



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# MUUTOSJOHTAMINEN OSANA MUUTOSPROSESSIA

Case: Future Campus Demonstrator

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö  
Kevät 2015  
Maiju Kauranen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

KAURANEN, MAIJU:

Muutosjohtaminen osana  
muutosprosessia  
Case: Future Campus Demonstrator

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 53 sivua, 17 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

---

Tämä tutkimus käsittelee Lahden ammattikorkeakoulun muutosvaiheita keskittyen kampusten yhdistämiseen ja siitä aiheutuneisiin konkreettisiin muutoksiin työskentely-ympäristössä. Tutkimuksen kohteena ovat liiketalouden ala ja ympäristöteknologian ala. Tutkimuksessa paneudutaan näiden alojen yhdistymisen mukana tulleisiin muutoksiin ja muutosten vaikutuksiin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää muutoksen ja muuton vaikutuksia Lahden ammattikorkeakoulun henkilöstöön. Tutkimuksessa saatujen tulosten pohjalta tarkoituksena oli luoda kokonaiskuva siitä, mitä muutosten yhteydessä todellisuudessa tapahtui, millaisia muutoksia työyhteisössä koettiin ja miten ne vaikuttivat todellisuudessa työskentelyyn ja sen laatuun. Tutkimus on toteutettu Future Campus Demonstrator -hankkeelle.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään muutosta ilmiönä ja käsitteenä, muutosjohtamista ja sen merkitystä muutoksen onnistumiselle sekä muutosprosessia ja siinä onnistumisen edellyttämiä vaiheita. Opinnäytetyön tietoperusta on koottu muutosjohtamisen klassisista sekä uudemmista teoksista. Tietolähteinä on käytetty monipuolisesti muutosta, muutosjohtamista ja muutosprosessia käsittelevää kirjallisuutta.

Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu kvantitatiivisesta lomakekyselystä, joka oli avoin koko kohderyhmälle sekä kvalitatiivisesta teemahaastattelusta, johon valittiin edustajat molemmilta aloilta.

Tutkimuksessa saatujen tulosten pohjalta voidaan todeta, että muutos toteutui kokonaisuudessaan hyvin. Ristiriitoja ja erimielisyyksiä aiheuttivat eniten yhteisen tilan tarkoituksenmukainen käyttö sekä yhteinen viestintä. Johtopäätöksinä voidaan todeta, että muutosprosessi oltaisi voitu toteuttaa huolellisemmin, jolloin ristiriidoilta oltaisi välttytty. Ristiriitaisuudet ja erimielisyydet ovat osoitus muutosprosessin puutteellisesta toteutuksesta.

Asiasanat: muutos, muutosjohtaminen, muutosprosessi

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

KAURANEN, MAIJU:

Management by change as a part of the  
change process  
Case: Future Campus Demonstrator

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 53 pages, 17 pages of  
appendices

Spring 2015

ABSTRACT

---

This thesis explores the effects of organizational change at Lahti University of Applied Sciences. Its focus is to demonstrate how the change process was implemented in the Faculty of Business and the Faculty of Environmental Technology, specifically in the field of environmental technology. The thesis also focuses on the integration of these two faculties and the consequences and effects of this change.

The aim of this thesis was to examine how the transfer and change process impacted the target groups' employees. The target group was in this thesis the Faculty of Business and the Faculty of Environmental Technology. The goal of this thesis was to identify the impact of the change process and the related experiences from the target groups' viewpoint. This study was commissioned by the Future Campus Demonstrator project, and it is part of the commissions' development work.

The thesis has two main parts: a theoretical and an empirical section. The theoretical section discusses and introduces the phenomenon and the concept of change. The section is based on sources discussing the change process, change management and leading change. The empirical section is based on both a quantitative and qualitative method. Data was obtained by a quantitative questionnaire open to the target group and by a qualitative theme interview conducted among a select group of people.

The results show that the experience of the change process was mainly positive. However, having a common working space and communication between the target group caused some conflicts and this reveals that the implementation of the change process had some defects.

Keywords: change, management by change, change process

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	2
1.3	Tutkimuksen rakenne, teoriaosuus ja empiirinen osuus	3
2	MUUTOS	4
2.1	Muutoksen määritelmiä	4
2.2	Muutoksen johtaminen	6
2.2.1	Muutosprosessin alku ja käynnistäminen	12
2.2.2	Muutosprosessin toteutus	18
2.2.3	Muutoksen juurruttaminen pysyväksi muutokseski	22
3	CASE FUTURE CAMPUS DEMONSTRATOR	25
3.1	Future Campus Demonstrator -hanke	26
3.2	Menetelmät	26
3.2.1	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä	26
3.2.2	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	28
3.3	Lomakekyselyn tulokset	29
3.3.1	Taustatiedot	30
3.3.2	Muutto yleisesti ja sen sujuvuus	31
3.3.3	Esimiehen toiminta	32
3.3.4	Yhteisöllisyys	33
3.3.5	Monialaisuus	33
3.3.6	Työskentelytilat	34
3.3.7	Viestintä	36
3.4	Teemahaastattelun tutkimustulokset	37
3.4.1	Pelisäännöt yhteisissä työskentelytiloissa	37
3.4.2	Työskentelytilat ja niiden toimivuus	38
3.4.3	Viestintä työyhteisössä	39
3.5	Tutkimuksen analysointi ja johtopäätökset	39
3.5.1	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	47
4	YHTEENVETO	49
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	53



# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön johdannossa avataan tutkimuksen taustaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä, esitellään tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset sekä tutkimuksen rakenne, teoriaosuus ja empiirinen osuus.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Lahden ammattikorkeakoulu on ollut suurten muutosten ja uudistusten kohteena viimeisten vuosien aikana. Suurimpana ja näkyvimpänä konkreettisena muutoksena voidaan pitää liiketalouden alan sekä osan tekniikan alan fyysistä muuttamista Niemen kampuskeskukseen, jonka yhteydessä tulevat tulevaisuudessa toimimaan kaikki Lahden ammattikorkeakoulun koulutusalat. Muutos tulee olemaan läsnä Lahden amttiikorkeakoulun toiminnassa vielä useiden vuosien ajan.

Muutos ja sen johtaminen vaativat aivan erityistä osaamista ja panostusta, jotta se saataisiin toteutettua onnistuneesti ja niin, ettei se kuormittaisi muutoksen kohteessa olevia liiallisesti. Muutoksen eri vaiheisiin tulee keskittyä ja panostaa, mutta ennen kaikkea muutokselle on annettava aikaa ja sitä tulee johtaa suunnitelmallisesti. Muutoksen keskellä on erityisen tärkeää ottaa huomioon jatkuvasti muuttuvat tilanteet, olosuhteet ja niiden vaikutus toimintaympäristöön sekä muutoksen keskellä olevaan henkilöstöön. (Ponteva 2010).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää muuton ja muutoksen vaikutuksia Lahden ammattikorkeakoulun henkilöstöön. Tarkastelussa ovat henkilöstön henkilökohtaiset kokemukset konkreettisesta muutosta ja sen toteutuksesta, muuton vaikutuksista työyhteisön tilaan ja sen toimintaan, fyysisen toimintaympäristön laadun muutokset sekä viestinnän sujuvuus uudistuneessa työympäristössä ja uusien toimihenkilöiden välillä. Tutkimus keskittyy henkilöstön omien kokemusten tarkasteluun ja tulkintaan lomakekyselyyn ja teemahaastatteluun pohjautuvien tutkimusten mukaisesti.

Tutkimus on toteutettu Future Campus Demonstrator -hankkeen toimeksiannosta. Hankkeen toimeksiannon toiveena ja tarkoituksena oli saada lisää informaatiota

suoraan Niemen kampuksella toimivalta henkilöstöltä itseltään siitä, miten se on kokenut tapahtuneet muutokset ja sopeutunut siihen.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyön keskeisimpänä aiheena on muutos, muutoksen kokeminen ja sen toteuttaminen organisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena on antaa informaatiota Lahden ammattikorkeakoulun henkilöstön näkemyksistä ja kokemuksista muuttoon ja muuton vaikutuksiin liittyen. Näiden tutkimustulosten pohjalta tehtyjen analyysien ja päätelmien pohjalta on siten mahdollista vaikuttaa ja kehittää henkilöstön työskentely-ympäristöä kohderyhmän toiveiden mukaisesti. Tutkimuksen tavoitteena on myös tuoda ilmi mahdollisia puutteita henkilöstön toiminnassa ja toimintaympäristössä sekä osoittaa positiivisia muutoksia verrattuna aikaisempaan tilanteeseen.

Tutkimuksen keskeisimpiä aiheita ovat varsinaisen muuttamisen aiheuttamien muutosten vaikutukset henkilöstöön ja sen toimintaan käytännön tasolla sekä yleisesti muuton ja muutoksen kokeminen ja niiden vaikutukset.

Työskentelytilojen järjestelyjen muutosten vaikutus henkilöstöön ja sen päivittäiseen toimintaan ovat myös keskeisesti tutkimuksen kohteina.

Tutkimuskysymyksinä tutkimuksessa olivat: Miten muutto ja sitä seurannut konkreettinen työskentelytapojen muutos on vaikuttanut henkilöstön työskentelyyn ja työskentely-ympäristöön? Miten muutto ja muutos koettiin työyhteisössä?

Tutkimus on rajattu jo Niemen kampuksessa toimivien koulutusalojen henkilökunnille. Tutkimus on kohdistettu ympäristötekniikan ja liiketalouden alojen työntekijöille ja toimihenkilöille. Valitulla kohderyhmän rajauksella saadaan todellinen kuva Niemen kampuksella työskentelevän henkilöstön kokemuksista muuttoa ja muutosta koskien. Tutkimuksessa keskitytään varsinaiseen muuttoon ja sitä seuranneisiin työskentelytilojen ja olosuhteiden muutoksiin. Tutkimuksesta on rajattu pois mm. yhtiöittäminen ja strategiseen toimintaan liittyvät muutokset, jotka tosin saattavat vaikuttaa osaltaan tämänkin tutkimuksen tuloksiin ja asenteisiin tutkittavaa ilmiötä kohtaan.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne, teoriaosuus ja empiirinen osuus

Tutkimus koostuu teoriaosuudesta, jossa käsitellään muutosta käsitteenä ja ilmiönä, muutosjohtamista käsitteenä, muutoksen johtamisen vaiheita ja muutosjohtamisen vaikutusta muutosprosessin onnistumiselle sekä muutosprosessin toteuttamisen eri vaiheita ja vaiheiden keskeisimpiä toimintatehtäviä ja huomioitavia seikkoja. Teoriaosuuden tarkoituksena on antaa kattava kuva muutoksesta, muutoksen johtamisesta, sen toteuttamisesta ja siinä onnistumisesta. Teoriaosuuden lähdeaineistona toimivat klassiset muutosjohtamisen teokset, uudet muutosjohtamista käsittelevät teokset, muutosprosessia, sen vaiheita ja toteutusta käsittelevät teokset sekä artikkelit aihepiiriin liittyen.

Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu tutkimuksen esittelystä ja tutkimusmenetelmien kartoittamisesta, lomakekyselyiden tutkimustulosten avaamisesta, teemahaastatteluiden tutkimustulosten avaamisesta sekä näiden yhteisten tulosten koonnin pohjalta tehdyistä johtopäätöksistä ja kehitysehdotuksista. Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät valittiin kattavan tutkimustuloksen saavuttamiseksi. Tutkimustuloksia kerättiin kvantitatiivisella lomakekyselyllä sekä kvalitatiivisilla teemahaastatteluilla.

Tutkimuksen lopuksi on arvioitu validiteetti ja reliabiliteetti. Yhteenvedon ja lähdeluettelon jälkeen liitteistä löytyvät lomakekyselyn alkuperäiset kysymykset, vastaukset lomakekyselyn avoimiin kysymyksiin sekä teemahaastatteluiden kysymysten runko.



## 2 MUUTOS

Seuraavissa kappaleissa käsitellään muutosta ilmiönä ja käsitteenä, paneudutaan muutoksen johtamiseen ja sen merkitykseen, muutosprosessin vaiheisiin, näiden vaiheiden merkitykseen ja vaikutuksiin onnistuneen muutosprosessin toteuttamiseksi. Avataan muutosprosessin vaiheiden sisältöjä ja niissä huomioitavia asioita ja tapahtumia. Teoriaosuuden tarkoituksena on luoda kokonaiskuva onnistuneesti toteutetusta muutoksesta, sen eri vaiheista ja muutosjohtamisesta osana muutosprosessia.

### 2.1 Muutoksen määritelmiä

Muutos on jonkin jo ennestään tutun asian, tilanteen tai käytännön toiminnan uudelleen määrittämistä ja toteuttamista. Muutos on vanhasta tutusta poikkeamista ja se edustaa kaikkea uutta ja tuntematonta. Muutos on läsnä jokapäiväisessä elämässä ja toiminnassa, asiana, jonka tapahtumista ei aina voida estää. Se on jatkuva ja luonteva osa organisaatiota, mikäli siihen suhtaudutaan avoimesti ja myönteisesti. (Ponteva 2010.)

Muutokset syntyvät kestävämmiksi käyneiden tilanteiden väistämättöminä ratkaisuin. Muutoksessa vanhasta siirrytään uuteen. Edellisen loppu on uudistumisen alku. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 11.) Muutos voi olla tilaisuus saada aikaan uusia työn tekemisen ja vuorovaikutuksen tapoja. Muutos voi olla suunniteltu tai se voi tapahtua yllättäen. Muutos voi avata tien uudistumiseen, uuden oppimiseen ja näin edistää muutokseen sitoutumisessa ja sen positiivisiin seurauksiin suhtautumisessa. (Luomala 2008.)

Muutoksen perusedellytyksenä on, että yritys on valmis muuttamaan ja tavoittelemaan kasvua. Muutos tulisi aina nähdä ja kokea mahdollisuutena ja yleensä parhaiten menestyvät yritykset, jotka pystyvät muuttamaan koko toimialaa. (Kilpinen 2008, 177.)

Ihmiset kokevat organisaatioissa tapahtuvat muutokset eritavoin. Joillekin pieni muutos voi näyttäytyä suurempana kuin esimerkiksi suuret organisaation rakenteelliset muutokset. (Ponteva 2010, 9.) Muutokset nähdään ja niihin suhtaudutaan hyvinkin erilaisin keinoin. Muutoksen suhteellisuudella tarkoitetaan

sitä, että jokin asia saattaa näyttäytyä henkilöstä riippuen suurena tai pienenä työyhteisöstä tai yksilöstä riippumatta. (Juutti & Virtanen 2009, 14.)

Muutokset voivat olla nopeita, hitaita tai yllättäviä. Ne voivat koskettaa rajallista toimintaympäristöä, henkilöstöryhmää tai palvelua tai ne voivat ulottua laajalti koko organisaation toimintaan koskettamalla kaikkia työntekijöitä ja heidän työskentelyään organisaatiossa. Muutokset voivat olla jatkuvia, kertaluontoisia, samanaikaisia, lomittaisia tai peräkkäisiä. (Työterveyslaitos 2014.)

Muutosta voidaan tarkastella jakamalla se neljään eri tasoon. Ensimmäisenä näistä on yksilön muutos. Se voi olla esimerkiksi jonkin taidon tai tietoisien rationaalisen tekemisen muuttamista aiemmasta tai yksilötason muutoksia koskien itseä ja omaa olemista. Yksilön muutos on kaiken organisaatiollisen muutoksen ydin. Ilman yksilöiden muutosta ei tapahdu yhteisöllistä muutosta. Toisen tason muutokset ovat taktisia ja työhön liittyviä, jotka eivät kosketa koko organisaatiota. Ne eivät kosketa syvästi yrityskulttuuria tai strategioita. Kolmannen tason muutokset ovat strategisia, jotka usein edellyttävät uusia linjauksia, kehitystä ja muutoksia yrityksen toimintatavoissa. Nämä muutokset voivat koskettaa yhtä tai useampaa divisioonaa, yksilöitä tai osastoja. Neljännen tason muutokset ovat kulttuurisia muutoshankkeita. Kulttuurin muuttaminen on aina työläs ja aikaavievä prosessi. (Erämetsä 2003, 23, 24, 25.)

Muutosta käsiteltäessä on hyvä erottaa ulkoinen ja sisäinen muutos toisistaan. Ulkoisella muutoksella tarkoitetaan esimerkiksi taloudellisia muutoksia ja vaihteluita, jotka voivat olla seurausta muuttuneesta korkotasosta, globalisaatiosta tai esimerkiksi uusista innovaatioista. Sisäisellä muutoksella tarkoitetaan yksilön tai yrityksen tapaa reagoida ulkoisiin muutoksiin. Ulkoinen muutos on useimmiten annettu fakta, sisäinen muutos on organisaation oma valinta. (Salminen 2011, 142.)

Hallitun muutoksen edellytyksenä on sisäisen ja ulkoisen muutostarpeen tunnistaminen ja sen ymmärtäminen sekä hyväksyminen. Tähän pohjautuen on mahdollista rakentaa realistinen muutostavoite. Tavoitteita asettaessa pyritään ennakoimaan muutoksen mahdollisia ja tulevia seurauksia. Asetetut tavoitteet ohjaavat muutosprosessin etenemistä käytännössä kun ne ovat kohderyhmän

tiedossa, hyväksytyinä ja yksiselitteisinä kokonaisuuksina. Muutos toteutuu ja suuntautuu sen mukaisesti mikä yhteinen ymmärrys muutoksesta on luotu. (Työterveyslaitos 2014.)

## 2.2 Muutoksen johtaminen

Jokapäiväiset muutokset vievät suuren osan esimiehen päivittäisestä työskentelystä. Esimiehellä ei ole erillisiä muutosprojekteja johdettavanaan, vaan käynnissä on jatkuvasti tapahtuvia muutoksia, joita täytyy johtaa tavoitteellisesti ja tuloksekkaasti. Esimiehen arki käsittää paljolti erilaisten muutosten johtamista. (Pirinen 2014, 13.) Esimiehen kannalta muutoksen johtamisen tekee haasteelliseksi esimiehen roolit muutostilanteessa. Esimiehen tulee toimia muutosta johdettaessa muutoksen kokijana, muutoksen ymmärtäjänä sekä tulevaisuuteen valmistautujana. (Arikoski & Sallinen 2007, 83.) Jos esimies haluaa menestyä muutoksissa työelämässä, on hänen hankittava taitoja siinä selviytymiseen ja sen johtamiseen. Esimies tarvitsee erilaista osaamista riippuen muutoksen vaiheista, työntekijöistä, tiimin dynamiikasta ja yrityksen elinkaaresta. Esimiesten taidoilla on ratkaiseva merkitys siihen, miten tehokkaasti jatkuvia muutoksia pystytään viemään läpi ja saamaan todellista hyötyä organisaatiolle. (Pirinen 2014, 14.)

Onnistuneessa muutoksen johtamisessa organisaation uskomusjärjestelmät ja arvomaailma ohjaavat organisaation toimintaa vuodesta toiseen, vaikka organisaation strategiat ja toimintatavat muuttuisivatkin ympäristössä tapahtuvien muutosprosessien seurauksena. (Juuti & Virtanen 2009, 140.) Vaikka organisaation johto esittelisi tulevasta muutoksesta erinomaisia analyyseja, muutosta ei automaattisesti synny. Ihmiset joiden toiminta perustuu heidän omiin henkilökohtaisiin kokemuksiin ja ammatilliseen näkemykseen, eivät muuta käyttäytymistään kovinkaan helposti. Muutokseen ryhtyminen on riippuvaista kyseessä olevan organisaation johtamis- ja organisaatiokulttuurista. (Juuti & Virtanen 2009, 140.)

Muutoksen johtamiseen, suunnitteluun ja toteutukseen työyhteisössä tulisi kiinnittää aivan erityistä huomiota. Huolellisesti ja systemaattisesti toteutettu muutos tukee niin työyhteisöä kuin organisaatiota itseään, joten muutoksen

johtaminen ja sen suunnittelu ovat perustellusti tarpeellinen ja kannattava osa organisaation uudistamisprosessia. Muutoksen johtaminen asettaa omat haasteensa työyhteisölle ja etenkin sen johdolle, mutta näihin haasteisiin tarttumalla ja vastaamalla on mahdollista toteuttaa onnistunut muutos, joka ei rasita liiallisesti työyhteisön jäseniä, vaan päinvastoin toimii positiivisena voimavarana tulevaisuutta ajatellen. (Ponteva 2010.)

Muutoksessa on otettava huomioon kaikki muutoksen osapuolet ja kyettävä tarkastelemaan muutosta monesta eri näkökulmasta. Huomioitavaa on myös tehdä selkeä ero asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen välille. Kokonaisuus os kyettävä hallitsemaan ja muutoksen yhteydessä on kyettävä vastaamaan kysymyksiin, miksi muutos on tarpeellinen tai välttämätön, mihin muutos pyrkii ja millaisia seurauksia siitä on luvassa sekä konkreettisesti miten muutoksella tavoiteltava päämäärä saavutetaan. (Ponteva 2010.)

Ihmisten johtamisessa esimies joutuu laittamaan itsensä likoon. Hän joutuu itsekin olemaan muutokselle ja muuttumiselle alttiina. Hyvä ihmisten johtaja antaa oman persoonansa muiden käyttöön. Hyvän johtajan on kyettävä elämään ihmisten kesellä, siellä missä työ tehdään. (Juuti & Virtanen 2009, 146.)

Muutosten kesellä toimiminen ja niiden läpivienti ei voi onnistua hyvin, jos esimies ei tunne tai ota riittävästi huomioon ihmisen käyttäytymistä ohjaavia ja siihen vaikuttavia periaatteita. Ihmisen on vaikea työskennellä asioiden parissa ja puolesta, joiden merkitystä ei ymmärrä. Organisaation muutosprosessissa tulee korostaa ja havainnoida, että henkilöstö tulkitsee ja suodattaa asioita ja tapahtumia omien kokemustensa ja käsitystensä kautta. (Järvinen 2009, 97, 99.) Johtaminen on työyhteisön jäsenten välisen vuorovaikutuksen tulosta. Työyhteisön jäsenten väliset suhteet ratkaisevat johtamisen tason. (Juuti & Virtanen 2009, 147.)

Organisaatioissa toteutetaan nopealla syklillä muutosprosesseja, joiden tavoitteena on kehittää ja parantaa yrityksen liiketoimintaa. Muutosprosesseja voi olla meneillään samanaikaisesti useita. Muutokset sitovat organisaation resursseja ja vievät työntekijöiden työpanostusta, joten muutosprosessista tulisi saada mahdollisimman suuri hyöty sen toteutusvaiheessa. Muutosprosesseihin kohdistuu

usein suuria odotuksia, mutta usein prosessien tulokset eivät toteudu halutulla tavalla. Muutosprosesseista hyödyttäisiin enemmän., jos organisaatioilla olisi erityisosaamista kohdistuen muutosprosessien johtamiseen. (Pirinen 2014, 229.)

Oleennaista onnistuneessa muutosprosessissa on, että kaikki muutoksen osapuolet tietävät mikä muutoksen edetessä tulee muuttumaan ja mitä muutoksen kohderyhmältä odotetaan tulevaisuudessa ammatitaitojen ja työskentelyryhmien osalta. Riittävä tieto ja mahdollisuus osallistua tapahtuvaan muutokseen mahdollistavat perustan onnistuneelle muutokselle. (Luomala 2008.) Onnistuneen muutosprosessin edellytyksinä voidaan pitää oikeanlaista osaamista projekti- ja ohajusryhmässä, tarkan suunnitelman laatimista prosessin resursseihin ja aikatauluihin keskittyen, selkeää hallintomallia ja pelisääntöjä, johdon tukea prosessin etenemiselle, aktiivista tiedottamista ja viestintää sekä suunniteltua, systemaattista johtamista. (Pirinen 2014, 229.)

Suunnitellun muutoksen vaihemallissa tuodaan esiin hallitun muutosprosessin keskeisimmät asiat ja toiminnot. Vaiheiden voidaan ajatella toteutuvan peräkkäin, mutta käytännössä vaiheet sekoittuvat prosessin edetessä ja kehittyessä. Eri vaiheet voivat toteutua eri tahdissa organisaatiosta riippuen ja prosessin eri vaiheisiin voidaan tarvittaessa palata muutosprosessin aikana tai sen jälkeen. (Työterveyslaitos 2014.)

Työterveyslaitoksen (2014) mukaan suunnitellun muutoksen viisi vaihetta ovat:

1. Muutostarve ja tavoitteen asettaminen
2. Muutosedellytysten tunnistaminen
3. Muutoksen toteutustavan valinta
4. Muutoksen toimeenpano
5. Muutoksen seuranta ja arviointi

Seuraavassa John P. Kotterin (1996a, 18) klassisessa muutoksen kahdeksanvaiheisessa prosessi taulukossa on esiteltyä muutoksen tärkeimmät osa-alueet ja vaiheet.

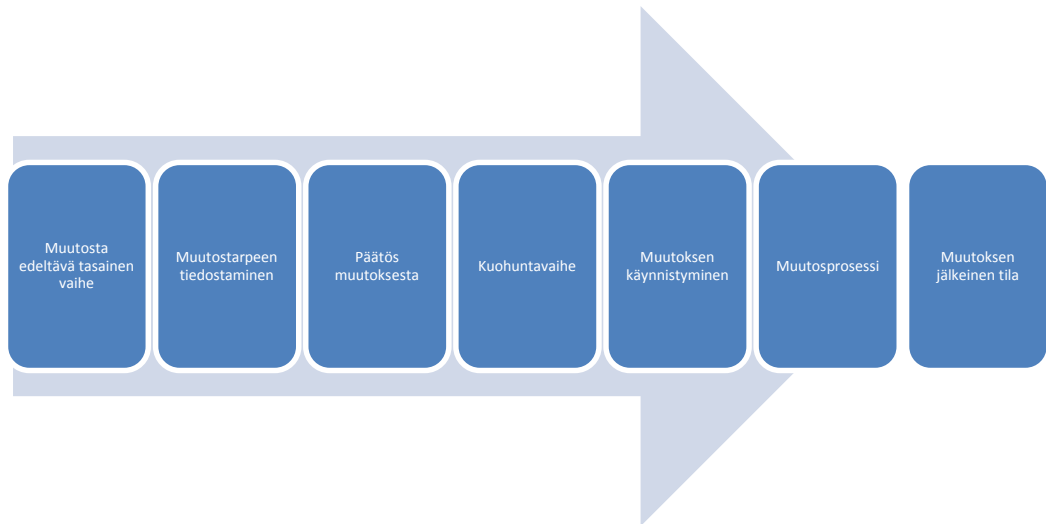
Taulukko 1. Muutoksen kahdeksanvaiheinen prosessi (Kotter 1996a, 18).

1. Muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden painottaminen
2. Asiantuntevan tiimin kokoaminen
3. Vision ja toimivan strategian luominen
4. Muutoksesta viestiminen ja tiedottaminen
5. Henkilöstön sitouttaminen toimimaan vision mukaisesti
6. Lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttaminen
7. Muutosten vakiinnuttaminen ja toteuttaminen
8. Uusien tapojen ja mallien juurruttaminen työyhteisöön

Taulukon 1. neljä ensimmäistä vaihetta auttavat vakiintuneen nykytilanteen kartoittamisessa ja purkamisessa. Useaan eri vaiheeseen jaettu muutoksen pohjustus osoittaa kuinka haastavaa muutoksen toteuttaminen todellisuudessa on ja kuinka hyvin pohjustettu ja perusteltu muutos edesauttaa varsinaisen muutoksen käynnistämisessä ja läpiviennissä. Vaiheet 5-7 keskittyvät uusien toimintatapojen käyttämiseen todellisessa toimintaympäristössä. Kahdeksannessa vaiheessa varmistetaan muutoksen pysyvyys, mikä on ehdoton edellytys onnistuneen muutoksen saavuttamiseksi. (Kotter 1996a, 19.)

Muutoksen johtaminen jaetaan tyypillisesti neljään vaiheeseen, jotka ovat muutoksen valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Valmistelussa määritellään muutos ja sen tarve sekä luodaan kokonaiskuva suunnitellusta muutoksesta ja sen tulevista vaiheista. Visio muutoksesta tulee luoda ja näin konkretisoida muutokselle asetetut tavoitteet. Valmisteluvaiheessa luodaan

perusta muutosprosessille vastaamalla kysymyksiin: miksi, miten ja mitä?  
 Suunnitteluvaiheessa asetetaan muutoksen toteutuksen keinot ja läpivihti.  
 Esimiehen tulee käynnistää muutos, jolloin suunnitelmasta siirrytään toteutukseen.  
 Vakiinnuttamisvaihe on, kun muutoshankkeen hyödyt realisoituvat käytäntöön.  
 (Aarnikoivu 2008, 164, 165.)



Kuva 1. Muutosprosessin vaiheet (Salminen 2011, 146).

Kuvassa 1. on esiteltyä Salmisen (2011, 46) mukaan muutosprosessin vaiheet ja eteneminen. Prosessikuvassa on huomattavissa selkeä jaottelu valmisteluun, suunnitteluun, toteutukseen sekä vakiinnuttamiseen.

Työterveyslaitoksen (2014), John P. Kotterin (1996a, 18), Aarnikoivun (2008, 164, 165) ja Salmisen (2011,146) mukaan muutosprosessi alkaa huolellisella valmistelu ja suunnittelu osuudella, johon panostetaan usean muutosvaiheen kautta. Muutosprosessin valmistelua ja suunnittelua seuraa muutoksen käynnistäminen ja toteutus, jolloin valmis suunnitelma muutoksesta ja sen etenemisestä toteutetaan. John P. Kotterin (1996a, 18) ja Aarnikoivun (2008, 164, 165) mukaan muutosprosessin lopuksi tulee muutos vakiinnuttaa ja juurruttaa osaksi organisaatiokulttuuria. Salminen (2011, 146) mainitsee muutosprosessin lopuksi ainoastaan muutoksen jälkeisen tilan, eikä määrittele tätä tarkemmin. Työterveyslaitos (2014) painottaa muutoksen seuranta ja arviointia sen loppuvaiheessa.

Seuraavassa listauksessa on esiteltyä muutosprosessin onnistumisen kriteerit Pirisen (2014, 261) mukaan:

1. Muutoksen strategian ja vision määrittely
2. Muutosprosessin suunnittelu ja muutoksen projektitiimin kokoaminen
3. Esimiesten sitouttaminen
4. Työntekijöiden osallistaminen
5. Sidosryhmien johtaminen ja sitouttaminen
6. Muutoksen integroiminen prosesseihin ja työkaluihin
7. Muutoksessa tarvittavien osaamisten ja kyvykkyyksien varmistaminen
8. Muutosta tukevan organisaatiokulttuurin luominen
9. Muutoksen arviointi ja tulosten realisointi
10. Muutoksen vahvistaminen pysyväksi toimintatavaksi

Myös Pirinen (2014, 261) korostaa muutoksen suunnittelun ja valmistelun tärkeyttä, tämän pohjalta tapahtuvaa toteutusta ja lopullista muutoksen vahvistamista pysyväksi muutokseksi.

Beerelin (2009, 17) mukaan muutoksessa useimmiten epäonnistutaan, jos muutos ei vastaa asetettuja realiteetteja, eikä muutoksen vaatimia realiteetteja täysin ymmärretä, eivätkä ne ole realistisesti mukautettuja. Uskon ja luottamuksen puute muutoksen realiteetteihin sekä pakotetuksi tulemisen tunne oma-aloitteisuuden sijasta myös vaikuttavat muutosprosessin toteutumiseen negatiivisesti.

Organisaation sisällä vallitsevat ahdistukset haittaavat työntekijöiden kykyä sopeutua muutokseen ja oppia sen mukana tulevia uusia käytäntöjä. Jos muutoksen yhteydessä ilmenevään muutosvastarintaan ei puututa, tulos on useimmiten negatiivinen. (Beerel 2009, 17).

Työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuuden estäminen muutosta koskevassa päätöksentekovaiheissa aiheuttaa usein epäonnistumisen muutosprosessin toteutuksessa. Puuttellinen johdon viestintä muutosprosessin toteutuksen kiireellisyydestä ja aikataulusta myös heikentää onnistumisprosenttia ja luottamusta muutosta kohtaan. Myös muutoksen aloitteellisuuden heikkous, ainoastaan pinnalliset vaikutukset organisaatioon sekä painopisteen kokeminen



strategiseksi, taktiseksi ja tekniseksi heikentävät halutun lopputuloksen saavuttamista. (Beerel 2009, 17).

Kun yrityksissä tehdään muutoksia, koskaan ei lähdetä liikkeelle puhtaalta pöydältä. Kaikki yksilöt ja yhteisöt kantavat mukanaan historiaansa, haluttiin tai ei. Tämä tarkoittaa, että mennyt kummittelee nykyisyydessä ja myös tulevaisuudessa. Organisaation historia on otettava huomioon. Kun tehdään muutos, jokin loppuu, mutta jokin muu alkaa. Jos muutos tehdään suoraan vanhojen asioiden päälle, ollaan varmasti negatiivisessa muutosähky tilanteessa, jossa vanhat ja uudet asiat toimivat päällekkäin, sotkien ja haitaten toisiaan. Muutos vaatii johtajuutta ja kykyä päättää, mitä vanhasta jätetään taakse paremman tulevaisuuden saavuttamiseksi. (Nurmi 2012, 59, 60).

### 2.2.1 Muutosprosessin alku ja käynnistäminen

Muutoksen tarpeen tunnistaminen on ensimmäinen askel muutosprosessin käynnistämiseksi. Jos tarvetta muutokselle ei koeta tai sitä ei huomata, muutos jää toteuttamatta, vaikka se olisikin organisaation kannalta tärkeää ja tulevaisuuden kannalta välttämätöntä. Muutosprosessi lähteekin lähes poikkeuksetta liikkeelle uuden asian tai tarpeen tunnistamisesta, virheestä tai epäkohdasta, johon halutaan puuttua ja se halutaan korjata. Usein muutostarpeen havaitsee esimies, joka kokee muutoksen välttämättömyyden. Esimies, joka ei huomaa ja humioi muutoksen tarvetta on turha esimies. (Ponteva 2010, 10.) Esimies palkataan organisaatioihin johtamaan tulevia muutoksia, uudistuksia ja kehittämään organisaation toimintaa. Esimiehen merkitys onkin muutokselle ja sen onnistumiselle ehdoton edellytys. Esimiehen sopeutuminen tapahtuvaan muutokseen ei riitä, vaan tämän on kyettävä toimimaan muutoksen johtajana. Esimiehen on tiedostettava muutoksen suunta, vaiheet, toteutus ja tavoitteet sekä erityisesti viestittävä niistä aktiivisesti muutoksen kohteessa oleville. (Salminen 2011, 139.)

Muutosprosessin käynnistämiseksi on luotava kiireellisyyden ja välttämättömyyden tuntu, jotta tarvittava yhteistyö muutoksen kohteessa olevaan ryhmään saataisiin toteutettua. Jos kohderyhmässä vallitsee liiallinen tyytyväisyys vallitseviin oloihin, muutokset eivät etene. (Kotter 1996a, 32.) Organisaation muutosprosessin alussa kohderyhmä ei vielä tiedosta muutoksen tarvetta

(Salminen 2011, 146). Muutoksen alussa onkin tärkeää saada kohderyhmä ymmärtämään muutoksen välttämättömyys ja kiireellisyys ja sen jälkeen luoda muutosta johtava ryhmä toteuttamaan muutosta, johon kaikki kohderyhmän jäsenet ovat sitoutuneet. Jos muutosta ei koeta välttämättömäksi, on vaikea luoda muutosta ohjaava, eteenpäin vievä ryhmä, joka olisi riittävän vahva sekä uskottava muutoksen toteuttamiseksi. (Kotter 1996a, 32.)

Muutosten aikaansaaminen on haasteellista ja voimavaroja tarvitseva prosessi. Yksittäinen henkilö ei ilman vahvaa ohjaavaa tiimiä pysty luomaan oikeanlaista visiota, tuomaan sitä riittävän vahvasti ja aktiivisesti esiin, poistamaan kaikkia mahdollisia esteitä muutoksen tieltä, tuottamaan lyhyen aikavälin tavoitteita ja niissä onnistumisia, samalla johtamaan ja hallitsemaan useita meneillään olevia muutosprosesseja ja vielä juurruttamaan uusia toimintatapoja organisaatioon ja kohderyhmän vakituiseen käyttöön. (Kotter 1996a, 45, 46).

Muutosprosessissa tarvitaan aina vahvan johtajan lisäksi vahvaa tiimiä. Tiimin kokoonpanon tulee olla oikea, jäsenten tulisi voida luottaa toisiinsa ja yhteisen tavoitteen tulisi olla selkeänä kaikkien tiimin osapuolten mielessä. (Kotter 1996a, 45, 46.) Jotta muutoksessa onnistuttaisiin ja asetetut tavoitteet saavutettaisiin, tulee muutosta ohjaamassa olla vaikuttava tiimi, joka kehittää erilaisia tehtäviä, suunnitelmia ja tavoitteita päämäärän saavuttamiseksi. Tiimin roolit ja operoitavat prosessit tulee olla myös määriteltyinä, jotta tiimin toiminta olisi tehokasta. Selkeät tavoitteet ovat vain osa muutoksessa onnistumisesta. Selkeä suunta ja selkeät tavoitteet lisäävät ja ylläpitävät motivaatiota muutosta kohtaan. Prosessin sisällä jaetut selkeät roolit ja vastuualueet edistävät kohderyhmän osallistumista ja mahdollisten ongelmien ratkaisua. (Edmonds 2011.)

Tehokkaassa muutosta ohjaavassa ja johtavassa tiimissä on oltava neljää ominaispiirrettä; asemaan perustuvassa vallassa olevat henkilöt toimivat auktoriteettina, jotteivat tiimin ulkopuoliset henkilöt kykene jarruttamaan muutoksen etenemistä, asiantuntemusta omaavat henkilöt takaavat erikoisosaamista vastaavat näkökannat sekä kokemuksen perusteltujen ja järkevien päätösten tekemiseksi, uskottavuus tiimiä kohtaan luo luotettavan ja vakavasti otettavan kuvan tiimistä ja sen toiminnasta. Tiimissä on oltava myös tarpeeksi vahvaa johtajuutta, koska pätevä johtaminen mahdollistaa

muutosprosessin etenemisen. Ohjaavan tiimin tulisi osata johtaa sekä asioita että ihmisiä. (Kotter 1996a, 51.)

Muutosprosessia johtaa erikseen valikoitu tiimi, joka koostuu organisaation työntekijöistä, jotka usein toimivat ja toteuttavat prosessia työskentelyn ohessa. Heidän apunaan voi tarvittaessa toimia erityisosaamista organisaation ulkopuolelta. Kun muutosta johtamassa ovat organisaation oma henkilöstö, muutoksen tulokset on mahdollista viedä käytäntöön heti ja samalla voidaan varmistaa muutoksen pysyvyys varsinaisen prosessin loputtua. Vahva tuntemus organisaation toiminnasta on myös eduksi mahdollisissa muutokseen liittyvissä ongelmissa, kun muutosta johtava tiimi tulee organisaation sisältä. (Pirinen 2014, 231.)

Muutosprosessin toteuttajat ja avainhenkilöt eivät löydy välttämättä virallisten hierarkioiden tärkeistä toimijoista, vaan heidän joukostaan, jossa konkreettinen muutos tulee tapahtumaan. Muutosjohtajan tulisi pyrkiä löytämään muutokselle nämä avaintoimijat ja osallistamaan heidät muutoksen suunnitteluun heti muutoksen alkuvaiheista asti. Näiden henkilöiden löytäminen ja sitouttaminen tapahtuvaan muutokseen edistävät muutoksen läpiviemistä sekä prosessin toimijoiden sitoutumista, mikä puolestaan edistää työskentelyn mielekkyyttä muuttuvassa ympäristössä. (Luomala 2008.) Jos organisaatiossa valitaan prosessien johtoon toistuvasti samoja henkilöitä, ei saada uusia näkökulmia muutosten johtamiseen. Tällöin vaarana on muutoksen johtamisen urautuminen ja rutinoituminen. (Pirinen 2014, 233.)

Pirisen (2014, 241, 242) mukaan muutosta johtavan tiimin kokoonpanolle tulee olla selvää tiimin perustehtävät ja roolit, jotka myös tulisi olla kaikkien muutosta koskevien osapuolten tiedossa. Tiimissä tulee olla tarvittavaa osaamista ja resursseja muutoksen toteuttamiseksi. Sen tulee olla riittävän vaikutusvaltainen ja omata tarvittavat toimintaedellytykset. Johdon tuki on myös tiimin toiminnalle tärkeää. (Pirinen 2014, 241, 242).

Muutosta ohjaavan tiimin tulee kyetä tekemään päätöksiä. Sen tulee tietää ja tunnistaa muutosprosessin eri vaiheet ja niiden riskit sekä suunnitella sopivia, tehokkaita ja helppokäyttöisiä toimenpiteitä ja työkaluja vaiheiden

toteuttamiseksi. Tiimin tulee noudattaa yhtenäistä toimintatapaa, raportoida toiminnastaan selkeästi ja viestiä suunnitellusti tulevista tapahtumista ja jo saavutetuista tuloksista. Tiimin tuloksia ja suorituksia tulee arvioida, mitata ja tarvittaessa palkita onnistumisten yhteydessä. Myös tiimin yhteishenkeen tulee panostaa. (Pirinen 2014, 241, 242).

Vision luominen muutosprosessin alkuvaiheessa on välttämätöntä. Visio on tulevaisuuden kuva tai näkymä, jota kohti muutoksessa edetään ja pyritään. Vision on tarkoitus antaa muutoksen kohteessa olevalle ryhmälle viitteitä siitä, miksi muutoksen ja tulevaisuuden vision vuoksi tulisi tehdä töitä. Hyvä ja onnistuneesti luotu visio palvelee muutosprosessia, koska se selkiyttää muutoksen suuntaa ja konkretisoi tulevia tapahtumia, yksinkertaistaa yksityiskohtaisempia muutoksen vaiheita, kannustaa toimimaan oikeiden toimenpiteiden mukaisesti, vaikka ne tuntuisivatkin haastavilta, sekä auttaa koordinoimaan muutoksessa tulevia toimenpiteitä tehokkaasti. (Kotter 1996a, 60.)

Muutoksen tarpeellisuus voidaan parhaiten perustella luomalla visio tulevasta muutoksesta. Vision tulisi tukea organisaation yleistavoitteita ja toimintaideaa ja sen tulisi nojautua organisaation jo hyväksymiin arvoihin ja toiminnallisiin periaatteisiin. (Fernandez & Rainey 2006, 169.)

Harvard Business Pressin (2009, 21, 22) mukaan vaikuttavan vision luomiseksi tulisi kyetä kuvailemaan tavoittelemisen arvoinen tulevaisuus, tulevaisuus, jonka ihmiset olisivat valmiita hyväksymään heti. Visiosta tulisi luoda vakuuttava ja realistinen, jotta työskentely sen saavuttamiseksi olisi mieluista kaikille työntekijöille. Vision tavoitteiden tulisi olla johdonmukaisia ja yhtenäisiä sekä pilkottavissa omaksumista helpottaviin osiin. Vision toteutuksen tulisi olla joustava ja tarpeen vaatiessa muokattavissa. Visioon liittyvän kommunikoinnin tulisi myös olla sujuvaa kaikkien osapuolten välillä. (Harvard Business Press 2009, 21, 22).

Vision merkitystä ja voimaa ei tule koskaan aliarvioida. Ilman vakuuttavaa visiota muutokskapasiteetti saattaa helposti vaihtua hämmennykseksi, ristiidaksi ja kuluttavaksi prosessiksi, joka on menossa väärään suuntaan tai pahimmassa

tapauksessa prosessiksi, joka ei etene lainkaan ja toimii halutun tarkoituksen vastaisesti. (Harvard Business Press 2009, 22).

Seuraavassa listauksessa on esiteltyä vision tehokkaan viestinnän perustekijät Kotterin (1996a, 76) mukaan. Jotta visio saataisiin onnistuneesti kohderyhmän tietoisuuteen ja hyväksyntään tulee seuraavien viestinnän keinojen toteutua visiosta viestimisen yhteydessä:

- Yksinkertaistaminen, selkeä kokonaiskuva
- Kielikuvat, vertauskuvat ja esimerkit
- Useissa eri yhteyksissä tiedottaminen, eri medioiden ja foorumeiden hyödyntäminen
- Toisto
- Esimerkin voimalla johtaminen, tiimin tulee toimia ehdottomasti vision mukaisesti ja tukea sen ideologiaa
- Ristiriitojen selvittäminen, uskottavuus kärsii, jos ristiriitoja ei selvitetä
- Kaksisuuntainen viestintä, tehokkaampaa kuin yksisuuntainen

Johtaminen on viestintää. Kohderyhmän jäsenille tulee kertoa riittävän selkeästi tulevista tapahtumista ja siitä, mitä heiltä tulevaisuudessa odotetaan. Muutoksen syistä ja toteuttamistavoista halutaan tietää. Riittävä henkilökohtainen viestintä muuotstilanteessa osoittavat miten tärkeiksi muutosprosessi ja sen eteneminen koetaan. (Salminen 2011, 161.) Tiedottamisen merkitystä muutosta johdettaessa ei voida korostaa liiallisesti. Jatkuvalle tiedottamisella katkaistaan muutosprosessin edetessä syntyvät huhut ja estetään turhien pelkojen syntyminen muutosta kohtaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 91.)

Esimiestyö on viestintää ja vaikuttamista. Viestintä on läheisesti sidoksissa luottamukselliseen esimies - työntekijä – suhteeseen: luottamus luodaan vuorovaikutuksessa ja tekojen kautta. Esimiehen rooli viestinnässä on merkittävä, koska esimiehen itse ollessa motivoitunut muutokseen ja viestiessä siitä omalla puheellaan, käyttäytymisellään ja toiminnallaan työntekijöilleen, muutos toteutuu ja tulee onnistumaan helpommin. Esimiehen oma innostus ja aktiivinen viestintä vievät muutosta eteenpäin. (Pirinen 2014, 116.)

Viestinnällä ja vuorovaikutuksella edesautetaan asioiden ymmärtämistä, kokemusten jakamista ja yhteenkuuluvuutta. Yhteenkuuluvuuden tunnetta lisäävät yhteiset positiiviset uutiset koskien muutosta. Muutosviestinnässä keskitytään viestimään paljon tulevaisuudesta ja se on tärkeää. Toisaalta myös nykyisyydestä on kyettävä viestimään, koska se on monelle työntekijälle läheisempää ja merkityksellisempää kuin tuleva, joka näyttyy epävarmana. (Pirinen 2014, 116.) Viestinnällä varmistetaan muutoshankkeen toteutuksen dialogisuus. Muutosjohtajan tulee tiedostaa vastuunsa viestinnän avainhenkilönä. Jos viestintä ei toimi ja vaikuta käyttäytymiseen, ongelma ja ratkaisu ovat muutosjohtajan vastuulla. (Stenvall & Virtanen 2007, 66.)

Pirisen (2014, 117) mukaan muutosviestintä luo parhaimmillaan luottamusta, turvallisuutta ja tunnetta yhteenkuuluvuudesta. Se selkeyttää tulevaa muutosta ja sen kokemista, lisää tehokkuutta, motivaatiota ja innostusta sekä tahtoa, uskoa ja ylpeyttä muutosprosessia ja sen toteuttamista kohtaan. (Pirinen 2014, 117).

Stenvallin ja Virtasen mukaan (2007, 66, 67) muutostilanteissa viestintään tulee kiinnittää erityistä huomiota, koska viestintä tukee muutoksen toteutusta. Viestintää tarvitaan, jotta muutos saataisiin vietyä läpi suunnitellusti. Näin ollen viestinnästä saadaan välitöntä hyötyä muutosprosessille. Viestintä profiloi muutoksen sisällön. Viestintää tarvitaan, jotta muutosprosessille saataisiin luotua tarkoituksenmukainen muutosprofiili. Mitä myönteisempi muutosprofiili on, sitä onnistuneempi on myöskin muutosprosessi. Viestinnän avulla voidaan informoida muutoksen sisällöstä ja tavoitteista. Tieto muutoksen läpiviennistä välittyy tehokkaasti. Viestinnän avulla myös sitoutetaan organisaation jäseniä muutoshankkeen sisältöön ja tavoitteisiin. Onnistuessaan se vauhdittaa muutostilanteissa vuorovaikutusta. (Stenvall & Virtanen 2007, 66, 67).

Muutosviestinnän tulisi olla jatkuvaa koko muutoksen ajan, ei vain sen alussa. Mitä selkeämpää viestintä on, sitä helpompi työntekijöiden on se sisäistää. Työntekijää kiinnostaa mitä muutoksessa tulee seuraavaksi tapahtumaan ja mitä ei tule tapahtumaan. Ennallaan pysyvistä asioista on myös tärkeä tiedottaa. (Pirinen 2014, 121.)

Seuraavassa listauksessa on esiteltyä muutosviestinnän muistilista Pirisen 2014, 149) mukaan:

- Suunnittele viestinnän sisällöt kohderyhmien mukaan
- Suunnittele kanavat ja keinot kohderyhmien mukaan
- Viesti jatkuvasti muutoksen elinkaaren loppuun saakka
- Anna tietoa muutoksen tavoitteista ja syistä
- Anna tietoa teoista ja tuloksesta
- Tee viestinnälle aikataulutusta ja vastuu
- Viesti säännöllisesti ja luo viestintään rutiineja
- Toista pääviestit
- Yksinkertaista ja täsmennä viestit
- Osallista ylin johto viestintään
- Käytä luovuutta
- Rakenna osallistavia kanavia ja foorumeita
- Viesti myös sidosryhmille
- Ota työntekijät mukaan viestinnän suunnitteluun
- Huomioi muutoksen elinkaari ja muutosviestinnän eri tarpeet
- Huomioi erilaiset työntekijät ja heidän tapansa viestiä ja ottaa vastaan viestejä
- Ennakoi viestintätilanteet
- Kerro onnistumisista
- Tee yhteistöä ammattilaisten kanssa
- Mittaa ja arvioi muutosviestintää

### 2.2.2 Muutosprosessin toteutus

Muutoksen toteutusvaihe sisältää muutoksen vaatimien toimenpiteiden tekemisen, halutun toiminnan vakiinnuttamisen, uusien rutiinien aikaansaamisen, muutoksen levittämisen sekä arvioinnin ja seurannan. Toteutusvaihe on vaativa ja se punnitsee muutosjohtamisen onnistuneisuuden. (Stenvall & Virtanen 2007, 49.)

Hyvällä muutosprosessin suunnittelulla luodaan edellytykset onnistuneelle toteutusprosessille. Toteutukseen tulee kuitenkin suhtautua joustavasti ja

prosessien edetessä tulevia mahdollisuuksia on kyettävä hyödyntämään vaikka ne muuttaisivatkin suunniteltua suuntaa. Keskeinen haaste muutosprosessin toteuttamisessa on pitää se liikkeessä ja kiinnostavana. Toteutukseen kohdistuva innostus ja motivaatio tulisi kyetä pitämään yllä. Tämän varmistamiseksi saatetaan tarvita esimerkiksi muutosta vahvistavia kokouksia, joissa muistutetaan muutoksen tärkeydestä organisaatiolle ja sen tulevaisuudelle. (Stenvall & Virtanen 2007, 50.)

Tärkeää muutosprosessin toteutuksessa on ottaa työpaikan avainhenkilöt ja henkilöstö riittävän aikaisessa vaiheessa mukaan muutosprosessiin ja varmistaa kommunikation sujuvuus sen edetessä (Fernandez & Rainey 2006, 171). Esimiehen tavoitteena on saada muutoksen kohteessa oleva työntekijäryhmä sitoutumaan muutokseen. Tämä vaatii esimieheltä reagointia ja johtamista muutoksen eri vaiheissa. Sitoutumista edistää jokaisen työntekijän oma rooli muutoksessa. Roolin tulisi löytyä työntekijän omasta työstä ja työtehtävien sisältä. Ihminen sitoutuu parhaiten tapahtuvaan muutokseen, kun hän saa itse osallistua ja vaikuttamalla päättää omaan työskentelytapaan kohdistuvista asioista. Jos työntekijä kokee osallistumisen mahdollisuuden pieneksi, omistautuminen muutosprosessiin väistyy. (Arikoski & Sallinen 2007, 68, 78, 79.)

Kysymällä johtaminen vaikuttaa myönteisesti muutokseen osallitumisen kokemiseen ja siihen sitoutumiseen sekä osoittaa avoimuutta esimieheltä. Kysymällä osaamiseen ja ammattitaitoon liittyviä kysymyksiä muutoksen osalta mahdollistetaan kaikkien osapuolten kokemusten hyödyntäminen ja osaltaan edesautetaan muutokseen sitoutumisessa. (Arikoski & Sallinen 2007, 94.) Yksi parhaista tavoista sitouttaa henkilöstö on ottaa työntekijät mukaan muutoksen suunniteluun tai viimeistään muutoksen toteuttamiseen. Kun työn sisältö kytkeytyy tulevaan muutokseen, työntekijän sitoutuminen tapahtuu huomattavasti helpommin. Edellytyksenä tälle on kuitenkin jokaiselle sopiva ja mielekäs rooli. (Arikoski & Sallinen 2007, 99.)

Suuriin muutoksiin kuluu usein paljon aikaa. Muutoksen aktiiviset kannattajat tukevat muutosprosessia muutoksen tapahtumista ja mahdollisesta hitaasta etenemisestä huolimatta, mutta suurin osa muutoksen kohderyhmästä vaatii ja tarvitsee konkreettista näyttöä muutoksen vaiheista ja sen merkityksellisyydestä.



Muutosprosessin edetessä halutaan huomata sen positiiviset vaikutukset ja nähdyn vaivan arvo prosessin etenemiseksi. Epäilijät ja muutoksen vastustajat vaativat vieläkin tuntuvampia todisteita muutoksessa onnistumisista. Onkin tärkeää pystyä osoittamaan konkreettisesti muutoksen tuottamat tulokset ja niiden hyödyllisyys organisaatiota kohtaan. (Kotter 1996a, 103.)

Selkeät muutostavoitteet mahdollistavat muutosprosessin etenemisen seurannan ja arvioinnin. Saavutettujen tulosten seuranta ja arviointi konkreettisin dokumentein on tärkeä osa muutoksen etenemistä ja hallintaa. Näiden kautta on mahdollista tuottaa pysyviä ja kehittyviä tuloksia sekä mahdollistaa jatkuva, kehittyvä muutos organisaatiossa. (Työterveyslaitos 2014.)

Muutosprosessit ovat organisaatioissa kiinnostuksen kohteina ja niiden osalle asetetut tavoitteet ovat suuria. Jos tuloksia ei saavuteta nopeasti, menettää prosessi uskottavuuttaan, henkilöstö osoittaa tyytymättömyyttään ja lopulta vastustaa muutosta. Tämä puolestaan aiheuttaa haasteita prosessin etenemisen hallinnalle ja luo ylimääräisiä paineita. Tiimin tulisikin viestiä henkilöstölle prosessin resurssoinnista ja aikataulutuksesta mahdollisimman realistisesti ja luoda tekojen kautta luottamusta siitä, että prosessi tuottaa tulosta. (Pirinen 2014, 232.)

Hyvä lyhyen aikavälin onnistuminen on riittävän näkyvä, mikäli suuri joukko ihmisiä kykenee havaitsemaan todelliset, jo saavutetut tulokset. Tavoitteen tulee olla kiistaton ja sen todenperäisyyden pitää olla luotettava. Sen tulee tukea selkeästi myös lopullisen muutoshankkeen päämäärää. (Kotter 1996a, 105.)

Kun konkreettisia tuloksia on saavutettu, ne olisi hyvä tuoda myös esille. Muutosprosessin uskottavuuden kannalta lopputuloksista ja pienistäkin konkreettisista henkilöstöä hyödyttävistä onnistumisista olisi tarpeellista kertoa heti. (Pirinen 2014, 236, 237.) Lyhyen aikavälin tavoitteet ja niissä onnistumiset antavat hankkeelle tarvittavaa vahvistusta. Niiden tarkoituksena on osoittaa, etteivät muutosprosessin edetessä tehdyt uhraukset ole olleet turhia ja näin osaltaan vahvistaa muutostoimintaa. Pienet onnistumiset myös mahdollistavat muutoksessa onnistumisen hetket, jotka auttavat muutoksen toteuttajia rentoutumaan ja uskomaan muutoksen oikeaan suuntaan ja toteutuksen onnistumiseen. (Kotter 1996a, 105, 106, 107.)

Vision toteutuksessa voidaan testata sen toimivuutta käytännössä. Jos lyhyen aikavälin tavoitteita ei saavuteta, on mahdollista ajoissa huomata vision putteet ja korjata niitä ennen lopulliseen tavoitteeseen pääymistä. Ongelmien tunnistaminen helpottaa prosessin etenemistä ja ehkäisee muutosprosessin paikallaan polkemisen. Nopeilla muutoksilla ja onnistumisilla luodaan uskoa lopullisen muutoksen onnistumiseksi ja etenkin epäilevästi muutokseen suhtautuvien joukossa epäilyt muutoksen kannattavuudesta ja onnistumisesta heikentyvät. Onnistumiset kannustavat kaikkia muutosta koskettavia ponnistelemaan muutoksen loppuunviemiseksi ja osallistumaan muutoksen onnistuneeseen toteutukseen. (Kotter 1996a, 105, 106, 107.)

Harvard Business Pressin (2009, 26) mukaan lyhyen aikavälin tavoitteista saadaan vaikuttavia kun tavoitteiden saavuttaminen ja sen tulokset ovat näkyviä kaikille organisaation työntekijöille, tavoitteet ovat selkeitä, tavoitteiden pysyvyys on varmistettu ja todistettavissa ja tavoitteiden päämäärät ovat yhdistettävissä koko muutosprosessin tavoitteisiin ja päämääriin (Harvard Business Press 2009, 26).

Muutoksessa onnistumiseksi tarvitaan tahtoa toteuttaa muutos ja toimia uusissa rooleissa. Mikäli organisaatiossa ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota muutoksen vaikutuksiin ihmisissä ja työskentely-ympäristössä, entiset roolit ja toimintatavat ovat vaikeasti sivuutettavissa. Uudenlaiset organisaatorakenteet vaativat tuekseen uudenlaiset periaatteet ja säännöt, joiden kautta asioita organisoidaan ja toiminnan onnistumista tarkastellaan. Vanhojen periaatteiden ja sääntöjen avulla toteutettu muutos osoittautuu usein näennäismuutokseksi, jossa mikään ei todellisuudessa olekaan muuttunut. (Juuti & Virtanen 2009, 161.)

Uusien toimintatapojen opetteleminen ja käyttöönotto ovat muutoksessa mielenkiintoisia ja hektisiä vaiheita, jolloin työntekijät voivat keskittyä muutoksen mukanaan tuomiin uusiin asioihin ja toimintamalleihin. Tässä muutosprosessin vaiheessa yleensä havaitaan tapahtuneen muutoksen tarpeellisuus ja välttämättömyys. Oleellisinta muutosprosessin toteuttamisessa on suunnitelmallisuus. Tämä luo perustan tiedon käyttämiselle ja luomiselle sekä auttaa pohtimaan muutoksen toteutuksen edellytyksiä ja tapahtumia. (Stenvall & Virtanen 2007, 56.)

### 2.2.3 Muutoksen juurruttaminen pysyväksi muutokseski

Kun uudet toimintatavat on ajettu sisälle organisaatioon, ne tulee vakiinnuttaa ja samalla varmistaa kehityksen jatkuvuus (Kosonen, Buharist, Kesäjärvi, Kymäläinen, Lehtonen, Salonen & Tanskanen 1999, 72).

Muutos vaatii usein suurta sinnikkyyttä. Silloin, kun muutos alkaa aiheuttaa suunnatonta väsymystä ja epäuskoa, tarvitaan muutosta ohjaavalta tiimiltä uskoa muutosprosessiin ja sen onnistumiseen. Oivalluksena onnistuneelle muutokselle voidaan pitää muutoksen vaiheiden toistamisen merkityksen ymmärtämistä ja tämän toistamisen jatkuvuutta. Jos muutosta ei aktiivisesti pidetä yllä, on vaarana ohjautua toimimaan kuten aiemmin, tutulla ja turvallisella tavalla. (Erämetsä 2003, 216.)

Monissa uudistushankkeissa ja muutosprosesseissa vanhat toimintamallit eivät ole pohjimmiltaan ristiriidassa uuden vision kanssa, vaikka osa normeista olisikin. Haasteena on saada uudet menettelytavat asettumaan vanhaan muottiin ja onnistua karsimaan ristiriitaisuudet pois. (Kotter 1996a, 132.)

Muutokset työyhteisössä, divisioonissa tai koko organisaatiossa saattavat jäädä toteuttamatta jopa vuosien työn jälkeen, jos uusia toimintatapoja ei onnistuta juurruttamaan pysyväksi osaksi organisaation kulttuuria, normeja ja arvoja. Kulttuurin merkitys organisaatiossa on voimakas, koska kulttuuria edustavat ihmiset ovat vlikoituneet kulttuurin mukaisesti, kulttuuri on muokkautunut useiden ihmisten käyttäytymisen mukaisesti ja, koska kaikki tämä on tapahtunut ilman suurta tiedostamista varsinaisen organisaatio kulttuurin rakentamisesta. (Kotter 1996b, 148, 151).

Muutoksen juurruttamisessa organisaatiokulttuuriin on hyvä muistaa Kotterin (1996b, 157) mukaan, että kulttuurin muutos tulee viimeisenä, ei ensimmäisenä, sen muutos on riippuvaista muutoksen tuloksista, sen muuttuminen vaatii paljon puhetta ja näkyvyyttä, sen muutos voi edellyttää henkilöstön vaihtuvuutta ja sen muutokset tekevät muutosprosessin menestykseen johtavista päätöksistä ratkaisevia organisaatiolle ja sen kehitykselle. (Kotter 1996b, 157.)

Muutoksen juurruttaminen kulttuuriin on muutosprosessin viimeinen vaihe, jota ei saa unohtaa eikä laiminlyödä. Normien ja arvojen muutokset juurtuvat muutoksen lopussa käytännöiksi ja sivuuttavat vanhat tavat, jos muutosprosessi on onnistunut ja huolellisesti toteutettu. (Kotter 1996a, 137.)

On hyvin paljon tuloksista riippuvaista miten ja milloin uudet lähestymistavat kulttuuriin juurtuvat. Kun selvyys uusien tapojen toimivuudesta ja paremmuudesta on, juurruttaminen onnistuu varmimmin. Uusien tapojen hyväksyminen ja niiden mukaan toimiminen vaatii paljon huomiota ja sanallista ohjeistusta sekä tukea. Uusien toimintatapojen tulee olla vahvasti läsnä ja esillä, etenkin jos uusien toimintatapojen hyväksymisessä ilmenee ongelmia. Uusien tapojen mukanaan tuoma mahdollinen toimihenkilöiden vaihtuvuus on myös hyväksyttävä ja katsottava kulttuurille välttämättömäksi uudistukseksi. (Kotter 1996a, 137.) Uuden kulttuurin luomisessa on tärkeää pitää kiinni uusista toimintatavoista ja varmistaa, että ne pitävät pintansa, kunnes ne ovat tarpeeksi vahvoja syrjäyttämään vanhat perinteet (Kotter & Rathgeber 2008, 127).

Tärkeintä onnistuneen muutoksen varmistamisessa on asian pitäminen tärkeänä. Muutoksen keskellä tulisi aktiivisesti muistuttaa muutosprosessista ja sen merkityksestä. Muutoksen tulisi pysyä jatkuvasti esillä työyhteisössä. (Erämetsä 2013, 231.)

Muutoksen loppuvaiheessa on hyvä tehdä muutoksen tilinpäätös yhdessä koko tiimin kanssa. Muutosprosessin lopputuloksia tulee arvioida. Mitä saavutettiin? Miten muutosta olisi voinut johtaa paremmin? Mitä opittiin? Muutosprosessista voidaan luoda analyysi yhdessä muutosta ohjanneen tiimin kanssa perustuen muutoksen vahvuuksiin ja heikkouksiin. Muutoksessa koetaan aina sekä voittoja että häviöitä. Lopputuloksena on saatu jotakin uutta ja erilaista, mutta samalla on jouduttu luopumaan jostakin vanhasta ja tutusta. (Pirinen 2014, 58.)

Taantuma takaisin vanhaan toimintatapaan on vaarana, jos suuri osa organisaation työntekijöistä noudattaa tietoisesti edelleen vanhoja toimintamalleja ja jos työntekijöiden keskuudessa ei vallitse riittävä kuri uusien toimintatapojen noudattamiseksi. Esimiesten tärkeä tehtävä olisikin etenkin muutosten vakiinnuttamisen alkuvaiheessa seurata alaistensa toimintaa ja pitää huolta

sovittujen yhteisten pelisääntöjen noudattamisesta. Uusien toimintamallien vakiinnuttaminen kestää tavallisesti kuukausia, tällöin on erityisen tärkeää painottaa yhteisten pelisääntöjen tärkeyttä ja niiden noudattamisen välttämättömyyttä. Kun uusi toimintamalli on havaittu toimivaksi ja sen mukaisesti on toimittu kuukausien ajan, ei ole enää pelkoa paluusta vanhaan toimintatapaan, koska käytännössä uusi toimintatapa on jo hyväksytty ja koettu vanhaa paremmaksi. (Kosonen ym. 1999, 72, 73.)

Muutosprosessin loppuarviointi on yksi prosessin tärkeimmistä vaiheista. Työntekijöiden näkökulmasta on myös tärkeää kokea muutosprosessin loppuminen. Kun muutoksesta on kulunut aikaa, lopputulokset ovat selkeämmin havaittavissa ja niitä kyetään arvioimaan paremmin. (Pirinen 2014, 59.)

Pirisen (2014, 60) mukaan muutoksen loppuvaiheessa muutosta ohjanneen tiimin olisi hyvä pohtia seuraavia muutosprosessiin liittyviä kysymyksiä:

- Missä onnistuimme?
- Mikä muutoksessa oli parasta?
- Mitä olisimme voineet tehdä toisin?
- Mitkä olivat suurimmat esteet?
- Mikä mahdollisti onnistumisemme?
- Mitä olisi voitu tehdä paremmin?
- Mitkä olivat muutoksen menestystekijät: asiat ja ihmiset?
- Mitä opimme?
- Mikä oli muutoksen paras innovaatio?
- Mistä olemme erityisen ylpeitä?

Vaikka kehityksen tulee olla jatkuvaa, muutosprosessilla tulee olla selkeä päätös. Saavutetut tulokset tulee kertoa ja henkilöstöä tulee palkita. Prosessin päättäminen on tärkeää, jotta kaikille tulee selväksi prosessin aikana ja sen avulla saavutetut tulokset. Prosessin tuottamasta tiedosta tulee raportoida huolellisesti, koska usein muutosprosessin aikana opitaan paljon uutta organisaatiosta ja sen toiminnasta. Saatua kokemuksia voidaan tällöin myös hyödyntää tulevissa vastaavissa kehittämis- ja muutosprosesseissa. (Kosonen ym. 1999, 75.)

### 3 CASE FUTURE CAMPUS DEMONSTRATOR

Tutkimuksen empiirinen osuus rakentuu toimeksiantaja Future Campus Demonstrator -hankkeen asettamasta casesta, jonka tavoitteena on kartoittaa konkreettisen muuton ja sitä seuranneen muutoksen Ståhlberginkadulta Niemen kampukselle aiheuttamat vaikutukset henkilöstön näkökulmasta. Case on toteutettu kvantitatiivisella lomakekysely tutkimuksella sekä kvalitatiivisella teemahaastattelu osuudella, joiden yhteisen tutkimustulosten koonnin pohjalta luotiin kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta ja saatiin tutkimustulokset.

Tässä tapauksessa kohderyhmään kuuluvat Liiketalouden ala, joka koki konkreettisen muuton Ståhlberginkadun toimipisteestä Niemen kampusalueelle sekä ympäristötekniikan ala, joka jo ennestään toimi Niemessä, mutta yhdisti työskentelytilansa Liiketalouden alan kanssa.

Tutkimuksessa keskitytään henkilökunnan kokemuksiin muuton sujuvuudesta ja vaikutuksista työympäristöön sekä työyhteisöön. Tutkimus tarkastelee myös monialaisuuden tuomia vaikutuksia ja alojen keskinäistä sopeutumista.

Tutkimuksen tarkoituksena on osoittaa muuton todelliset, konkreettiset vaikutukset, onnistumiset sekä kehittämismahdollisuudet toimeksiantajalle. Tutkimuksen tulosten tarkoituksena on antaa hyödynnettävää ja käytettävää informaatiota muutoksen onnistumisesta, sujuvuudesta ja siihen suhtautumisesta. Saatuja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa vastaavissa muutostilanteissa ja kehittää prosessin läpiviemistä ja kokemusta sen onnistumisesta kaikkien osapuolten näkökulmasta. Tutkimustulosten pohjalta voidaan myös puuttua tutkimuksessa havaittuihin puutteisiin nykyisessä tilanteessa.

Tutkimuksen empiirinen osa alkaa lomakekyselyn tulosten kuvauksella ja avauksella. Lomakekyselyä tukemaan tehdyt teemahaastattelut ja niiden tulosten kirjaus jatkavat empiiristä osiota. Empiirisen osion päättää tutkimustulosten pohjalta luotu kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta, johtopäätökset sekä kehitysehdotukset aiheeseen liittyen, jatkotutkimusehdotukset sekä validiteetin ja reliabiliteetin arviointi.

### 3.1 Future Campus Demonstrator -hanke

Future Campus Demonstrator (FCD) -hanke on Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittama sisäinen hankekokonaisuus vuosille 2014–2015. Hanke liittyy Lahden ammattikorkeakoulun monitoimijakampuksen rakentamiseen ja sen ytimessä ovat toimintamallien ja pedagogiikan uudistaminen sekä monialaisuuden ja yhteisöllisyyden vahvistaminen aktiivisessa yritys- ja yliopistoyhteistyössä. FCD:n pilotit ja hanketoiminta luovat strategisten painoalojemme muotoilun, ympäristön ja hyvinvointipalveluiden kannalta keskeisiä kampuskehityksen toiminnallisia ratkaisuja ja toteuttavat Lahden ammattikorkeakoulun profiileja. Hankkeen yhtenä osa-alueena tarkastellaan yhteistyössä yritysten kanssa toteuttavia pilotti- ja demoympäristöjä, jotka voidaan integroida osaksi korkeakoulun opetusta ja siten testata tulevaisuuden ratkaisuja ja tuottaa autenttisia oppimisympäristöjä, jotka tuovat lisäarvoa kaikille osapuolille.

Hanke tarttuu tulevaisuuden kampuksen fyysisen toimintaympäristön, oppimisympäristön ja teknologian, hallinnon ja palveluiden sekä menetelmien ja ideologioiden teemoihin. Teemat esiintyvät kolmella eri osa-alueella. Nämä osa-alueet ovat laatu (jaetut toiminnalliset ja tilalliset resurssit), vaikuttavuus (laajenevat oppimisympäristöt) ja tehokkuus (alueellinen, taloudellinen ja ekologinen tarkastelu). Tavoitteena on yhdessä tekemisen kautta edistää ja luoda yhteisöllisyyttä ja tulevaa kampusyhteisöä.

### 3.2 Menetelmät

Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät valittiin kattavan tutkimustuloksen saavuttamiseksi. Tutkimustuloksia kerättiin kvantitatiivisella lomakekyselyllä sekä kvalitatiivisilla teemahaastatteluilla.

#### 3.2.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Kyseisen tutkimusmenetelmän avulla selvitetään lukuihin ja prosentuaalisiin osuuksiin liittyviä kysymyksiä. Tutkimustapa vaatii luotettavuuden toteutumiseksi riittävää otosta kohderyhmästä. Aineistoa kerätään

useimmiten lomakkeilla, joihin on määritetty valmiiksi eri vastausvaihtoehdot. Tutkimustuloksia kuvataan numeerisilla suureilla ja niitä voidaan havainnoida taulukoita ja kuvioita apuna käyttäen. Usein tutkimuksen kohteena ovat myös asioiden väliset riippuvuudet ta muutokset tutkittavassa kohteessa.

Tutkimustulosten kautta saatuja tuloksia pyritään yleistämään tutkittuja havaintoyksikköjä laajempaan muotoon. Kvantitatiivisellä tutkimuksella saadaan yleensä kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta syiden selvittäminen jää usein suppeaksi. (Heikkilä 1998, 16.)

Kyseinen tutkimus on toteutettu Future Campus Demonstrator -hankkeelle, joten tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus asetettiin yhdessä toimeksiantajatiimin kanssa. Tutkimuskysymykset ovat asetettu toimeksiantajatiimin toiveiden mukaisesti ja niin, että niistä saatava informaatio on mahdollisimman käytettävää ja hyödyllistä toimeksiantaja hankkeen toimintaan liittyvissä kehittämis ja uudistamis tarkoituksissa.

Lomakekysely valittiin sen monipuolisuuden, mutta yksinkertaisen, helpon ja nopean vastaamis mahdollisuuden vuoksi. Lomakekyselyn tarkoituksena oli saada mahdollisimman moni kohderyhmään kuuluva osallistumaan ja vastaamaan kyselyyn ja näin saavuttaa mahdollisimman laaja kokonaiskuva ja otanta kohderyhmän mielipiteistä lomakekyselyn teemoihin liittyen.

Ohjeistuksen ja haluttujen tietojen yleisen linjauksen pohjalta laadittiin lomakekysely kohderyhmälle, mikä sisältää sekä klassisia monivalinta-, että aukkokysymyksiä. Kysely sisälsi kokonaisuudessaan seitsemän sivua ja sen pääteemat olivat muutto yleisesti ja sen sujuvuus, esimiehen toiminta muutoksessa, työyhteisön yhteisöllisyys, monialaisuus ja sen välittömät vaikutukset työyhteisöön, työskentelytilat ja niiden toiminnalliset muutokset sekä viestintä työyhteisössä. Kysymyksiä kyselyssä oli yhteensä 48.

Kyselystä lähetettiin sähköpostitse linkki kohderyhmälle, joka oli tässä tapauksessa koko liiketalouden ja ympäristötekniikan henkilöstö ja toimihenkilöt. Kohderyhmän suuruus oli noin 40 henkilöä. Tarkkaa määrää kohderyhmästä ei ole voitu määrittää. Kysely julkaistiin webropol palvelussa ja se oli saatavissa marraskuussa kahdenviikon ajan ositteessa



<http://tinyurl.com/nx2otyb>. Kyselystä tehtiin myös paperiversioita henkilöstön yhteisiin taukotiloihin, jossa vastaukset kerättiin erilliseen suljettuun laatikkoon yksityisyyden turvaamiseksi.

Kyselyn internetversioon vastasi 18 vastaaja ja paperiversioon kaksi vastaajaa. Yhteensä lomakekyselyyn vastasi 20 vastaajaa. Lomakekyselyn vastausprosentti oli 50 %, jolloin oletuksena oli, että lomakekysely tavoitti kokonaisuudessaan 40 henkilöä, mikä oli arvioitu kohderyhmän suuruus.

Kyselyn vastaukset analysoitiin Webropol palvelun tuottaman raportoinnin avulla ja niiden pohjalta luotiin kokonaiskuva tämänhetkisestä tilanteesta sekä johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia tulevaisuuden varalle Future Campus Demonstrator -hankkeen kehittämisen ja uudistamisen tarkoituksiin.

### 3.2.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus keskittyy tutkittavan kohteen ymmärtämiseen ja se pyrkii selittämään käyttäytymistä ja syitä. Tutkittavana on usein pieni otanta, jota pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksen kohteet valitaan yleensä harkitusti, eikä tilastollisiin yleistyksiin pyritä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on viitteitä psykologiaan ja muihin käyttäytymistieteisiin. Tavoitteena on selvittää tietyn kohderyhmän arvoja, asenteita, tarpeita ja odotuksia. Tutkimustulosten tavoitteena on luoda ymmärrys tutkittavaa otantaa ja sen käyttäytymistä kohtaan. Kvalitatiivinen tutkimus sopii toiminnan kehittämisen tarkoituksiin, erilaisten vaihtoehtojen hakemiseen sekä sosiaalisten tilanteiden tutkimiseen. Sen avulla voidaan myös asettaa jatkotutkimus kohteita tulevaisuuden kehittämisen tarkoituksiin. (Heikkilä 1998, 6.)

Tämän opinnäytetyön kvalitatiivisen tutkimusosuuden aiheiksi valikoituivat lomakekyselyssä eniten esille nousseet, erimielisyyksiä ja ristiriitoja aiheuttaneet teemat. Näitä teemoja olivat yhteiset pelisäännöt, niiden toimivuus ja olemassaolo sekä kohderyhmien välinen viestintä. Näiden teemojen pohjalta luotiin teemahaastattelut lomakekyselyn tueksi, joiden tarkoituksena oli kartoittaa ja syventää todellista tilannetta valittujen teemojen osalta työyhteisössä.

Haastateltaviksi valittiin kaksi henkilöä kummaltakin toimialalta. Haastateltavat henkilöt valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa.

Haastattelut toteutettiin teemahaastattelun kriteerien mukaisesti henkilökohtaisina teemahaastatteluina erikseen sovittuna ajankohtana ja niistä saadut tiedot analysoitiin tutkimustuloksiksi syventämään ja tukemaan lomakekyselyssä jo saatuja tuloksia. Teemahaastattelut kestivät haastateltavasta riippuen 15 -45 minuuttia ja ne toteutettiin tammikuussa viikolla 3.

Teemahaastattelun pääaiheina olivat työskentelytilojen yhteiset pelisäännöt, niiden toimiminen ja toteutuminen yhteisissä tiloissa sekä alojen välinen viestintä ja sen toteutuminen käytännössä. Aikaisemmin toteutetun kyselyn tulosten pohjalta kävi ilmi, että näiden teemojen toteutumisessa ja toimivuudessa oli eniten eriäviä mielipiteitä ja negatiivisia kokemuksia, joten näihin teemoihin syventyminen katsottiin tarpeelliseksi tutkimustulosten kannalta.

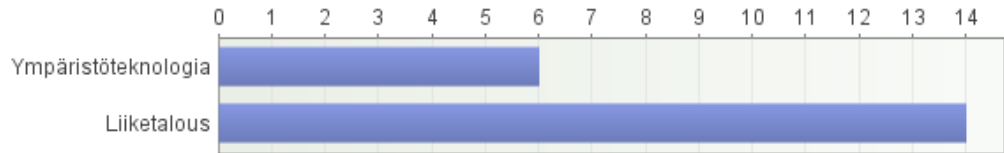
Teemahaastattelun runko laadittiin teemahaastattelun vaatimusten mukaisesti ja haastattelut toteutettiin vuorovaikutusta korostavassa ilmapiirissä haastateltavan kokemuksiin keskittyen. Jokaisen haastateltavan osuudet litteroitiin ja niiden pohjalta syntyi analyysi sekä kokonaiskuva teemahaastattelun keskeisiin kysymyksiin perustuen.

### 3.3 Lomakekyselyn tulokset

Seuraavassa osiossa lomakekyselyn tulokset ovat esiteltyinä sekä sanallisesti, että kuvioiden avulla. Tutkimustulosten yhteydessä esitetyt kuviot esittävät vastaajien määrän kappaleissa, mutta lomakekyselyä avaavassa tekstiosuudessa tuloksia havainnollistetaan prosentein. Kuvion selosteen ohessa merkintä (n=\*) kertoo vastaajien numeraalisen lukumäärän.

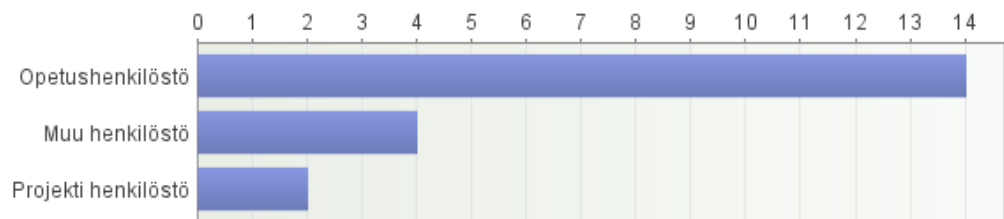
### 3.3.1 Taustatiedot

Kyselyyn vastasi kokonaisuudessaan 20 vastaajaa.



Kuvio 1. Vastaajien jakauma koulutusalan mukaisesti (n= 20)

Kuten kuviosta 1. näkyy, suurin osa vastaajista edusti liiketalouden henkilöstöä. Vastanneista prosentuaalisesti 70 % edusti liiketalouden henkilöstöä ja 30 % ympäristöteknologian henkilöstöä.



Kuvio 2. Vastaajien jakauma organisaation tehtävän mukaisesti (n=20)

Kuvion 2. osoittaman jakauman mukaisesti vastaajista 70 % kuului opetushenkilöstöön. Muuta henkilöstöä edusti 20 % vastaajista ja projekti henkilöstöä 10 % vastaajista. Esimiesasemassa työskenteleviä kyselyyn ei vastannut lainkaan.

Vastaajista 65 % oli naisia ja 35 % miehiä. Vastaajista 60 % sijoittui iältään ikäryhmään 50 -60, 25 % kuului ikäryhmään 40 -50 ja loput 15 % ikäryhmään 30 -40.

### 3.3.2 Muutto yleisesti ja sen sujuvuus

Pääasiallinen kokemus muutosta oli myönteinen ja kokonaisuuteen toteutuksesta oltiin tyytyväisiä.



Kuvio 3. Sujuiko muutto annettujen tietojen ja odotusten mukaisesti (n=19)

Enemmistön vastaajien mielestä muutto toteutui annettujen oletusten ja suunnitelmien mukaisesti ja se koettiin pääasiassa positiivisena muutoksena eikä sitä koettu liiallisena rasitteena itselle tai työyhteisölle kuten kuvio 3. osoittaa. Ainoastaan 35 % vastaajista koki muuton rasitteena itselle tai työyhteisölle.

Vastaajista 75 % oli sitä mieltä, että muutto sujui hyvin annettujen tietojen ja odotusten mukaisesti. Vastaajista 56 % oli tyytyväisiä muuton tuomiin muutoksiin ja uudistuksiin. Liiketalouden ja ympäristötekniikan vastaajien suhtautumisella ei ollut selvää eroavaisuutta kysymyksen mielipiteiden jakautumisessa, mikä kävi ilmi ristikkäinvertailussa. Yleiskatsauksen mukaisesti kaikkien vastaajien mielestä muuton sujuvuus oli kiitettävä, eikä se aiheuttanut kohtuutonta määrää ylimääräisiä haasteita työskentelyyn tai sen sujuvuuteen liittyen.

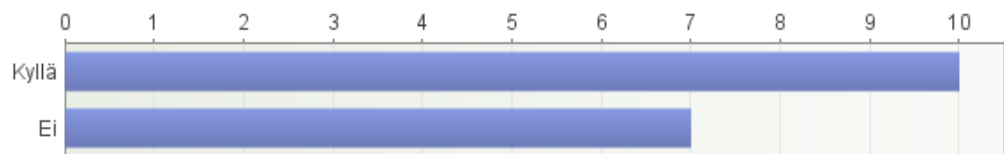
Avoimissa kysymyksissä kerrottiin, että muutolta odotettiin eniten uusien tilojen määrällistä ja laadullista paranemista ja nykyaikaiseen opetusympäristöön ja käytäntöihin siirtymistä. Myös vuorovaikutusta ja yhteistyötä alojen välillä odotettiin ja sitä toivottiin syntyväksi.

Muuton myötä parantuneiksi asioiksi todettiin avoimissa kysymyksissä uudet tilaratkaisut ja työskentelytilat, niiden toimivuus, siisteys ja viihtyvyys. Tilaratkaisujen koettiin edistävän ja helpottavan kollegoiden tavoittamista sekä yhteydenpitoa ja kanssakäymistä työaikana. Yhteisön toiminnan ja yhteistyön katsottiin myös parantuneen.

Huonontuneiksi asioiksi avoimissa kysymyksissä todettiin tiettyjen työskentelytilojen ahtaus, saatavuus ja käytettävyys. Tilat eivät vastanneet aina tarvetta. Luokkatilojen varausjärjestelmä koettiin puutteellisena ja toimimattomana. Yhteisten tilojen kerrottiin muuttuneen rauhattomiksi ja meluisiksi. Oman rauhallisen työpisteen löytäminen yhteisissä tiloissa koettiin haastavana, minkä seurauksena työskentely siirrettiin kotiin. Henkilökohtaisten työskentelypistediä puuttuminen mainittiin negatiiviseksi muutokseksi ja työyhteisöä hämmentäväksi asiaksi. Välimatka ja kulkeminen Niemen kampuksen ja Fellmannian välillä koettiin rasitteena, etenkin jos kulkemista joutui suorittamaan päivittäin.

### 3.3.3 Esimiehen toiminta

Esimiehen toimintaan liittyvissä vastauksissa oli havaittavissa ristiriitaisia mielipiteitä ja näkemyksiä, vaikka pääasiallinen kokemus esimieheltä saadusta tuesta olikin positiivinen.



Kuvio 4. Koitko saavasi tukea esimieheltä muuttoon liittyvissä asioissa (n=17)

Esimiehen toiminta ja johdolta saatu tuki koettiin sujuvana ja työntekoa edistävänä asiana. Suurin osa vastaajista koki saaneensa riittävää tukea esimieheltä sitä tarvitessaan kuten kuvio 4. osoittaa. Loput kokivat henkilökohtaisen tuen tarpeettomaksi tai riittämättömäksi.

Avoimissa kysymyksissä kävi ilmi, että muutoksen vaiheista ja etenemisestä oltaisi kaivattu enemmän konkreettista tietoa sekä muutolle yleisesti määrätietoisempaa, vahvempaa ja tehokkaampaa johtamista ja johtajaa. Johdolta kaivattiin parempaa läsnäoloa ja saatavuutta sitä tarvittaessa. Yksityiskohtaista tilanteen suunnittelua ja sen avaamista muuttoa koskettavien henkilöiden välillä toivottiin.

Vastauksissa huomioitavaa oli, ettei vastaajien kokemusten mukaan johto kuunnellut henkilökuntaa riittävästi muutokseen liittyvissä asioissa ja uudistuksissa, vaan toteutukset ja uudistukset tehtiin pääasiassa johdon mielipiteiden mukaisesti, eikä työntekijöiden konkreettista käsitystä eri työskentelytavoista ja esimerkiksi tilojen toimivuudesta hyödyntäen, mikä kävi ilmi avoimissa kysymyksissä. Henkilökunnan kokemuksen mukaan muutos toteutettiin pääasiassa johdon toiveiden mukaisesti. Työntekijöiden mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa muutokseen koettiin vähäisenä. Tiedot tulivat ilmi avoimien kysymysten vastauksista.

#### 3.3.4 Yhteisöllisyys

Työyhteisön toiminnan koettiin parantuneen tai pysyneen ennallaan muuton myötä. Vain 25 % mielestä yhteisön toiminta ja yhteisöllisyys oli heikentynyt. Lähes kaikki vastaajista koki uuden työyhteisön vastaanoton olleen positiivnen ja kuuluvuuden työyhteisöön olevan hyvä. Suurin osa oli tutustunut uusiin ihmisiin ja saanut uusia kontakteja työyhteisöstä.

Uusien tilaratkaisujen koettiin pääasiassa edistävän spontaania kanssakäymistä ja helpottavan keskinäistä yhteisöllisyyttä. Yhteistyön katsottiin lisääntyneen ja helpottuneen paremman tavoitettavuuden ansiosta. Yhteisön kannalta negatiiviseksi mainittiin avointen kysymysten osuudessa yhteisissä tiloissa syntyneet monitilatoimiston idean vastaiset paikkajaot. Paikkojen muodostaminen ja valtaaminen koettiin epäoikeudenmukaisena ja epäreiluna ja näin työyhteisöä heikentävänä ja negatiivista ilmapiiriä synnyttävänä asiana.

#### 3.3.5 Monialaisuus

Monialaisuuden vaikutukset koettiin vähäisinä ja ristiriitaisina. Alojen välinen kommunikointi ja vuorovaikutus koettiin pääasiassa lisääntyneeksi ja helpottuneeksi, mutta vastaajissa oli myös henkilöitä, jotka eivät olleet minkäänlaisessa yhteydessä toisen alan henkilöstön kanssa, koska varsinaista tarvetta tai yhteyttä toisen alan henkilöstöön ei koettu esiintyvän, mikä kävi ilmi avoimissa kysymyksissä. Avoimissa kysymyskohdissa selvisi myös, että monialaisuudelta toivottiin enemmän, esimerkiksi yhteisiä projekteja ja hankkeita,

mitkä osaltaan edistäisivät monialaisuuden perimmäistä ideaa ja tarkoitusta ja näin loisivat tarvetta yhtenäiselle työyhteisölle ja ryhmäytymiselle.



Kuvio 5. Koetko monialaisuuden positiivisena muutoksena (n=17)

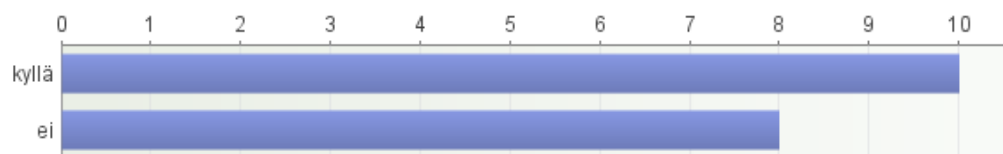
Pääasiassa mielipide monialaisuudesta oli kuitenkin positiivinen ja hyväksyvä kuten kuvio 5. osoittaa.

Tilaratkaisujen koettiin edistävän ja lisäävän vuorovaikutusta sekä yhteistyötä alojen välillä aikaisempaan verrattuna, mikä koettiin positiivisena muutoksena. Keskustelun aloitus koettiin helpommaksi ja vuorovaikutuksen syntyminen spontaanimmaksi yhteisissä tiloissa. Tilaratkaisujen mahdollistaessa aktiivisemmän kanssakäymisen, koettiin se silti osittain puutteellisenä ja vähäisenä.

Huomattavia toimintaeroja ei noussut esiin alojen toimintamalleissa tai yleisissä käytännöissä. Sopeutuminen alojen kesken koettiin neutraalina, eikä se herättänyt selvästi eriäviä mielipiteitä positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan.

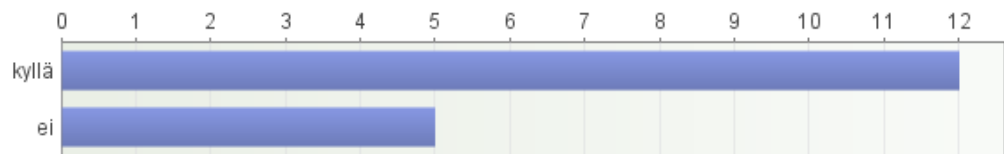
### 3.3.6 Työskentelytilat

Vastaajista 80 % oli sitä mieltä, että yhteiset tilat toimivat käytännössä hyvin. Yli puolet vastaajista kuitenkin koki työrauhan heikentyneen ja tämän työskentelyn laatuun negatiivisesti vaikuttavaksi asiaksi.



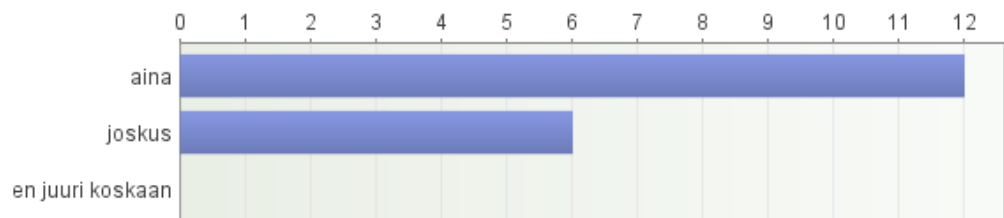
Kuvio 6. Onko tilankäytölle olemassa yhteiset pelisäännöt (n=18)

Tilankäytön pelisäännöt jakoivat mielipiteitä, mikä käy ilmi kuvion 6. osoittamasta jakumasta. 55 % vastaajista koki, että yhteiset pelisäännöt ovat olemassa. Vastaajista 45 % oli sitä mieltä, että pelisääntöjä ei ollut. Vastaajista 66 % oli sitä mieltä, etteivät nämä pelisäännöt toimineet käytännössä tai niistä ei tiedetty.



Kuvio 7. Kaipaako omaa työpistettä (n=17)

Kuvion 7. mukaisesti vastaajista 70 % kaipasi edelleen omaa työskentelypistettä. Vastaajista 40 % koki henkilökohtaisten tavaroiden säilyttämisen haastavana yhteisissä tiloissa.



Kuvio 8. Kuinka usein istut samalla paikalla (n=18)

Kuvion 8. mukaisesti vastaajista 60 % myönsi istuvansa ja työskentelevänsä aina samalla paikalla. Ainoastaan 30 % kertoi työskentelyn keskittyvän samaan paikkaan joskus tai useimmiten. Kukaan vastaajista ei kertonut vaihtavansa paikkaa usein tai toistuvasti. Vakituisten paikkojen ja työskentelypisteiden muodostumista pidettiin merkittävimpana esteenä istumapaikan ja työskentelypisteen vaihtamiselle. Erimielisyyksiä ei haluttu aiheuttaa ja yleisesti koettiin, ettei kollegan jo vakiintuneelle paikalle haluttu tai voitu mennä luontevasti. Myös tietokoneiden telakka paikat vaikuttivat paikkojen muodostumiseen ja rajoittivat vaihtuvuutta. Tiedot tulivat ilmi avoimissa kysymyksissä.



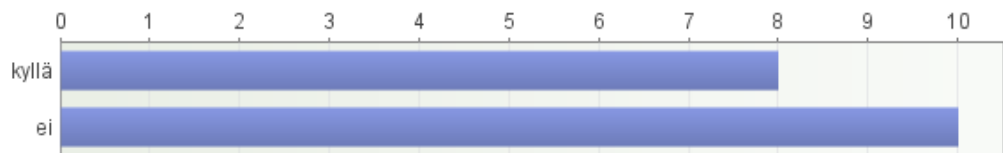
Tilojen hyödyntäminen koettiin puutteellisena ja etenkin hiljaisten tilojen käytettävyys rajoitettuna johtuen henkilökohtaiseen työskentelyyn otetuista työskentelypisteistä. Tiedot tulivat ilmi avoimissa kysymyksissä.

Vastaajista 45 % koki, että opiskelijoiden kohtaaminen oli muuttunut haastavammaksi tilamuutosten myötä. Taukotilojen toimivuuden koki tarkoituksenmukaiseksi 75 % vastaajista.

Avoimissa kysymyksissä kävi ilmi, että yhteisiä työskentelytiloja pidettiin viihtyisinä ja moderneina. Uudistuksia kaivattiin eniten työrauhan luomiseen. Puheluiden hoitamiselle toivottiin omaa tilaa, jossa yksityisiä keskusteluita voitaisiin hoitaa rauhassa. Myös opiskelijoiden kohtaamiselle toivottiin tarkoituksenmukaista paikkaa, jotta kohtaamiset saataisiin toteutettua luontevasti.

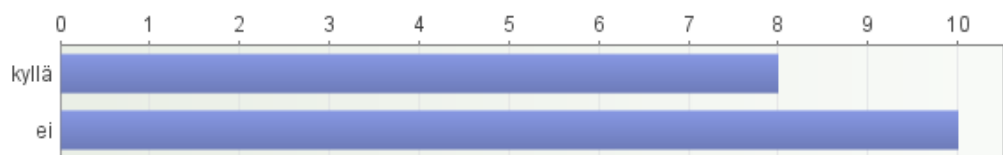
### 3.3.7 Viestintä

Kaikkien vastaajien mielestä viestintä työyhteisössä toteutettiin tyydyttävästi ja suuren osan mielestä hyvin. Henkilökunnan välisen viestinnän kerrottiin olevan hyvää ja riittävää. Myös viestintä esimiehen kanssa koettiin toimivana. Viestintä oman alan sisällä koettiin toimivaksi kaikkien vastanneiden osapuolten näkökulmasta.



Kuvio 9. Saavuttaako viestintä kaikki osapuolet tasapuolisesti (n=18)

Alojen välinen viestintä koettiin heikkona ja lähes olemattomana. Vastaajista 55 % oli sitä mieltä, että yhteinen viestintä ei saavuta kaikkia osapuolia tasapuolisesti kuten kuvio 9. osoittaa.



### Kuvio 10. Koetko viestinnän olevan riittävää työyhteisössä (n=18)

Vastaajista 55 % kertoi viestinnän olevan riittämätöntä ja sitä toivottiin enemmän alojen välille tukemaan monialaista työyhteisökulttuuria, mikä käy ilmi kuviosta 10.

### 3.4 Teemahaastattelun tutkimustulokset

Seuraavassa osiossa on esiteltynä teemahaastatteluissa saadut tutkimustulokset pääaihealueittain.

#### 3.4.1 Pelisäännöt yhteisissä työskentelytiloissa

Pelisäännöt ja niiden olemassaolo aiheuttivat huomattavan ristiriitaisia mielipiteitä ja näkemyksiä. Muuton alussa pelisäännöistä oli keskusteltu ja niitä oli esitetty tilankäytölle ja siellä toimimiselle, mutta työskentelyn edetessä ne olivat unohtuneet tai niitä ei noudatettu. *”Ensimmäisen työviikon aikana tultiin kertomaan, että meillä on sovittu seuraavanlaiset pelisäännöt, joista en ollut kuullutkaan. Myöhemmin kyseisistä pelisäännöistä ei enää puhuttu”* (haastateltava 1). *”En tiedä olenko pelisääntöjä nähnyt, mutta puhetta on kyllä ollut”* (haastateltava 3). *”Olen tietoinen alkuperäisistä pelisäännöistä, mutta ne eivät toteudu”* (haastateltava 4). Osa myös koki, ettei pelisääntöjä ollut koskaan noudatettu tai ettei niitä ollut olemassa ollenkaan.

Yleisen käsityksen mukaan jokainen hyödynsi monitilatoimistoa parhaalla katsomallaan tavalla tai sopeutui tilan antamiin uusiin resursseihin ja muun henkilöstön luomiin käytäntöihin kuten esimerkiksi juuri paikkajakoihin ja yhteisen tilan tarkoituksenmukaiseen hyödyntämiseen liittyen. Tilankäytölle oli hiljaisesti kyväksytty ajanmuokkaamat omat pelisäännöt, jotka eivät tukeneet alkuperäisiä pelisääntöjä ja käyttötarkoituksia. *”Kyllä tuohon on nyt jo tottunut, mutta kyllä se oma työskentelytapa on muuttunut”* (haastateltava 2).

Tarvetta toimiville pelisäännöille olisi, jotta tilankäyttö saataisiin toimimaan jokaiselle edullisella tavalla ja palvelemaan monitilatoimiston tarkoituksen mukaisesti. Tällöin tilankäyttö saataisiin toimimaan optimaalisella tavalla ja

esimerkiksi eri vyöhykkeiden hyödynnettävyys huomioitaisiin, kun ne olisivat niiden alkuperäisessä käyttötarkoituksessa. *”On väärin, että mennään varaamaan tilat kokonaan itselle, pitäisi olla sitä vaihtuvuutta”* (haastateltava 4).

Tarkoituksenmukainen tilankäyttö myös lisäisi oikeanlaista vuorovaikutusta ja kokemusta tasa-arvoisuudesta työyhteisössä ja eri toimihenkilöiden välillä.

### 3.4.2 Työskentelytilat ja niiden toimivuus

Haastattelun aluksi kartoitettiin kunkin haastateltavan kokemusta uusista työskentelytiloista ja niiden toimivuudesta. Pääasiassa kokemus muutosta ja muutoksista oli positiivinen. Työskentelytilat koettiin siisteinä ja moderneina aikaisempiin verrattuna. Tilojen toimivuutta pidettiin hyvänä muutamia puutteita lukuunottamatta.

Keskeiseksi keskustelunaiheeksi nousi tilojen ja etenkin yhteisen monitilatoimiston toimivuus ja tarkoituksenmukainen käyttö. Uudistunut työympäristö herätti ristiriitaisia tuntemuksia ja ajatuksia työskentelyn laatuun ja sujuvuuteen liittyen. Työilmapiiri koettiin rauhattomaksi ja meluisaksi. *”Jos yhteisissä tiloissa on enemmän väkeä, hiljaista kohtaa on lähes mahdotonta löytää”* (haastateltava 1). Rauhallisen työskentelypaikan löytäminen tuntui haasteelliselta ja ajoittain mahdottomalta monitilatoimiston järjestelyistä johtuen. *”Tilassa ääni kulkee liian hyvin, koko tilan läpi”* (haastateltava 2). Tämän seurauksena töitä siirrettiin kotiin ja etenkin keskittymistä vaativat työt tehtiin jossain muualla kuin yhteisissä työskentelytiloissa. *”Tietyt työt olen joutunut siirtämään kotiin ja koen, että se ei ole kauhean tehokasta”* (haastateltava 3).

Keskustelua herätti myös monitilatoimiston idean vastaisesti muodostuneet henkilökohtaiset työskentelypisteet, joita tietyille henkilökunnan edustajille oli muodostunut ilman erillistä lupaa tai sopimusta oman työpisteen muodostamisesta. *”Hiukan epäreilua kun alkuperäisen informaation mukaan kaikkien tulisi vaihtaa paikkaa, sitten eräät henkilöt varasivat ikkuna huoneet, mitkä ovat eristetyimmät kuin avopuoli”* (haastateltava 2). Paikkajako koettiin epäoikeudenmukaisena, mutta siltikään asiaan ei puututtu tai sen pohjalta ei haluttu herättää negatiivista keskustelua ja mahdollista riitatilannetta. Paikkajaolle oli luotu hiljainen hyväksyntä, vaikka tiedostettiin sen epäoikeudenmukaisuus ja

tilojen tarkoituksenvastainen käyttö. *”Itse olen sopeutunut, enkä ala kenenkään kanssa riitelemään asiasta”* (haastateltava 2).

Huomioitavaa oli, että yhteisessä monitilatoimistossa kaivattiin edelleen omia työpisteitä, joissa voitaisiin työskennellä rauhassa ja säilyttää omia tavaroita.

*”Olen henkilö, joka jättää tavaroita ympäriinsä ja niin moni muukin täällä.*

*Omaan työtapaan nähden säilytystilaa on liian vähän”* (haastateltava 1).

Yksityisyyden tarve korostui henkilökohtaisten ja arkaluontoisten esimerkiksi opiskelijoihin liittyvien asioiden hoitamisessa ja huomioimisessa. Yhteisen tilan koettiin rajoittavan luottamuksellista kanssakäymistä ja kommunikaatiota ja siihen toivottiin uudistusta. Myös jatkuva tavaroiden siirtely ja kuljettaminen koettiin haastavana ja turhaa energiaa vievänä asiana. Toivomus kiinteästä säilytystilasta henkilökohtaisille työskentelytavaroille ja materiaaleille oli edelleen voimakkaasti olemassa.

### 3.4.3 Viestintä työyhteisössä

Viestintä koettiin riittävänä, mutta kuitenkin melko vähäisenä etenkin alojen välillä. Monitilatoimiston koettiin edistäneen spontaania vuorovaikutusta ja viestintää kohdattaessa yhteisissä tiloissa. Viestintä oli muokkautunut henkilökohtaisemmaksi ja se tapahtui yhä useammin kasvokkai kollegoiden kesken yhteisissä tiloissa. Alojen välinen viestintä koettiin kuitenkin suppeana.

*”Yhteinen viestintä on todellisuudessa kovin vähäistä”* (haastateltava 4). Syyksi

sanottiin yhteisen päämäärän ja yhteyden puuttuminen. *”Ei ole sitä yhteistä*

*leirinuotiota. Miksi olisi, kun ei ole mitään yhteistä muutenkaan”* (haastateltava

1). Tarvetta viestintään tai kommunikointiin toisen alan henkilöstön kanssa ei koettu ja sitä ei ollut, mutta sitä kuitenkin toivottiin, jotta monialaisuus toteutuisi ja siitä saataisiin hyötyä alkuperäisten suunnitelmien ja tarkoitusten mukaisesti.

### 3.5 Tutkimuksen analysointi ja johtopäätökset

Tutkimuksessa esiin tulleiden asioiden yhteydessä huomioitavimmiksi epäkohdiksi voidaan todeta tilankäytön hyödyntämisessä esiintyvät puutteet ja toimimattomuudet, ristiriitaiset näkemykset yhteisistä pelisäännöistä, esimiehen

toiminta ja muutosprosessin toteutuksen yhteydessä kohderyhmän osallistamisessa ja osallistumismahdollisuuksissa ilmenneet puutteet.

Huomioitavaa tutkimustuloksissa oli, että vanhoja käytäntöjä kaivattiin aktiivisesti, eikä avointa suhtautumista tai halua uusien työskentelytapojen ja tilojen hyödyntämiselle juurikaan esiintynyt. Vastauksissa suuri osa toivoi omaa työskentelypistettä ja säilytystilaa henkilökohtaisille tavaroille. Uusia tapoja ei onnistuttu juurruttamaan työyhteisöön, jolloin vanhat tavat palasivat ja niitä toteutetaan uusissa tiloissa mahdollisuuksien mukaisesti.

Uusien työskentelytilojen toimimattomuus ja väärä hyödyntäminen kertovat muutosprosessin osittain puutteellisesta toteutuksesta ja loppuun viemisestä. Teoriaosuudessa ilmi tulleiden hyvän ja onnistuneen muutosprosessin viimeisten vaiheiden mukaisesti muutos ja erityisesti uudet muuttuneet työskentelytavat tulisi juurruttaa työyhteisöön ja varmistaa niiden pysyvyys ja jatkuvuus pysyvän muutoksen lopputuloksen saavuttamiseksi.

Tämä kertoo myös tietynlaisesta muutoksen vastustamisesta, henkilöstön sitoutumattomuudesta ja välinpitämättömyydestä muutosta kohtaan, mikä käy ilmi myös lomakekyselyn avoimissa kohdissa, missä todettiin muun muassa, ettei tulevista muutoksista juurikaan haluttu tietoa, esimieheltä ei haluttu aktiivisesti tukea eikä muuttoon voitu henkilökohtaisesti vaikuttaa. Näiden kommenttien pohjalta voidaan todeta, ettei henkilöstön suhtautuminen muutosprosessiin ollut ideaalein onnistuneen toteutumisen kannalta. Vastaajat kokivat, ettei heidän mielipiteitään ja näkemyksiään kuunneltu, vaan muutosta toteutettiin johdon jo valmiiksi luoman suunnitelman mukaisesti.

Suurimmaksi syyksi yhteisten tilojen toimimattomuudelle voidaan todeta muutosprosessin muutoksen juurruttamisen vaiheen puutteellinen toteutus, jolloin työyhteisö on jäänyt vähäiselle huomiolle ja sen on täytynyt luoda omat toimintamallit tilankäytölle. Jotta onnistunut ja ennenkaikkea pysyvä muutos saataisiin toteutettua halutulla tavalla, on sen loppuvaiheessa tapahtuvaan vakiinnuttamiseen panostettava vähintään yhtä paljon kuin itse muutosprosessiin ja sen toteuttamiseen.

Puutteita oli havaittavissa myös työntekijöiden sitouttamisessa muutosprosessiin. Sitoutunut työntekijä haluaa osallistua ja panostaa muutokseen. Tässä tapauksessa osallitumista ja muutokseen vaikuttamista ei juurikaan mahdollistettu, jolloin vahvaa sitoutumista prosessiin ei päässyt syntymään. Työntekijöillä ei ollut riittävää motivaatiota toteuttaa muutosprosessia ja toimia uusien standardien mukaisesti prosessiin sitoutumattomuuden vuoksi.

Tällaisissa tapauksissa paluu vanhoihin työskentelytapoihin tapahtuu lähes poikkeuksetta, koska muutos ja muuttuneet tavat koetaan vielä vieraina ja paluu vanhoihin tuttuihin tapoihin turvallisen vaihtoehtona stressaavan muutostilanteen keskellä. Työskentelytilojen uutta tarkoitusta ja ideaa ei tällöin ehditty sisäistää ja ymmärtää.

Työntekijöiden sitoutuminen tapahtuvaan muutokseen edistää muutoksen toteutumista ja halua toteuttaa muutosprosessi onnistuneesti. Kun työntekijät saavat vaikuttaa ja osallitua muutokseen ja sen vaiheisiin, lopullinen muutos tapahtuu koko työyhteisön voimin ja työyhteisöllä on tällöin halu ottaa uudet käytännöt toimintaan ja hyödyntää niitä työskentelyssään. Tällöin työyhteisö on myös ymmärtänyt muutoksen merkityksen ja tarkoituksen.

Vastaajat olisivat toivoneet mahdollisuutta vaikuttaa muutoksen vaiheisiin ja etenkin lopputulokseen, jotta siitä oltaisi saatu mahdollisimman toimiva juuri kohderyhmän käyttötarkoituksia ajatellen. Jos johto olisi mahdollistanut kohderyhmän osallistumisen muutosprosessiin ja sen luomiseen, olisi se taannut kohderyhmän sitoutumisen ja aktiivisen panostuksen prosessin etenemiseksi ja läpiviemiseksi.

Tulevaisuudessa vastaavien tilanteiden kohdalla tulisikin panostaa muutosta koskevien henkilöiden aikaisempaa huolellisempaan kuuntelemiseen ja tietyn kohderyhmän tarpeisiin vastaamiseen. Muutosprosessista tulisi luoda sellainen kuva, että muutos toteutetaan yhdessä, kaikki prosessin osapuolet ovat tärkeitä ja, että kaikilla on mahdollisuus siihen tarvittaessa ja halutessaan vaikuttaa.

Tilankäytön pelisääntöjen olemassaolosta oltiin montaa mieltä, niistä oli kuultu ja tiedotettu muuton alussa ja tilankäytön käyttöönottoilaisuudessa, mutta toisaalta niitä ei ollut olemassa tai ainakaan niitä ei aktiivisesti noudatettu. Pelisäännöt oli

pääasiassa unohdettu ja vallitsevaan tilanteeseen sopeuduttu. Muutosta ei aktiivisesti kaivattu tai siihen ei haluttu ryhtyä parempien työskentelyolosuhteiden saavuttamiseksi, koska ristiriitoja ja mahdollisia riitatilanteita pyrittiin välttämään.

Tässä tapauksessa oli havaittavissa muutosprosessin eräänlainen keskeyttäminen varsinaisen muutoksen jo tapahduttua. Työskentelytilat otettiin käyttöön ja alussa niille esitettiin yhteiset toimintamallit ja pelisäännöt, joita noudattamalla muuttuneessa ympäristössä toimimisen ja työskentelyn oli tarkoitus sujua moitteettomasti ja entistä joustavammin. Alun jälkeen arjen alkaessa pelisäännöistä ei enää puhuttu ja työntekijät jäivät yksin uuden työskentelytilan kanssa ja loivat omat työskentelytavat ja käytännöt tilalle, koska uusista muuttuneista säännöistä ja toimintamalleista puhuminen ja tiedottaminen lopetettiin parhaiden lopputulosten saavuttamisen kannalta liian aikaisessa vaiheessa.

Yhteisten tilojen tilankäyttöä tulisi uudistaa ja muokata, jotta monitilatoimisto saataisiin toimimaan sen alkuperäisen tarkoituksen mukaisesti ja jotta se mahdollistaisi jokaisen työntekijän monipuolisen ja tarkoituksenmukaisen työskentelykapasiteetin yhteisissä tiloissa. Tarvetta uusille, selkeille ja toimiville pelisäännöille olisi, jotta tilankäyttö saataisiin toimimaan kaikille edullisella tavalla. Ehdottoman tärkeää olisi myös, että jokainen sitoutuisi noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä ja ymmärtäisi niiden tärkeyden työskentelyn sujuvuuden ja työyhteisön toimivuuden kannalta. Tämänhetkinen työskentelytilanne palvelee ainoastaan niitä, jotka ovat mieleisensä työpisteen ehtineet muodostaa. Loput ovat sopeutuneet työskentelemään tilan asettamien puitteiden mukaisesti ja soveltamaan omaa työskentelyä tilankäytön rajoitteiden mukaisesti.

Monitilatoimiston idean mukaisesti sen tehtävänä olisi luoda tilankäytöstä ja työskentelystä joustavaa, paikasta riippumatonta ja entistä spontaanimpaa. Erilaisia vyöhykkeitä tulisi voida hyödyntää tarpeen mukaisesti ja samalla tulisi huomioida muut samassa työskentelypisteessä työskentelevät. Työtä olisi tarkoituksenmukaista pystyä tekemään missä tahansa, milloin tahansa tilanteen ja tarpeen sitä vaatiessa.



Kuva 2. Alkuperäiset pelisäännöt monitilatoimistolle (FCD -hanke, 2015).

Kuvassa on esiteltyä alkuperäiset pelisäännöt yhteisen monitilatoimiston tilankäytölle. Nämä säännöt tulisi ottaa uudelleen esiin ja korostaa niiden tärkeyttä oikean työskentelytavan saavuttamiseksi ja taspauolisen, kaikille edullisen työskentelymahdollisuuden luomiseksi. Sääntöjä tulisi mahdollisuuksien mukaan selkeyttää, muokata ja kertoa niiden tarkoituksesta ja noudattamisen tuomista positiivisista vaikutuksista.

Tärkeää olisi saada työntekijät ymmärtämään yhteisten pelisääntöjen noudattamisen merkitys ja tämän jälkeen saada jokainen työyhteisön jäsen noudattamaan ja kunnioittamaan yhteisiä sääntöjä.

Tässä tapauksessa työskentelytapojen muokkaamisessa ja muutoksessa alkuperäisen tarkoituksen mukaiseksi tulisi huomioida työntekijät ja heidän kokemus tilassa työskentelystä, jota aikaisemmin ei tehty ja, jonka vuoksi muutosprosessin toteutuksessa havaittiin puutteita. Jotta muutos saataisiin nyt uudestaan toteutettua halutulla tavalla, työntekijöille tulisi antaa mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työskentelytilan käyttöön liittyvissä asioissa. Jotta työntekijät kokisivat työskentelytilan palvelevan juuri heidän tarpeitaan, heidän tulisi saada mahdollisuus ideoida ja luoda omat toimivat pelisäännöt tilankäytölle monitilatoimiston tarkoituksenmukaisuuksien ehdoilla. Tällöin sitoutuminen



sääntöjen noudattamista kohtaan saataisiin nousemaan. Jokaisen työntekijän tulisi olla motivoitunut parantamaan tilankäytön toimivuutta, noudattaa laadittuja pelisääntöjä ja kunnioittaa niitä onnistuneen muutoksen toteuttamiseksi.

Tilaratkaisujen hyödynnettävyydestä, uusista pelisäännöistä ja muista halutuista muutoksista tulisi viestiä ja tiedottaa aktiivisesti uudestaan koko työyhteisölle, ylläpitää tiedottamista niin kauan kunnes tilat on saatu toimimaan niiden alkuperäisen tarkoituksen mukaisesti ja tämän uusien käytäntöjen vakiintumisen varmistamisen jälkeen ylläpitää ja tarkkailla tilankäytön oikeaa toteutumista ja kehittymistä niin kauan, kunnes uusista tavoista on muokkautunut uusi organisaatiokulttuuri.

Esimiehen toimintaan liittyvät ristiriitaiset mielipiteet kertovat osaltaan siitä, ettei muutoprosessia toteutettu onnistuneen muutosprosessin kaikkia vaiheita noudattaen. Tutkimustuloksissa kävi ilmi, että osan vastaajista mielestä muutoksesta viestiminen suoritettiin puutteellisesti ja tähän oltaisi kaivattu aktiivisempaa informointia ja yhteydenpitoa johdolta. Avoimissa kysymyksissä todettiin muutoksen johtaminen ja esimiehen tuki tarpeettomaksi, mutta toisaalta toivottiin myös vahvempaa ja määrätietoisempaa johtamista, mikä puolestaan kertoo jonkinlaisesta muutoksen vastustamisesta ja siihen liittyvästä epäluottamuksesta.

Vastaajien kesken vaikutti vallitsevan epätietoisuus johdon päämääristä ja muuton lopullisesta tarkoituksesta ja toteutuksesta. Muutto koettiin yleisesti pakolliseksi tapahtumaksi, johon ei voitu vaikuttaa, jolloin siihen ei myöskään haluttu puuttua. Muutosta haluttiin selvittää mahdollisimman vähällä ja ilman ylimääräisiä ponnisteluja. Muuton annettiin vastaajien keskuudessa tapahtua omalla painollaan, eikä siitä haluttu nostaa suurta numeroa.

Teoriaosuuteen vedoten muutos oltaisi saatu toteutettua työyhteisössä paremmin, jos työntekijöille oltaisi viestitty aktiivisesti muutokseen liittyvistä tapahtumista ja vaiheista, jos esimies olisi näyttäytynyt vahvana muutosta ohjaavana voimana ja jos työntekijöillä olisi ollut mahdollisuus osallistua tapahtuvaan muutokseen.

Yhteisöllisyys ja monialaisuus koettiin pääasiassa positiivisesti tai neutraalisti. Monialaisuudelta toivottiin enemmän yhteistyötä ja yhteisiä projekteja, mutta

tämän toteutuminen todellisuudessa koettiin puutteelliseksi. Todellisuudessa monialaisuus näkyi yhteisössä ainoastaan uusien ihmisten läsnäolona yhteisissä työskentelytiloissa. Toisen alan henkilöstöön ei otettu kontaktia, koska erityistä tarvetta tai syytä kommunikointiin ei juurikaan ollut.

Vastauksissa ilmi käyneiden asioiden pohjalta voidaan todeta, että monialaisuudelta toivottiin huomattavasti enemmän näkyvyyttä ja konkreettista vaikutusta opetukseen. Alojen välille toivottiin yhteistä linkkiä esimerkiksi yhteisten projektien muodossa, jotta yhteistyölle saataisiin tarve. Yhteistyötä ei katsottu syntyväksi ilman syytä. Kommunikointi keskittyi ainoastaan kollegoiden välille. Monialaisuudesta saataisiin kaikki hyöty irti, jos alojen välille luotaisiin todellinen yhteys esimerkiksi juuri projektien tai yhteisten kurssien muodossa. Näin idea monialaisuudesta saataisiin myös käytäntöön, eikä se olisi vain ajatuksen tasolle jäänyt tulevaisuuden kehittymismahdollisuus.

Viestintä oman alan sisällä koettiin hyvänä ja riittävänä molempien alojen keskuudessa, mutta alojen välisessä viestinnässä kerrottiin olevan puutteita, mikä osaltaan kertoo monialaisuus idean toimimattomuudesta. Jotta alojen välinen viestintä saataisiin toimimaan, tulisi monialaisuuteen keskittyä ja luoda sen kautta yhteys alojen välille. Monialaisuuden kehittyessä ja vakiinnuttaessa asemansa alojen välille syntyisi myös tarve yhteisestä viestinnästä.

Muutosjohtamisen näkökulmaan vedoten voidaan todeta, että muutos oltaisiin toteutettu paremmin, jos onnistuneen muutosprosessin kaikkiin vaiheisiin oltaisiin panostettu ja keskitytty riittävästi. Johdon ja esimiehen olisi pitänyt ensimmäiseksi viestiä ja tiedottaa muutosta ja sen syistä aktiivisemmin kaikille sitä koskettaville osapuolille ja olla aktiivisesti kohderyhmän käytettävissä muuttoon liittyvissä asioissa sekä myös kuunnella kohderyhmän mielipiteitä ja ajatuksia muuttoon liittyen.

Tulevaisuudessa vastaavissa tilanteissa olisi tärkeää panostaa muutosprosessin kaikkiin vaiheisiin ja noudattaa niiden asettamia sisältöjä, jotta muutos saataisiin onnistuneesti toteutettua organisaatiossa. Panostaminen muutosprosessin suunnitteluun, valmisteluun, toteuttamiseen ja vakiinnuttamiseen takaavat onnistuneen muutoksen. Muutos tarvitsee onnistuakseen aikaa, panostusta ja

oikeanlaista viestintää, kuten teoriaosuudessa todettiin. Panostamalla tapahtuvaan muutokseen ja sen kohderyhmään varmistetaan onnistunut muutos ja halutut lopputulokset.

Tutkimustulokset vastasivat tutkimuskysymyksiin hyvin. Muuton vaikutukset ja siihen liittyvät kokemukset tulivat esiin tutkimustuloksissa ja tulosten pohjalta oli mahdollista luoda konkreettinen kuva muuton ja muutoksen todellisista vaikutuksista ja kokemuksista.

Muutokset vaikuttavat työyhteisöön ja sen toimintaan suuresti. Konkreettinen työskentelytilan muuttuminen monitilatoimistoksi ja työntekijöiden määrään muuttuminen olivat suurimmat ja näkyvimmat muutokset muuton yhteydessä. Myös muutokset monialaisuuteen ja työskentelytapoihin liittyen koettiin suuriksi työskentelyyn ja sen laatuun vaikuttaviksi tekijöiksi. Kokemuksia muuttoon liittyen kertyi tutkimustuloksiin runsaasti, ja ne tulevat parhaiten esille tutkimustulosten esittely osuudessa

Jatkotutkimuksia aiheeseen liittyen voitaisiin toteuttaa pelisääntöihin ja niiden toteuttamiseen liittyen. Tilankäytön uusi käyttöönotto ja tämän toimivien pelisääntöjen löytäminen, luominen ja juurruttaminen voisivat olla tutkimuksen kohteena. Tällainen tutkimus mahdollistaisi pelisääntöjen vakiinnuttamisen ja sen, että pelisäännöistä aiheutuisi keskustelua ja ne olisivat esillä työyhteisössä. Työskentelytilan toiminnan uusi arviointi pelisääntöjen ollessa läsnä työskentelyssä olisi myös tarpeellista. Tällöin kyettäisiin osoittamaan toimivien pelisääntöjen tarpeellisuus ja hyödyllisyys työyhteisössä.

Jatkotutkimuksia voitaisiin myös tehdä tulevaisuudessa samasta aiheesta tulevien vastaavanlaisten muutosten osalta. Jos tämän tutkimuksen osoittamiin puutteisiin puututtaisiin ja ne korjattaisiin, voitaisiin verrata tätä tutkimusta vastaavassa tilanteessa, jossa kuitenkin puutteet oltaisi pyritty korjaamaan. Tällöin olisi mahdollista osoittaa muutosprosessissa havaittujen puutteiden korjaamisen vaikutukset muutosprosessin toteutuksessa ja verrata muutoksen onnistumista, vaikutuksia, kokemuksia ja toteutusta aikaisempaan muutosprosessin toteutukseen ja siitä saatuihin tuloksiin.

### 3.5.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tehdyn tutkimuksen ja siitä saatujen tulosten pätevyyttä. Validiteetti arvioi tutkimustulosten tarkkuutta ja niiden todellisuutta sekä tutkimuksessa käytetyn mittarin kykyä mitata juuri sitä ominaisuutta tai asiaa, mitä tutkitaan. (Hiltunen 2009.)

Tämän tutkimuksen validiteetti on vähintäänkin keskinkertainen, koska tutkimuksen kohderyhmä valittiin tutkimuksen tulosten keräämisen kannalta oikein ja tutkimuksessa esitetyt kysymykset kohdistettiin tarkasti tutkittavaan aihepiiriin liittyen. Tutkimukselle määriteltiin ennakkoon tietty kohderyhmä, jolta vastaukset tutkimukseen kerättiin. Myös tutkimuksen kysymykset laadittiin tutkittavaan aihepiiriin pohjautuen ja monipuolisesti kattavan kokonaiskuvan mahdollistamiseksi. Tutkimuksen empiiriset havainnot ja tutkimus kokonaisuudessaan kohdistuu tutkimuksen tarkoitukseen ja vastaa esitettyihin tutkimuskysymyksiin, mikä todistaa tutkimuksen validiudesta. Validiteettia heikentää kuitenkin osittainen kohderyhmän kato. Lomakekyselytutkimuksessa ei saatu vastauksia koko kohderyhmältä. Lomakekyselyn vastauksissa myös kohderyhmän henkilökohtaisilla asenteilla ja mielipiteillä on suuri vaikutus tutkimustulokseen, jolloin tutkimustulos ei ole absoluuttisiin faktoihin perustuva, vaan ennemminkin kohderyhmän kokemuksiin, jotka saattavat muuttua ajan ja tilanteen muuttuessa.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Sillä mitataan ja tarkastellaan tutkimuksen ja siinä saatujen tulosten johdonmukaisuutta, täsmällisyyttä ja tarkkuutta sekä arvioidaan tutkimuksen kykyä antaa tarkkoja tuloksia. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustuloksen toistettavuutta, ei sattumanvaraisuutta. (Hiltunen 2009.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteetti on kohtalainen, koska tutkimuksen kysymysten ja tutkittavan kohteen keskittyessä tutkittavan kohderyhmän henkilökohtaisiin kokemuksiin ja mielipiteisiin ei voida varmuudella olettaa, että esimerkiksi tutkimusta toistettaessa saataisiin täysin samat tulokset, koska asenteet ja mielipiteet voivat muuttua tutkimuksen kohteeseen liittyen. Reliabiliteettia nostaa kuitenkin lomakekyselyn ja teemahaastatteluiden tutkimustulosten vertailu ja

yhdistäminen. Tutkittavaa aihetta on tarkasteltu usealla eri tavalla ja aiheesta on saatu toistuvasti samankaltaisia vastauksia. Mikä puolestaan tukee tutkimustulosten toistuvuutta ja reliabiliteetin pätevyyttä.

#### 4 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli osoittaa ja tuoda esiin Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden ja ympäristötekniikan koulutusalojen kohtaamien muutosten vaikutuksia työskentelyyn ja työskentely-ympäristöön. Opinnäytetyöllä haluttiin selvittää konkreettisen muuton ja sitä seuranneiden muutosten todelliset vaikutukset kohderyhmän työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksella haluttiin kerätä informaatiota liittyen muuton toteuttamiseen ja siinä onnistumiseen, esimiehen toimintaan muutostilanteessa, työyhteisön toimintaan ja yhteisöllisyyteen, monialaisuuteen ja sen välittömiin vaikutuksiin, työskentelytilojen toimivuuteen sekä viestintään työyhteisössä. Tutkimuksessa saatujen tulosten oli tarkoitus mahdollistaa tutkittavan aiheen todenmukainen arviointi ja analysointi. Tutkimustulosten tarkoituksena oli myös osoittaa onnistumisia ja puutteita tutkittavasta aiheesta ja näiden havaintojen pohjalta pyrkiä uudistamaan ja kehittämään tutkimuksessa havaittuja epäkohtia.

Tutkimus suoritettiin Case-työnä Future Campus Demonstrator -hankkeelle, joka on Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittama sisäinen hankekokonaisuus vuosille 2014–2015. Hanke liittyy Lahden ammattikorkeakoulun monitoimijakampuksen rakentamiseen.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään muutosta ilmiönä ja käsitteenä, paneudutaan muutoksen johtamiseen ja sen merkitykseen, muutosprosessin vaiheisiin, näiden vaiheiden merkitykseen ja vaikutuksiin onnistuneen muutosprosessin toteuttamiseksi. Avataan muutosprosessin vaiheiden sisältöjä ja niissä huomioitavia asioita ja tapahtumia. Teoriaosuuden tarkoituksena on luoda kokonaiskuva onnistuneesti toteutetusta muutoksesta, sen eri vaiheista ja muutosjohtamisesta osana muutosprosessia.

Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu kvantitatiivisesta lomakekyselystä, joka oli avoin koko kohderyhmälle sekä kvalitatiivisesta teemahaastattelusta, johon valittiin edustajat molemmilta aloilta. Empiirisessä osuudessa esitellään erikseen kummastakin tutkimuksesta saadut tulokset. Johtopäätökset ja kehitysehdotukset kokoavat molempien tutkimusten tulokset ja antavat kattavan analyysin tutkimuksessa saatujen tulosten pohjalta.

Tutkimustulokset osoittivat pääpiirteittäin, että muutto ja muutos toteutettiin onnistuneesti ja kokemus näistä oli pääasiassa positiivinen. Erimielisyyksiä ja puutteita kuitenkin havaittiin erityisesti työskentelytilojen hyödynnettävyyteen, yhteisiin pelisääntöihin, esimiehen toimintaan ja työyhteisön viestintään liittyen. Työskentelytiloja hyödynnettiin alkuperäisen tarkoituksen vastaisesti, pelisääntöjä yhteiselle tilankäytölle ei noudatettu, esimiehen toimintaa ei koettu tarpeeksi johdonmukaisena ja työyhteisön viestinnän ei katsottu tavoittavan kaikkia osapuoli tasavertaisesti.

Johtopäätöksinä tästä voitiinkin todeta epäkohtia muutosprosessin toteuttamisessa muutosjohtamisen ja muutosprosessin toteuttamisen teorioihin vedoten. Suurimpina epäkohtina muutoksessa epäonnistumisissa voitiin pitää muutosprosessin kohtia, joissa kohderyhmä tulisi osallistaa ja sitouttaa tapahtuvaan muutokseen sekä varsinaisen muutoksen jälkeistä vakiinnuttamista ja juurruttamista, jolloin muutoksesta tulisi luoda pysyvä ja todellinen.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyö onnistui annettujen vaatimusten mukaisesti. Sen tuottamat tulokset mahdollistavat toimeksiantaja hankkeen uudistamis- ja kehittämisprosessien toteuttamisen ja antavat osaltaan hyödyllistä informaatiota kohderyhmän työyhteisön tilasta, toimivuudesta, mielipiteistä ja asenteista. Tutkimuksessa saadut tulokset myös luovat perustan tulevaisuudessa samantyyppisten muutosprosessien toteuttamiselle ja osoittavat aikaisemmat puutteet, jolloin tulevaisuuden muutosprosessit voidaan toteuttaa paremmin.

## LÄHTEET

Aarnikoivu H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy

Arikoski J. & Sallinen M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Beerel A. 2009. Leadership and Change Management. London: SAGE Publications Ltd

Edmonds J. 2011. Managing succesful change. Industrial and commercial training. Vol. 43 Iss:6 pp. 349- 353 [viitattu 17.3.2015]. Saatavissa Emerald Insight tietokannassa  
<http://www.emeraldinsight.com.aineistot.lamk.fi/doi/full/10.1108/00197851111160478> ISSN: 0019-7858

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

Fernandez S. & Rainey H. 2006. Managing succesful organizational change in the public sector. Public Administration Rewiew

Harvard Business Press. Managing Change. Expert Solutions to Everyday Challenges. 2009. United States of America: Harvard Business School Publishing

Heikkilä T. 1998. Tilastollinen tutkimus. 7., uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy

Hiltunen L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän Yliopisto. Graduryhmä. [viitattu 25.3.2015]. Saatavissa  
[http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf)

Juuti P. & Virtanen P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Järvinen P. 2009. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy

Kilpinen P. 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy



Kosonen K. Buhanist P. Kesäjärvi S. Kymäläinen P. Lehtonen T. Salonen J. & Tanskanen T. 1999. 2. Painos. Hämeenlinna: Karisto Oy

Kotter J. P. Rathgeber H. 2008. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Porvoo: WS Bookwell Oy

Kotter J. P. 1996. Leading Change. United States of America: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

Kotter J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab

Luomala A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämissyhmä HYWIN. Tutkimus ja koulutuskeskus Synergos. [viitattu 18.3.2015]. Saatavissa <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>

Nurmi K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempaa muutosta. Infor Oy. Kopijyvä Oy

Pirinen H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Viro: Print Best

Ponteva K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy

Salminen J. Talentum Media Oy. 2011. Uuden esimiehen kirja. 2. painos. Vantaa: Hansaprint Oy

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

Työterveyslaitos. 2014. Muutosjohtaminen. Verkkotoimitus. [viitattu 18.3.2015]. Saatavissa [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/muutoksen\\_hallinta\\_ja\\_kehittaminen/muutosjohtaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muutosjohtaminen/sivut/default.aspx)

Ylikoski K & Ylikoski M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. 5., uudistettu painos. Painojussit Oy

## LIITTEET

Lomakekysely

### **Kysely Niemen kampuksen henkilökunnalle**

Hei, olen Maiju Kauranen. Opiskelen liiketaloutta ja tämä kysely on osa oppinnäytetyötäni. Sen tarkoituksena on tutkia Niemen kampuksen henkilökunnan kokemuksia muuttoon liittyen. Kyselyn tulosten pohjalta henkilökunnan käytäntöjä ja tiloja voidaan muokata toimivimmiksi ja henkilökunnan tarpeita paremmin tukeviksi. Jos sinulla on kysyttävää kyselyyn liittyen, voit ottaa yhteyttä sähköpostitse [maiju.kauranen@student.lamk.fi](mailto:maiju.kauranen@student.lamk.fi)

#### **1. Koulutusala**

- Ympäristöteknologia
- Liiketalous

#### **2. Tehtävä organisaatiossa**

- Opetushenkilöstö
- Muu henkilöstö
- Projekti henkilöstö

#### **3. Olen esimiesasemassa**

- Kyllä  Ei

**4. Sukupuoli**

Mies  Nainen

**5. Ikä**

30-40

40-50

50-60

**6. Koitko muuton rasitteena itsellesi tai työyhteisölle**

Kyllä  Ei

**7. Sujuiko muutto annettujen tietojen ja odotusten mukaisesti**

Kyllä  Ei

**8. Oletko ollut tyytyväinen muuton tuomiin muutoksiin ja uudistuksiin**

Kyllä  Ei

**9. Mitkä asiat ovat muuton myötä**

parantuneet

---

huonontuneet

---

**10.** Koetko muuton ja sen tuomat vaikutukset enemmän positiivisena kuin negatiivisena asiana

3 2 1 -1 -2 -3

positiivinen ○ ○ ○ ○ ○ negatiivinen

**11.** Millaisia odotuksia ja toiveita sinulla oli muuttoon liittyen

---

**12.** Miten muutto toimi ja toteutui todellisuudessa

---

**13.** Miten esimies toimi muutoksessa ja sen johdossa

3 2 1 -1 -2 -3

hyvin ○ ○ ○ ○ ○ huonosti

**14.** Koitko saavasi tukea esimieheltäsi muuttoon liittyvissä asioissa

○ Kyllä ○ Ei

**15.** Millaista tukea olisit kaivannut

---

**16. Millaisia toiveita ja odotuksia sinulla on johdon toimintaan liittyen muutostilanteissa**

---

**17. Onko työyhteisön toiminta mielestäsi parantunut**

3 2 1 -1 -2 -3

parantunut ○ ○ ○ ○ ○ ○ heikentynyt

**18. Miten työyhteisö on vastaanottanut uudet jäsenet**

3 2 1 -1 -2 -3

hyvin ○ ○ ○ ○ ○ ○ huonosti

**19. Koetko kuuluvasi työyhteisöön**

3 2 1 -1 -2 -3

kyllä ○ ○ ○ ○ ○ ○ ei

**20. Oletko tutustunut uusiin ihmisiin**

○ Kyllä ○ Ei

**21. Edistävätkö uudet tilaratkaisut spontaania kanssakäymistä**

○ Kyllä ○ Ei

**22.** Millaisia muutoksia monialaisuus on tuonut työyhteisöön

---

**23.** Mitä vaikutuksia uusilla tilaratkaisuilla on ollut työyhteisöön ja sen toimintaan

---

**24.** Millaisia toimintaeroja olet huomannut eri alojen välillä

---

**25.** Koetko monialaisuuden positiivisena muutoksena

Kyllä  Ei

**26.** Miten sopeutuminen alojen kesken on toiminut

3 2 1 -1 -2 -3

hyvin       huonosti

**27.** Toimiiko yhteistyö alojen välillä

3 2 1 -1 -2 -3

toimii       ei toimi

**28.** Toimivatko yhteiset tilat käytännössä

Kyllä  Ei

**29.** Millainen työrauha on mielestäsi

3 2 1 -1 -2 -3

hyvä       huono

**30.** Onko tilankäytölle yhteiset pelisäännöt

kyllä  ei

**31.** Jos on, toimivatko nämä pelisäännöt käytännössä

kyllä  ei

**32.** Kaipaako omaa työpistettä

kyllä  ei

**33.** Koetko omien tavaroiden säilyttämisen haastavaksi yhteisissä tiloissa

kyllä  ei

**34.** Kuinka usein istut samalla paikalla

- aina
- joskus
- en juuri koskaan

**35.** Mitkä mielestäsi ovat suurimmat esteet eri paikoissa istumiselle, mikäli niitä on?

---

**36.** Kuinka hyvin olet pystynyt hyödyntämään erilaisia työskentelytiloja ja vyöhykkeitä, esim. hiljainen tila ym.

3 2 1 -1 -2 -3

hyvin       huonosti

**37.** Toimiiko opiskelijoiden kohtaaminen yhteisissä tiloissa

kyllä  ei

**38.** Ovatko taukotilat vain taukoja varten

kyllä  ei

**39.** Ovatko työskentelytilat mielestäsi viihtyisät

3 2 1 -1 -2 -3

kyllä       ei



**40. Millaisia uudistuksia toivoisit yhteisiin tiloihin**

---

**41. Miten viestintä on toteutettu yhteisössä**

3 2 1 -1 -2 -3

hyvin ○○○○○○ huonosti

**42. Toimiiko viestintä henkilökunnan välillä**

3 2 1 -1 -2 -3

kyllä ○○○○○○ ei

**43. Toimiiko viestintä esimiehen kanssa**

3 2 1 -1 -2 -3

kyllä ○○○○○○ ei

**44. Toimiiko viestintä alojen välillä**

3 2 1 -1 -2 -3

kyllä ○○○○○○ ei

**45. Toimiiko viestintä eri työntekijäryhmien välillä**

3 2 1 -1 -2 -3

kyllä ○○○○○○ ei

**46. Saavuttaako tieto kaikki osapuolet tasapuolisesti**

kyllä  ei

**47. Koetko viestinnän olevan riittävää työyhteisössä**

kyllä  ei

**48. Ajatuksia ja kehittämisideoita**

---

Lomakekyselyn avoimet vastaukset

9. Mitkä asiat ovat muuton myötä parantuneet?

- tilat ja tekniikka
- tilat näyttävät hienommilta kuin ennen, ehkä johtajat ovat tyytyväisiä
- vuorovaikutus ja yhteistyö
- viihtyisämpi työympäristö, laitteet toimivat
- yhteisöllisyys
- yhteistyö LT:n opettajien kanssa
- yhteistyö mm. vastuuopettajien kesken, tilat ovat paremmat kuin ennen
- sisäilma, langaton verkko, yleisvaikutelma tiloista mikä vaikuttaa myös kokemukseen opetuksen laadusta
- yhteisöllisyys
- tilat ovat nykyaikaiset
- tilat siistimmät kuin Ståhlberginkadun 50-luvun rakennuksessa
- uudet työtilat
- postin jakelu, yhteistyö vaivattomampaa opetushenkilöstön kanssa, hyvät sosiaali- ja taukotilat, toimivat kopiointi- ja skannaustilat ja laitteet

- mikään ei ole parantunut erityisen merkittävästi Sählberginkadun tiloihin verrattuna, olen tutustunut uusiin ihmisiin, mutta se ei ole tilojen ansiota
- uudemmat tilat, hyvät taukotilat
- työkavereita näkee useammin, kun kaikki työskentelevät samassa paikassa - ei kylläkään vielä ihan joka päivä

Mitkä asiat ovat muuton myötä huonontuneet?

- kampus on sekava
- matka keskustasta pidentynyt paljon, ei työhuoneita (tosin ei haittaa minua niin), paljon remontin ääniä alkuun, ei ole edes lokeroa mihin laittaa tavaraa, ei ole kelloja seinillä, kemianlabra huono
- työskentelyolosuhteet, työt täytyy siirtää kotiin
- tilojen laajuus
- luokkatilojen varaus, ruokalan ruuhkaisuus
- opetustilojen varaukset ja tilat muutenkin ovat osin huonosti soveltuvia (äänieristys) tarkoitettuun käyttöön, ruokalassa ei rauhallista ruokailutilaa
- ei mikään
- osittain työrauha
- työpisteet epäoikeudenmukaisesti jaettu, oma rauha puuttuu, koska vain osalla on oma työpiste, telakka-anarkia, monia eri telakkamalleja, jolloin ongelmia syntyy
- etäisyys Fellmannia-Niemi, aiempien omien dokumenttien hävittämismääräys: tukiaineistoja ja aiempia kontaktitietoja kadonnut, ei ole työrauhaa
- luokkatiloja on vähän ja ne ovat monesti liian ahtaat opiskelijamääriin verrattuna, tilat B 203 ja B 206 ovat onnettomia luokkatiloja
- rauhattomampi työympäristö, kummallista kyräilyä toisten työympäristöstä
- omaa työpistettä ei ole: työhuone on avoin konttori, jossa kenelläkään ei pitäisi olla omia paikkoja, osa on paikan itselleen kuitenkin vallannut, osa

joutuu heittopussina istumaan aina eri paikassa, lisäksi ei oikein ole paikkaa, jossa puhua puhelimessa rauhassa ja häiritsemättä toisia

11. Millaisia odotuksia ja toiveita sinulla oli muuttoon liittyen?

- että jossakin vaiheessa saadaan työrauha eikä olisi jatkuvaa johtajien touhuista johtuvaa muutosta johonkin suuntaan
- uudet, hienot tilat ja enemmän vuorovaikutusta kollegoiden kanssa
- en osallistunut itse muuttoon
- yhteistyö lisääntyy LT:n kanssa, jolloin saadaan aikaan mm. monialaisia projekteja
- olis hösötetty asiasta vähemmän
- siirtyminen nykyaikaan opetusympäristön osalta
- ei mitään
- uusi uljas ympäristö
- eipä kummempia

12. Miten muutto toimi ja toteutui todellisuudessa?

- siinä se, ei koskenut minua juurikaan itse tavaroiden siirtely
- toimi ja toteutui hyvin
- siitä tehtiin iso numero ikään kuin se olisi kovinkin dramaattinen asia
- en osallistunut itse muuttoon
- yllättävän hyvin, itse asiassa minä olen ollut jo vuosia täällä Niemessä, joskin tällä rakennuksessa on tullut muutettua muutamaan otteeseen
- hyvin ja helposti, omien kamojen pakkaaminen vei turhan paljon aikaa, tai oikeastaan se, kun joutui karsimaan muutettavia tavaroita

- helppoa kun materiaalit oli kaikki verkossa, yksi pieni muuttolaatikko riitti tavaroille
- yllättävästi, kesälomani aikana tavarani oli koottu muuttolaatikoihin ja niitä löytyi sieltä täältä uusista tiloista
- sekasortoisesti
- OK
- ok
- normi homma

#### 15. Millaista tukea olisit kaivannut?

- tietoa kaikesta mahdollisesta, ja tätä siis sainkin nimenomaan Sakari Halmemieheltä ja Eeva Aarrevaaralta
- vahvempaa läsnäoloa ja projektin johtamista
- en osallistunut itse muuttoon
- ei erityistoiveita
- en mitään, en edes sitä saamaani tukea
- tämä nyt oli ihan normaali tilanne työelämässä mihin ei liittynyt mitään suurta muutosta, ei tuen tarvetta
- johdonmukaista suunnittelua
- vastasin edelliseen kyllä, mutta en oikeastaan mitään tukea tarvinnut/kaivannut
- hävitimme liikaa aineistoja, ne olisi kyllä mahtunut uuteen tilaan
- oma muuttoni oli "helppo", tapahtui samanaikaisesti oman työyhteisön muuttaessa uusiin tiloihin
- paremmat ja oikeat ohjeet, vaikutti varmasti, kun esimies itse ei muuttanut

#### 16. Millaisia toiveita ja odotuksia sinulla on johdon toimintaan liittyen muutostilanteissa?

- kuunnelkaa heitä, joita muutos koskee, no - eivät he kuuntele kuitenkaan, esim. kemian labra rakennettiin ihan pieleen, kun ei kuunneltu kemian

opettajia, oikeastaan koko tekniikan alan muutto Niemeen

Ståhlberginkadulta on ihan täysi mysteeri, kukaan tekniikan alalla ei sitä halua, mutta silti johtajat ajavat sitä kovaa eteenpäin

- muutosprojekti täytyy johtaa vahvasti, toimia itse etunenässä ja antaa tunnustusta niille, jotka eniten joutuvat muutostilanteissa tekemään ylimääräistä työtä
- en osallistunut itse muuttoon
- sopuisaa yhteistoimintaa edistäviä toimia
- ei tehdä muutoksesta eikä muutosta mitään isoa asiaa, näitä on ollut ja tulee olemaan, muut hösöttävät, muuttajat eivät
- meitä ei olisi pitänyt velvoittaa "muutto"-koulutukseen, jossa lähtökohtana oli muutosvastarinta, sitä kun ei ollut, muutenkin koulutuksessa asenne henkilökuntaa kohtaan oli hieman epäasiallinen
- muutoksista kerrottaisiin etukäteen
- pitää suunnitella etukäteen kaikki asiat yksityiskohtaisesti
- opettajista on tullut kaikkien yksityiskohtien tekijöitä, itse tehdään kaikki
- parempaa ja oikeaa viestintää, perusteluja asioille eikä sanelupolitiikkaa

## 22. Millaisia muutoksia monialaisuus on tuonut työyhteisöön?

- käytännössä monialaisuus ei ole oikein näkynyt lainkaan
- no, näkee ihmisiä, joiden kanssa voi sanoa huomenta ja näkemiin
- lisännyt vuorovaikutusta, mutta todellinen muutos tapahtuu hitaasti, kun opimme tuntemaan toisiamme paremmin
- monialaisuus näkyy toistaiseksi kovin vähän
- tehdään luonnostaan yhteistyötä ja opitaan toisiltamme
- TI:n väkeä on tilossamme tai siis yhteisissä tiloissa
- tätä on ollut jo viimeiset 18 v joten nyt ei mitään uutta ihmeellistä
- joskus kuulee jotain muistakin projekteista, mutta harvemmin
- ei minkäänlaisia, en edes tunne tekniikan puolen porukkaa
- ei juurikaan havaintoa
- kotona tehdään ajatuksia vaativat työt eli melkein kaikki
- yhteiset sosiaalililat lisäävät spontaania kanssakäymistä

- helpompi tarttua kollegoja hihasta ja kysellä "tyhmiä"

23. Mitä vaikutuksia uusilla tilaratkaisuilla on ollut työyhteisöön ja sen toimintaan?

- henkilökohtaisia ongelmia ainakin heille, jotka ovat tottuneet säilyttämään papereita työhuoneessaan, on vaaitnut hirmuisen määrän työtä ja suunnittelua minultakin saada kaikki opetusmateriaali sähköiseen muotoon, ettei tarvitse kuin sen videotykin ja siihen liittyvät jutut
- lisääntynyt vuorovaikutus
- ihmisiä näkee enemmän ja heidän kanssaan on hyvä voida puhella spontaanisti, mutta toisaalta kaipaavat työrauhaa, isossa tilassa on melko mahdoton keskittyä eikä siihen voi jättää (ei ainakaan periaatteessa pitäisi voida) tavaroitaan jos aikoo jatkaa seuraavana päivänä, osa on valloittanut omat työpisteet ja osa on jäänyt ilman. Ei kovin tasapuolista eikä reilua.
- yhteisöllisyyden lisääntymisen, toisaalta töiden tekeminen muualla
- tehdään luonnostaan yhteistyötä ja opitaan toisiltamme
- helpompi yhteistyö, tutustuminen toisiin paremmin jne.
- paikanpäällä on vähemmän väkeä ja töitä tehdään enemmän muualla
- ei tarvitse liikkua ympäri kaupunkia palaverissa
- skismaa työpisteistä
- tuntuu kuin ihmisiä näkyisi aiempaa harvemmin, olisiko syynä se, että monet toimivat kolmessa eri toimipisteessä?
- hajauttanut toimintaa
- oman työyhteisön yhteinen työtila helpottaa tiedonvaihtoa, toisaalta hiljaisten työtilojen määrittelyä pitäisi selkeyttää, nyt ei ole tiedossa, että mitkä työtilat ovat "hiljaisia"
- mielestäni yhteistyö on tiivistynyt, luokkatiloja tuntuu tosin olevan välillä aika niukasti, samoin pieniä ryhmätyötiloja

24. Millaisia toimintaeroja olet huomannut eri alojen välillä?

- EOS, ei ole mitään todellista kosketusta toisten alojen opettajiin, vai sen päivää ja näkemiin

- toiset ovat sisäänpäinkääntyneempiä kuin toiset, lisäksi toisten alojen henkilöstö omaksui avokonttorin idean paremmin kuin toisten
- tekniikan pääpiste on edelleen STÅ10:ssä, joten täällä ei ole kaikkia palveluja aina tarjolla
- en mitään
- en mitään
- en mitään
- ei uutta entiseen verrattuna
- liiketaloudessa on jäykkää ja vanhanaikaista, projektihommat ovat suurimmalle osalle outoja, he käsittävät TKI-toiminnan aika eri tavalle kuin tekniikan ihmiset
- en ole huomannut.

35. Mitkä mielestäsi ovat suurimmat esteet eri paikoissa istumiselle, mikäli niitä on?

- tietokoneiden erilaiset telakat
- ei ole oleellinen asia minulle
- on vain kolme telakkaa johon vanha koneeni sopii, suurin osa paikoista on "vallattu" eikä niihin voi mennä vaikka telakka sopisikin
- tottumus
- tietokoneeni ja kaapistoni ovat fiksautunut tiettyyn paikkaan
- minulla on kaapissa tavarani ja työpisteen on oltava vieressä, telakat erilaisia
- sopivan telakan puute
- projektien materiaalien tulee olla lähettyvillä, mitä useampi projekti on menossa itselläni yhtä aikaa, sitä enemmän on myös materiaalia, mitä tarvitsee
- telakka-anarkia
- mm. telakat
- vetoisuus ja kylmyys käytäväpaikoilla, läppärin telakat ym. asennukseen liittyvä, verkkokaapeliyhteydet, parhaat ikkunapaikat aina miehitettynä
- en luettele, niitä olisi paljon



- tavaroiden ja telakan kускаaminen paikasta toiseen
- se, että osalla on omat paikat: työpisteillä on mappeja, kynäpurkkeja ja henkilökohtaisia tavaroita osoittamassa, että paikka on varattu. Samoin se, että vaikka "omia paikkoja" ei olisikaan, kaikki tykkäävät kuitenkin istua samalla paikalla, hiljaisessa tilassa on myös vakituisia työpisteitä, joten ei sielläkään aina ole hiljaista

#### 40. Millaisia uudistuksia toivoisit yhteisiin tiloihin?

- EOS, eniten hiertää se, että kun ei ole mitään säilytystilaakaan, saisi olla edes lokero, mihin voisi laittaa ulkotakin ja kengät ja ottaa sieltä sisätöppöset esille
- työrauha!
- keskustan saareke pois
- ei valittamista, kasveja voisi olla enemmän
- puhelinkoppi, joka äänieristää, puheluja ei voi puhua opiskelijoiden puolella, eikä aina opettajien tiloissakaan, ja aina puhelimesta puhuminen häiritsee muita
- ei toiveita
- työrauhaa keskittymistä varten  
puhelujen hoitoa varten tiloja  
neuvottelutilojen käytettävyytiedot ja varausjärjestelmä kuntoon
- opettajien iso huone on viihtyisä, luokat tuntuvat harmailta ja matalilta, pienet kokoushuoneet / työtilat ovat todella pieniä ja hämäriä, miten niistä saisi valoisampia ja pirteämpiä?

#### 48. Ajatuksia ja kehittämissuhteita

- antakaa meille edes vaatekaappi ja säilytyslokerokko, (En tosin tiedä vaikka sellaisia olisi jaossakin, olen opetallut olemaan ilman) selvittääkää miksi tekniikan ala muuttaa Niemeen, tekniikan opettajien kesken halu muuttaa on todella todella huono, eri alojen kesken tuskin syntyy kovin oleellista yhteistyötä ja jos syntyykin, niin ei se fyysisellä läsnäololla synny,

sähköinen viestin mahdollistaa yhteistyön helpommin vaikka Intiaan saman alan ihmisen kanssa, kuin samassa huoneessa olevan eri alan ihmisen kanssa, kelloja seinille.

Epäilen muuton syyn olevan siinä, että johtajat eivät ole tyytyväisiä Ståhlbergin kadun vanhankolta näyttävään ulkoasuun, tilat ovat kuitenkin toimivat ja itse vastustan muuttoa toimivista Ståhlberginkadun tiloista Niemeen, joka on kaukana keskustasta, uudet tilat varmasti tulevat olemaan hienot, mutta onko se kaiken tämän vaivan ja rahan arvoista, se että eri alat sullotaan samaan paikkaan, ei tule tuottamaan oleellista yhteistyötä, yhteistyön este ei ole fyysinen välimatka ollut nytkään

- työjakoa: nyt kaikkien odotetaan tekevän kaikkea mikä on aikamoista ajan hukkaa, turhan karsiminen vähentäisi myös stressiä ja riittämättömyyden tunnetta
- ei valittamista
- intra pian kuntoon ja sinne oman alan tiedotteita, laajemmat päivitysoikeudet
- remontoikaa pienet tilat B 212, B203, B 206 kunnan luokkatiloiksi, ympäristöteknologia tarvitsisi ainakin yhden kunnan lisätilan johon mahtuu 30 henkeä, opettajien kahvihuone on turhan iso

#### Teemahaastattelun runko

- Miten työskentely sujuu uusissa tiloissa?
- Miten olet viihtynyt uusissa tiloissa?
- Miltä työskentely on tuntunut muuton jälkeen?
- Millaisena olet kokenut tilankäytön toimivuuden?
- Millaisia pelisääntöjä yhteisissä tiloissa noudatetaan?
- Millaisia sääntöjä yhteiselle tilalle on muodostunut?
- Mitä esteitä näet tilankäytön toimamttomuudelle?
- Millaisia sääntöjä ja uudistuksia kaipaisit tilankäytölle?
- Miten olet kokenut viestinnän työyhteisössä?
- Toimiiko viestintä alojen välillä?
- Koetko viestinnän olevan riittävää?
- Koetko viestinnän olevan tasapuolista?

- Millainen merkitys viestinnällä on mielestäsi työyhteisössä?