009. Revisioning Organization Development – Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns of Practice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45, 3, s. 348–368.
- Bushe, G. R. & Marshak, R.J. 2014. Dialogic Organizational Development. Teoksessa B.B. Jones & M. Brazzel (toim.) *The NTL Handbook of Organization Development and Change – Principles, practices and Perspectives*. Wiley. San Francisco.
- Bushe, G. R. & Marshak, R.J. 2015. Introduction to Dialogic Organization Development Mindset. Teoksessa G. R. Bushe, R.J. Marshak & E.H. Schein (toim.) *Dialogic Organization Development – The Theory and Practice of Transformational Change*. Berret-Koehler Publishers. Oakland.

Cascio, J. 2020. Facing the Age of Chaos. Medium. Luettavissa: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>. Luettu: 19.3.2023.

Clegg, S.R., Schweitzer, J., Whittle, A. & Pitelis, C. 2020. Strategy: Theory and Practice. 3<sup>rd</sup> Ed. Sage Publications.

Cooperrider, D. & Whitney, D. D. 2005. Appreciative Inquiry – A Positive revolution in change. Berret-Koehler Publishers. San Francisco.

Daujotienė, L., Kazlauskienė, A. & Bubnys, R. 2020. Teacher Involvement in Organizational Change: From Engaging Risk to Cooperative Learning. Sustainability, 2020, 12, s. 1–14.

Digivisio 2023a. Oppimisen ekosysteemi. Luettavissa: <https://digivisio2030.fi/oppimisen-tulevaisuus/>. Luettu: 26.2.2023.

Digivisio 2023b. Perustietoa Digivisio 2030 -hankkeesta. Luettavissa: <https://digivisio2030.fi/perustietoa-digivisio-2030-hankkeesta/>. Luettu: 26.2.2023.

Digivisio 2023c. Digivisio 2030 hankesuunnitelma 2021–2024. Digivisio. Luettavissa: [https://digivisio2030.fi/wp-content/uploads/2022/06/Digivisio-2030-hankesuunnitelma\\_2021\\_2024.pdf](https://digivisio2030.fi/wp-content/uploads/2022/06/Digivisio-2030-hankesuunnitelma_2021_2024.pdf). Luettu: 26.2.2023.

Digivisio 2023d. Uudet palvelut. Digivisio. Luettavissa: <https://digivisio2030.fi/uudet-palvelut/>. Luettu: 26.2.2023.

Digivisio 2023e. Yhteystiedot. Digivisio. Luettavissa: <https://digivisio2030.fi/yhteystiedot/>. Luettu: 2.4.2023.

Dufva, M. 2023. Mitä uutta megatrendeissa oikein on? Puheenvuoro. Sitra. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/mita-uutta-megatrendeissa-oikein-on/>. Luettu: 29.4.2023.

Dufva, M., Grabtchak, A., Ikäheimo, H-P., Lähdemäki-Pekkinen, J. & Poussa, L. 2021. Vaikuta tulevaisuuteen – Haasta, kuvittele, toimi. Sitran selvityksiä. Sitra. Helsinki.

Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023 – Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitran selvityksiä. Sitra. Helsinki.

Grieten, S., Lambrechts, F., Bouwen, R., Huybrechts, J., Fry, R. & Cooperrider, D. 2018. Inquiring Into Appreciative Inquiry: A Conversation With David Cooperrider and Ronald Fry. Journal of Management Inquiry, 27, 1, S. 101–114.



Haaga-Helia 2022a. Tietoa Haaga-Heliasta. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/haaga-helia-asta>. Luettu: 10.12.2022.

Haaga-Helia 2022b. Koulutus. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/koulutus>. Luettu: 10.12.2022.

Hakala, J. T. 2018. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikku-noita tutkimusmetodeihin 1 – Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Jyväskylä.

Hargreaves, A. 2005. Educational change takes ages: Life, career and generational factors in teachers' emotional responses to educational change. *Teaching and Teacher Education*, 21, 2005, s. 967–983.

Hastings, B. J. 2021. Navigating the Gap Between Dialogic and Diagnostic Organization Development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57, 2, s. 259–261.

Hastings, B. J. & Schwarz, G. M. 2022. Leading Change Process for Success: A Dynamic Application of Diagnostic and Dialogic Organization Development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 58, 1, s. 120–148.

Hastings, B. J. & Schwarz, G. M. 2019. Diagnostic and dialogic organization development: competitive or collaborative focuses of inquiry. *Academy of management annual meeting proceedings*, 2019, 1, s. 227–232.

Haverinen, K. 29.3.2023. Lehtori, koulutusvastaava. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Henkilökohtainen tiedoksianto.

Hemiä, P. 12.1.2023. Hr-asiantuntija. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Henkilökohtainen tiedoksianto. Helsinki.

Holbeche, L. 2006. *Understanding Change – Theory, Implementation and Success*. Butterworth - Heinemann. Burlington.

Huffington, C., Cole, C. & Brunning, H. 1997. *Manual of Organizational Development: The Psychology of Change*. Routledge.

Jalonen, H. & Uusikylä, P. 2023. *Epävarmuuden aika. Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta?* Into Kustannus Oy. Helsinki.

Juuti, P. 2017. *Jaetun johtajuuden taito*. PS-kustannus. Jyväskylä.

- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Keränen, K. 2022. Yhteiskehittämisen periaatteet. Laurea. Video. Katsottavissa: [https://video.laurea.fi/media/Yhteiskehittämisen+periaatteet/0\\_uqpsu0oo](https://video.laurea.fi/media/Yhteiskehittamisen+periaatteet/0_uqpsu0oo). Katsottu: 3.5.2023.
- Kinnunen, O. 2022. Systemaattisen osallistamisen mallit. Laurea. Video. Katsottavissa: [https://video.laurea.fi/media/Systemaattisen+osallistamisen+mallit/0\\_iwpjklqx](https://video.laurea.fi/media/Systemaattisen+osallistamisen+mallit/0_iwpjklqx). Katsottu: 1.5.2023
- Kitto, R. J. & Barnett, J. 2007. Analysis of Thin Online Interview Data – Toward Sequential Hierarchical Language-Based Approach. *American Journal of Evaluation*, 28(3), 356–368.
- Kola, S., Koivukoski, U., Koponen, L. & Heino, M. 2020. Ecosystem handbook – The ART of Leading and Creating IMPACT. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Kosonen, M. 2020. Nokiasta Sitraan – kompleksisuus edellyttää uudenlaista johtajuutta. Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.) Johtaminen kompleksisessa maailmassa – Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Gaudeamus Oy. Helsinki
- LaDonna, K. A., Taylor, T. & Lingard, L. 2018. Why Open-Ended Survey Questions Are Unlikely to Support Rigorous Qualitative Insights. *Academic Medicine*, 93(3), 347–349.
- Laurea 2022. Työpajan fasilitointi. Laurea-ammattikorkeakoulun podcast. Kuunneltavissa: <https://on.soundcloud.com/LFCXm>. Kuunneltu: 3.5.2023.
- Lehtonen, A. 2016. Ilmastonmuutos haastaa ajattelemaan toisin. Blogit. Sitra. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/valtakunnallinen-oppimiskokonaisuus-ilmastokoulutus-ja-ilmastonmuutoksen-perusteet/>. Luettu: 19.2.2023.
- Lilja, J. & Richardsson, D. 2015. Why it is suddenly so easy to change? *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7, 2, s. 334–348.
- Lindell, J., Karhu, M., Lundström, N. & Pernaa, H-K. 2023. Systeeminen pirullisuus ja paradoksaalisuus. Teoksessa P. Uusikylä & H. Jalonen (toim.) Epävarmuuden aika – Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? Into Kustannus. Helsinki.
- Lukka, K. 2006. Konstruktiivinen tutkimusote: luonne, prosessi ja arviointi. Teoksessa K. Rolin, M-L. Kankkuri & E. Henttonen (toim.) Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Gaudeamus. Helsinki.

- Lundström, N. & Mäenpää, A. 2020. Pirullisia ongelmia ja pirullisia pelejä – kuka pelaa ja millaista peliä? Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.) Johtaminen kompleksisessä maailmassa – Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Gaudeamus. Helsinki.
- Malmelin, N. 2021. Radikaali uudistuminen – Miten johtaa murroksessa. Kauppakamari. Helsinki.
- Marshak, R. J. 2014. Organization Development as an Evolving Field of Practice. Teoksessa The NTL Handbook of Organization Development and Change. Wiley. San Francisco.
- Marshak, R. J. & Bushe, G. R. 2018. Planned and Generative Change in Organization Development. OD Practitioner, 50, 4, s. 9–15.
- Maxton, P.J. 2021. Embracing Both Diagnostic and Dialogic Forms of Organization Development in order to Exploit and Explore. The Journal of Applied Behavioral Science, 57, 1, s. 125–128.
- Millar, C.C.J.M., Groth, O. & Mahon, J.F. 2018. Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. California Management Review. 61, 1, s. 5–14.
- Myllymäki, R. 2018. Muutosjohtamisen opas. Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Ketterät Kirjat Oy. Tuusula.
- Mäki, A. 2020. Jännitteitä ja yhteiskehittelyä – kompleksisuus asiantuntijayhteisöjen johtamisen arjessa. Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.) Johtaminen kompleksisessä maailmassa – Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Gaudeamus. Helsinki.
- OECD 2022. Skills for jobs 2022 - Key Insights. OECD.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoiminnasta. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2022. Kansallinen korkeakoulujen jatkuvan oppimisen strategia 2030. Maailman osaavimman ja sivistyneimmän kansan kotimaaksi. Valtioneuvosto. Helsinki.
- Orr, D., Luebcke, M., Schmidt, J. P., Ebner, M., Wannemacher, K. Ebner, M. & Dohmen, D. 2020. Higher Education Landscape 2030: A Trend Analysis Based on the AHEAD International Horizon Scanning. Springer Cham.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum. Helsinki.
- Poussa, L. & Ylikoski, T. 2022. Toiveikkaita tulevaisuuksia toivottomana aikana. Puheenvuoro. Sitra. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/toivottavia-tulevaisuuksia-toivottomana-aikana/>. Luettu: 19.3.2023.

Prantl, J., Freund, S. & Kals, E. 2022. Strengthening social innovation in higher education institutes – an organizational change process involving staff and students. *Social Enterprise Journal*, 18, 1, s. 140–162.

Puustinen, A. & Jalonen, H. 2020. Kompleksisuusajattelu- ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.) *Johtaminen kompleksisessa maailmassa – Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Gaudeamus. Helsinki.

Rosenbaum, D., More, E. & Steane, P. 2017. Planned organizational change management – Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management*, 31, 2, s. 286–303.

Salminen, J. 2022. Muutoksen johtaminen: Matkaopas organisaation muutosmatkalle. Brik. Espoo.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. *Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa*. Turun ammattikorkeakoulu. Turku.

Seppälä, M. 2023. Innovaatioportfoliot systeemisen muutoksen raamittajina. Teoksessa P. Uusikylä & H. Jalonen (toim.) *Epävarmuuden aika – Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta?* Into Kustannus. Helsinki.

Sitra 2023a. Systeeminen muutos. Tulevaisuussanasto. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/systeeminen-muutos/>. Luettu: 19.2.2023.

Schwarz, G.M., Bouckennooghe, D. & Vakola, M. 2021. Organizational change failure: Framing the process of failing. *Human relations*, 75, 2, s. 159–179.

Stouten, J., Rousseau, D.M. & De Cremer, D. 2018. Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12, 2, s. 752–788.

Sullivan, J. 2012. VUCA: The New Normal for Talent Management and Workforce Planning. Ere Media. <https://www.ere.net/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/>. Luettu: 19.3.2023.

Szelagowska-Rudzka, K. 2018. Direct participation of higher education institution employees in the organisational change process: study report. *Ekonomia i Prawo. Economics and Law*, 17, 4, s. 417–431.

Taanila, A. 12.10.2022. Frekvenssitaulukko ja ristiintaulukointi. Akin menetelmäblogi. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/count/>. Luettu: 6.5.2023.

von Thiele Schwarz, U., Andersson, K. & Loeb, C. 2021. Quick and dirty or rapid and informative? Exploring a participatory method to facilitate implementation research and organizational change. *Journal of Health Organization and Management*, 35, 7, s. 868–885.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Uusikylä, P. 2021. Sukellus systeemiajattelun syvään päätyyn. *Työn tuuli*, 30, 1, s. 7–13.

Uusikylä, P., Jalonen, H., Lintinen, U. Kotiranta, S. & Jaakkola S. 2021. Julkisen sektorin systeeminen muutos – Kokemuksia maailmalta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja, 2021, 5.

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura. Helsinki.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vilka, H., Saarela, M. & Eskola, J. 2018. Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa Valli R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Jyväskylä.

Virtanen, A. 2006. Konstruktiivinen tutkimusote. Miten koulutus ja elinkeinoelämän odotukset kohtaavat ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 8,1, s. 46–52.

Wartiovaara, A., Aspivaara, C. & Nyman, S. Megatrendit 2023: Näitä kehityskulkuja emme voi ohittaa. Uutiset. Sitra. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/uutiset/megatrendit-2023-naita-kehityskulkuja-emme-voi-ohittaa/> Luettu: 13.1.2023.

## Liitteet

### Liite 1. Kartoituskysely

Hei!

Digivisio 2030 on kaikkien suomalaisten korkeakoulujen yhteinen hanke, jonka tavoitteena on luoda oppimiselle tulevaisuus, joka hyödyttää niin korkeakouluja, oppijoita kuin yhteiskuntaamme. Digivisio mahdollistaa, että oppija voi oppia joustavammin ja sitä kautta kerryttää osaamistaan muuttuvan maailman tarpeisiin. Se myös vahvistaa opettajan roolia laadukkaan sisällön tuottajana ja kansainvälisesti arvostetun opiskelukokemuksen mahdollistajana. Lisäksi Digivisiolla taataan, että korkeakoulutuksen taso nousee ja suomalaisten työllistyminen paranee – niin Suomessa kuin kansainvälisellä tasolla.

Tällä kyselyllä keräämme tietoa siitä, kuinka tuttu Digivisio 2030 -hanke haagahelialaisille on ja mitä ajatuksia se herättää. Voit vastata kyselyyn Digivisio-tietämyksestäsi riippumatta, olitpa ollut hankkeessa mukana jo pitkään tai et ollenkaan.

Kyselyn avulla pystymme suunnittelemaan Digivisio 2030 -hankeviestinnän ja henkilöstön osallistamisen siten, että se palvelee tarpeitanne parhaalla mahdollisella tavalla. Kyselyn tuloksia hyödynnetään myös muutoskoordinaattori Elina Ilorannan YAMK-opinnäytetyön lähtötilannekartoituksena. Kysely on anonyymi, eikä sieltä pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa.

Vastaathan kyselyyn viimeistään 13.12.! Vastaaminen vie sinulta vain pari minuuttia.

Parhain terveisin,

Haaga-Helian Digivisio-muutoskoordinaattorit

Mikäli sinulle on kysyttävää Digivisiosta ja etenemisestämme Haaga-Heliassa, voit olla yhteydessä (xxxxxx, xxxxxx).

## 1. Työskentelen... \*

Valitse vastauksesi sen mukaan missä työskentelet päätoimisesti.

- ☐ päätoimisesti opettajana
- ☐ päätoimisesti opinto-ohjaajana tai opintoneuvojana
- ☐ päätoimisesti tietohallinnossa tai it-palveluissa tai keskeisten tietojärjestelmien tuoteomistajana/pääkäyttäjänä
- ☐ päätoimisesti muissa hallinto- ja tukipalveluissa
- ☐ esihenkilönä

## 2. Olen työskennellyt Haaga-Heliassa... \*

- ☐ alle 1 vuotta
- ☐ 1-5 vuotta
- ☐ 6-10 vuotta
- ☐ 11-20 vuotta
- ☐ yli 20 vuotta

## 3. Osallistuin marraskuun aikana järjestettyihin Digivisio-kahveihin \*

(Kahvit järjestettiin 21.11. Pasilassa, 25.11. Porvoossa ja 28.11. Zoomissa.)

- ☐ Kyllä, osallistuin ainakin kerran.
- ☐ En osallistunut, koska ajankohdat eivät sopineet minulle.
- ☐ En osallistunut, koska en koe niitä tällä hetkellä oman työni kannalta tärkeäksi.
- ☐ En tiennyt Digivisio-kahveista.

## 4. Kuinka tuttu Digivisio 2030 -hanke on sinulle? \*

- ☐ En tunne ollenkaan.
- ☐ Olen kuullut hankkeesta, mutta minulla ei ole selkeää kuvaa hankkeen sisällöstä.
- ☐ Olen osallistunut hankkeen tapahtumiin ja tiedän yleisellä tasolla mitä hanke sisältää.
- ☐ Tunnen hankkeen ja sen tavoitteet hyvin.

### 5. Arvioi väittämät asteikolla 1-5.

1= Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä,  
4=Jokseenkin samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	EOS
Näen Digivisio-hankkeen tavoitteissa mahdollisuuksia Haaga-Helian tulevaisuudelle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näen Digivisio-hankkeen tavoitteissa uhkia Haaga-Helian tulevaisuudelle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon, että Digivisio auttaa/tukee Haaga-Heliana kehittymään oikeaan suuntaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen innostunut Digivisio-hankkeen tuomista muutoksista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen huolissani Digivisio-hankkeen tuomista muutoksista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon, että Digivisio luo lisää mahdollisuuksia ammatilliselle kehitykselleni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaipa lisätietoa Digivisiosta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mistä saa lisätietoa Digivisiosta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluaisin osallistua Haaga-Helian Digivisio-tekemiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 6. Mitä haluaisit kysyä meiltä? Mihin kaipaat lisätietoa?

---



---



---



---



---



7. Ajatuksesi Digivisiosta tai muita terveisiä Haaga-Helian Digivisio-tiimille.

---

---

---

---

---

8. Miten saisimme sinut innostumaan Digivisiosta?  
Miten haluaisit olla mukana Digivisio-tekemisessä?

---

---

---

---

---