

DIGIVISIO

DIGIVISIO

DIGIVISIO

DIGIVISIO

DIGIVISIO

## Digivisio 2030 muutosjohtamisen ohjelman valmistelu - Kokemukset-katsaus

### 1 Katsauksen tavoite

Osana Digivisio 2030 -hanketta valmistellaan muutosjohtamisen ohjelmaa, jolla tuetaan Digivisio 2030 tavoitteiden toteuttamista korkeakouluissa. Kokemukset-osassa kartoitettiin muutosjohtamisen malleja ja käytäntöjä, joilla korkeakoulut ovat ohjanneet muutoksen toteuttamista. Tavoitteena oli selvittää suomalaisten korkeakoulujen muutosprosessien onnistumista edesauttavia tekijöitä, haasteita ja menestymistekijöitä. Haastatteluista ja kyselyistä saatavaa asiantuntijoiden kokemustietoa hyödynnetään muutosjohtamisen ohjelman valmistelussa tunnistamalla muutoksen toteuttamisessa kriittisiksi koettuja muutoksen johtamisen vaiheita ja onnistuneita muutosjohtamisen prosessin malleja.

Kokemukset-katsaus toteutettiin kevyenä katsauksena, joka avaa ikkunoita korkeakouluissa toteutuneisiin muutosjohtamisen haasteisiin ja onnistumisiin. Katsaus on tuotettu tukemaan Digivisio 2030 muutosjohtamisen ohjelman valmistelua. Katsauksen ohella tuotettiin korkeakoulukohtaiset raportit haastatteluiden ja kyselyiden pohjalta. Nämä raportit toimitetaan erikseen kullekin korkeakoululle.

### 2 Katsauksen aineisto

Kokemustiedon kartoittamiseen korkeakouluista valmistauduttiin taustatyöllä, jossa tunnistettiin ja valittiin muutosjohtamisen kannalta kiinnostavat muutokset sekä korkeakoulut, joista muutosjohtamisen kokemustietoa kysytään. Muutostyypeiksi valittiin palvelujen muutos, organisoitumisen muutos, pedagoginen muutos, opettajan työn muuttuminen ja kansallinen ratkaisu. Haastatteluiden (n=23) ja kyselyn (n=11) kautta lähestyimme kahdeksaa korkeakoulua. Haastattelut kohdennettiin korkeakoulujen ylimmälle johdolle sekä operatiiviselle johdolle. Kokemustietoa kartoittava kyselylomake toimitettiin korkeakouluista nimetyille asiantuntijoille, joiden työhön tai tehtävään muutos oli kohdistunut. Digivisio 2030 operatiiviset yhteyshenkilöt avustivat

haastateltavien ja kyselyyn vastaajien nimeämisessä omasta korkeakoulustaan.

Haastattelun kysymykset valittiin niin, että niillä saataisiin tietoa muutosprosessin eri vaiheista ja niissä koetuista haasteista ja onnistumisista. Haastattelukysymykset toimitettiin haastateltaville ennakkoon samalla, kun sovittiin haastattelu-aika. Näin he kykenivät valmistautumaan haastattelutilanteeseen ja palauttamaan mieleensä muutosprosessin vaiheita, joita haastattelijat tulisivat kysymään. Kysymykset kyselyyn jäsennettiin haastattelukysymysten pohjalta. Kokemustietoa kerättiin asiantuntijahaastattelu- ja -kyselyin tammikuun ja helmikuun 2022 aikana.

### 3 Muutostyypit ja muutostavoitteet kokemustiedon kartuttamisessa

Haastattelun ja kyselyjen pohjalle jäsennettiin muutostyypit, joista korkeakoulujen kokemustietoa ryhdyttiin kartoittamaan. Muutostyypit olivat:

Palvelujen muutos

- Jatkuvan oppimisen yhtenäinen asiakasrajapinta

Organisoitumisen muutos

- Ammattikorkeakoulun uusi organisoituminen
- Korkeakouluyhteisön uusi organisoituminen
- Toimintakulttuurin muutos kampusuudistuksen vaiheessa

Kansallinen ratkaisu

- Korkeakoulujen opintohallinnon tietojärjestelmien uudistaminen

Pedagoginen muutos, opettajan työn muuttuminen

- Etäopetukseen siirtyminen
- Verkko- ja monimuoto-opetukseen siirtyminen

Kokemustiedon karttuessa selvitystyössä havaittiin, että muutostyyppimäärittely ei rajaa muutostapauksia suoraan. Tämä näkyy raportin myöhemmissä luvuissa. Muutoksen koetun onnistumisen näkökulmasta samankaltaiset toimet tuottivat muutoksissa onnistumisen tai haasteiden kokemuksia, riippumatta siitä, oliko kyse pedagogisesta, palvelutoiminnan, laajemmin organisaation tai sen toimintaan kohdistuvan tietojärjestelmäkehittämisen muutoshankkeesta. Tavoitteiltaan muutosprosessit jäsentyivät selkeämmin, vaikka tavoitteet eivät aina vastaajista olisi tuntuneetkaan aivan selviltä tai niitä ei haastatteluissa ja kyselyvastauksissa ollut kuvattu selkeästi.

Palvelujen ja organisaation toiminnan muutoksissa tavoitteiden asettamista ohjasivat kustannussäästöavoitteet ja strategisen johtamisen tavoitteet. Organisaatiomuutoksessa toimina olivat koulutuksen alakohtaisista rajoista irrottautuminen, tavoitteiden yhtenäistäminen ja yhteisen opintojen tarjonnan rajapinnan kehittäminen korkeakoulujen välille, yhteistyöstä saatava synergiaetu ja opintotarjonnan tunnettuuden lisääminen ja brändäys. Tavoitteina mainittiin toiminnan tuottavuus ja kustannustehokkuus, jossa mahdollisuutena nähtiin myös korkeakoulujen henkilöstön kouluttaminen yhteisin voimavaroin ja sitä kautta toiminnan tehostaminen. Tässä aineistossa palvelu- ja organisaatiomuutosten kuvauksissa painopiste oli tavoiteltua toimintaa edistävien organisaation rakenteiden kehittämisessä. Poikkeuksen tässä ryhmässä muodosti organisaation toimintakulttuurin uudistamiseen liittyvä organisaation uudistamiskuvaus, joka liittyi samaan aikaan toteutettuun kampusuudistukseen. Toimintakulttuurin muutosta oli ryhdytty toteuttamaan tavoitteena yhteisöllinen ja osaamiseen perustuva toimintakulttuuri. Sillä haluttiin vahvistaa yhteisten päämäärien toteutumista, kuten tehokkuutta, ketteryyttä ja kokeilevaa kehittämistä tukevaa ilmapiiriä.

Pedagogisen muutoksen johtamiseen ei aina ollut asetettu tavoitteita, sen lähtökohdaksi tunnistettiin toimintaympäristöön kohdistuvia muutoksia. Vastauksissa todettiin, että tavoitteet alkoivat täsmentyä, kun saatiin kokemusta ja esimerkkejä, joita kautta tavoitteita asetettiin. Tavoitteina mainittiin kuitenkin oppija- ja opiskelijälähtöisyys, opiskelijan monimuoto-opintomahdollisuuksien lisääminen ja opetuksen pedagoginen kehittäminen verkko-opintotarjonnan laajentuessa sekä ammattikorkeakoulu- että yliopistosektorilla. Oli tunnistettu opiskelijoiden tarve suorittaa opintoja etänä. Oli tunnistettu myös opettajien epätasaiset valmiudet verkko-opetuksen toteuttamiseen. Ulkoisista tekijöistä Covid-19 todettiin laajaan digipedagogiikkaan siirtymisessä merkittävänä tekijänä, mutta vaikuttimina ovat olleet myös Digivisio 2030:n ja opetus- ja kulttuuriministeriön digipedagogiikka-sanoitukset.

Kansallisten tietojärjestelmä uudistusten tavoitteet tähtäsivät opetuksen ja opiskelijan opintojen suunnittelun tuen ja palveluiden tehostamiseen ja opintohallinnon prosesseihin. Opintohallinnon palveluja siirrettiin sähköisiin kanaviin, jolloin toimintaa voitiin keskittää ja palveluun liittyvä tieto ja prosessi saatiin toimimaan keskitetysti saman palvelujärjestelmän sisällä. Samalla kehitettiin palveluihin liittyvää saavutettavuutta. Tavoitteita oli asetettu myös henkilöstön työn tehokkuutta parantavaan toimintaan niin hallinnon kuin opettajan työtehtävissä. Yhtenä esimerkkinä tästä

arviointitoimi, jossa prosessia yksinkertaistettiin ja nopeutettiin poistamalla siitä tehtäväsiirto ja ylimääräinen tarkastus. Uuden prosessin mukaan opettaja kirjaa arvioinnit suoraan järjestelmään sen sijaan että hän tallentaisi ne järjestelmän ulkopuolelle ja lähettäisi ne opintohallinnolle kirjattavaksi ja tarkistettavaksi.

#### **4 Mikä muuttui? - Muutoksen sanoitus ja kuvailu roolien ja organisaatioiden näkökulmasta**

Palvelutuotantoon panostettiin sekä järjestelmiä että toimintaa kehittämällä. Digitaalisen opetuksen, digitaalisten oppimisympäristöjen ja teknisten järjestelmien kehittymistä korkeakouluissa oli jo aiemmin vauhdittanut yleinen digitalisaatiokehitys ja oppijälhtöisyys. Oppijälhtöisyys tunnistettiin sekä opintohallintoon liittyvien tietojärjestelmien kehittämisessä että korkeakoulutuksen saavutettavuudessa paikasta riippumattomana koulutuspalveluna. Opintohallinnon näkökulmasta muutos merkitsi tietojen oikeellisuuden vahvistumista opintohallinnon järjestelmissä. Opiskelijalle opintohallinnon tietojärjestelmien kehittyminen nähtiin merkitsevän palvelua, joka tuo hänelle itselleen ajantasaisen näkymän hänen opintoihinsa, opintojen etenemiseen ja opintosuunnitelmaansa.

Opettajan työ muuttui. Etäopetukseen siirtymisestä kukaan ei voinut jättäytyä pois, mutta samaan aikaan siirtyminen kohteli opettajia eri tavoin. Osa tutkintokoulutuksista tai kokonaiset tutkinnotkin olivat jo olleet aiemminkin verkkototeutuksia ja monimuotototeutuksia. Myös avoimen korkeakoulun verkko-opetusta toteutettiin jo. Jos aiempaa kokemusta ei etäopetuksesta ollut, haaste etäopetukseen siirtymisestä koettiin suurempana. Eräessä vastauksessa todettiin, että opettajilla oli mahdollisuus tarttua haasteeseen, kun haluttiin siirtyä korkeakoulun tasolla verkko-opetuksen laajamittaiseen toteuttamiseen. Tätä mahdollisuutta tuettiin korkeakouluissa eri tavoin: kehitettiin tukipalvelumuotoja, järjestettiin digipedagogista koulutusta, toteutettiin fasilitoituja keskustelutilaisuuksia.

Opettajan työssä lisääntyi hallinnollisen työn osuus ja opettajan tehtävät opetuksen, opintohallinnon ja tukipalvelujen rajapinnassa vahvistuivat opintohallinnon järjestelmäkehitysten myötä. Konkreettina esimerkkinä nostettiin järjestelmiin vietävät arvosanakirjaukset, jotka aiemmin olivat opintohallinnon tehtävässä ja jotka muutoksessa siirtyivät opettajan omaan työhön kuuluvaksi tehtäväksi.

Opetustyöhön liittyvät uudistukset näyttäytyvät kokemustiedon valossa monialaisina, vaikutuksiltaan laajan työntekijäjoukon tehtäviin suoraan vaikuttavina ja siten hyvin tunnistettuina ja tuntuvinakin muutoksina sekä hallinnon että opetuksen tehtävissä. Muutoksille oli tyypillistä niiden vaikuttavuuden kohdentuminen useampaan korkeakoulun toimintoon. Näiden toimintojen tunnistaminen muutoksen suunnittelun vaiheessa koettiin tärkeäksi muutoksen onnistumisen kannalta. Esimerkiksi järjestelmämuutosten vaikutukset ulottuivat opintohallinnon ja opetuksen prosesseihin niiden eri kohdissa, uusien ohjeistusten tekemiseen, toimintojen uudelleen organisointiin, tiedottamiseen, työkuviin ja henkilöstön perehdyttämiseen.

Johtaminen muuttui. Organisaatiotason muutokset näyttäytyvät kokemustiedon valossa vaikutuksiltaan polaarisisina. Organisaatiomallin muutos isona muutoksena oli helposti tunnistettava, mutta samaan aikaan organisaation tasolla onnistumisen kokemusten valossa vaativa muutos. Muutokset kohdistuivat johtamisjärjestelmän uudistamiseen ja vaikutukset ulottuivat toimintojen yhtenäistämistavoitteiden ja organisaation keventämisen myötä organisaation osatoimintoihin. Esimerkiksi linjaorganisaatiosta matriisiorganisaatioon siirtyminen merkitsi johtamisen tukena olevan monien asioiden valmistelun siirtymistä uudelle tasolle, matriisin horisonttitason tehtäväksi. Oppijalähtöisyys tunnistettiin muutosten motiivina. Toimintojen yhtenäistäminen monialaisessa korkeakoulu yhteisöissä tuotti synergiaetua aiemmin eriytyneissä toiminnoissa. Toisaalta vastauksissa nousi esille tarve sille, että tukipalvelut pystytään tuottamaan toimijoita lähellä olevina palveluina. Osalle henkilöstöstä organisaatiossa tapahtunut muutos merkitsi työtehtävien vaihtumista, osalle töiden määrän koettua kasvua, osalle töiden loppumista. Mutta kokemusta oli myös siitä, että organisaatiomuutos ei vaikuttanut omaan työhön. Vaikka muutos toteutettiin, sen perusteluja ja loppuunsaattamista arvioitiin kriittiseen sävyyn, jos koettiin, että muutosprosessi oli jäänyt kesken eikä sitä ollut viety johdetusti ja suunnitelmallisesti toiminnan muutoksen tasolle asti. Tietoa siitä, mitä muutos tarkoittaa ja mitä se tarkoittaa vielä erityisesti omassa työssä koettiin tärkeäksi saada.

Muutosjohtamisen lopputulemana on voinut olla kokonaan uusi toimintayksikkö ja sen brändääminen. Yhden otsikon alla toimiminen koettiin vahvuutena silloin, kun se tuotti kokonaisen, toimivan palvelun, esimerkiksi verkko-opetusta tuottavan ja sitä kehittävän yksikön. Toisaalta esiin tuotiin brändäämiseen liittyvää kritiikkiä, jos brändäyksen ei koettu vastaavan sen alla olevan toiminnan todellisuutta. Muutosten vieminen

käytännön toiminnan tasolle asti johdetusti koettiin henkilöstössä tärkeäksi.

## 5 Muutoksen johtamisen käytännöt

Koko johdon - sekä ylemmän että keskijohdon - sitoutuminen ja näkyminen muutoksen toteutumisen tukena tunnistettiin useimmissa vastauksissa keskeiseksi muutosta vauhdittavaksi tekijäksi. Esille nostettiin toistuvasti keskijohdon rooli muutoksessa operatiivisen toiminnan edistäjänä ja muutosten vaikuttavuuden tunnistajana organisaation eri toiminnoissa. Johdon toiminnan ja viestinnän yhtenäisyyttä muutoksen suunnannäyttäjänä pidettiin tärkeänä. Yhtenäisyyden ja yhteisymmärryksen välittymisen koettiin synnyttävän luottamusta muutoksen toteuttamiseen. Osallistamisen merkitys korostui muutoksen valmistelussa. Muutoksen kohteena olevissa toiminnoissa henkilöstö halusi nähdä itsensä muutosprosessin aktiivisena toimijana ja vaikuttajana, ei vain muutoksen kohteena ja toimeenpanijana. Tähän oli luotu erilaisia toimintatapoja, kuten kyselyjä, kehittäjätiimien kautta tapahtuvaa valmistelua tai fasilitoituja työpajoja. Muutosjohtaja-nimike tuli esille yhdessä haastatelluista korkeakouluista. Muutosjohtajan rooli nähtiin tärkeänä erityisesti muutosta koskevan viestinnän vahvistumisessa. Muuostilanteissa johtaminen ja muutokseen varautuminen budjetoinnin ja henkilöresurssien osalta todettiin tärkeäksi. Opettajien työaikaa muutokseen kiinnittymiseen resursoitiin, mutta toisaalla nähtiin, että panostus omaan työhön yhteiskehittämisessä on itsessään palkitsevaa ja hyödyttää opetustyötä jatkossakin. Muutoksen valmistelussa nostettiin esille henkilöstöriskit ja toimintamallit, jotka tukevat budjetoidun projektin joustavaa toteuttamista. Johdon toiminnassa jatkuvuuden merkitys nähtiin suureksi siinä, miten suunnitelmallisesti muutos saadaan vietyä organisaatiossa. Muutosjohtamisen suunnittelussa koettiin tärkeäksi ottaa huomioon muutoksen jatkuvuuden, hallinnoinnin ja johtamisen turvaaminen myös silloin, kun tapahtuu henkilövaihdoksia kesken muutosprosessin.

Eräissä vastauksessa kuvattiin muutosjohtamisen vaiheet:

- Tilannekatsaus
- Arvio siitä, mikä on erilaisten asiaan vaikuttavien tekijöiden merkitys
- Priorisointi
- Aikatauluttaminen

Muutosjohtamisen menetelmistä oli muutosprosessien kokemuskartoituksessa yksittäisiä esimerkkejä. Kehittämismenetelminä mainittiin PDCA-mallin mukainen kehittäminen, Gartnerin muutoksen viitekehys ja ketterät kokeilut.

Useissa vastauksissa nostettiin esiin organisaation vaikuttajahenkilöiden tunnistaminen muutosagentteina, myös mielipidevaikuttajien tunnistaminen ja hyödyntäminen. "Build guiding coalition" - löydetään organisaatio, joka voi viedä muutosta eteenpäin omassa organisaatiossa.

Henkilöstön osaamisen kehittämiseen liittyen toistuvasti nousi tuesta ja koulutuksesta huolehtiminen. Tähän oli tukipalvelumuotona kehitetty esimerkiksi account manager -mallin mukaista toimintaa, joka perustuu kuuntelemaan ja keskustelemaan ongelmien ratkomiseen. Mentorointi opettajien digitaitojen vertaistukimuotona oli myös käytössä. Tukipalveluiden merkitys muutoksen operatiivisessa toteuttamisessa korostui vastauksissa. Eräs huomio oli, että mitä paremmin akateemisen kentän toimijat olivat jo kiinnittyneet tuki- ja hallintopalveluiden henkilöstön kanssa tehtävään yhteistyöhön, sitä sujuvampaa opettajan työhön liittyvien uudistusten eteenpäin vieminen oli. Hallinto nähtiin silloin yhteistyökumppanina, ei niinkään vain palveluntuottajana. Toimintoja yhtenäistettäessä ja henkilöstön välistä yhteistyötä kehitettäessä nostettiin esiin laajemminkin tuntemisen ja sitä kautta arvostamisen tunteen merkitys yhteistyön sujumiselle.

Korkeakoulujen väliseen yhteistyöhön kehitettyjä konsortiomalleja kuvattiin yhteiskehittämisen kannalta haastaviksi, mutta myös synergiaetua tuottaviksi ratkaisuiksi. Korkeakoulujen edustajat teemaryhmissä tuovat kehitykseen substanssituntemuksensa kautta kehitysideoita ja -vaateita konsortiolle. Korkeakoulujen erilaiset lähtökohdat vaikuttivat kehittämistarpeisiin ja niiden eteenpäin vieminen konsortiotasoisessa kehittämisessä todettiin aikaa vieväksi ja priorisointia vaativaksi.

Muutosprosessin tukemiseksi esitettiin perustetun seuraavia toimia:

- Ohjausryhmä
- Osallistaminen
- Pedajohtajaverkosto
- Muutosjohtaja
- Muutosagenttimalli lähipalveluihin muutoksen kohteena oleviin toimintoihin
- Fasilitoijat organisoivat sisäisiä kohtaamisia ja sparraavat
- Kehittäjätiimi
- Avoin oppimisympäristötyöryhmä
- Kampusfoorumit ja fasilitoidut työtävät palaverissa
- Osallistava prosessiparraus



- Viikoittainen tilannehuone etenemisen seurantaan ja mahdollisten ongelmakysymysten ratkaisemiseen
- “Mikä estää?”-laput
- Työryhmät, joissa läpileikkaavasti edustus opettajien ja johdon edustus/opettajien ja asiantuntijoiden edustus
- Opettajien vertaisoppimisverkostot
- Opiskelijoita opetusavustajina etä- ja hybridiopetuksen tukena opiskelijoille ja opettajien apuna
- Johdon toteuttamat tiedottavat opiskelija- ja opettajatilaisuudet
- Toimivat tukipalvelut (ICT-tuki, pedagogisen työn tuki ja koulutukset, opintohallinnon tuki)
- Erillisen etäopetusta tuottavan yksikön organisoituminen
- Työajan osoittaminen opetuksen kehittämiseen
- Kokeiluihin kannustaminen

## 6 Muutosviestintä ja vuorovaikutus

Muutosviestinnän kokemus oli yhdistettävissä yleisesti muutosjohtamisesta välittyviin kokemuksiin. Onnistunutta viestintää pidettiin vastauksissa muutoksen onnistumisen kannalta avainasiana. Muutoksen selkeää sanoittamista, tavoitteista viestimistä ja taustoittamista pidettiin tärkeänä tekijänä muutokseen sitoutumisessa. Kriittisistä menestystekijöistä viestimistä pidettiin tärkeänä eli minkä asioiden muuttamista tavoitteet ainakin tarkoittavat. Muutosviestinnän roolissa korostuivat ylipäätään tiedottaminen, vuorovaikutteisuus, osallistaminen ja arvostamisen välittyminen. Kohderyhmän huomioon ottavassa viestinnässä tunnistettiin muutoksen vaikuttavan eri tavoin eri toimijoiden tehtäviin organisaatiossa ja tämän pitäisi voida välittyä myös viestinnän kohdentamisena oikein. Opettajan työhön liittyvä itsenäisyys ja autonomisuus koettiin merkitykselliseksi siinä, miten hyvin uudistustyössä päästiin alkuun. Useista vastauksista välittyy opettajan työn tuntemisen ja arvostamisen vaikutus siihen, miten muutostavoitteet otetaan vastaan ja muutosta ryhdytään viemään eteenpäin. Myös esihenkilön rooli muutoksen johtamisessa koettiin tärkeänä.

Muutoksen kokonaisuuden näkeminen ja sen esittäminen muutosviestinnän keinoin nostettiin vastauksissa myös esiin. Muutoksen suunnittelussa on hyvä tunnistaa ja sanoittaa muutoksen luonne, onko kyse projekti- vai prosessimaisesta kehittyvästä muutoksesta ja minne kaikkialle organisaatiossa muutos tulee vaikuttamaan. Vastauksissa oli esimerkki isosta muutoksesta, josta lähtökohtaisesti viestittiin kehittyvän järjestelmämuutoksena, ei valmiina ratkaisuna vielä. Tämä koettiin

hyväksi menettelyksi tilanteessa, jossa ei ollut tarjota valmista ratkaisua. Tiedottaminen oli prosessiin hyvin kiinnittyneenä. Eräissä vastauksessa tuotiin esille hyvin myönteisenä asiana se, että muutoksesta viestiminen johdon tasolta oli ennakkoon aikataulutettu ja aikataulu tiedotettiin henkilöstölle ensimmäisessä tapaamisessa. Yhtä tärkeää oli huomata tiedottaa myös aikatauluun mahdollisesti tulevista muutoksista ja niiden syistä.

Jokainen haluaa tietää muutoksen vaikutuksen omaan työhön ja jokainen haluaa tulla kuulluksi. Muutosviestinnässä arvostetaan osallistavaa, keskustelevaa ja vuorovaikutteista johtamistapaa. Yhteisenä nimittäjänä onnistuneille työtavoille muutosprosessissa voidaan pitää vuorovaikutteisuutta ja avoimuutta. Muutosprosesseja vietiin eteenpäin alakohtaisissa asiantuntijaryhmissä, fasilitoiduissa tilaisuuksissa ja monialaisissa kehittäjäryhmissä. Kokemus saattoi olla kuitenkin silti se, että laajaa osallistamista ei ollut tapahtunut ja viestit kulkivat sisäisissä palavereissa tai toimitetuissa tiedotteissa. Osallistaminen oli voitu kokea edustukselliseksi. Erilaisten henkilökohtaisten ja ryhmätapaamisten ohella viestinnän kanavina käytettiin verkon tarjoamia mahdollisuuksia, kuten intranetia, Teamsia, Wikiä, sähköpostia, koulutusvideoita, blogeja, sosiaalista mediaa laajemminkin ja muita kanavia, joilla tavoitetaan myös opiskelijat silloin, kun muutos on heitä koskeva.

Viestinnän osalta myös viestijän asiantuntemus asiaa kohtaan nostettiin esille. Akateemiset johtavat akateemisia -lausunto kertonee siitä, että viestin vastaanottajan on voitava luottaa viestijän ymmärrykseen ja osaamiseen tässä tapauksessa akateemisen työn luonteesta ja vaativuudesta - siitä toimintaympäristöstä, johon uudistusta ollaan tuomassa.

Johdon sitoutumisesta muutokseen ja sen läpiviemiseen kertoi se, että johto myös viestii aktiivisesti ja kertoo omasta osallistumisestaan muutokseen. Kuten eräs vastaajista sanoi: "Hyötyjen kuvaaminen ja insentiivit pitkällä tähtäimellä on tärkeä kuvata." Onnistuneen muutosjohtamisen viestinnän nähtiin vahvistavan luottamusta siihen, mitä ollaan tekemässä.

## 7 Muutosjohtamisessa käytetyt mittarit ja vaikuttavuuden arviointi

Muutosjohtamisessa käytettiin sekä rahoitusmallin että korkeakoulun muun sisäisen kehittämisen mukaisia mittareita. Muutosjohtamisen

vaikuttavuutta arvoitiin muutostyyppin mukaan henkilöstökyselyin, henkilöstön osallistumismäärillä koulutuksiin, opiskelijapalautteihin, opintojaksopalautteihin, kyselyinä opintojen alussa ja aikana, koulutuksen vetovoimana, opintosuoritusten määränä, tukipalvelupyynnöiden määränä ja ylipäätään tiedolla johtamiseen käytetyillä numeerisilla tiedoilla sekä henkilöstö- ja ICT-kustannuksina. EU-tasoiseen opettajien digitaitoviitekehikseen Digital Competence Framework for Educators (DigCompEdu) muokattiin sen ykköstasoa peilaten opettajien käyttöön sopiva digiopettajan starttipaketti osaamistaidon mittariksi. PDCA-syklin mukaisesta tarkastelusta on tehty ja People Power -tutkimuksen yhteistyötä koskevaa arviointia on käytetty.

Datan tulkinta koettiin haastavaksi sen laajuuden ja monisyisyyden vuoksi. Eräissä vastauksissa todettiin, että kehitys ei ollut kovin johdonmukainen, joten erillistä seurantaa ei ollut. Toisessa vastauksessa tuotiin esiin muutoksen tuoma prosessien uudistuminen, mikä tarjoaa mahdollisuuden saada tietoa prosessien eri vaiheiden kestosta ja jonka perusteella voidaan mitata ja seurata prosessien tehostumiseen liittyvien tavoitteiden saavuttamista. Datan mittaaminen koettiin tärkeäksi myös silloin, kun argumentoidaan muutoksen edistymistä ja validoidaan kuulopuheiden paikkansa pitävyyttä. Laadullista tietoa voidaan saada osaamisprofiilipäivityksistä, joista saadaan tietoa osaamisen muutospotentialista.

Useissa vastauksissa mittareita ei ollut esiin nostettu. Tuloksesta viesti se, oliko muutos saatu toteutettua. Kuitenkin nähtiin mahdollisuutena muutoksen toteutukseen liittyvä itsearviointi ja ohjausryhmäarviointi. Vaikuttavuutta voidaan mitata myös tutkimuksilla esimerkiksi etäopetuskokemuksiin liittyen.

## 8 Muutosjohtamisessa koetut onnistumiset

- Tunnistetaan muutoksen kokonaisvaikutus
- Ylin johto ja keskijohto vuorovaikutus ja yhteinen tahtotila
- Vuorovaikutteinen johtaminen
- Henkilöstön yhteistyöhön panostaminen
- Arvostuksen kokeminen
- Oman työn johtamisen tunne
- Tuen palvelevuus
- Viestintä
- Muutosviestien konkreettisuus ajassa

Useassa vastauksessa todettiin, että muutos ei merkitse kaikille samoja asioita. Tämä on muutoksen eteenpäin viemisessä tärkeä tunnistettava asia. Kokemustiedoissa todettiin, että on tärkeää osata tunnistaa muutoksen kokonaisuus ja siihen vaikuttavat tekijät organisaatiossa. Muutoksen onnistumisen kannalta on hyvä puhua eri prosessien ja ohjaamisen kehittämisestä niin, että ne voivat kiinnittyä kokonaisuuteen. Organisaatiomuutos tuotti parhaimmillaan tyytyväisyyttä muutokseen ja kokemusta työhyvinvoinnin vahvistumisesta. Ylimmän johdon ja keskijohdon vuorovaikutuksen vahvistuminen ja yhteinen tahtotila edistivät muutoksen onnistumista. Onnistumisen kokemusta tuotti myös toimintojen yhtenäistäminen ja siilojen purkaminen toimintojen väliltä - etenkin kun alussa panostettiin myös henkilöstön tutustumiseen toisiinsa uudessa organisaatiossa. Keskusteleva johtamistapa ja vuorovaikutteisuus helpotti muutoksen johtamista. Kuulluksi tulemisen tunne oli tärkeää henkilöstölle ja viesti arvostamisesta.

Etäopetuksen kehittämistoimissa koettiin onnistumisia joustavampien opintopolkujen syntyemisessä ja ylipäätään pedagogisen toiminnan kehittymisenä, josta hyötyi myös lähiopetus. Kiitosta sai opettajan oma mahdollisuus siirtyä etäopetuksen pariin kokeilujen ja yhteisen kehittämisen kautta, jolloin jotain tuttuakin työssä säilyi. Oman työn johtamisen tunne koettiin tärkeäksi.

Tukipalvelut olivat tärkeässä asemassa ja saivat tunnustusta muutosten operatiivisessa käytäntöön viemisessä yhdessä opettajienkin kanssa. Koettiin, että tavoitteet selkiytyivät ja yhteinen ymmärrys kasvoi. Tukipalvelut pystyivät tuottamaan ohjeita, opastusta ja koulutusmateriaaleja. Tilannehuone-tyyppiset ratkaisut edistivät ketterää kehittämistä ja reagointia ongelmatilanteisiin.

Viestinnän ja tiedotuksen onnistumisia tunnistettiin, samaan aikaan todettiin viestinnällä tavoittamisen haasteellisuus isoissa organisaatioissa ja hyvin itsenäisesti hoidettavissa tehtävissä.

Muutosta eteenpäin vievien muutosagenttien rooli koettiin hyväksi ratkaisuksi. Samoin se, että korostetaan konkreettista tekemistä ja mahdollisuutta, nykyhetken kehittämistoimea - sitä mikä on nyt tunnistettavissa olevaa. Muutosagenttitoimintaa hyödynnettiin muutoksen johtamisessa tavoitekeskusteluihin, tulkintaan ja muutosten läpivientiin esimerkiksi lähipalveluissa ja toiminnoissa, joihin muutos vaikuttaa. Vastauksissa todettiin, että muutosagenttina voi toimia innostavien yksilöiden ohella myös esimerkiksi tiedekunta.

## 9 Muutosjohtamisessa koetut haasteet

- Muutoksen sanoittaminen
- Selkeät vastuut
- Suunnitelmallisuus ja sen sitominen aikaan
- Luottamus johdon toimintaan
- Yhteiset tavoitteet
- Tiedottaminen
- Kehittämiskokeilujen määräaikaisuus ja yhteiskehittäminen

Muutoksen sanoittaminen koettiin haastavaksi. Muutosjohtamista tarvitaan tukemaan korkeakoulujen tasolla tapahtuvaa muutosta: mikä muutos on ja mitä siitä pitää ymmärtää. Muutoksesta saatava hyöty korkeakoululle, oppijoille ja opettajille on tärkeää sanoittaa ja avata. "Johtaminen muuten kuin innostamisen kautta on haaste, jos vastuut eivät ole täysin selviä." Opettajien työ on itsenäistä työtä, mikä vaikuttaa mahdollisuuksiin ohjata sitä. Silloin muutosta isona yhtäaikaisena toimena korkeakoulussa on vaikea hallita niin, että kaikki saataisiin siihen mukaan. Haasteeksi johtamisen toteuttamiselle koettiin myös se, jos henkilöiden väliset työnjohtosuhteet tai tehtäväkuvat ovat epäselvät tai päällekkäiset.

Muutos kaipaa suunnitelmallisuutta. Muutoksia arvioitiin kriittisesti, jos niille ei ollut varattu riittävästi aikaa. Alkuperäisessä aikataulussa pysymiseen saattoi tulla myös ennakoimattomia tekijöitä, esimerkkinä saavutettavuuslainsäädännön vaikutus tai käsityön yllättävän suuri määrä tiedonsiirtoihin liittyen järjestelmäkehityksessä. Näissä tilanteissa viivästys voi olla pitkäkin, jos tekeviä käsiä ei voida lisätä. Muutoksen perustelemisen tällaisissa tilanteissa koettiin haastavaksi. Työaika tunnistettiin resurssina, joka tarvitaan oman työn kehittämiseen ja toisaalta uuden ratkaisun omaksumiseen ja haltuunottoon. Esimerkiksi nopea siirtyminen ja tarjonnan laajeneminen etäopetukseen oli lisännyt huolta opetuksen laadusta, kun lähiopetuksessa aiemmin käytetty materiaali piti saada nopeasti digitaaliseen oppimisympäristöön ja etänä opetettavaksi. Tähän yhdistyi myös kokemus opintojen keskeyttämisestä ja opintohallinnon työmäärän kasvusta, kun opetustarjonta avautuu laajasti saavutettavaksi. Toisaalta vanhat työtavat opintohallinnossakin vaativat järjestelmä uudistuksissa uuteen oppimisen, muutokset koskivat usein myös opiskelijoita ja heidän perehdytystarpeidensa huomioon ottamista.

Luottamuksen syntyminen tapahtuvaan muutokseen edellytti vastaajien mukaan luottamusta johtoon ja johdon määrittämiin muutostavoitteisiin.

Luottamuksen koettiin olevan avainedellytys onnistuneen muutoksen läpiviennille organisaatiossa. Ison muutoksen ymmärtämisen nähtiin edellyttävän konkreettisia toteutuneita toimia. Eräs vastaaja kuvasi pitämiensä demojen ja infotilaisuuksien kaikuneen kuuroille korville, muutos tunnistettiin vasta, kun se realisoitui omassa arjessa vaadittavina toimina. Prosessien turhaksi koettu viivästyminen herätti epäluottamusta. Erilaisten organisaatio- ja toimintakulttuurien yhdistäminen koettiin haasteeksi, jos se ei synnytä luontevaa yhteistä kehittämistä ja tekemistä. Muutosta toteuttavien yhteiset tavoitteet muutokselle nähtiin tärkeinä, jotta välttytään osaoptimoinnilta. Kriittisessä kehittämisen vaiheessa tapahtuvat keskeiset henkilövaihdokset nähtiin myös riskinä muutoksen toteutumiselle.

Tiedotuksen kohtaaminen oli haaste silloin, jos henkilöstöä on vaikea tavoittaa saman asian äärelle. Tämä huomattiin erityisesti opettajan työhön liittyen. Opettajan työssä saatettiin viitata opetuksen vapauteen ja akateemiseen autonomiaan, mikä tulkittiin myös muutosvastarintana. YT-tilanteet nostettiin myös esiin koko prosessin kulkuun vaikuttavana toimena. Haasteeksi yhteiselle kehitystyölle koettiin, jos se yhdistyi heikkoon tiedottamiseen tai yleiseen tietämättömyyteen.

Haasteena voi olla myös hyvienkin kehittämiskokeilujen määräaikainen luonne, joka johtuu esimerkiksi rahoituksesta. Hyvien käytäntöjen juurruttaminen toimeen voi vaatia uudenlaista resurssitarkastelua ja ratkaisuja toiminnan jatkosta. Yhteinen kehittäminen koettiin haasteeksi kehitettäessä korkeakoulujen yhteistä opintojärjestelmäpalvelua. Korkeakouluilla on ollut erilaiset lähtökohdat ja sitä kautta erilaiset kehittämistarpeet, jotka on pitänyt sopeuttaa konsortiossa tapahtuvaan kehittämiseen joko aikataulullisesti tai omana työnä tehden. Omana haasteenaan yhteiskehittämisessä tunnistettiin myös korkeakoulujen välinen kilpailu opiskelijoista sekä rahoituksen toteutuminen ja vaikuttavuuden tavoitteet.

## 10 Muutosjohtamisen kriittiset menestystekijät

- Strategisesti johdettu kehittäminen, jossa huomioidaan myös muuttuvat käytänteet
- Aktiivinen ja suunnitelmallinen viestintä
- Moniammatillinen verkostoituminen ja yhteiskehittäminen yksiköiden välillä
- Yhteinen selkeästi sanoitettu taustoittaminen
- Johdon yksimielinen sitoutuminen muutoksen johtamiseen

- Riittävä tuki ja tukipalvelu
- Henkilöstön työn arvostaminen, erityisenä huomiona opettajan työn autonomian arvostaminen
- Tunnistetaan muutosagenttien voima muutoksessa ja hyödynnetään se
- Tunnistetaan organisaatiokulttuuriin vaikuttava muutos
- Riittävä aika toteuttaa muutos

Kokemuksista oli johdettavissa useita toimia, joita voidaan hyödyntää muutosjohtamisen valmistelussa. Vastauksissa kriittisinä menestystekijöinä toistuivat ylimmän johdon ja operatiivista johtamistyötä tekevän keskijohdon yhteistyö ja yhteinen näkemys muutoksen tavoitteista ja niiden saavuttamisen tärkeydestä. Yhtä tärkeälle sijalle nousivat avoin vuoropuhelu, osallistaminen, muutosviestintä ja muutoksen eri vaiheista aktiivinen tiedottaminen. Nämä tunnistettiin erityisesti luottamuksen rakentamisessa tärkeinä toimina. Muutosagenttien merkitys muutoksen läpiviennissä oli tunnistettu myös laajasti korkeakouluissa.

Haastattelu- ja kyselyaineistossa nousivat toistuvasti näkemykset siitä, että muutoksen valmisteluvaiheessa olisi pitänyt osata vahvemmin ottaa huomioon organisaation tehtävät ja toiminnot, joihin muutos tulee kohdistumaan ja osallistaa asianomainen henkilöstö valmisteluun. Vastauksista oli luettavissa, että tällaisella osallistamisella oli ollut vaikutusta sekä muutokseen motivoitumiseen että tavoitteiden mukaisen aikataulutuksen toteutumiseen.

Muutoksen vaikuttavuuden mittareina käytettiin yleensä numeerisia, esimerkiksi rahoitusmallin, vetovoiman tai henkilöstökoulutukseen osallistumiseen liittyviä mittareita. Laadullisia mittareita oli käytetty vähemmän, mutta aineistossa tuli esille esimerkiksi opiskelijoille tehty muutokseen liittyvä kokemustiedon tutkimus tai henkilöstökysely. Vastauksista oli luettavissa, että muutoksen vaikuttavuuden mittaaminen ja mittareiden määrittäminen jo valmisteluvaiheessa oli usein haastavaa, mittareita ei asetettu ennakoon tai mittarointi otettiin käyttöön muutoksen lopputuloksissa. Tätä selittää myös se, että tavoitteetkin saattoivat jäsenyä muutosprosessin edetessä.

## 11 Kokemustiedosta saadut johtopäätökset muutosjohtamisen ohjelman linjauksiin

Seuraavassa kuvataan vielä havaintoja, joita muutosjohtamisen ohjelman linjattaessa on tunnistettavissa muutoskokemustiedon aineistosta:

Muutoksen taustoittaminen. Mitä mahdollisuuksia Digivisio 2030 tuo korkeakouluille huomioiden korkeakoulujen erilaiset toimijat?

- Korkeakoulun ja sen tarjonnan näkyvyys ja saavutettavuus on valtakunnallinen.
- Korkeakoulut saavat erityisen osaamisen volyyminhyötyä koulutuksen saavutettavuuden helpottuessa.
- Kansallinen viitekehys digipedagogisten koulutusten ja tarjonnan laaduntarkasteluun ja -kehittämiseen mahdollistuu.
- Omat opiskelijat kiinnittyvät sujuvasti laajan opetustarjontaan, opintoja voi edistää omaan tahtiin ja opiskelijat pystyvät personoimaan osaamistaan entisestään.
- Digivisio 2030 käyttäjä- ja opiskelijalähtöinen palvelukehitys on kaikkien korkeakoulujen hyödynnettävissä.

Muutoksen suunnittelu ja vaikuttavuuden tunnistaminen:

- Muutostavoitteet ja muutoksen kohdentuminen organisaation eri toimintoihin ja toimijoihin on tunnistettu.
- Muutosviestintä on johtamisen työkaluvalikossa keskeinen.
- Muutosaikataulu ja siitä tiedottaminen prosessin eri vaiheissa on mietitty ja kerrotaan avoimesti.
- Muutoksen vaikuttavuuden mittarit valitaan.
- Muutoksen edistymistä seurataan ja johdon sitoutuminen muutokseen on yhtenäistä.
- Riskit tunnistetaan ennakoivasti.

Hyvät käytännöt muutoksen johtamisessa:

- Koko korkeakoulun johto sitoutuu muutoksen läpiviemiseen yhtenä rintamana mukaan lukien laajasti ylin johto ja operatiivinen keskijohto.
- Muutosagentit tunnistetaan henkilöstössä ja heidän roolinsa hyödynnetään muutoksessa.
- Korkeakoulun tunnistama muutostavoite määritetään selkeästi ja tunnistetaan eri osa-alueet, joihin tavoiteltu muutos tulee vaikuttamaan (opettajat ja siihen liittyvä autonomisuus, tukipalvelut, ICT, muut hallintopalvelut, opiskelijat).
- Korkeakoulussa osallistetaan ja arvostetaan osaamista ottamalla asiantuntijat mukaan muutosprosessin valmisteluun. On tärkeää



tunnistaa ja kuulla, miten muutos tulee vaikuttamaan esimerkiksi opintohallinnon tai tietotuotannon alueella omassa korkeakoulussa.

- Muutoksen valmistava suunnittelu on hyvää ja selkeästi vastuun ja päätöksenteon prosessin kuvaavaa. Hyvä suunnittelu kestää esimerkiksi mahdolliset toimijavaihdokset ja samaan aikaan ketterän etenemisen.

#### Muutosviestintä

- Viestintä on avointa ja ajantasaista. Vuorovaikutteisuuden panostaminen on tärkeää.
- Puhutaan meneillään olevasta muutoksesta, ei korosteta tulevaisuudessa tapahtuvaa, sillä kuulija tarvitsee mahdollisimman laajan kosketuspinnan ja oman roolin ymmärtämisen osana muutosta.
- Henkilöstössä jokainen, johon muutos jollain tavoin tulee vaikuttamaan, haluaa tietää, miten ja missä vaiheessa muutos vaikuttaa häneen työntekijänä.
- Viestinnän merkitys muutoksen johtamisessa tunnistetaan ja hyödynnetään.

## Liite 1: Haastattelukutsu

### **Haastattelupyynnö ja kyselyyn vastaamispyynnö kokemustiedon kartoittamiseksi**

Miksi pyydämme kokemustiedon kartoitukseen?

Digivisio 2030:ssa valmistellaan muutosjohtamisen ohjelmaa. Tässä yhteydessä kartoitamme muutosjohtamisen malleja ja käytäntöjä, joita korkeakoulut ovat toteuttaneet. Muutoksen teemoja ovat voineet olla esim. ihmisten johtaminen hajautetussa organisaatiossa, palvelujen muutos, organisoitumisen muutos, kansallinen ratkaisu (esim. Sisü, Peppi) tai pedagoginen muutos korkeakoulussa. Tähän haastatteluun on ensi vaiheessa kutsuttu korkeakouluja, joiden toiminnassa olemme tunnistanee tähän hyvin soveltuvia kehittämistoimia tai muutoshankkeita.

Muutosjohtamisen ohjelmalla halutaan tukea Digivisio 2030 tavoitteiden toteuttamista korkeakouluissa. Digivisio 2030 toteuttamisessa pitkäjänteinen digivisiotyö tukee oppijoiden oppimista läpi elämän sekä mahdollistaa pedagogiikan kehittymisen ja korkeakoulujen uudistumisen. Toivomme, että olette kanssamme toteuttamassa näitä tavoitteita.

### **Operatiivisia yhteyshenkilöitä pyydämme valmistelevaan asian omassa korkeakoulussanne**

Mikä kehittämistoimi teillä on ollut laajasti omaa korkeakoulua koskettava - oma tai korkeakouluverkostossa tapahtunut kehittämistoimi - joka edellytti teillä muutosprojektia, kuului strategiseen kehittämistoimeen ja vaikutti teillä opetuksen toteuttamiseen? Kuka ja ketkä teillä ovat olleet kehittämistoimen johdossa ja operatiivisessa kehittämisvastuussa? Ovatko he halukkaita osallistumaan haastatteluun ja kertomaan siinä lisää, miten kehittämistoimeen päädyttiin, miten se toteutettiin ja millaisia vaikutuksia toimella on ollut omassa korkeakoulussa?

Olemme tunnistanee ennakoon joitakin kehittämistoimia/muutoshankkeita (viestin lopussa). Voisiko pyyntömmee kohdistua niihin vai johonkin toiseen kehittämistoimeen tai muutoshankkeeseen? Toivomme haastatteluun sekä ylimmän johdon että operatiivisen johdon asiantuntemusta. Lisäksi toivomme, että korkeakoulustanne nimetään kolme asiantuntijaa (esimerkiksi opettaja, opetuksen kehittäjä tai it-asiantuntija), jotka voivat kertoa kokemustietoa toteutuneesta muutoksesta kyselylomakkeella.

Kokemustiedon kartoittaminen haastattelun avulla

- johtoryhmätaso

- keskijohto (päällikkötaso) ja projektipäällikkötaso  
Kokemustiedon kartoittaminen kyselyn avulla
- asiantuntijat, joiden työhön muutos on kohdistunut

Jokaiselle tässä kokemustiedon kartoituksessa mukana olleelle korkeakoululle toimitetaan vastauksista saatu oman korkeakoulun yhteenveto, kuvaus siitä, miten muutos nähtiin. Haastattelun kesto on noin 45 minuuttia ja se toteutetaan tammikuun aikana 2022. Tarkempi aika sovitaan haastateltavan kanssa erikseen.

### **Pyyntöömme vastaaminen**

Pyydämme vahvistamaan muutoskohteen ilmoittautuessanne haastatteluun osoitteessa [digivisio@csc.fi](mailto:digivisio@csc.fi). Otsikoikaa sähköposti: "Muutosjohtamisen haastattelu ja kysely: Case korkeakoulu XX". Ilmoittakaa myös korkeakoulunne haastateltavien nimet, rooli muutoskohteessa (johtoryhmä / keskijohto / asiantuntijat) ja yhteystiedot (sähköposti ja puhelinnumero) **20.12.2021 mennessä**.

### **Ennakkoon tunnistamamme kehittämistoimet tai muutoshankkeet**

Ihmisten johtaminen hajautetussa organisaatiossa

- Diakonia-ammattikorkeakoulu, DIAK  
Palvelujen muutos
- CampusOnline-kehittäminen - Turun ammattikorkeakoulu  
Organisoitumisen muutos
- Tampereen korkeakoulu yhteisö: Tampereen ammattikorkeakoulu ja Tampereen yliopisto
- Linjaorganisaatiosta matriisiorganisaatioksi - Satakunnan ammattikorkeakoulu, SAMK

Kansallinen ratkaisu

- Peppi - Metropolia ammattikorkeakoulu
- Sisu - Helsingin yliopisto  
Pedagoginen muutos, opettajan työn muuttuminen
- Etäopetukseen siirtyminen - Kaakkois-Suomen AMK, XAMK
- Yliopisto - Itä-Suomen yliopisto (15 000 opiskelijaa ja 2700 hlöstöä)

Kiitos yhteistyöstä!

Terveisin

**Erika Maliranta | Hankepäällikkö | Digivisio 2030**

+358 50 535 2391 | [erika.maliranta@csc.fi](mailto:erika.maliranta@csc.fi)

<https://digivisio2030.fi>

CSC - Tieteen tietotekniikan keskus Oy | <https://www.csc.fi>

## Liite 2: Kutsu kyselyyn vastaamiseen

### Digivisio 2030 -muutosjohtamisen ohjelman valmistelu: kysely korkeakoulujen asiantuntijoille, DL 3.2.

Hei

Kiitos, että olemme saaneet korkeakoulunne ja sinut mukaan muutosjohtamisen kokemustiedon kartuttamiseen osana Digivisio 2030 -muutosjohtamisen tuen valmistelua!

Vastaathan kyselyyn viimeistään 3.2.2022, kiitos!

Mihin kokemustiedon kartuttaminen liittyy?

Suomi elää monipuolisesti osaamisesta. Jokaisella on taustastaan tai koulutuksestaan riippumatta mahdollisuus oppia jatkuvasti juuri omaan tarpeeseen ja tilanteeseen sopivalla tavalla. Korkeakoulut tekevät yhdessä oppimiselle tulevaisuuden. Digivisio 2030 -hankkeessa suomalaiset korkeakoulut rakentavat yhdessä tulevaisuuden kanssa yhteensopivaa, kestäväää osaamisen ekosysteemiä. (Lisätietoja: <https://digivisio2030.fi/>)

Osana Digivisio 2030:a valmistellaan muutosjohtamisen ohjelmaa, jolla tuetaan Digivisio 2030 -tavoitteiden toteuttamista korkeakouluissa. Tässä yhteydessä kartoitamme muutosjohtamisen malleja ja käytäntöjä, joita korkeakoulut ovat toteuttaneet. Muutoksen teemoja ovat voineet olla esim. ihmisten johtaminen hajautetussa organisaatiossa, palvelujen muutos, organisoitumisen muutos, kansallinen ratkaisu (esim. Sisu, Peppi) tai pedagoginen muutos korkeakoulussa.

Kokemustiedon kartuttamiseksi olemme tähän mennessä haastatelleet korkeakoulusi johdon edustajia. Em. haastattelujen lisäksi teemme kyselyn muutamalle korkeakoulusi asiantuntijalle, joiden työhön muutos on kohdistunut. Korkeakoulusi on nimennyt sinut yhtenä asiantuntijana vastaamaan kyselyyn.

### **Kyselyn teemana on kehittämistoimen / muutoshankkeen toteuttaminen ja sen yhteydessä toteutettu muutosjohtaminen, case X**

Kysely toteutetaan ajalla 24.1.- 3.2.2022. Kyselyn vastaaminen vie noin 20 minuuttia aikaa.

Linkki kyselyyn: <https://link.webropolsurveys.com/S/1BB7794A1B3C85A0>

### **Kiitokset panoksestasi jo etukäteen!**

Kyselyn tuloksista

Jokaiselle tässä kokemustiedon kartoituksessa mukana olleelle korkeakoululle toimitetaan vastauksista saatu oman korkeakoulun yhteenveto, kuvaus siitä, miten muutos nähtiin.

Lisätietoja

Lisätietoja muutosjohtamisen ohjelmasta ja kyselystä: hankepääällikkö

Erika Maliranta, p. 050 535 2391, [erika.maliranta@csc.fi](mailto:erika.maliranta@csc.fi)

Yhteistyöterveisin

**Erika Maliranta | Hankepääällikkö | Digivisio 2030**

+358 50 535 2391 | [erika.maliranta@csc.fi](mailto:erika.maliranta@csc.fi)

<https://digivisio2030.fi>

CSC - Tieteen tietotekniikan keskus Oy | <https://www.csc.fi>

### Liite 3: Haastattelukysymykset

1. Lähtökohdat ja tavoitteet
  - Millainen muutos oli kyseessä? (esim. ICT / toimintatapa / prosessi / organisatorinen / kulttuuri)
  - Mitkä ovat olleet muutoksen tavoitteet?
  
2. Ratkaisu ja toimenpiteet
  - Miten muutosjohtaminen suunniteltiin?
  - Miten muutosjohtaminen toteutettiin käytännössä?
  
3. Opit muutoksen johtamisesta
  - Miten muutoksen läpiviemisessä onnistuttiin johtamisen näkökulmasta? (Johtajuus ja muutoksen hallinta)
  - Mikä haastoi?
  
4. Muutoksen johtamisen menetelmät ja työkalut
  - Mitä muutoksen johtamisen menetelmiä tai työkaluja käytettiin?
  - Mitä kokemuksia näistä saatiin?
  
5. Miten varmistettiin dialogisuus?
  - Miten henkilöstö osallistui dialogiin?
  - Miten muutoksesta viestittiin?
  
6. Lopputulokset ja vaikuttavuuden arviointi
  - Mikä muuttui ja miten?
  - Mitä hyötyjä saavutettiin? (esim. Mittarit ja niiden seuranta)

## Liite 4: Kyselylomake

## DIGIVISIO

Digivisio 2030 -muutosjohtamisen ohjelman valmistelu: kysely  
korkeakoulujen asiantuntijoille

## 1. Edustamasi korkeakoulu ja kyselyn kohteena oleva muutosprosessi

## 2. Vastaajan nimi ja tehtävänimike

Etu- ja sukunimi

Sähköposti

Tehtävänimike

## 3. Oma roolisi muutoksessa? Voit valita useamman.

- Muutos kohdistui työhöni
- Osallistuin muutoksen valmisteluun
- Osallistuin muutoksesta tiedottamiseen
- Osallistuin muutoksen johtamiseen
- Muu, mikä?

Kuvaa omaa kokemustasi asiantuntijana seuraavien kysymyksien avulla.  
Kyselyn lopussa on lisäksi tilaa vapaille kommentteille.

## 4. Miten henkilöstö osallistui muutosprosessiin?

3000 merkkiä jäljellä

## 5. Miten muutoksesta tiedotettiin?

## 6. Mikä muuttui omassa työssäsi?

3000 merkkiä jäljellä

## 7. Mikä muuttui laajemmin organisaatiossanne?

8. Mikä muutoksessa onnistui hyvin?

3000 merkkiä jäljellä

9. Mikä muutoksessa oli haasteellista?

3000 merkkiä jäljellä

10. Mitä muuta haluaisit sanoa? Esimerkiksi jos muutos tehtäisiin nyt, mitä tekisit toisin tai millaisia vinkkejä/hyviä käytäntöjä jakaisit/ehdottaisit vastaavien hankkeiden toteutukseen.

3000 merkkiä jäljellä

Lähetä