

**VAASAN YLIOPISTO**  
**KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**  
**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Jouko Mäki-Korvela

**MUUTOSPROSESSIN JOHTAMINEN KORKEAKOULUSSA**  
- **CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULUN MUUTOSJOHTAMISEN**  
**KÄYTÄNNÖT**

Johtaminen ja organisaatiot  
Pro gradu- tutkielma

VAASA 2014

<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	<b>5</b>
<b>TIIVISTELMÄ</b>	<b>7</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>9</b>
1.1. Korkeakoulun muutosjohtaminen tutkimuskohteena	10
1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite	12
1.3. Tutkimuksen rakenne ja keskeiset käsitteet	13
<b>2. ORGANISAATION MUUTOS</b>	<b>16</b>
2.1. Näkökulmia organisaation muutokseen	16
2.2. Muutoksen johtaminen	18
2.3. Organisaation muutosprosessin vaiheet	22
2.3.1. Valmistelu	25
2.3.2. Toteuttaminen	27
2.3.3. Vakiinnuttaminen	29
2.3.4. Tukitoimet	30
<b>3. MUUTOKSEN JOHTAMINEN KORKEAKOULUYMPÄRISTÖSSÄ</b>	<b>32</b>
3.1. Korkeakoulu toimintaympäristönä	32
3.2. Korkeakoulun johtaminen	35
3.3. Muutostarpeet korkeakoulussa	40
3.4. Korkeakoulun muutosjohtajuuden haasteet	41
3.5. Muutoksen toteuttamismallit	43
<b>4. CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULUN MUUTOSJOHTAMISEN KÄYTÄNNÖT</b>	<b>48</b>
4.1. Ammattikorkeakoulukenttä	48
4.1.1. Ammattikorkeakoulujen uudistus 2011 – 2014	49
4.1.2. Centria-ammattikorkeakoulu muutoksessa	50
4.2. Kvalitatiivinen tutkimus	51



4.2.1. Aineisto	52
4.2.2. Haastattelut	53
4.2.3. Tutkimuksen luotettavuus	54
<b>5. KVALITATIIVISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>57</b>
5.1. Korkeakouluympäristö	57
5.2. Visio ja strategia	60
5.3. Osallistaminen	62
5.4. Johtajuus	65
5.5. Implementointi	67
<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b>	<b>69</b>
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>79</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>87</b>
<b>Liite 1.</b> Centria-ammattikorkeakoulun muutosjohtamisen käytännöt, teemahaastattelu.	87



<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
<b>Kuvio 1.</b> Kotterin kahdeksan muutoksen askelta	24
<b>Kuvio 2.</b> Muutoksen huoneet	26
<b>Kuvio 3.</b> Koulutuksen johtajuuden osa-alueita	37
<b>Taulukko 1.</b> Muutostyypit	17
<b>Taulukko 2.</b> Muutoksen johtajalta vaadittava osaaminen	21
<b>Taulukko 3.</b> Oppilaitosten muutosten perusteet, muutoksen luonne ja ilmenemismuoto	40
<b>Taulukko 4.</b> Korkeakoulun muutosjohtamisen ulottuvuudet ja osatekijät	46



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Jouko Mäki-Korvela
<b>Tutkielman nimi:</b>	Muutosprosessin johtaminen korkeakoulussa - Centria-ammattikorkeakoulun muutosjohtamisen käytännöt
<b>Ohjaaja:</b>	Professori Vesa Routamaa
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri (KTM)
<b>Yksikkö:</b>	Johtamisen yksikkö
<b>Oppiaine:</b>	Johtaminen ja organisaatiot
<b>Aloitusvuosi:</b>	2012
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2014
	<b>Sivumäärä:</b> 87 (1 liite)

---

**TIIVISTELMÄ**

Muutosprosessit ja muutoksen johtaminen ovat olleet tutkittuja objekteja erityisesti 1990-luvun loppupuolella, mutta tutkimus on ulottunut pääasiassa yrityksiin ja kunnalliselle sektorille. Suomalainen koulutuskenttä on ollut murroksessa koko 2000-luvun ja koulutuskentän muutostekijät ovat varsin moninaisia. Korkeakoulutuksessa on jo tapahtunut yliopistolain ja yliopistolaitoksen uudistaminen ja seuraavana vuorossa on vastaava ammattikorkeakoulujen rakenneuudistus. Yritykset ovat tottuneet kohtaamaan markkinataloudessa muutoksia ja johtamaan niitä, mutta muutosjohtaminen on oppilaitosorganisaatioissa paljon uudempi komponentti toiminnan johtamisen kokonaisuudessa. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään miten ammattikorkeakoulujen muutosjohtaminen noudattaa muutosjohtamisen teoreettisia malleja sekä millaisia vaihtoehtoja ja käytäntöjä liittyy muutoksen johtamiseen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu muutosjohtamisen keskeisistä teorioista sekä koulumaailmaa ja sen johtamista koskevista tutkimuksista. Muutosjohtamisen teorian ja toimintamallit on suunnattu yrityksiin, joten niihin pitää sopeuttaa korkeakouluympäristöön vaikuttavat tekijät, kuten koulutuspolitiikka, toiminnan yhteiskunnalliset päämäärät sekä koulun johtamisen erityispiirteet. Tutkimuksen empiria on puolestaan toteutettu kvalitatiivisen, puoli-strukturoidun haastattelututkimuksen avulla Centria-ammattikorkeakouluun. Centrian johdon haastatteluiden lisäksi aineistona on käytetty organisaation sisäisiä, luottamuksellisia tiedotteita.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että muutos koostuu ennemminkin useista erillisistä ja eriaikaisista vaiheista, kuin yhdestä prosessista. Muutoksen keskiössä on toimiva muutosvisio, jota ilman muutos saattaa pysähtyä jo alussa. Tämän tutkimuksen aineisto osoittaa, että henkilöstön osallistamisella muutosprosesseihin on merkitystä sitoutumistasoon ja muutosten toimivuuteen. Korkeasti koulutetulla asiantuntijaorganisaatiolla ei kuitenkaan aineiston perusteella ollut vaikutuksia siihen, miten aktiivisesti henkilöstö osallistuu muutokseen. Tärkeimmäksi yksittäiseksi tukitoimeksi korostuvat vuorovaikutus ja läpinäkyvä viestintä, joiden on katsottu edistävän asiantuntijaorganisaation sopeutumista muutokseen. Vaikka korkeakoulussa suuntauksena on ollut jaettu pedagoginen johtajuus, muutostilanteissa johtajalta odotetaan kuitenkin vahvuutta ja kykyä tehdä päätöksiä.

---

**AVAINSANAT:** korkeakoulun johtaminen, koulutuskentän muutostekijät, muutosprosessi, muutosjohtaminen.





## 1. JOHDANTO

Ihmisen näkemykset ja kokemukset muokkaavat jatkuvasti käsityksiä oppimisesta ja tehokkaista oppimismetodeista. Oppiminen on tiedostettu elämänlaajuiseksi prosessiksi, jossa omia tietoja, taitoja ja osaamista on kehitettävä jatkuvasti pysyäkseen mukana yhteiskunnan muutoksessa. Myös oppilaitosympäristö elää voimakkaita murroksen aikoja. Yliopistolaitos on uudistettu kansallisen koulutuspolitiikan tahtotilan mukaisesti 2010-luvun alussa (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011 a), ja vuoden 2014 aikana astuu voimaan uusi ammattikorkeakoululaki, joka edellyttää ammattikorkeakouluilta ajattelunsa ja toimintansa muuttamista. Muutos koskettaa paitsi niiden juridista asemaa, rakenteita ja rahoitusta, myös korkeakoulujen ulospäin näyttäytyvää toimintaa, alueellista vaikuttavuutta ja koulutustarjontaa.

Muutoksen alullepanijana toimii opetus- ja kulttuuriministeriö, joka haluaa rakentaa vaikuttavampia, tehokkaampia ja innovatiivisempia osaamiskeskittymiä, jotka palvelevat entistä paremmin työelämää ja edesauttavat opiskelijoiden nopeampaa valmistumista. Näin merkittäviä ja nopeita muutoksia suomalaiseen korkeakoulujärjestelmään ei ole tehty vuosikymmeniin. Etenkin ammattikorkeakouluissa tapahtuva tuleva uudistus on suurin niiden perustamisen jälkeen.

Korkeakoulujen johtamisjärjestelmältä ja sen johtajilta on tähän saakka totuttu vaatimaan hieman erilaista toiminnallisuutta ja osaamista kuin liikeyrityksen johtamisesta, mutta viimeistään nyt, kun ammattikorkeakouluista tulee itsenäisiä oikeushenkilöitä, on niiden ajateltava koulutusta myös taloudellisuuden ja tehokkuuden näkökulmasta. Tosin, verrattuna yliopistojen johtamiseen, ammattikorkeakoulun johtaminen – johtuen läheisestä toimimisesta yrityselämän rajapinnassa - on ollut nykyisellään jo lähempänä yrityksen johtamista.

Yritysten muutosprosesseja ja muutoksen johtamiskäytäntöjä on tutkittu runsaasti, mutta suomalaisen koulutusmaailman muutosta selvästi harvemmin. Kuitenkin uusi yliopistolaki ja yliopistolaitoksen muutos kertovat minkälaisesta toimintaprosessista korkea-

koulujen muutoksessa on kyse ja millaisin menetelmien sitä on johdettu (Juppo 2011). Tämän tapaustutkimuksen fokus on suunnattu erityisesti ammattikorkeakoulun muutosjohtamisen käytäntöihin. Mielenkiintoista on tietää, millä tavoin koulujen toimintakulttuurissa siirrytään vanhoista tavoista haluttuun tahtotilaan. Onko se prosessimaista ja hallittua muutosta? Minkälaisin keinoin muutosta johdetaan ja mitä käytäntöjä liittyy korkeakoulun muutoksen johtamiseen? Tutkimuksessa kuvataan korkeakoulun muutosta prosessina ja johtamiskäytäntöinä perehtyen empiirisesti Centria-ammattikorkeakoulun muutoksen johtamiseen.

### 1.1. Korkeakoulun muutosjohtaminen tutkimuskohteena

Laajamittaiset ja vaikeatkin muutokset organisaatioissa ovat yleistyneet viime vuosikymmenten aikana ja samalla niiden tieteellinen tutkimuskenttä on leventynyt (Kotter 1996: 3). Muutoksista on tullut organisaatioiden jokapäiväistä arkea ja jopa jatkuvia prosesseja. Paikoin saattaa olla vaikea tehdä rajaa sille, mikä on muutostilanne ja mikä normaalia organisaation arkea. Muutos – miten se sitten koetaankin – vaatii johtajuutta, toimintaympäristön ja henkilöstön ymmärtämistä, järjestelmällistä prosessia ja myös oman toiminnan reflektointia. Muutosjohtamisen tutkimusta ei säätele mikään yksisuuntainen tai -oikoinen tutkimuslinja, vaan muutokseen vaikuttavat edellä mainitut osatekijät.

Ylipäänsä muutoksesta ja muutoksen johtamisesta on tehty laajasti tutkimuksia ja kirjoitettu teoksia, jotka tutkivat muutosta sekä organisaation makronäkökulmasta että henkilöstön mikronäkökulmasta. Jo 1950-luvulla saksalaissyntyinen psykologi ja filosofi Kurt Lewin (1951) on fysiikkaan pohjautuvassa kenttäteoriassaan kuvannut kolmivaiheista muutoksen jäävuorimallia, jota hyödynnetään vieläkin muutosteorioissa. Bullock ja Batten (1985) ovat kehittäneet muutoksen suorittamiseen suoraviivaisen nelivaiheisen synteessimallinsa, jota usein hyödynnetään tapaustutkimuksessa. Moran ja Brightman (2000) puolestaan tarkastelevat muutosta jatkuvana kehänä. Muutosprosessia kahdeksan askeleen järjestelmänä tutkinut John P. Kotter (1996) on tunnettu yhdysvaltalainen

muutosjohtamisen asiantuntija, joka on kirjoittanut runsaasti teoksia sekä myös julkaisuja *Harvard Business Review*'iin.

Yliopistojen tieteellisen tutkimuksen tasolla muutoksen johtaminen on ollut trendikäs aihe erityisesti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Aiheeseen liittyviä graduja on tehty yritysten lisäksi myös julkisen sektorin toimintaa tarkastellen, kuten sairaaloiden, sosiaalitoimen ja kunnallishallinnon muuttumista arvioiden. Oppilaitosten muutosta on tutkittu niukemmin ja siinäkin on keskitytty peruskoulun tehtävien ja roolin muuttumiseen. Yleisistä rehtorin tehtävistä (Kirveskari 2003) sekä koulun johtajuudesta (Helakorpi 2006) on laadittu tutkimuksia, joissa erityisesti katsotaan, millainen tulevaisuuden koulun ja sen rehtorin pitäisi olla.

Ammattikorkeakoulujen osalta muutosta tai ylipäänsä ammattikorkeakoulujen johtajuutta on tutkittu Suomessa niukemmin. Kuitenkin Nikander (2003) on tutkinut väitöskirjatasolla Hämeen ammattikorkeakoulun johtamiskäytäntöjä ja esittänyt siitä eri ulottuvuuksia. Vastaavasti Tiusasen (2005) väitöstutkimus on tarkastellut Helia ammattikorkeakoulun muutosjohtamisen työkaluja ja löytänyt kolmiotasoisen prosessin, jonka jokaisella tasolla muutosta on viety eteenpäin samanaikaisesti.

Virpi Jupon Vaasan yliopistoon tekemä väitöskirja ”Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta” (2011) tarkastelee millainen organisaatiomuutos on suomalainen yliopistouudistus ja millaiselta näyttää sen muutosjohtaminen. Erityisesti Juppo nostaa esille muutoksen prosessimaisuuden ja painottaa tuloksissa viestinnän ja kommunikaation merkitystä prosessin onnistumisen ja muutosvastarinnan torjumisen kannalta. Omassa tutkimuksessaan ”Ammattimainen johtaminen yliopistoissa” Ropo (2005) käy läpi yliopistojen johtajuutta ja sen jatkuvaa muutosta.

Kansainvälisestä tiedemaailmasta löytyy laajemmin tutkittua aineistoa kouluympäristöstä osana yhteiskuntaa, sekä sen johtamisrakenteesta. Koulujen muutostutkimuksessa Aydin Balyer (2012) katsoo rehtoreiden toimintaa muutoksessa ja korostaa heidän roolinsa vaikutusta opiskelijoiden ja opettajien motivoimisessa. Kenneth Leithwood on useissa tutkimuksissaan perehtynyt onnistuneeseen koulun johtamiseen ja esitellyt joh-

topäätöksiiään onnistuneista käytännöistä. Marks ja Printy (2003) pohdiskelevat jaettua pedagogista johtajuutta sekä rehtorin ja opettajien keskinäistä suhdetta liittyen johtajuuteen.

## 1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite

Tässä tutkimuksessa kuvataan korkeakoulussa tapahtuvaa muutosta ja sen johtamista organisaation johdon näkökulmasta. Pro gradun tutkimusongelma voidaan kirjoittaa seuraavaan kysymysmuotoon:

*miten ammattikorkeakoulujen muutosjohtaminen noudattaa muutosjohtamisen teoreettisia malleja?*

Tutkimus pyrkii ensinnäkin selvittämään, millainen korkeakoulun muutosprosessi on ja millä käytännön menetelmin muutosta on johdettu kohti haluttua tavoitetilaa. Tavoitteena on siis tunnistaa muutoksen vaiheista ja johtajuudesta piirteitä, joita eri muutosjohtamisen teorioissa on esitetty muutokseen kuuluvan, sekä arvioida korkeakoulujen toimintaympäristön ja johtamisen vaikutuksia muutokseen. Näiden tavoitteiden kautta arvioidaan, miten ammattikorkeakoulun muutosjohtaminen noudattaa teoreettisia malleja.

Tutkimusongelman selvittäminen edellyttää asetelmaa, jossa muutosteoriat sovitetaan oppilaitoskontekstiin, sekä toisaalta se edellyttää korkeakoulun toiminnan, johtamisen ja hierarkian ymmärtämistä. Oppilaitosympäristön näkökulma korostaa muutoksen sidonnaisuutta aina yksilöllisen organisaatorakenteeseen, toimintatapaan ja toimintaympäristöön.

Korkeakoulut eivät ole rakenteiltaan ja toiminnoiltaan yhdenmukaisia, mutta niillä kaikilla on lain määrittelemät tehtävät, kansallisen koulutuspolitiikan mukainen ohjaus sekä moraaliset ja kasvatukselliset päämäärät. Lisäksi on huomioitava, että tutkimuksen taustalla tutkittavana ilmiönä toimii ulkoapäin annettu ja pakotettu muutos, joka asettaa omat haasteensa johtamiselle.

### 1.3. Tutkimuksen rakenne ja keskeiset käsitteet

Tämä tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Työn ensimmäinen pääluke muodostaa johdannon tutkimukselle ja siinä esitellään muutosjohtamista tutkimuskohteena, tutkimuksen taustaa, tutkimusongelmaa sekä avataan pääkäsitteitä. Toinen pääluke käsittelee varsinaisesti organisaation muutosta, sen määrittelyä eri näkökulmista sekä muutosprosessin kuvailua. Tässä luvussa myös käsitellään muutoksen johtamiseen liittyviä tehtäviä ja käytäntöjä.

Kolmannessa pääluvussa kuvataan korkeakoulun toimintaympäristö ja käsitellään tarkemmin oppilaitosorganisaation johtamista, tuoden esille niitä tekijöitä, joita muutosjohtamisessa on otettava huomioon. Lisäksi luvussa kolme käydään läpi muutoksiin johtavia syitä ja tarpeita korkeakouluissa sekä haasteita, joita muutos saattaa kohdata. Tässä luvussa esitellään myös korkeakoulun muutoksen toteuttamismalleja.

Pro gradu- tutkielman pääluvun neljä alussa esitellään lyhyesti ammattikorkeakoulukenttä sekä vuosien 2011- 2014 aikana toteutettava muutos. Luvussa pohjustetaan myös case-organisaationa näyttäytyvän Centria-ammattikorkeakoulun toimintaa ja rakennetta. Pääluke neljä sisältää tutkimuksen varsinaisen metodologiaosan, jossa esitellään tutkimuksen keskeiset menetelmät, ja syyt kuinka niihin on päädytty. Lisäksi tässä luvussa pohjustetaan menetelmien käytön tieteellistä taustaa sekä kuvaillaan tutkimuksen tekniseen toteuttamiseen liittyvät tekijät ja yksityiskohdat.

Viidennessä luvussa analysoidaan edellä mainitun metodologian avulla hankittua laadullisen tutkimuksen aineistoa, joka on jaettu viiteen muutosjohtamisen osa-alueeseen. Luvussa nostetaan jo esille aineistosta nousseita tuloksia ja tehdään niistä huomioita. Tässä yhteydessä pohditaan teoreettisen viitekehyksen sekä empiirisen tutkimuksen menetelmien yhteensopivuutta tarkastelemalla niiden yhtymäkohtia ja eroavaisuuksia.

Johtopäätökset ja loppuyhteenvedo esitellään luvussa kuusi. Tässä viimeisessä pääluvussa arvioidaan tutkimuksen tuloksia sekä pohditaan tutkimusongelmaan saatuja vastauksia. Lisäksi loppuyhteenvedossa arvioidaan millä tavoin metodologiaosassa valitut menetelmät soveltuivat tutkimukseen ja nostetaan esille kohteita, jotka mahdollisesti kaipaavat jatkotutkimuksia.

Ennen muutosjohtamisen teorioita avataan kuitenkin tutkimusaiheeseen liittyviä käsitteitä ja termejä lyhyesti.

Jotta voidaan puhua prosessista ja muutosjohtamisesta, pitää ensin ymmärtää mitä muutoksella tarkoitetaan. Muutoksessa jokin asia muuttuu toiseksi. Muutostarpeen synnyttää tilanne, kun organisaation nykytila ja toimintatavat eivät johda haluttuun missioon (Lanning, Roiha & Salminen 1999: 33). Muutos voi olla pakotettua tai vapaaehtoisesti tilanteeseen sopeutuvaa toimintaa. Organisaatiossa syntyvät muutostarpeet voivat aiheutua ulkoisista ärsykkeistä, aiempien prosessien uudelleenjärjestelyistä tai toiminnan kohdentamisesta eri tavalla, ennakoinnista ja varautumisesta tai tarpeesta synnyttää kokonaan uutta. Noiden tarpeiden visioimista, tavoitteiden määrittelyä ja prosessin eteenpäin viemistä voidaan kutsua muutoksen johtamiseksi, jota tarkastellaan enemmän luvussa kaksi.

Se miten muutos tehdään, on prosessin johdettua, tavoitteellista ja systemaattista muuttamista lähtötilasta tavoitelluksi tilaksi (Pettigrew & Whipp 1991). Tässä yhteydessä muutoksella ja sen johtamisella ei tarkoiteta jokapäiväistä ja toistuvaa rutiinia, vaan organisaation toiminnan muuttamista ja entisestä pois pyrkimistä. Tämä ei välttämättä ole lineaarista toimintaa, mutta siitä on erotettavissa kuitenkin selkeä prosessimaisuus, jossa muutosta työstedään eli prosessoidaan jatkuvasti eri johtamisen osa-alueilla. Muutosprosessia voidaan kuvailla eri näkökulmista, joita käydään tarkemmin läpi luvussa 2.3.

Oppilaitosympäristöllä ja oppilaitosorganisaatiolla tarkoitetaan tässä tutkielmassa korkeakouluympäristöä. Teoreettisessa viitekehyksessä muutosta peilataan sekä yliopistojen, että ammattikorkeakoulujen johtamiseen ja ympäristöön, sillä muutoksen johtami-

sen kannalta ne ovat niin samankaltaisia tahoja, ettei niiden eriyttämisessä ole tämän tutkimuksen kannalta mieltä - eikä toisaalta riittävästi teoreettista tutkimustietoa. Tilanne on siltä osin myös sama, että uuden yliopistolain myötä uudistus on jo suoritettu yliopistoihin, kun tällä hetkellä on vuorossa ammattikorkeakoululain muutos.

Johtaminen korkeakoulussa on hierarkkisesti erilainen prosessi kuin yrityksessä, sillä rehtorin tehtävillä ja rooleilla on koululaitoksessa pitkät instituutiot. Oppilaitosjohtamista Ojala (2003: 28) on kuvannut lajityypiksi, jossa korostuu opetuksen professionaalinen perusta ja formaalit oppilaitosinstituutiot. Oppilaitosjohtaminen ja oppilaitosten hallinnointi mielletään osaksi kuntasektoriin liittyvää koulutusjärjestelmää, jossa pidetään yllä perinteistä koulumallia. Oppilaitosjohtamisessa on lisäksi muistettava, että useissa oppilaitosympäristöissä johtajan rooli on hiukan erilainen, kuin yrityksissä, koska se syntyy rehtori-instituution kautta. Vastaavasti tutkimuksessa lähestytään oppilaitoksen johtamista transformatiivisen johtajuuden kautta, mikä käsitteenä tarkoittaa alaisen kannustamisen ja valtuuttamisen kautta tapahtuvaa johtamistapaa.



## 2. ORGANISAATION MUUTOS

Tässä luvussa avataan muutoksen käsitettä eri näkökulmista sekä kuvaillaan mitkä tekijät vaikuttavat muutokseen ja sen luonteeseen. Lisäksi kerrotaan muutoksen vaiheittaisesta etenemisestä eli muutosprosessista, prosessin tukitoimista ja erityisesti johtamiskäytännöistä, joilla voidaan edesauttaa ja hallita muutoksen toteuttamista.

### 2.1. Näkökulmia organisaation muutokseen

Organisaatioiden rakenteet, teknologiat ja prosessit on pyritty muodostamaan niin, että ne sopivat toisiinsa sekä toimintaympäristöön. Toimintaympäristö kuitenkin muuttuu jatkuvasti ja organisaatioiden olisi kehityttävä sen mukana eli sovitettava toimintaansa tulevaa varten (Huber & Glick 1993: 10-11.) Käsitteenä organisaation muutosta on tarkasteltu useasta näkökulmasta. Jones (2007: 269) on määritellyt sen prosessiksi, jossa pyritään tehokkuuden lisäämiseksi siirtymään nykytilasta haluttuun tahtotilaan. Toisaalta muutos voidaan nähdä useina erillisinä prosesseina, joissa siirrytään vanhasta kohti uutta (Saarinen & Välimaa 2008: 107-108). Muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja niiden vaiheet saattavat olla osin päällekkäisiä, olennaista on kuitenkin lähtötilanteesta tavoitteeseen siirtyminen tietyn ajan kuluessa.

Aika ja laajuus ovatkin tekijöitä, joita käytetään usein organisationaalisen muutoksen määrittelyssä ja merkitysten muodostamisessa. Siirtyminen haluttuun tahtotilaan voi tapahtua evolutionäärisesti eli vähitellen kehittyen tai revolutionäärisesti organisaation mullistaen (Jones 2007: 269-276). Nadlerin ja Tushmanin (1990: 80) mukaan muutos voi olla tiettyinä määräaikana suoritettavaa sopeutumista ympäristöön rakenteita, prosesseja ja henkilöstöä muuttamalla. Tämä voi tapahtua tulevaa ennakoiden eli proaktiivisesti tai reaktiivisesti jo tapahtuneeseen asiaan reagoiden. Muutos voi olla myös pitkällä aikavälillä tehtävää tiedostettua ja vähitellen kehittäen tehtävää muuntumista väistämättömään, eräänlaista reformia. Muutoksella voidaan myös tarkoittaa jotain aivan uuden

kasvattamista, ei siis pelkästään entisten prosessien muuttamista, vaan strategisesti koko organisaation perustehtävän kyseenalaistamista.

**Taulukko 1.** Muutostyypit (Nadler & Tushman 1990: 80)

	3. Vähittäinen	4. Strateginen
1. Ennakoiva	Virittäminen	Uudelleensuuntautuminen
2. Reaktiivinen	Sopeutuminen	Uusiutuminen

Eräs näkökulma muutoksen määrittelyyn liittyy siihen, miten laajasti muutokset organisaatiota ja sen kulttuuria koskettavat. Erämetsä (2003: 23) on jakanut muutoksen neljään tasoon sen mukaan, mitä ollaan muuttamassa. Ensimmäisenä tasona on self management-tyyppinen yksilön muutos, joka koskettaa henkilön persoonaa, arvoja ja käytöstä. Muutoksessa pyritään vaikuttamaan yksilön kautta organisaation toimintatapoihin ja ajatteluun. Toisena tasona muutos liittyy itse työhön ja sen tekemiseen tai taktiseen muutokseen. Kolmannella tasolla kajotaan yrityksen strategiseen toimintaan. Viimeisen tason muutos on vaikein ja aikaa vievin, sillä neljännen tason muutos koskettaa yrityksen kulttuuria; kulttuurisiin muutoksiin liittyy paljon tunteita, merkityksiä ja totuttuja käytäntöjä. Ymmärtääkseen neljännen tason muutosta, olisi ymmärrettävä mistä osista organisaatiokulttuuri on rakentunut.

Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri koostuu ensinnäkin näkyvistä rakenteista, toiminnallisista ilmiöistä ja ihmisten aikaansaannoksista. Tämä on usein ulospäin ilmenevä ja artefakteja sisältävä ensivaikutelma, pintakerros. Toisena organisaatio pitää sisällään arvoja ja normeja, joista ilmenee mitkä asiat työyhteisössä ovat tärkeitä ja miten ne tuodaan esille. Edelleen syvempänä organisaatiossa ovat pohjimmaiset perusoletukset, jotka ovat pitkällä aikavälillä syntyneitä uskomuksia ja käsityksiä, joiden syntyyn ovat vaikuttaneet organisaatiossa työskennelleet ihmiset, heidän näkemyksensä sekä ammatikulttuuri. Muutettaessa jotain osaa organisaatiokulttuurista, tehdään väistämättä tilaa uudentyyppiselle kulttuurille ja poisopitaan vanhaa. (Schein 2004.)

Muutoksen käsittäminen on aina subjektiivista, ja sen tulkinta tai hyväksyminen saattaa aiheuttaa vastarintaa. Vastarinta saattaa olla emotionaalista, kognitiivista tai jopa tahallista, sillä muutos koetaan eri tavalla henkilöstön ja johdon näkökulmissa. Toisaalta myös osapuolet saattavat olla eri vaiheissa muutoksen hyväksymistä tai he näkevät eri tavalla muutoksen vaikutukset. Joissakin teorioissa vastustusprosessia on verrattu läheisen ihmisen kuolemaan ja sen hyväksymiseen. Lamaantumisen, surun ja kiukun jälkeen seuraa vaihe, jossa ihminen kieltää kaiken ja haluaa pitäytyä mennessä. Muutosta jalkautettaessa käytännön toimintoihin saattaa seurata juuri tällaista muutosvastarintaa, jonka voimakkuus vaihtelee prosessin aikana. (Coghlan & Rasford 2006: 50-55.) Vastarinta on luonnollinen osa muutosta ja se on hyväksyttävä; ainakin se viestii siitä, että toimet ovat herättäneet tunteita ja ihmiset ovat aktivoituneet (Choi & Ruona: 2011). Enemmän saatetaan vastustaa ajatusta asioiden muuttumisesta, kuin itse muutoksen kohdetta.

Vastarinnan torjumiseen on mainittu yleispäteviä peruskeinoja. Esimerkiksi keskittyminen oikeisiin ja olennaisiin asioihin muutoksen aikana vähentää vastarintaa, jota saattaa syntyä mentäessä liikaa yksityiskohtiin. Toiston merkitystä ei pidä väheksyä: mission, strategian, tavoitteiden ja prosessin jatkuva toistaminen muistuttaa meneillään olevasta väistämättömästä muutoksesta ja auttaa sisäistämään uusia käytänteitä. Kolmantena tehokeinona voidaan pitää esimerkin näyttämistä ja oman sitoutumisen korostamista. (Murray 2007.)

Muutosvastarinnan laatu, määrä ja ilmeneminen ovat riippuvaisia myös siitä tavasta, jolla muutosta johdetaan. Vaihtoehtoisia johtamistapoja ja muutosjohtamisen vaihtoehtoja on eritelty tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

## 2.2. Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtamisessa on paremminkin kyse muutoksen suunnittelusta, kaaoksen hallinnasta ja prosessin tukemisesta, kuin täysin kontrolloidusta johtamisesta (Levy & Merry 1986; Moran & Brightman 2000: 66-68). Tavallaan johtaminen on yksi muutok-

sen tukitoimista. Muutosjohtamisessa ei tosin ole yhtä hallitsevaa mallia tai teoriaa, kuten ei myös johtajalla ole selkeää mallia johtamistyöhön, sillä yritysten toimintaympäristö ja organisaation toimintakulttuuri vaikuttavat vallitseviin käytäntöihin. Muutoksen johtamista on katsottava osana organisaation johtajan kokonaistoimenkuvaa ja työkenttää, ei erillisenä johtajuuden tyyppinä.

Karkeasti jaoteltuna johtajuus ja muutosjohtajuus voivat pitää sisällään asioiden johtamista (*management*) ja ihmisten johtamista (*leadership*). Yksi tapa lähestyä aihetta on tarkastella muutosjohtajan vaatimuksia johtamisfilosofioiden kautta. *Fayolism*in mukaisessa, perinteisessä johtamismallissa johtajan tehtäviksi on eritelty ennustaminen ja suunnittelu, organisointi, koordinointi, käskeminen ja kontrollointi. *Klassisessa organisaatiohumanistisessa johtamiskäsityksessä* johtajan ydintehtäviin on katsottu kuuluvan koordinointi, vallan delegointi sekä yhteistoiminta alaisten kanssa. Jälkimmäinen filosofia on kiinteästi yhteydessä ihmisten johtamiseen. Vaikka muutoksessa asioiden johtaminen on tärkeää, vielä tärkeämpää on johtaa ihmisiä, jotka mahdollistavat nämä asiat (Jones 2007: 274). Valtaosa muutoksen johtajan tehtävistä liittyykin toimintaan henkilöstön kanssa ja heidän suoritustensa johtamiseen. (Bass & Avolio 1994.)

Johtamistapana transformationaalinen johtajuus lienee lähimpänä muutoksessa tarvittavaa ihmisten johtajuutta, sillä termi transformaatio jo itsessään tarkoittaa muuntumista tai syvämuuttumista. Johtamisessa se tarkoittaa johtajan vaikuttamista alaisiin omalla karismalla, inspiroinnilla ja kannustuksella niin että molemmat osapuolet hyötyvät tästä suhteesta (Balyer 2012). Vaikka transformationaalinen johtamistapa ei ole itsessään varsinaista muutosjohtamista, vaan paremminkin johtajuuden muoto muutoksen aikana, antaa se ihmisten johtamiseen muutamia työkaluja.

Kouzes ja Posner (1987: 8-13) ovat todenneet, että transformationaalinen johtajuus edellyttää johtajalta itsensä ja yhteisön haastamista, riskien ottamista. Haaste tarkoittaa vakaan tilaan rikkomista ja organisaation kehittämistä uusin, innovatiivisin tavoin. Se on myös visiointia eli tulevaisuuden tilan näkemistä. Transformationaalinen johtaja osallistaa ja ottaa mukaan prosessiin työntekijöitä, inspiroi esimiehiä sekä jakaa valtaa ja vastuuta. Valta ja vastuu liittyvät niin keskeisesti toisiinsa, ettei toista pitäisi jakaa

huomioimatta toista. Hän myös johtaa esimerkillään ja toimii niin kuin muiltakin edellyttää. Viimeisenä vaatimuksena on palkitseminen, jota transformationaalinen johtaja voi tehdä aineellisin tai aineettomin keinoin motivaation ylläpitämiseksi. Transformationaaliseen johtamistapaan liittyy samoja piirteitä, joiden on katsottu edistävän muutostilanteiden johtamista ja vähentävän vastarintaa.

Muutoksen johtajuutta voidaan tarkastella hiukan laajemmin myös Golemanin johtajuuden tunneäly-teorian kautta. Se tarjoaa kuusi erilaista johtajuuden tapaa, miten johtaja voi toimia:

- 1) Pakottava johtaja vaatii suoraan tekemään asioita muutoksen eteen.
- 2) Autoritaarinen johtaja mobilisoi ihmisiä tekemään asioita ja antaa visioita.
- 3) Tunteellinen johtaja tukee ja luo olosuhteet, motivoi ja lohduttaa.
- 4) Demokraattinen johtaja rakentaa konsensusta ja tekee yhteistyötä.
- 5) Vauhdittava johtaja asettaa vaatimustason ja näyttää itse esimerkkiä.
- 6) Valmentava johtaja kehittää henkilöstöä ja parantaa suoritusten tasoa.

Muutoksen johtaja voi olla näitä kaikkia rooleja, mutta usein yksilöissä on vallitsevia piirteitä, jotka painottuvat enemmän kuin toiset ja vaikuttavat siihen tapaan, jolla johtaja lähtee muutosta johtamaan. (Goleman & Boyatzis 2008.)

Vaihtoehdot suoritettavaan muutosjohtamiseen vaihtelevat riippuen organisaatiosta ja sen kulttuurista, muutoksen tyypistä, aikataulusta ja tavoitteista sekä tietenkin johtajien persoonista ja tavoista toimia. Joskus muutos toteutetaan pakottavasti tai johtajakeskeisesti ja ylhäältäpäin määriteltynä, jolloin osallistaminen jää vähemmälle. Useiden tutkimusten mukaan pakottava tai johtajakeskeinen tapa johtaa muutosta korreloi muutosvastarinnan määrää. (Choi & Ruona: 2011.) Osallistava muutos puolestaan pyrkii lähestymään prosessia eri näkemysten kautta ja ottamaan koko henkilöstön mukaan. Toisaalta tällaiset muutokset toteutuvat yleensä hitaasti, sillä alhaalta päin rakennetuissa muutoksissa vastuu muutoksesta on alimmilla tasoilla, eikä johto ole aktiivisesti toteuttamassa muutosta (O'Brien 2002: 442-455).

Johtamistavan lisäksi muutoksen johtajalta edellytetään tiettyä osaamista ja erinäisiä velvoitteita, joita hänen olisi hallittava. Patton & McCalman (2008: 25-27) esittelevät ns. TROPICS-testin, jonka avulla muutoksen onnistumisen edellytyksiä voidaan arvioida etukäteen. Tässä yhteydessä testi voidaan ymmärtää tiekarttana muutoksen johtajalle, sillä sen teesit ovat tekijöitä, joita johtajan tulisi edistää ja hallita muutoksen aikana. TROPICS nimi tulee englanninkielisten termien alkukirjaimista ja ne termit voidaan suomentaa seuraavasti: aikataulu, resurssit, tavoitteet, käsitykset, mielenkiinnon herättäminen, hallinta sekä muutoksen syyn ymmärtäminen. Näiden seikkojen valossa johtaja on prosessin omistaja, jonka tulisi huolehtia edellytysten rakentamisesta onnistuneelle muutokselle ja hallita kokonaisuutta.

Muutosjohtajan tehtävät eivät ole yksiselitteisiä ja ne vaihtelevat muutosprosessin mukana. Toisaalta muutosta voidaan johtaa formaalisti näkyvin keinoin tai ei-formaalilla tavalla. Siksi muutosjohtajalta vaaditaan monipuolista osaamista ja kykyä hallita erilaisia ulottuvuuksia. Muutosjohtamisen teorioissa näitä ulottuvuuksia on esitelty johtajan kompetenssina ja vaadittavina taitoina. Eräs sellainen on kyky hyödyntää teknologiaa osana muutoksen toteuttamista. Esimerkiksi järjestelmien tekninen kehitys ja toimintatapojen tekniset muutokset ovat seikkoja, joita ei välttämättä mielletä osaksi muutoksen johtamista, mutta teknologian kautta muutoksen johtaminen ei ole tavatonta.

Edellä mainittujen muutoksen johtajan tehtävien, transformationaalisen johtajuuden piirteiden (Kouzes & Posner 1987: 8-13) sekä onnistuneen muutoksen edellytysten (Patton & McCalman 2008: 25-27) perusteella voidaan rakentaa kuva muutoksen johtajan osaamisesta (taulukko 2).

**Taulukko 2.** Muutoksen johtajalta vaadittava osaaminen.

<i>Management</i>	
<b>Visionääri</b>	<b>Strategi</b>
Muutoksen syyn ymmärtäminen	Tavoitteellisuus
Toimintaympäristön ymmärtäminen	Resurssijattelu
Tulevaisuuden tilan näkeminen	Sidosryhmien ja verkostojen hyödyntäminen
Uudistusvalmius	Organisoiminen
Riskinottaminen	Vastuullisuus

<i>Leadership</i>	
<b>Osallistaja</b>	<b>Viestijä</b>
Inspirointi	Kuunteleminen
Jakaminen ja sitouttaminen	Vuorovaikutuskeskeisyys
Esimerkillisyys	Informaation välittäminen
Kannustaminen	Yhteistyökykyisyys
Palkitseminen	Muutoksen korostaminen

Useimmissa johtamisteorioissa korostuu kyky visioida tulevaisuuden tila ja tehdä töitä sen saavuttamiseksi. Siinä missä muutoksen johtaja on visionääri, hän on myös strategi, sillä hänen vastuullaan on muutoksen organisointi. Transformationaalisen johtamistavan edustajat painottavat omalla esimerkillä ja karismalla johtamista sekä muiden sitouttamista prosessiin kannustimien ja motivoinnin avulla. Muutosjohtaja on toisaalta roolimalli, mutta myös henkilöstönsä valmentaja. Muutosprosessin eri vaiheissa nousee esille viestintä, joka olisi paremminkin tapahduttava molemminpuolisena vuorovaikutuksena, kuin pelkkänä ohjeiden ja tietojen välittämisenä. Johtajalta viestintä vaatii jatkuvaa läsnäoloa ja yhteydenpitoa henkilöstöön. (ks. Kouzes & Posner 1987; Kotter 1996).

### 2.3. Organisaation muutosprosessin vaiheet

Muutoksen vaiheittaista etenemistä kutsutaan usein prosessiksi, joka sisältää tietyt tunnusmerkit matkalla vanhasta uuteen. Kurt Lewinin (1951: 228-229) jäävuoriteorian klassikkomalli *unfreezing – moving – refreezing* tiivistää muutoksen käsittelyn vanhan toiminnan poisoppimiseen kolmessa vaiheessa. Ensinnäkin Lewinin mukaan muutoksessa yksinkertaisesti entinen tasapainotila sulatetaan ja vanhoja rakenteita systemaattisesti heikennetään. Tämä on välttämätöntä, jotta uudelle järjestelmälle saadaan tilaa. Toisessa eli varsinaisessa muutoksen toteuttamisvaiheessa muutos ajetaan konkreettisesti läpi ja luodaan uusi toimintatapa. Kolmanneksi uusi toiminta, tavat ja rakenteet jäädytetään normaaliksi järjestelmäksi ja vakiinnutetaan osaksi organisaatiota. Tuossa suoraviivaisessa Lewinin prosessissa pyritään ankkuroimaan muutos toimintaympäristöön vaikuttamalla kussakin vaiheessa erityisesti ryhmiin, eikä niinkään yksilöihin.

Suppilomainen ja mekaaninen malli on yksinkertainen, mutta mainitut kolme vaihetta eivät huomioi muutoksessa tapahtuvia inhimillisiä ja toimintaympäristöllisiä tekijöitä. Kritiikkiä on saanut myös mallin suoraviivaisuus. Muutosprosessi ei aina ole lineaarinen tai portaittain etenevä, vaan paremminkin muutosvoimien ryhmittämä tapahtumaketju, jolloin tapahtumat eivät automaattisesti seuraa toisiaan. Levyn ja Merryn (1986) esittämän teorian mukaan muutos onkin sykleittäin etenevä prosessi, eikä lineaarisesti ja tietyssä järjestyksessä tapahtuvaa toiminnallisuutta. Moran ja Brightman (2000: 69-70) nimittävät muutosta jatkuvaksi kehäksi, jossa useita asioita tehdään samanaikaisesti ja järjestelmällisesti, kaaosta välttäen. Muutoksen kehässä oleellista on:

- ymmärtää kulloinenkin muutoksen tilanne
- pitää yllä oikea tahtotila sekä päivittää muutossuunnitelmaa
- värvätä koko ajan uutta henkilöstöä mukaan ja kehittää kriittistä massaa
- seurata tuloksia ja vakiinnuttaa käytäntöjä.

Kuitenkin Lewinin kolmivaiheinen teoria löytyy useimpien muutosprosessien johtamismallien taustalta. Malleja on täydennetty ja muokattu, mutta niistä löytyy muutamia prosessissa toistuvia piirteitä. Esimerkiksi Bullock ja Batten (1985) ovat kehittäneet tutkimus-, suunnittelu-, toiminta- ja integraatiovaiheista koostuvan synteesimallinsa (*explore-plan-act-integrate*). Tässä mallissa on selvä jako muutoksen suunnittelun ja toteutuksen välillä. Lewiniin pohjautuen Kotter (1996) on kasannut laajemman kahdeksanvaiheisen askelmallin, joka korostaa erityisesti muutoksen tukena tarvittavaa johtajuutta.





**Kuvio 1.** Kotterin kahdeksan muutoksen askelta (Kotter 1996).

Puolestaan Bechtelin ja Squiresin (2001) mukaan tärkeitä työkaluja muutosprosessin läpiviemisessä ovat tarvittava toimijoiden kouluttaminen, muutoksen johtajien tunnistaminen, kumppanuuksien ja ulkopuolisten konsulttien hyödyntäminen, kokonaisvaltaisen lähestymistavan käyttäminen ja jatkuva muutoksen arvioiminen.

Näistä malleista ja työkaluista voidaan johtaa kolme päävaihetta sisältävä synteesimalli muutosprosessille:

- 1) Muutoksen valmistelu (arviointi, strategiat ja visiot, suunnitelmat, resurssit, valtuudet, ohjaava tiimi)
- 2) Muutoksen toteuttaminen (uusien toimintatapojen muodostaminen)
- 3) Muutoksen vakiinnuttaminen ja institutionalisointi (tavoitetilan juurrutus kautta organisaation).

Rinnan edellä mainittujen päävaiheiden kanssa tarvitaan jatkuvasti myös tukitoimia, kuten viestintää, sitouttamista ja motivointia, arviointia, palautetta ja palkitsemista sekä valvontaa ja seuranta. On vaikea tehdä selvää rajaa tukitoimien ja kolmen vaiheen vä-

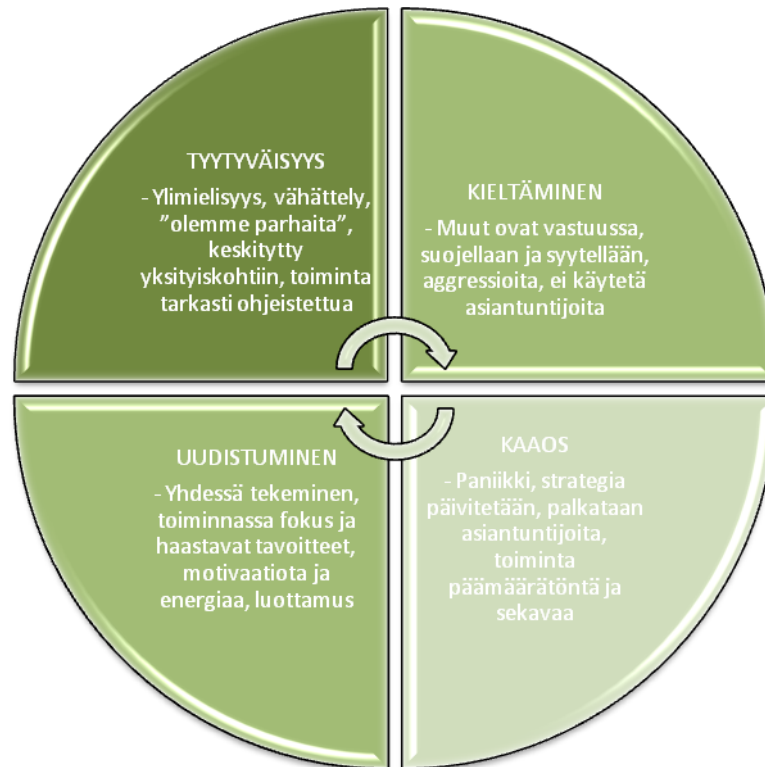
lille, sillä tukitoimet nivoutuvat yhteen näiden kanssa. (ks. Bullock & Batten 1985; Burnes 2004: 277.)

### 2.3.1. Valmistelu

Muutoksen suunnittelussa on huomioitava, mikä on muutoksen aiheuttaja ja mihin murroksella tähdätään. Muutokset ovat pakottavia, toimintaympäristöstä kumpuavia tai organisaation sisältä havaittuja kehittämistarpeita, joilla kaikilla on erilainen funktio. Prosessin valmistelulla on keskeinen rooli, jotta muutoksen konkreettisista toimenpiteistä tulee toteuttamiskelpoisia ja jatkossa rakenteisiin helposti implementoitavia. Ensimmäisenä suunnitteluvaiheessa on diagnosoitava ongelma, johon muutoksella haetaan ratkaisua päätettävä, mitä vanhoja rakenteita, käyttäytymismalleja ja organisaatiokulttuuria lähdetään murtamaan uuden tieltä (Burnes 2004: 277).

Kotterin (1996: 31-39) mukaan muutoksen tarpeellisuuden havaitsemisen ja ymmärtämisen jälkeen täytyy tyytyväisyyden myytti murtaa ja harmoninen nykytila hajottaa. Yleensä liiallinen tyytyväisyys on suurimpana esteenä uudistuksille: näkyvien kriisien puuttuminen, hymistelypuheet ja uudistushaluton kulttuuri saattavat estää muutoksen alkusytykkeen, koska muutoksia ei koeta välttämättömiksi, vaan uhaksi nykytilanteelle (Janssen 2011). Kariikoidusti voidaan sanoa, että keinoja muutoksen tarpeellisuuden havainnollistamaan ovat esimerkiksi kriisin järjestäminen, ongelmien liioittelu tai yrityksen epäonnistuneiden toimien viestintä. Bullockin ja Battenin (1985) mallissa aihetta lähestytään kliinisemmin ja kehotetaan tutkimaan muutosongelma mahdollisimman tarkasti ja perustelevaan se henkilöstölle hyvin.

Muutostarpeen havainnollistaminen itsessään ei riitä prosessin käynnistämiseen, vaan tarpeen lisäksi valmistelussa kaivataan koko organisaation tahtoa, jotta alkusytyke riittää prosessointiin saakka, eivätkä kielteiset reaktiot jyrää muutosta alleen (Lanning ym. 1999: 33).



**Kuvio 2.** Muutoksen huoneet (Janssen 2011).

Janssen (2011) on kuvannut muutosta talona, jossa on neljä huonetta: tyytyväisyys, kieltäminen, kaaos ja uudistuminen (kuvio 2). Hänen mukaansa tyytyväisyyden tilan rikkomisen jälkeen organisaatiossa seuraa väistämättä torjuntavaihe ja kieltäminen, jossa aggressiot nousevat pintaan ja aloitetaan syyttely. Kieltämistä seuraa usein kaaos ja jos riittävää tahtoa ei ole, muutos jumiutuu päämäärättömään paniikkiin.

Teorioissa korostetaan oikeanlaista henkilöstöresurssien hyödyntämistä muutoksen valmistelussa. Sopivien toimijoiden löytäminen oikeisiin rooleihin on ensiarvoisen tärkeää, sillä muutosta tehdään ihmisten ja heidän käsitystensä kautta. Bechtel ja Squires (2001) kehottavat tunnistamaan muutoksen johtajatyypit. Kotterin (1996: 45-57) mukaan tärkeää on valita muutosta ohjaava ydintiimi sekä hyödyntää yksittäisiä muutosmyönteisiä henkilöitä, muutosagentteja. Muutosagentit voidaan roolittaa esimerkiksi muutoksen edistäjiksi, yksikkötason esimiehiksi tai operatiiviseksi, muutosta yksiköissä toteuttavaksi tiimiksi (Stenvall & Virtanen 2007: 90). Reiss (2012: 58) on tyypitellyt muutosagentit joko ”evankelistoiksi” tai ”käsityöläisiksi” sen mukaan, onko heidän teh-

tävänsä julistaa muutosta ja toimia roolimallina muille vai suorittaa itse muutosta ja luoda sille edellytyksiä.

Ohjaavalla ydintiimillä täytyy olla asemavallan ja johtajuuden lisäksi asiantuntemusta ja uskottavuutta, jotta sillä on mahdollisuus herättää tarpeeksi luottamusta muutosvastaisen voimien heikentämiseen (Kotter 1996: 45-57). Muutosmyönteiset agentit ovat tärkeä linkki uusien ajatusten esittelemisessä, mutta yhtä tärkeää on kuunnella suunnitteluvaiheessa kaikkien mielipiteitä avoimesti ja olla valmis vastaanottamaan ehdotuksia myös muista näkökulmista. Muutosvastarinnan heikentämisen ja uudistusten juurruttamisen kannalta pitkällä aikavälillä onkin järkevää sitouttaa muutosprosessiin mukaan myös muutoskielteisiä henkilöitä (Kirkpatrick 1985: 102).

Muutokset ovat tuomittuja epäonnistumaan, jos organisaatiolla ei ole selvää tavoitetta mihin päämäärään ollaan pyrkimässä ja millä toimenpiteillä sinne päästään. Aivan kuten organisaatioiden normaalissa toiminnassa, johdon tulisi keskittyä valmisteluvaiheessa vision ja strategian luomiseen. Hyvä visio selkiyttää muutoksen suuntaa, se kannustaa tekemään oikeanlaisia toimenpiteitä ja auttaa koordinoimaan yksilöiden toimenpiteitä. Vision merkitys on näyttää kuviteltavissa oleva tulevaisuuden kuva ja strategian on tarkoitus kertoa, miten me tuon kuvan saavutamme. Strategia on myös keino käsitellä ja hallita monimutkaisia muutostoimia. Noita kahta tekijää voidaan pitää muutoksen päämääränä ja operatiivisena työkarttana, mutta jotta ne ovat käytännössä toteuttamiskelpoisia, tulisi asettaa myös lyhyen aikavälin strategisia osatavoitteita. (Bullock & Batten 1985; Kotter 1996: 45-57.)

### 2.3.2. Toteuttaminen

Muutossuunnitelman toteuttaminen edellyttää valtuuttamaan henkilöstöä toimimaan. Vaikka organisaatio olisi valmistautunut hyvin muutokseen, voi silti muutosvision toteuttamisen tiellä olla esteitä, jotka hidastavat valtuutuksen siirtämistä toimijajoukolle. Sellaisia voivat olla mm. rakenteista tai hierarkiasta johtuvat syyt, puutteelliset henkilöstö- ja tietojärjestelmät, uutta visiota jarruttavat esimiehet tai tarvittavan osaamisen ja taitojen puuttuminen. Valtuuttamisessa on huomioitava myös, että ihmisillä on erilaisia

ennakkouskomuksia, käyttäytymisnormeja, arvoja ja taitoja, mitkä kaikki reagoivat muutoksen eri tavoin. Siksi on järkevää miettiä etukäteen mahdollisuuksien rajoissa miten kukin ryhmä tulee reagoimaan muutokseen ja miten valtuuttaminen kannattaisi hoitaa. (Moran & Brightman 2000: 70-74.) Kyse on lähtökohtaisesti muutosta hidastavien sisäisten haittatekijöiden eliminoimisesta, millä tehdään organisaatioon tilaa muutua (Kotter 1996: 88-99).

Yksi keino valtuutuksen tehostamisessa on muutoksen nostaminen näkyvästi esille organisaation arkeen. Organisaatiokulttuuri voi olla muutosprosessia vahvistava tai kannattava voima. Se on eräänlainen instrumentti, jota voidaan käyttää muutoksen hallinnassa. Pintatasolla eli artefaktien ja ilmaisun tasolla muutosta voidaan tuoda esille ja iskostaa uusia tavoitteita, viestiä uudesta strategiasta ja arvoista. Näkyvät viestinnän elementit saattavat lisätä muutoksen vetovoimaa ja houkutelaa kohti nykytilaa parempaa tulevaisuutta, mutta yhtäläillä ne saattavat lisätä muutoksen vastustusta. (Schein 2004.)

Muutokset tapahtuvat harvoin kertaheitolla, joten toteuttaminen täytyy aikatauluttaa ja jakaa vaiheiksi, jotka ovat linjassa tavoitteiden kanssa (Kirkpatrick 1985: 104-105). Muutosta suorittavat funktioissa ryhmät ja tiimit, jotka ovat menossa eri vaiheissa; käytännössä fyysiset muutostoimet eivät ole samanaikaisia, eivätkä yksilöiden ja ryhmien kyky käsitellä muutosta kulje keskenään käsi kädessä. Ryhmien dynamiikkaan, vastuuseen ja palkitsemiseen tulisi kiinnittää huomioita toteutuksessa, ja huolehtia koko ajan muutoksen etenemisestä mikrotasolla, lyhyin etapein (Schein 2004: 110-112).

Prosessin aikana saavutettuja hyviä käytäntöjä sekä onnistumisia tulisi vakiinnuttaa osaksi organisaation toimintaa ja toteuttaa lisää muutoksia, jotka edelleen tukevat uusia käytäntöjä. Muutoksen toteuttamisen loppuvaiheessa olisi tartuttava yhä suurempiin muutosprojekteihin, valtuutettava lisää ihmisiä mukaan ja sekä palkittava heitä (Kotter 1996: 115-137). Samalla kun uusia muutoksia ajetaan läpi, on toisaalta käynnissä jo laajalti uudistusten juurruttaminen. Periaatteessa uudistuksia on integroitava ympäristöön jatkuvasti prosessin aikana ja samalla heikennettävä vanhoja malleja, mutta nämä toimet korostuvat erityisesti prosessin loppuvaiheessa.

### 2.3.3. Vakiinnuttaminen

Uudet käytänteet on saatava juurrutettua osaksi organisaation virallista rakennetta, samalla vanhat tavat unohtaen. Jos muutoksessa on hyödynnetty ulkopuolisia konsultteja, vakiinnuttamisvaiheessa osaamista täytyy siirtää organisaation sisälle valmentamalla ja kouluttamalla omia työntekijöitä (Burnes 2004: 277).

Vakiinnuttamisvaiheessa teroitetaan johdon toimesta lähellä siintävää päämäärää sekä siirretään hierarkian alimmille tasoille vastuuta ja valtaa vahvistavia uusia rakenteita. Kaikessa yksinkertaisuudessaan kyse on johtamisen ja delegoinnin tasapainosta, joka helpottaa uusien toimintatapojen juurruttamista yrityskulttuuriin. Kyse ei ole pelkästään uusien tapojen siirtämisestä vanhaan yrityskulttuuriin, vaan väistämättä muutos ja uudet toimintatavat tulevat korvaamaan vanhan kulttuurin. Normit ja arvot eivät siis synny sanoina muutosprosessin alussa, vaan vasta aivan sen loppuhetkinä, jolloin vanhat käytännöt ja rakenteet on viimeistään unohdettava. (Kotter 1996: 115-137.)

Vakiinnuttamista voidaan jälleen helpottaa palkitsemalla ja motivoimalla henkilöstöä sekä nostamalla esille muutoksessa koettuja yksittäisiä onnistumisia. Onnistumisten ja kehityskohteiden tunnistamista helpottaa, jos muutosprosessia monitoroidaan ja arvioidaan kriittisesti koko ajan (Bechtel & Squires 2001). Vain riittävä reflektointi ja tulosten mittaaminen mahdollistavat jälkepäin muutoksen onnistumisen arvioinnin; ei ole mieltä asettaa aluksi visiota ja missiota, jos lopussa ei tutkita onko tavoiteltuun tilaan päästy.

Lopulta uudet tavat tulee vahvistaa ja vakauttaa niin, että ne tulevat osaksi organisaation normaalia toimintaa. Burnes (2004: 277) täsmentää Bullockin ja Battenin mallia sillä tavoin, että luonnollinen integraatio tapahtuu vasta, kun uudet tavat on virallisesti jäädytetty ja keskeiset muutokset ovat linjassa organisaation toiminnan kanssa. Henkilöstöä on edelleen kehitettävä sekä estettävä paluu aikaisempiin toimintatapoihin. Johdon tulee tukea hyväksytyjä toimintatapoja sekä seurata jatkuvasti kuinka niitä toteutetaan. (ks. Lewin 1951; Bullock & Batten 1985).

#### 2.3.4. Prosessin tukitoimet

Tukitoimista keskeisin painottuu vuorovaikutukseen: muutosvisiosta tulisi viestiä jatkuvasti, sillä viestinnän avulla henkilöstöä voidaan edesauttaa ymmärtämään muutoksen hyödyt (Truong & Swierczek 2009). Ei pelkästään riitä, että visio ja strategia ovat pie- nen ryhmän tiedossa, vaan niitä pitää viestiä koko organisaatioon yksinkertaisesti ja selkeästi, vertauksia käyttäen, esimerkin voimin, useilla foorumeilla ja toistuvasti. Ilman oikeanlaista ja suunnitelmallista viestintää suunta ja teot eivät kohtaa tehokkaasti (Kot- ter 1996: 59-85). Viestinnässä on hyvä erottaa ulkoisten sidosryhmien kanssa käytävä keskinäinen vuoropuhelu sekä organisaation sisäinen kahdensuuntainen jatkuva dialogi. Viestintä ei myöskään voi olla kokonaan median tai sähköisten työkalujen avulla hoi- dettua, vaan pitäisi pyrkiä mahdollisimman paljon kasvokkain hoidettuun vuorovaiku- tukseen väärinymmärrysten välttämiseksi (Reiss 2012: 49).

Vastaavasti kaikkien työntekijöiden sitouttaminen uudistuksiin, vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin kehittäminen prosessin aikana sekä henkilöstön keskuudesta ns. muu- tosagenttien jatkuva tunnistaminen tukevat onnistunutta muutosta. Muutosprosessi on hyvin suuressa määrin siis luottamus- ja yhteistyöprosessi, joka huomioi toiminnassaan henkilöstön lisäksi sidosryhmät. Muutosprosessissa on oleellista viedä visio ja arvot aivan suorittajatasolle saakka, jakaa ne ja pyrkiä iskostamaan muutoksen tarpeellisuus yksilötasolla saakka. (Hannukainen ym. 2006.)

Toinen tärkeä tukitoimi on henkilöstön motivointi muutoksen aikana. Usein motivointi on keskittynyt pelkästään muutosvastaisten yksilöiden ymmärtämiseen ja tukemiseen, mutta tehokkaampaa olisi myös motivoida muutoshalukkaiden yksilöiden kasvua, osaamista ja yhteistyötä (Reiss 2012: 57-58). Palkitseminen yhdessä motivoinnin kanssa ovat keinoja varmistaa lyhyen aikavälin onnistumiset. Muutoshankkeen aikajänne on usein monivuotinen ja pelkästään lopullisen tavoitteen varassa eläminen on riskialtista motivaation ja suorituskyvyn kannalta. Siksi palkitsemista tulisi tehdä osatavoitteiden täyttymisen mukana ja henkilöstön asenteiden muuttuessa. Organisaation on hankala vastata muutokseen, ellei sen jäsenten käyttäytymisessä tapahdu muutoksia. (Ulrich 1998.)

Osatavoitteet ja onnistumisten tukeminen auttavat kannustamaan muutosagentteja, pitävät esimiehet sitoutuneina prosessiin, vievät pohjaa epäilijöitä ja ajatuksilta palata takaisin vanhaan. Ennen kaikkea ne perustelevat jatkuvasti muutoksen olemassaoloa ja viestivät onko organisaatio menossa kohti visiokuvaansa. Jos valmisteluvaiheessa kehoitettiin rikkomaan tyytyväisyys ja kaivamaan esille uhkatekijöitä, nyt pyritään estämään tyytyväisyyden koomaan vaipuminen antamalla edelleen organisaatiolle liikevoimaa ja näyttämällä mitä on jo saavutettu uhkien ehkäisemiseksi (Kotter 1996: 103-111.)



### 3. MUUTOKSEN JOHTAMINEN KORKEAKOULUYMPÄRISTÖSSÄ

Suomalaisten oppilaitosten toimintaympäristö ei ole homogeeninen ja keskenään verrannollinen, sillä perusopetuksen, toisen asteen opetuksen ja korkeakoulutuksen piirissä olevat koulut kaikki toimivat eri lainsäädännön, ohjauksen ja organisaatiokulttuurin ehdoilla. Tässä luvussa keskitytään korkeakoulujen muuttuvaan toimintaympäristöön sekä siellä vaadittavaan johtajuuteen. Rehtorilta tai muulta oppilaitosjohtajalta edellytetään aivan erilaisia taitoja ja näkökulmia, kuin esimerkiksi kaksikymmentä vuotta sitten; oppilaitoksen johtajuus kohtaa uusia, ympäristöstä kumpuavia jatkuvia muutostarpeita ja niiden myötä myös haasteita, joita pitää selättää. Korkeakoulujen muutosjohtamisessa voidaan käyttää apuna toteuttamismalleja, joita on sovellettu erityisesti koulumaailman piirteitä vastaamaan.

#### 3.1. Korkeakoulu toimintaympäristönä

Valtaosa muutoksen johtamisen teorioista on kehitetty yritystutkimusten pohjalta ja sovellettu vastaamaan yritysten tarpeita. Oppilaitokset ovat kuitenkin humaaneine päämäärineen poikkeava ympäristö kaupalliseen ja kilpailulliseen yritysmaailmaan nähden, eikä näiden kahden instanssin vertaaminen ole yksioikoista. Korkeakoulu on eräänlainen lain määrittelemiä tehtäviä hoitava julkisyhteisö, jonka on kilpailtava osittain tai kokonaan vapailla markkinoilla (Hämäläinen, Taipale, Salonen, Nieminen & Ahonen 2002). Korkeakoulun muutosprosessin kuvaamiseen tarvitaan ymmärrystä koulujen toimintaympäristöistä ja näiden ympäristöjen johtamisesta.

Ensinnäkin, Suomen koulutusjärjestelmän perusajatuksen mukaan oppilaitoksen tehtävä on kasvattaa ja kouluttaa, sivistää ja opettaa työelämässä vaadittavia valmiuksia. Oppilaitos ei siis varsinaisesti ole osa yritys-elämää, vaan sen tavoitteet nojaavat yhteiskuntapolitiittisiin päämääriin. Nykyään korkeakoulut toimivat kilpailullisista syistä jo niin lähellä yritys-elämän rajapintaa, että niiden toimintaan heijastuu väistämättä yritysmaailman tuloksellisuus, kilpailu ja elinkeinoelämän tarpeet.

Yritysmäisyys korkeakoulujen johtamisessa on alkanut näkyä voimakkaammin strategian laadinnan kautta - onhan strategia tavoitetaan johtama suunnitelma, jonka onnistunut toteutus usein edellyttää muutoksia. Korkeakoulujen strategiatyöskentely on muuttunut ylhäältä johdetusta ja säädellystä top-down-prosessista dialogiseen strategiatyöhön, jossa viralliseen strategiaan haetaan moniäänisyyttä koko organisaatiosta. Tämä on tapa merkityksellistää johdon näkemyksiä, mutta samalla ennaltaehkäistä muutosvastarintaa ja loiventaa muutosprosessia. (Laine & Vaara 2011: 37.)

Esimerkiksi yliopiston strategia on tapa tuottaa opetusta ja tutkimusta, niin että oppilaitos pärjää kilpailussa opiskelijoista, rahoituksesta ja maineesta. Yksinkertaista prosessia on kuvattu yliopistojen omissa strategiadokumenteissa kuitenkin paljon laajemmin ja hierarkkisemmin. Strategian tekemiseen on sitoutettu mukaan johtoa ja henkilöstöä, sitä on jalostettu dialogisesti eteenpäin ja sen tulkinta on riippunut strategiaprosessiin osallistuvasta henkilöstä. Jos yrityksissä strategia muodostuu markkinatalouden lainalaisuuksiin nojaten, toimii oppilaitoksissa strategian ensisijaisina vaikuttimina yhteiskunnalliset ja koulutuspoliittiset päämäärät, vasta toisena tuloksellisuus ja tehokkuus. (Laine & Vaara 2011: 37.)

Markkinaperusteisten toimintatapojen ajaminen osaksi oppilaitoksen toimintaa, toimija päätösvallan hajautuspolitiikka, markkinaohjauksen hyödyntäminen sekä liikkeenjohdon mallien soveltaminen ovat kaikki yritysjohtamisesta omaksuttuja managerialismin eli johtamisvaltaisuuden piirteitä, joita löytää nykypäivän korkeakouluympäristöstä. Managerialismin niveltyminen osaksi julkisorganisaation johtamista ja johtamisjärjestelmien kehittyminen ovat osa globaalia ilmiötä, joka ylittää hallintohierarkian rajat ja sekoittuu pirstaleisesti osaksi organisaatiokulttuuria. Managerialismia ei voi liioin eriyttää pelkästään korkeakoulun hallintoa koskevaksi, sillä hallintopolitiikka ja koulutuspolitiikka kulkevat käsi kädessä. Innovatiivisen, pedagogisesti oppivan oppilaitosorganisaation on siis sopeuduttava tiettyihin toimintaympäristön tulosohjautuviin normeihin. (Ojala 2003: 40-41, 60-61.)

Toinen merkittävä askel korkeakoulujen johtamisen muuttumisessa yritysmäisemmäksi, on ollut oppilas- tai opiskelijakäsitteen korvaaminen asiakas-sanalla. Opiskelija on oikeastaan tiettyyn segmenttiin kuuluva asiakas, jolle tarjotaan mahdollisimman vetovoimaista tuotetta, pakettia. Hän on tavoiteltu ja kilpailtu tekijä, jonka ympärille oppilaitoksen prosessit saatetaan rakentaa. Asiakkaalla on tiettyihin rajoihin saakka vara valita oppilaitosten kesken, tehdä vertailua ja tarkastella tuotteen sisältöä. Oppilaitoksia ei voida kuitenkaan yleistää, sillä toisissa organisaatioissa on mahdollisuus toteuttaa tuottaja-tilaaja-ajattelua hyvinkin villisti, kun toisaalla kyse on pelkästä koulutus- tai aluepolitiikasta sekä tutkintojen tuottamisesta alueen työmarkkinoita varten. (Sorsa 2011: 141-143.)

Kilpailullista elementeistä huolimatta korkeakoulu on yhä mitä suurimmassa määrin tiedettä tekevä asiantuntijaorganisaatio. Sen asiantuntijuudesta ei voida vetää suoraan yhtäläisyysmerkkejä työelämän asiantuntijaorganisaatioihin. Kun työelämän asiantuntijuudessa korostuu johtajan työnohjaus ja kollegiaalinen yhteistyö, on opettajan ja oppilaitosjohtajan asiantuntijuus enemmän yksilölliseen kehittymiseen ja pedagogiseen vapautteen tähtäävää. Parhaimmillaan korkeakoulu on oppiva organisaatio, jossa monipuolisen tiedon määrä, tieteellinen syvyys ja laatu ovat hyvin korkealuokkaisia. Korkeakoulussa kehitytään, jotta uutta tietoa ja osaamista voidaan jalostaa ja jakaa eteenpäin. Siinä missä yrityksissä tähdätään pitämään huippuosaaminen oman talon tai verkoston sisällä, korkeakoulujen luontainen tehtävä on jakaa osaamista. (Hämäläinen ym. 2002.)

Korkeakouluja ja vapailla markkinoilla toimivia yrityksiä erottaa edelleen toimintakenttä sekä kilpailu. Kasvaneesta autonomiasta huolimatta opetussuunnitelmien toteuttaminen, opetus- ja kulttuuriministeriön valvonta, poliittinen ja aluepoliittinen päätöksenteko, virkamiesten ja luottamushenkilöiden toiminta ovat niitä vaikuttimia, jonka sisälle oppilaitosten pitää toimintansa istuttaa. Jos korkeakoulujen tai muiden julkisten toimijoiden strategiat ja päämäärät ovat liian innovatiivisia, vaikeaselkoisia, vailla konkretiaa tai perätä mahdottomia toteuttaa, saattavat työn tulokset jäädä heikoiksi ja oppilaitoksen ydintoiminta vaarantua (Sorsa 2011: 143-145). Muutospaineet tai peräti muutoksen johtaminen eivät aina kumpua korkeakoulujen sisältä, vaan niitä saattavat ajaa eteenpäin yhteiskunnalliset tavoitteet.

### 3.2. Korkeakoulun johtaminen

Yleisesti ottaen oppilaitoksen johtamisessa on pelkistäen kyse kahdesta asiasta:

- 1) Oppilaitoksen johtamisella tarkoitetaan yhteistyötä henkilökunnan kanssa ja sen avulla oppilaitosyhteisön tavoitteiden saavuttamista.
- 2) Johtaminen on toimintaa, jolla pyritään luomaan suotuisat olosuhteet työyhteisössä työskenteleville, jotta oppilaitoksen olisi mahdollista saavuttaa tavoitteet. (ks. Hämäläinen ym. 2002; Kirveskari 2003.)

Korkeakoulu ympäristönä poikkeaa peruskoulusta, mutta silti oppilaitoksia yhdistävät tietyt peruspiirteet. Korkeakoulun johtaminen edellyttää oppilaitosjohtajalta oman oppilaitoksen aseman ymmärtämistä sekä laajojen yhteisöllisten prosessien johtamista (Kirveskari 2003: 48). Hänen toimintaansa koulun johtajana voidaan ajatella kolmena vastuuna: hallintovastuuna, oppilaitoksen johtamisvastuuna ja ihmisten johtamisvastuuna (Seppänen 2001: 19-20). Aiemmin oppilaitosjohtajan toiminta miellettiin juuri hallintovastuuksi ja koulun prosessien johtamiseksi sekä opettajien ja oppilaiden välisten suhteiden hoitamiseksi.

Oppilaitosjohtajasta on kuitenkin tullut eräänlainen ylimmän johdon muutosagentti (Balyer 2012), ja management-tyyppinen johtaminen on hänen osaltaan vähentynyt tai siirtynyt muulle organisaation johdolle. Uusina haasteina oppilaitosjohtajalla ovat yksilöllinen ihmisten johtaminen, kehittämistyö, kilpailullisten puitteiden rakentaminen sekä uudenlaisten toimintamallien luominen (Marks & Printy 2003: 22-23). Voidaan ajatella, että oppilaitosjohtajan on vaikutettava toimijoiden eli yksilöiden itsesäätelyyn ohjaamisen, auttamisen ja voimaantumisen tukemisen avulla. Toisaalta hänen pitää edistää dynaamista vuorovaikutusta luomalla uutta kulttuuria ja sellaista ympäristöä, joka mahdollistaa kehityksen ja innovaatiot (Raasumaa 2010: 275-298).

Johtaminen ei silti ole noin yksioikoista. Nykyisessä verkostoyhteiskunnassamme korkeakouluja koskevia päätöksiä tehdään samanaikaisesti monella eri tasolla ja monien tietolähteiden perusteella. Kansallinen koulutuspolitiikka ohjaa vahvasti miten oppilaitoksessa toimitaan ja miten niitä johdetaan. Koulutuspoliittiseen päätöksentekoon osallistuvat niin eduskunta, opetus- ja kulttuuriministeriö, Opetushallitus, paikallisviranomaiset kuin etujärjestötkin. Yhteiskunnallisten suurten linjojen lisäksi oppilaitosten toimintaan vaikuttavat hajautettu paikallinen päätöksenteko, verkostot, kilpailu sekä oppilaitosten sisäiset tekijät. Moniulotteisesta päätöksenteosta, ohjaavuudesta ja yhteiskunnallisesta asemasta johtuen oppilaitoksen hallinnollisesti suurimmat haasteet liittyvät pirstaleiseen johtamiseen sekä sidosryhmien huomioimiseen. (Kirveskari 2003: 42-45; Ropo 2005.)

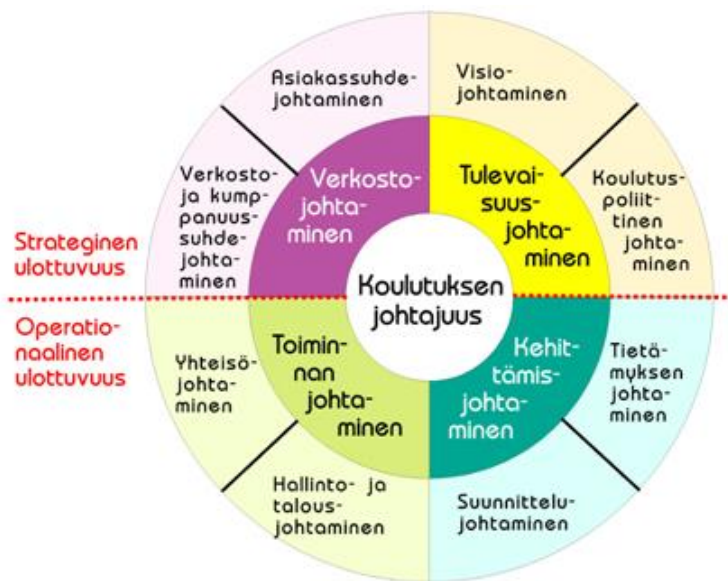
Koulun johtamista on ajateltava siis laajemmin, kuin esimerkiksi pelkästään kolmen vastuun kautta. Johtamisen näkökulmia voidaan avartaa Helakorven (2006) koulun johtajan osaamisanalyysin avulla sekä tarkastelemalla Raasumaan (2010) tutkimusta perusopetuksen osaamisen johtamisesta sekä Kyllösen (2011) väitöstutkimusta liittyen tulevaisuuden kouluun. Ajatukset ovat yllättävän samansuuntaisia, vaikka Raasumaan tutkimus onkin tehty peruskoulujen rehtoreille.

Kyllönen (2011: 70-74) on nostanut esille osa-alueita, joita oppilaitosympäristön johtamisessa olisi otettava huomioon nyt ja tulevaisuudessa. Hänen mukaansa oppilaitoksen johtamisessa olisi painotettava kuutta erilaista johtajuutta:

- 1) arvojohtamista
- 2) pedagogista johtamista
- 3) talouden ja hallinnon johtamista
- 4) oppimisen johtamista
- 5) johtajuuden jakamista
- 6) verkostojen johtamista.

Kyllösen tutkimuksen tulokset ovat yhdenmukaisia Raasumaan (2010: 261) peruskouluihin tekemän tutkimuksen päätelmien kanssa, paitsi että Raasumaa korostaa ed. mainittujen lisäksi yksilön osaamisen tukemista ja johtamista. Osaamisanalyysistä löytyy

samankaltaiset johtajuuden lohkot, mutta täydennettynä ulottuvuusnäkökulmilla sekä eriteltynä vieläkin tarkemmilla alaosa-alueilla. Helakorven (2006) mukaan koulutuksen johtajuus käsittää kaksi ulottuvuutta: strategisen ulottuvuuden ja operationaalinen ulottuvuuden. Strateginen ulottuvuus jakautuu *tulevaisuusjohtamiseen* ja *verkostojohtamiseen*, operatiivinen puolestaan *toiminnan johtamiseen* ja *kehittämiskojohtamiseen* (kuviokuva 3). Tämä osaamisanalyysi täydennettynä Kyllösen (2011) mainitsemilla *arvojohtamisella* ja *pedagogisella johtamisella* muodostavat rungon koulujohtamiselle, jota erittelen vielä tarkemmin alla.



**Kuvio 3.** Koulutuksen johtajuuden osa-alueita (Helakorpi 2006: 9).

Ensinnäkin, oppilaitoksen tulevaisuusjohtamisella tarkoitetaan visio-osaamista sekä kykyä tarkastella koulutusympäristössä tapahtuvia muutoksia. Tämä edellyttää oppilaitosjohtajalta aktiivisuutta ja halua osallistua itse aihealueen tutkimukseen ja visiointiin. Oppilaitosjohtajan on tunnettava koulutuspolitiikan valtavirrat ja verkostot sekä kyettävä havainnoimaan muutoksista avautuvat mahdollisuudet ja muutoksen seuraamukset. (Helakorpi 2006). Yksittäisistä osa-alueista tulevaisuusjohtaminen on lähimpänä oppilaitoksen muutosprosessin johtamista.

Toiminnan johtaminen on sitä perinteistä managementia eli hallinnointia sekä rutiinien ja yksilöiden suoritusten johtamista. Rajallisten resurssien korkeakouluympäristössä on

erityisesti huomioitava talouden ja hallinnon johtajuus: tavoite- ja tulosjohtamiseen kuuluu resurssien tehokkuus sekä taloudellinen tuloksellisuus (Helakorpi 2006). Silti oppilaitosjohtajan ei pitäisi kasata liian paljon raskaita ja virallisia hallinnollisia prosesseja ympärilleen, vaan pyrkiä priorisoimaan sekä valtuuttamaan myös muita asioiden hoitamiseen (Balyer 2012).

Oman organisaation lisäksi koulun johtamisessa vaaditaan sidosryhmien hallintaa, ulottuvuuksien rakentamista ja verkostojen johtamista, sillä koulun asiakkaita eivät ole pelkästään opiskelijat, vaan myös yritykset ja oppilaitosviranomaiset, joihin oppilaitoksen on luotava toimivat suhteet (Helakorpi 2006). Prosessia voidaan tarkastella myös laajemmin; oppilaitoksissa ollaan menossa koko ajan enemmän matalahierarkkiseen ja joustavaan organisaatioon, jossa turhia rakenteita karsitaan. Tällaisessa hybridiorganisaatiossa painottuu etenkin koulujen verkostoituminen ja toiminnan tehokkuus.

Kyllönen (2011: 60-62) esittelee koulun verkostorakennetta muutaman määritelmän kautta. Ensinnäkin Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan kyseessä on monimuotoinen hypertekstiorganisaatio, eräänlainen ekosysteemi eli yhtenäisen alueen tekijöiden muodostama kokonaisuus. Stephenson (1998) on päätenyt tutkimuksissaan siihen, että tämänkaltaisessa organisaatiossa on kaksikerroksinen rakenne, jossa virallisen rakenteen päälle laajentuvassa vaikutus- ja valtasuhteiden verkostossa todellisuudessa syntyvät innovaatiot. Rakenteiden väliin syntyy jännite, sillä perinteisessä hierarkiassa hoidetaan byrokratia ja organisaatorajat ylittävissä verkostossa puolestaan strategisesti tärkeät linjapäätökset, kehittäminen ja innovaatiot.

Verkostojen yhteistyön taitamisen lisäksi oppilaitoksen johtamiselta vaaditaan nykypäivänä monipuolisen henkilökunnan osallistamista - valtuuttamista, vastuun jakamista ja yksilöiden erilaisuuden hyödyntämistä. Kehittämisjohtaminen liittyy jatkuvaan oppimiseen ja ongelmanratkaisukykyyn. Muutoksen läpivieminen oppimisen johtamisen kautta tarkoittaa kaksikehäistä syväoppimista, joka kohdistuu koko organisaatioon. Kyse on myös poisoppimisesta, joka yhdistyy Lewinin (1951) teoriaan vanhojen tapojen sulattamisesta. Johtajan on oltava itse valmis uudistumiseen ja kannustettava esimerkiksi siihen koko organisaatiota. (Helakorpi 2006; Kyllönen 2011: 70-74.)

Visionäärisessä ja strategisessa johtamisessa on oltava osallistava näkökulma, joka tähtää henkilökunnan sitoutumisen, oppimisen ja vuorovaikutuksen kautta organisaation kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Laaja-alaisesti määriteltynä kyse on pedagogisesta johtamisesta, joka edellyttää reflektointia ja kehittämiskohteiden tunnistamista omasta työstään. Usein perinteinen rehtorikeskeinen johtamistapa mielletään pedagogiseksi johtamiseksi, jossa rehtori ohjaa ja tukee henkilökuntaa, visioi opetustyötä, vastaa opetus suunnitelmista ja huolehtii oppilaitoksen suhteista sidosryhmiin. Tämä edustaa ehkäpä parhaimmillaan sitä jyrkintä eroa nykypäivän yritysjohtamiseen. Ongelmalliseksi pedagogisessa johtamisessa on noussut rehtorin aseman jämähtäminen pelkäksi hallintoviranomaiseksi ja opetuksen etääntyminen rehtorista, sillä opettajat käytännössä huolehtivat pedagogiikasta. (Murphy 2005: 21-45; Helakorpi 2006.)

Toisaalta oppilaitosjohtamisen nykysuuntaus on purkamassa rehtorille keskittynyttä valtaa ja vastuuta siirtämällä sitä enemmän opettajille. Murphy (2005: 21-45) kutsuu tätä johtajuuden mallia jaetuksi johtajuudeksi, jonka keskeinen sisältö on opettajan kasvaneen vaikuttaminen oppilaitoksen toiminnassa ja johtamisessa. Tutkimusten mukaan jaettu johtajuus on lisännyt opettajien osallistumista johtamisprosessiin ja tuonut heidän asiantuntemuksen kautta organisaatiolle lisähyötyjä kohonneen osaamiseen ja tehostuneen suorituksen muodossa (Marks & Printy 2003: 22-23).

Monimuotoisessa ja moniammatillisessa koulutusorganisaatiossa ei johdeta yksin, vaan johtajuus on rakennuttava asiantuntijuuden ympärille (Kyllönen 2011: 70-74). Jaetussa pedagogisessa johtajuudessa rehtorilta ei edellytetä jokaisen alan asiantuntemusta, vaan häneltä odotetaan yleisen pedagogisen keskustelun herättäjän asemaa, kollegoiden mentorointia, kokonaisuuksien hallintaa ja kykyä kääntää nopeasti tapahtuvat muutokset uhistä mahdollisuuksiksi (Nikander 2013). Edelleenkin koulun johtamisen laadun ytimen muodostaa tavoite korkeiden moraalisten päämäärien saavuttamisesta, mitä voi edesauttaa arvojohtamisen kautta, korostaen niitä valittuja arvoja, joita organisaatio haluaa ympärilleen viestittää. (Hämäläinen ym. 2002: 13; Murphy 2005: 21-45.)



### 3.3. Muutostarpeet korkeakoulussa

Korkeakoulut (käsittäen tässä yhteydessä ammattikorkeakoulut ja yliopistot) kilpailevat keskenään opiskelijoista, näkyvyydestä, imagosta, tutkimushankkeista sekä julkisesta rahoituksesta. Korkeakoulujen tuloksia vertaillaan eri mittareiden valossa ja jatkuvaa arviointia tekevät opiskelupaikkaa hakevat opiskelijat (Talouselämä 2013). Opintojen kysyntä ja tarjonta eivät myöskään aina kohtaa, sillä osa opiskelijoista jää joka vuosi ilman korkeakoulupaikkaa ja vastaavasti toisissa korkeakouluissa on ongelmia saada kaikki aloituspaikat täyteen. Korkeakoulujen yksilöllinen vetovoima on vaihtelevaa, koska alueelliset ja koulutusalaakohtaiset erot opintotarjonnassa sekä väestön keskittyminen suuriin asutuskeskuksiin ja työllisyystilanne vaikuttavat opiskelijoiden tekemiin valintoihin. (Valtion taloudellinen tutkimuskeskus 2010).

Taistelu opiskelijoista on johtanut siihen, että korkeakoulujen on koko ajan kehityttävä, erikoistuttava ja pystyttävä vastaamaan globaaleihin haasteisiin. Opiskelijakilpailun lisäksi muutostarpeita synnyttävät myös muut toimintaympäristöstä nousevat muutosvoimat. Kirveskari (2003: 51) on nostanut esille kuusi tekijää, jotka vaikuttavat oppilaitosorganisaatioon. Ensinnäkin ihmisten yksilöllinen tieteenteoreettinen muutos kehittää ihmisen ajattelua työstä, arvoista ja oppimisesta. Tämän lisäksi henkilöstö on koulutumpaa kuin koskaan, heidän osaamisensa on korkeatasoista ja yksilöiden jatkuvaan uudistumiseen kuuluu halu kehittää itseään. Toisaalta myös opiskelijoiden osaamistaso kasvaa ja he osaavat vaatia enemmän. Ihmisestä itsestään lähtevät muutokset pakottavat myös oppilaitosyhteisön muuttumaan.

**Taulukko 3.** Oppilaitosten muutosten perusteet, muutoksen luonne ja ilmenemismuoto (Kirveskari 2003: 51).

Muutoksen peruste	Muutoksen sisältö	Muutoksen toteuma
Tietoteoreettinen kehitys	Käsitys tiedosta, ihmisestä, työstä, oppimisesta, vallankäytöstä	Toimintaa ohjaavien periaatteiden kyseenalaistaminen, työntekijöiden valtuuttaminen

Teknisten ja yhteiskuntatieteiden kehitys	Ymmärrys oppimisen luonteesta, kasvatustehtävästä ja johtamisesta sekä niiden muuttumisesta	Tarve uudistaa yksilöiden ja organisaation osaamista, päätöksenteon monimutkaistuminen
Globalisaatiokehitys	Sosiaalinen vastuullisuus, tietoisuus resurssien rajallisuudesta	Oppilaitoksen perustehtävän laajeneminen osaksi suurempaa yhteisöä
Koulutuspolitiikan muutokset	Kansallisen tason tahdon ilmaisuus	Kansallinen koulutuspolitiikka rajaa tai laajentaa perustehtävää
Kunnallispolitiikan painotukset	Lähiyhteisön tahdon ilmaisuus	Paikallinen politiikka rajaa tai laajentaa toimintaa
Henkilöstön peruskoulutuksen kehittyminen	Tietoisuus oppilaitoksen kokonaistehtävästä	Vastuun ja sitoutumisen kasvu, tarve osaamisen jatkuvaan uudistamiseen

Osaamisen ohella tekninen kehitys etenee väistämättä ja muuttaa koulua. Tämän myötä muuttuu ymmärrys oppimisen ja kasvatuksen luonteesta, vaikka toisaalta vaarana on liiallinen teknistyminen ja järjestelmien kehittäminen itsetarkoituksena. Muutokset kumpuavat yhä enemmän globaalista maailmasta ja sen ilmiöistä. Oppilaitosta on tarkasteltava ympärillä muuttuvan maailman silmin. Siihen maailmaan vaikuttavat lisäksi koulutus- ja kuntapolitiikan linjaukset, jotka mahdollistavat tai pakottavat asioita, ohjaavat oppilaitosta tiettyyn suuntaan. (Kirveskari 2003: 51).

Johtaessaan organisaation muutosta, on oppilaitoksen muutosjohtajan ensisijaisesti johdettava organisaatiokulttuuria muutoksen mukaisesti, johdettava suhteita ja pidettävä huolta, että oppilaitoksella on riittävät resurssit muutoksen toteuttamiseen. Teoriassa tämä kuulostaa yksinkertaiselta, mutta jokainen muutos kohtaa erinäisiä haasteita, jopa muutosvastarintaa ja kapinaa.

### 3.4. Korkeakoulun muutosjohtajuuden haasteet

Toimintaympäristön samankaltaisuudesta johtuen ammattikorkeakoulujen muutoshaasteet muistuttavat pitkälti yliopistojen haasteita. Tutkiessaan toteutunutta yliopistolain ja

yliopistolaitoksen uudistusta rehtoreiden näkökulmasta Juppo (2011: 142-143) on tullut siihen tulokseen, että moni rehtori toimii muutoksessa suurten visioiden maalaajana, strategisena johtajana. On myös rehtoreita, jotka toimivat taustalla ja puuttuvat muutosprosessin ohjaukseen vain, mikäli se on tarpeen. Rehtoreilla ei ole pelkästään yhtä roolia, vaan heissä saattaa korostua muutosprosessin vaiheesta riippuen tiiminvetäjän rooli, innostajan rooli tai keskustelijan ja kuuntelijan rooli. Roolista riippumatta kaikki Jupon haastattelemat rehtorit ovat todenneet olevansa muutoksen johtajia ja päättäjiä; hyvin pitkälti he näkevät sen sidottuna asemaansa. Muutoksen johtajan haasteena on kuitenkin löytää oma roolinsa ja toimintatapansa.

Korkeakoulujen muutoksen johtamisessa leimallista on toiminnan monipuolisuus ja poikkitieteellisyys, kollegiaalinen päätöksenteko ja henkilöstön sitoutumattomuus. Koulutusalojen ja tiedekuntien moniäänisyys – etenkin yliopistoissa - ja omat yksikkökohdaiset toimintakokonaisuudet synnyttävät useita yhtäaikaista johtamistilanteita ja omia muutosprosessejaan. Esimerkiksi ammattikorkeakoulussa luonteeltaan erilaiset koulutusohjelmat muodostavat muutokselle kynnyksen, joka näkyy olosuhteiden arvosteluna ja epäilynä muutoksen toteuttamisen realistisuudesta (Nikander 2003). Tietynlainen tasapaino järjestyksen ja luovan akateemisen innovatiivisuuden kesken on otettava huomioon muutosprosessin yhteydessä. Tämä kuitenkin edellyttää muutoksen johtajalta kykyä kuunnella moniäänistä yhteisöä ja nähdä seittimäisiä rakenteita (Ropo 2005: 16-17).

Aina kun kyse on ihmisten johtamisesta, pitää muutosprosessissa varautua yksilöiden erilaiseen tapaan käsitellä uudistuksia. Korkeakouluympäristössä muutos voi kohdata oppimisahdistusta, jos muutos pureutuu organisaatiokulttuuriin saakka. Se tarkoittaa väliaikaisia pelkotiloja, jotka liittyvät osaamattomuuden, hallitsemattomuuden ja turvattomuuden pelkoon. Oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa – kuten oppilaitoksessa – oppimisahdistusta lieventää vain riittävän haastava ja motivoiva sytyke sekä mahdollisuus osallistua muutokseen. (Hämäläinen ym. 2002: 150-153).

Asiantuntijaorganisaation motivaatio asettaakin omat haasteensa muutoksen johtajalle. Oppilaitoksen muutosjohtamisen peruselementteinä voidaan pitää vision ja tavoitteiden

muodostamista, älykkäiden ja stimuloivien virikkeiden luomista henkilökunnalle, yksilön tukemista, osallistavaa päätöksentekoa sekä käytännöllistä toimintakulttuuria (Leithwood ym. 1999: 9). Turtiaisen ja Yläsen (2006) tutkimuksen mukaan oppilaitosten muutosjohtamisessa on kuitenkin merkittäviä puutteita juuri edellä mainituissa prosesseissa. Toisaalta rehtorit tukevat henkilöstön kehittymistä ja osallistavat mukaan muutoksen, mutta tuki on liian sirpaleista, eikä siinä ajatella koko yhteisön kehittämistä tarpeeksi. Yhtä lailla oppilaitoksen muutosjohtajalta puuttuu rohkeutta hajottaa vanhoja rakenteita ja luoda toimivia tiimirakenteita.

Edelleen muutosjohtajan haasteiksi oppilaitosympäristössä on mainittu muutoksen hitaus. Rehtoreiden mukaan organisaatiosta saattaa löytyä aitoa muutoshalua ja innovatiivisuutta, mutta perinteisessä kouluympäristössä muutoksia ei viedä läpi kovinkaan nopeasti. Hitauden ohella sekä Juppon korkeakouluun suuntautuneessa tutkimuksessa, että Turtiaisen ja Yläsen perusopetuksen suuntautuneessa tutkimuksessa oppilaitosjohtaja koki muutosvastarinnan suureksi ongelmaksi. Yleinen mieliala oppilaitoksissa oli negatiivisuus, eikä muutoksissa kyetty näkemään lainkaan mahdollisuuksia, vaan pelkästään uhkia. Tosin rehtoreilla oli muutosvastarintaan ja negatiivisuuteen valmiina lääkkeitä: oman esimerkin käyttö, rohkeus tarttua erilaisiin kokeiluihin, prosessin avoimuus ja runsas keskustelu sekä epämuodollinen yhdessäolo. (Turtiainen ym. 2006: 36, 67-76; Juppo 2011.)

Oppilaitoksessa saattaa olla näkyvissä sellaisia artefakteja, jotka sotivat vallitsevaa strategiaa vastaan. Esimerkiksi opettajien oma näkemys oppimisesta saattaa poiketa merkittävästi oppilaiden, johdon tai sidosryhmien oppimiskäsityksestä. Niin ikään oppilaitoksen johtamistavat, käytänteet ja arvot voivat olla ristiriitaisia toimintaan nähden. On suuri haaste tehdä muutosprosessi läpinäkyväksi ja avata toimijoille muutoksen syyt ja taustatekijät. Yhdessä oppimisen kautta yksilöt kuitenkin pystyvät refleктоimaan omaa käytöstään, ymmärtävät muiden näkökantoja ja pystyvät yhdistelemään jaettava tietoa uudeksi käyttäytymismalliksi. (Hämäläinen ym. 2002: 150-153.)

### 3.5. Muutoksen toteuttamismallit

Korkeakoulussa tapahtuvan murroksen hallittu toteuttaminen edellyttää tiettyjä valmiuksia itse organisaatiolta, mutta myös jäsennettyjä malleja, joiden avulla pyritään haluttuun lopputulokseen.

Clark (1998: 5) on maininnut viisi minimiedellytystä, jotka muodostavat perusteet korkeakoulun valmiudelle kehittyä ja muuttua. Ensinnäkin oppilaitoksessa tarvitaan muutokseen reagoiva ydinjohto. Tämän lisäksi johtamiseen on kyettävä tuomaan uusia näkökulmia ja valmiuksia akateemisen johtamistavan rinnalle. Toiseksi Clark mainitsee yhteistyön organisaation rajapinnan tuntumassa eli sidosryhmissä. Kolmanneksi menestyshdoksi nousee korkeakoulun monipuolinen rahoituspohja, joka mahdollistaa nopeisiin ja joustaviin liikkeisiin toimintaympäristön muuttuessa. Neljänneksi akateeminen ympäristö on oltava kauttaaltaan stimuloiva ja muutoksille avoin. Viidentenä ja edelliset tekijät kokoavana ehtona Clark pitää organisaatiokulttuuria, jonka on tuettava muutoshalukkuutta.

Koulutusorganisaatioiden muutosmalleja on pyritty ymmärtämään Havelockin sidosmallissa, jonka mukaan muutosta pitää lähestyä systeemisenä ilmiönä. On siis olemassa kaksi järjestelmää: käyttäjäsysteemi ja resurssisysteemi. Keskeistä on tiedon siirtäminen resursseista käyttäjille eli muutoksen toteuttaminen kuuden perättäisen vaiheen kautta. Vaiheet ovat: vuorovaikutussuhteiden luominen muutosagenttien avulla, muutoshaasteiden tunnistaminen, tarvittavien resurssien varmistaminen, ongelmanratkaisumenetelmien valitseminen ja päätöksenteko, hyväksynnän hankkiminen muutokselle sekä uusien toimintatapojen juurruttaminen. (Raasumaa 2010: 197).

Tiusanen (2005) on tutkinut silloisen Helia ammattikorkeakoulun käsityksiä johtamisesta ja muutostyökaluista. Hän on päätellyt tutkimuksessaan, että Helian tärkeimpiä muutosvälineitä johdon näkökulmasta katsottuina olivat kokonaistoimintaa ohjaava malli, tiimipalavereita ohjaava käsikirjoitus, tiimisopimus, tiimin jäsenten motivaatio, sitoutumisaste tavoitteisiin ja vastuukartta. Vastaavasti Hämeen ammattikorkeakoulun prosessin johtamisen keskeiset piirteet liittyivät johtajan itsensä tuntemiseen, kollektiivi-

seen professioon, esimerkillisyyteen ja johtajuuteen ihmisten kanssa toimimisessa (Nikander 2003).

Helia ammattikorkeakoulussa toiminnan kehittämistä ja muutosta lähdettiin suorittamaan kolmitasoisena prosessina, kaikki tasoja yhtä aikaa halliten. Ensimmäinen muutos tehtiin strategiatasolla, jossa uudet tavoitteet, suunnitelma ja arvot ohjasivat organisaation toimintaa. Toisaalta muutosta johdettiin operatiivisen mallin mukaan: organisaation rakenteita ja kulttuuria täsmentäen, prosessit ja ydinosaamisalueet koulutusohjelmittain määritellen sekä operatiivista toimintaa edistäen tukitoimilla. Kolmantena ajettiin henkistä toimintakäytäntömallia läpi. Se tarkoitti käytännössä uskomusten ja käsitysten täsmentämistä, ihmisten johtamiseen liittyvien periaatteiden tarkistamista sekä oppimisprosessin ja niistä huolehtivien tiimien vastuunkuvien määrittelyä. (Tiusanen 2005). Hämeen ammattikorkeakoulussa toteuttamismallina toimi ulottuvuuksiin perustuva ajattelu, joka jakautui strategisen johtamisen näkökulmaan, osaamisen johtamisen näkökulmaan, transformationaalisen johtamisen näkökulmaan sekä prosessijohtamisen näkökulmaan (Nikander 2003).

Ammattikorkeakoulujen muutosjohtamisesta on siis olemassa jo hiukan kokemuksia. Helian henkilöstö korosti ilmapiiriä, ryhmähenkeä ja vuorovaikutusta muutoksen edistämiseksi. Varsinkin tiimeissä ihmiskeskeinen ja osallistava toimintakäytäntö vahvisti ja kannusti luottamusta muutokseen. Strateginen ulottuvuus ei niinkään yhdistynyt muutoksen läpiviemiseen, sillä suunnitelmat olivat epäselviä ja jäivät etäisiksi. Toisaalta suurimpana esteenä muutoksena oli heikko sitoutumisen taso. Etenkin yksilötasolla ongelmalliseksi koettiin heikko mahdollisuus vaikuttaa avoimella keskustelulla muutokseen. Tämä vaikutti heikentävästi työmotivaatioon (Tiusanen 2005: 125-127). Voidaan siis tulkita, että korkeakoulujen muutoksessa henkilöstön mukaanotto on tärkeää, mutta sitoutumisen taso jää vaillinaiseksi, jos visiota ja strategiaa ei korosteta riittävästi. Muutoksen johtamisessa täytyisi myös kuunnella enemmän yksilöiden mielipiteitä ja näkemyksiä.

Edellä kuvatuissa ammattikorkeakoulujen muutosjohtamisen toteuttamismalleissa näkyy yhdenmukaisuuksia aiemmin esittämiini muutosprosessiteorioihin (ks. Lewin 1951;

Bullock & Batten 1985; Kotter 1996). Vaikka painotukset teorioissa ovat erilaisia, yhdistää kaikkia malleja tarve havahtua muutoksen välttämättömyydestä, luopua vanhasta ja sitouttaa uuteen sekä resursoida ja tukea muuttumista erilaisin keinoin, jotta muutos implementoituu organisaatioon.

Teoreettisten pohdintojen perusteella korkeakoulun muutosjohtaminen voidaan jakaa viiteen ulottuvuuteen (taulukko 4), jotka koostuvat useista osatekijöistä. Korkeakoulu-ympäristö, visio ja strategia, osallistaminen, johtajuus sekä implementointi ovat niitä näkökulmia, joista koulutusympäristön muutosta voidaan laajasti tarkastella. Korkeakoulujen muutosjohtamisen käytäntöjä tutkiessa on erityisesti huomioitava korkeakoulu-ympäristön asettamat haasteet sekä oppilaitosjohtamisen vallitsevat piirteet (ks. Marks & Printy 2003; Murphy 2005; Helakorpi 2006, Kyllönen 2011). Muutosjohtamista on siis tutkittava ilmiönä, jossa toteuttamisympäristö määrittelee reunaehdot prosessille ja johtamiselle.

**Taulukko 4.** Korkeakoulun muutosjohtamisen ulottuvuudet ja osatekijät.

<b>Ulottuvuus</b>	<b>Osatekijät</b>
<b>Korkeakoulu-ympäristö</b>	<i>Korkeakoulu-ympäristön asettamat vaatimukset muutokselle Pedagogiikan vaikutukset Muutoksen prosessimaisuus</i>
<b>Visio ja strategia</b>	<i>Vision selkeys ja päämäärän vastaaminen ympäristön vaatimukseen Muutosstrategia Toimenpiteet</i>
<b>Osallistaminen</b>	<i>Henkilöstön rooli ja osallistuminen Tukeminen ja kannustus Muutoksen viestiminen Muutosagenttien käyttö</i>

<p><b>Johtajuus</b></p>	<p><i>Muutosjohtajan tehtävät, rooli ja ominaisuudet Esimerkin näyttäminen</i></p>
<p><b>Implementointi</b></p>	<p><i>Muutosten onnistumisten arviointi Juurrutus organisaatioon Muutoksen vaikutus organisaatiokulttuuriin</i></p>

Vaikka muutosprosessia ei koskaan voi täysin hallita, voi johtaja kuitenkin omalla käytöksellään ja esimerkillään edesauttaa muutoksen toteuttamista. Yksi osa muutosjohtajuutta on saada henkilökunta mukaan niin, että se on muutosvoimana edistävä ja hyödyttävä, eikä muutosvastarintaa tekevä. Sillä muutokset juurtuvat organisaatiokulttuurin vasta, kun henkilökunta toteuttaa uusia tapoja ja on mukautunut niihin (Schein 2004).



## **4. CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULUN MUUTOSJOHTAMISEN KÄYTÄNNÖT**

Tässä luvussa selostetaan valittua tutkimusprosessia ja siinä käytettyä aineistoa sekä kerrotaan tutkimusmenetelmästä ja analyysitavasta. Tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia ja validiteettia arvioidaan luvun lopussa sekä kerrataan mahdollisesti aineiston aiheuttamat rajoitteet. Aivan aluksi kuitenkin kerrotaan taustaa tutkimukselle ja esitellään tapaustutkimuksen kohdeorganisaatio lyhyesti.

### **4.1. Ammattikorkeakoulukenttä**

Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2010 Suomen koulutuskentällä toimi 4023 oppilaitosta, joista korkeakoulutusta antavia yliopistoja löytyi 16 kappaletta ja ammattikorkeakouluja 25. Näistä yksityisiä ammattikorkeakouluja oli 15, kuntayhtymän omistamia 7 sekä kunnallisia 3. Tämän lisäksi Ahvenanmaalla toimi Högskolan på Åland sekä sisäasianministeriön alaisuudessa Poliisiammattikorkeakoulu. Suomen korkeakoulujärjestelmässä yliopistojen rooli on tuottaa etenkin tieteellistä tutkimusta ja siihen perustuvaa opetusta, kun ammattikorkeakouluissa puolestaan tarjotaan työelämän konkreettisia tarpeita palvelevaa koulutusta. Kyseessä on duaalimalli, jossa molemmilla instituutioilla on omat tehtävänsä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012; Tilastokeskus 2011).

Ammattikorkeakoulukokeilu alkoi Suomessa vuonna 1991, kun opetusministeriö käynnisti ensimmäiset väliaikaiset korkeakoulut. Viisi vuotta myöhemmin ensimmäiset vakinaiset ammattikorkeakoulut aloittivat valtioneuvoston toimiluvalla ja vuonna 2006 ammattikorkeakouluille myönnettiin sisäinen itsehallinto, kuten yliopistoilla on. Vaikka opetusministeriö edelleen valvoo ammattikorkeakouluja, on niiden organisaatiomuoto ja omistus järjestetty hallinnollisesti monenlaisilla tavoilla riippuen korkeakouluista. Osa toimii osakeyhtiönä tai säätiönä, jonka omistajina ovat kunnat tai kuntayhtymät, osa puolestaan on suoraan kuntien tai kuntayhtymien ylläpitämiä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012.)

#### 4.1.1. Ammattikorkeakoulujen uudistus 2011- 2014

Koulutuskentän rakennetta ja koulutusten tavoitteita säädellään erikseen kunkin koulutussektorin lainsäädännössä, esimerkiksi peruskoulun lainsäädäntöpohja on määritelty perusopetuslaissa ja -asetuksessa (628/1998, 852/1998). Ammattikorkeakoulujen toiminnasta on säädetty ammattikorkeakoululaissa (351/2003), jossa määritellään ammattikorkeakoulujen tehtävät, hallinto, rahoitus, tutkinnot ja opiskelijoiden asema.

Parhailtaan Suomessa on käynnissä merkittävä korkeakoulutuksen rakenteellinen ja sisällöllinen uudistaminen, joka oikeastaan alkoi uudella yliopistolalla (558/2009), ja jatkuu ammattikorkeakoululain uudistamisella. Nämä suuret muutokset ovat aiheuttaneet koulutuskenttään jo muutostilanteita ja tulevat aiheuttamaan niitä entisestään parhailtaan. Vaikka muutokset ammattikorkeakouluympäristössä eivät etene täysin lineaarisesti vuosien 2011- 2014 aikana, merkittävin muutoksetekoprosessi on kuitenkin käynnistynyt ja päättynyt kussakin ammattikorkeakoulussa tuolla aikavälillä.

Muutoksessa on selkeästi havaittavissa kaksi asiaa - osittain limittäin, osittain peräkkäin –, joista voidaan erottaa prosessimainen kehittäminen. Ensinnäkin opetus- ja kulttuuriministeriö (myöh. OKM) ilmoitti ammattikorkeakouluille osoittamassaan kirjeessä 5.10.2011 opetuksen *aloituspaikkojen leikkauksesta*. Tämä käynnisti muutoksen rajujen säästötoimien ja rakenteellisen kehittämisen kautta. Toisaalta voimassaolevaan ammattikorkeakoululakiin on ehdotettu tehtäväksi muutoksia vaiheittain vuoden 2014 alusta sillä tavoin, että vastuu perusrahoituksesta siirrettäisiin yliopistojen tapaan valtiolle, ja ammattikorkeakouluista tulisi itsenäisiä oikeushenkilöitä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011 b.)

Tämä jälkimmäinen uudistus on tarkoitus tehdä kahdessa vaiheessa siten, että ensimmäisessä vaiheessa ammattikorkeakoulujen lainsäädäntöön tehdään muutoksia, joilla vauhditetaan rakenteellista kehittämistä sekä vaikuttavuuden ja toiminnan laadun parantamista. Lailla halutaan nopeuttaa opiskelijoiden siirtymistä työelämään ja kehittää osaamisympäristöjä, jotka ovat riittävän innovatiivisia, laadukkaita ja laajoja. Tässä yhteydessä ammattikorkeakoulujen *toimiluvat uudistetaan* vuoden 2014 alusta lakiuu-

distusten uudistusperiaatteita noudattaen. Toisessa vaiheessa - rinnan valtio-  
osuusjärjestelmän kokonaisuudistuksen kanssa – vastuu perusrahoituksesta siirtyy ko-  
nanaan valtiolle ja ammattikorkeakouluista tulee itsenäisiä toimihenkilöitä. (Opetus- ja  
kulttuuriministeriö 2011 b.)

Tämän yhteydessä ammattikorkeakouluverkkoon on kaavailtu 126 miljoonan euron  
säästötavoitetta vuoteen 2015 mennessä. Toteutuessaan tuo summa tarkoittaisi noin 13  
prosenttia ammattikorkeakoulujen rahoituksesta. Säästötavoitteesta puolet olisi tarkoitus  
leikata opetuspaikkoja vähentämällä ja puolet muilla säästötoimilla. (Ammattikorkea-  
koululaki 2003; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011 b.)

#### 4.1.2. Centria-ammattikorkeakoulu muutoksessa

Vuonna 1995 nykymuotoon perustettu Centria-ammattikorkeakoulu (vuoteen 2012  
Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu) on osakeyhtiömuotoinen ammattikorkeakoulu,  
jonka pääasialliset kampukset palautteen aikana vuonna 2011 löytyivät Kokkolasta,  
Ylivieskasta ja Pietarsaaresta eli kolmen maakunnan – Keski- ja Pohjois-Pohjanmaan  
sekä Pohjanmaan – alueelta, jota strategiassa kutsutaan myös Botnia-alueeksi. Kampus-  
ten lisäksi hajautettua toimintaa löytyy myös muista toimipisteistä alueen sisältä.

Centria-ammattikorkeakoulussa opiskelee noin 3 000 opiskelijaa kuudella koulutusala-  
lla 21:ssä eri koulutusohjelmassa. Vuosittaisia aloituspaikkoja uusille opiskelijoille on  
vuosittain noin 500, sama määrä tutkintoja valmistuu vuosittain. Ennen muutoksia or-  
ganisaation henkilöstömäärä on noin 320, ja toimintaa johdetaan prosessiorganisaation  
kautta; pääprosessit ovat oppimisprosessi sekä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimin-  
nan prosessi.

Käymättä yksityiskohtaisemmin läpi Centria-ammattikorkeakoululle OKM:n 5.10.2011  
lähettämää kehityspalautetta, voidaan kuitenkin sanoa, että selkeä viesti muutostarpee-  
seen liittyy päällekkäisen koulutustarjonnan karsimiseen ja selkiyttämiseen, laajan toi-  
mipisterakenteen keskittämiseen sekä vetovoimatekijöiden parantamiseen. Tässä yhtey-

dessä esitettiin myös ammattikorkeakouluille suunnitellut aloituspaikkaleikkaukset, jotka koskettivat Centriaa merkittävästi.

Muutoksen ulkopuolisista ohjaustoimista ja aikatauluista on vielä tässä yhteydessä mainittava muutama taustatekijä muutokselle. Keväällä 2012 OKM ilmoitti ammattikorkeakoulujen tekemien vastineiden jälkeen lopulliset leikkausmäärät, joita oli kokonaisuudessaan hieman kohtuullistettu ja vahvasti aloituspaikat seuraavan vuoden alusta lukien. Toisena ohjaavana tekijänä voidaan pitää toimilupaprosessia. Jo 26.3.2013 ministeriö ohjeisti ammattikorkeakoulujen ylläpitäjiä toimilupavalmisteluun ja 5.7.2013 lähettämässään kirjeessä se antoi tarkemmat ohjeet toimiluvan hakemiselle. Itse toimilupahakemukset oli jätettävä ministeriöön syyskuun 2013 loppuun mennessä ja tieto myönnettävistä toimiluvista annettiin saman vuoden joulukuun aikana (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013). Muutoksen tarkastelu Centria-ammattikorkeakoulussa sijoittuu siis tälle kolmen vuoden aikavälille, syksystä 2010 syksyyn 2013.

#### 4.2. Kvalitatiivinen tutkimus

Pro gradun empiirinen tutkimus perustuu kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusmenetelmään, koska kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Todellisuutta ei kuitenkaan voida lokeroida osiin mielivaltaisesti, sillä todellisuus on moninainen. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii analysoimaan tutkimuskohdetta kokonaisvaltaisesti huomioiden sen, että tapahtumat muokkaavat koko ajan toisiaan omilla muutoksillaan ja näiden välille syntyy erilaisia vaikutus- ja riippuvuussuhteita. Laadullisessa tutkimuksessa pyritäänkin tuomaan esille ja paljastamaan ehdollisia tosiasioita, eikä todistamaan jo olemassa olevia väittämiä todeksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010: 161).

Kvalitatiivisen menetelmän soveltuvuutta tutkimukseen voidaan tarkastella neljästä näkökulmasta. Laadullista tutkimustaan kannattaa hyödyntää ensinnäkin silloin, kun tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erityisesti tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista, eikä niinkään niiden yleisluontoisesta jakautumisesta. Toisaalta menetelmä sopii myös

silloin, kun ollaan kiinnostuneita yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista. Kolmanneksi menetelmä sopii luonnollisten tilanteiden tutkimukseen, jolloin vaikuttavia ympäristötekijöitä ei muutenkaan voida täysin kontrolloida. Viimeisen näkökulman mukaan kvalitatiivinen tutkimus sopii menetelmäksi, kun halutaan saada tietoja tietyistä kausaalisuhteista, joita ei voida kokeellisin menetelmin tutkia. (Metsämuuronen 2006: 88).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on useita lajityyppejä, joissa tutkimusmenetelmät vaihtelevat, mutta tutkimuksen teossa toistuu silti samanlaisia piirteitä, joita Dey (1995) on kutsunut perheyhtäläisyydeksi tutkimusorientaatioiden välillä. Ylipäänsä laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmisen käyttöä instrumenttina, ja aineiston keräämisessä suositaan menetelmä, jossa ihmisen ”ääni” ja tutkittavan näkökulma pääsevät esille. Tutkimustapaukset ovat ainutlaatuisia ja aineistoa tulkitaan sen mukaan, että kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti. Tutkimussuunnitelma elää tutkimuksen aikana, eikä ole sidottu lähtötilanteeseen, vaan mukautuu ja joustaa todellisten ja tilanteiden pohjalta. (Hirsjärvi ym. 2010: 162-164).

Laadullinen tutkimus on pääosin hypoteesitonta, joten siinä ei pyritä testaamaan teorioita, vaan induktiivisen analyysin kautta paljastamaan odottamattomia seikkoja. Tutkijalla ei myöskään ole ennako-oletuksia, vaikka tutkija ja tutkimus väistämättä nivoutuvat toisiinsa. Tutkijan omat aiemmat kokemukset luonnollisesti vaikuttavat havaintoihin, mutta tutkimuksessa ei pitäisi niiden pohjalta liika rajata asetelmaa. Ilmiöitä tutkiessaan tutkija ei ole koskaan täysin objektiivinen, eikä toisaalta voi sanoutua irti olemassa olevista arvolähtökohdista. Oman subjektiivisuuden tunnistaminen on ideaali ajatus, muttei välttämätön. (Eskola & Suoranta 2001: 17-20).

#### 4.2.1. Aineisto

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla muutoksen johtamisen keskiössä olevia päällikkö- ja johtajatason henkilöiltä sekä täydennettiin kirjallisella aineistolla case-organisaation muutosprosessin kulusta ja vaiheista. Aineistomuodot ovat toisiaan täydentäviä, sillä muutoksen operatiiviset toimet, aikataulu ja näkyväksi tuodut asiat on

luettavissa organisaation omista kirjallisista materiaaleista, eikä niitä kaikkia ollut tarpeen toistaa haastatteluissa.

Työskentelen itse tutkittavassa organisaatiossa, joten luvan saaminen tutkimuksen tekemiselle onnistui vaivattomasti ja pro gradu liitettiin osaksi tutkittavan organisaation organisaatiotutkimusta. Toimitusjohtajalle ja lähiesimiehille pidetyn tutkimusprosessin esittelyn ja keskustelun jälkeen tutkimuksen empiriaosioon valittiin haastateltaviksi kuusi henkilöä, jotka ovat toimineet koko muutosprosessin ajan keskeisissä johtotehtävissä. Henkilöt pyrittiin valitsemaan niin, että he edustavat organisaation eri prosesseja. Toimitusjohtaja toivoi, että kyseiset henkilöt osallistuvat tutkimukseen ja ilmoitti heille organisaatiossa tehtävästä tutkimuksesta ja sen tarpeellisuudesta. Organisaation pienen koon huomioiden oli järkevää, että haastateltavat saavat esiintyä tutkimuksessa anonyymisti, eikä haastatteluaineistosta tunnista pohjatietojen perusteella osallistujien nimiä. Siksi tutkimuksessa esitettävät pohjatiedot ovat mahdollisimman suppeat.

#### 4.2.2. Haastattelut

Haastattelututkimus valikoitui menetelmäksi sen vuorovaikutusnäkökulman ja ajankäytöllisen tehokkuuden vuoksi. Lisäksi haastattelututkimus on ainoa keino kerätä ihmisten omakohtaisia kokemuksia ja tulkintoja, jotka ovat keskeisiä muutosjohtamisen onnistuneiden käytäntöjen arvioinnissa. Toinen varteenotettava menetelmä olisi voinut olla havainnointitutkimus, mutta se olisi ollut muutoksen pitkän aikajakson huomioiden haastavampaa ja aineiston rajaaminen olisi osoittautunut hankalaksi (Koskinen ym. 2005: 104-106). Haastattelussa tosin on riskinä, että tutkimustilanteessa tutkija ilmaisee avoimesti omia tunteitaan ja mielipiteitään, tai johdattelee kysymyksillä haastateltavaa (Kuula 2006: 154-155). Mutta koska tarkoitus on keskittyä tutkittavan kokemuksiin, eikä siirtää painopistettä tutkijan näkemyksille, pyritään tutkimuksessa pitäytymään tiukasti teemarungossa ja annetaan tilaa haastateltavan puheelle.

Aineisto kerättiin siis puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla eli haastattelu perustui etukäteen laadittuun teemalliseen kysymysrunkoon (LIITE 1). Tämän tehtävä oli antaa haastattelulle hahmo ja varmistaa, että kaikki kysymykset tulevat esitettyä. Puolistruktu-

roitujen haastatteluiden ideana on, että haastattelukysymysten merkitys, muotoilu sekä järjestys ovat kaikille samat (Eskola & Suoranta 2001: 86). Haastattelukysymyksiin vastattiin teemahaastatteluissa omin samoin, kysymyksiä toistettiin tarvittaessa ja haastattelua rikastettiin täydentävillä lisäkysymyksillä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 108-112). Haastattelussa muutoskäytäntöjä ja –johtajuutta tarkasteltiin viidestä näkökulmasta: *korkeakouluympäristö, visio ja strategia, osallistaminen, johtajuus sekä implementointi*. Kussakin näkökulmassa oli osaongelma, jota pyrin avaamaan kysymysten avulla ja saamaan ratkaisun varsinaiseen tutkimusongelmaan. Pääkysymyksiä oli 20 kappaletta, mutta niitä kaikkia ei ollut jokaisessa haastattelussa tarpeen esittää, sillä vastaukset kävivät ilmi muiden kysymysten yhteydessä.

Haastateltaville ei annettu kysymyksiä etukäteen, koska tutkimusympäristöstä haluttiin luoda mahdollisimman spontaani ja keskustelunomainen. Toisaalta kaikki haastateltavat olivat tutkimuksen tekijälle tuttuja, joten myös sitä taustaa vasten katsoen tutkimuksessa haluttiin rakentaa asetelma, jossa kysymyksiin ei voitu valmistautua ennakkoon. Tämän tarkoitus oli yrittää nostaa esille uusia ajatuksia ja henkilökohtaisemmin näkemyksiä – ei niitä näkemyksiä, joita mahdollisesti toistetaan työtehtävän asettaman roolin vuoksi. Haastattelut suoritettiin aikavälillä 5.11. – 2.12.2013 rauhallisissa ja häiriöttömissä tiloissa. Jokainen haastattelu nauhoitettiin, ja haastattelujen kestot olivat noin tunnin luokkaa.

#### 4.2.3. Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen tekemisessä on pyrkimyksenä välttää virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat (Hirsjärvi ym. 2010: 231). Kaksi yleisintä luotettavuuden arvioinnin mittaria ovat tutkimuksen *reliabelius* ja *validius*.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten toistettavuutta eli saadaanko samankaltaisia tuloksia, jos tutkimus toistetaan uudelleen, mahdollisesti toisen tutkijan toimesta. Aineisto on reliabeli silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. Aineisto voi olla reliabeli huolimatta siitä, vaikkei se olisi validi. Toisinpäin se ei ole mahdollista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kuitenkin ehkä järkevämpää puhua tutkimuksen arvioitavuudesta ja laa-

dusta, kuin sitoa se tiukkaan toistettavuuden ja mittaamisen seulaan, sillä reliabiliteetin käsitteet soveltuvat huonosti laadullisen tutkimuksen tekotapaan. (Hirsjärvi ym. 2010: 231; Koskinen ym. 2005: 254-256.)

On vaikea kuvitella, että jos toinen tutkija päättäisi uusia tämän haastattelututkimuksen, päätyisi hän tismalleen samanlaiseen tulokseen. Haastattelutilannetta ei voi toistaa täysin identtisesti ja haastateltavien käsitykset muuttuvat ajan kuluessa. Myös tutkija saattaa painottaa asioita eri tavoin ja tehdä omia tulkintoja, jotka heijastavat analyysiin ja johtopäätöksiin. Tältä osin tämä tutkimus – kuten kvalitatiiviset tutkimukset yleensäkin – ei vastaa kaikkia reliabiliteetin vaatimuksia, sillä haastattelujen ja havainnoinnin tarkkuutta on vaikea arvioida.

Voidaan kuitenkin sanoa, että kokonaisuutena tämän tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä laadullisen tutkimuksen vaatimuksiin nähden. Tutkimusprosessi on kuvattu kokonaisuutena ja haastattelurunko on tarkistettu sekä testihaastattelun, että ensimmäisen varsinaisen haastattelun jälkeen. Näiden toimien on katsottu parantavan reliabiliteettiä (Flick 2009: 386-387). Yleisesti reliabiliteettia saattaa heikentää se, että haastateltava on ymmärtänyt kysymyksen väärin tai haastattelija tulkitsee virheellisesti haastateltavan vastauksia. Tässä tutkimuksessa kuitenkin kysymykset olivat selkeitä ja käsitteet sekä termit olivat tuttuja johdolle, joten epäselvyyksiä ei päässyt syntymään. Tietysti yksi luotettavuutta heikentävä tekijä on aika: muutostoimet sijoittuvat kahden vuoden ajalle, joten haastateltavat saattavat muistaa asioita väärin tai tarkastella tässä muutoksessa sellaisia asioita, jotka ovat irrallisia ja tapahtuneet ennen varsinaista muutosta.

Tutkimusaineisto on puolestaan validi silloin, kun se kuvaa aineiston juuri sellaisena kun se on. Validiteetin arviointi on vaikeaa aina laadullisessa tutkimuksessa ja saattaa olla järkevämpää arvioida tuloksia uskottavuuden ja vakuuttavuuden kautta (Eskola & Suoranta 2001). Ensinnäkin, tämäntyyppisellä – omaan työyhteisöön tehdyllä – tutkimuksella on olemassa riski, ettei tuloksia voida pitää tosina ja pätevinä. On mahdollista, että tutkija käsittelee saatuja tuloksia oman alkuperäisen ajattelumallinsa mukaisesti ja aiheuttaa näin tuloksiin vääristymiä (Hirsjärvi ym. 2010: 231-233). Toiseksi, käytettävät



mittarit ja valittu menetelmä saattavat olla vääriä, jolloin aineisto ei vastaa tutkimuskysymykseen.

Voidaan silti väittää, että tämän tutkimuksen validiteetti on hyvä. Tutkimuksessa on pyritty lisäämään luotettavuutta kertomalla mahdollisimman seikkaperäisesti haastattelulosuhteista ja -paikoista, käytetystä ajasta ja häiriötekijöistä sekä arvioitu totuudenmukaisesti haastattelutilanteita. Toisaalta validiutta lisää se seikka, että tutkimuksessa on käytetty kyseiseen tapaustutkimukseen mahdollisimman hyvin sopivia ja asiantuntevia eri prosessien edustajia vastaajina (Hirsjärvi ym. 2010: 232-233). Lisäksi haastattelun aikana on pyritty kuuntelemaan tarkasti haastateltavia ja välttämään johdattelua tai omien näkemysten esittämistä. Erityisesti huomiota on kiinnitetty avoimeen ja luottamukselliseen ilmapiiriin, joka mahdollistaa asioiden julkituomiseen vapaasti. Tutkittava organisaatio on kuitenkin pieni ja johto henkilömäärältään suppea, joten aina on se mahdollisuus, että kommentteista tunnistaa haastateltavan. Voidaan silti arvioida, ettei tämä ole vaikuttanut henkilöiden vastauskäyttäytymiseen, ja että henkilöt ovat vastanneet kysymyksiin omien kokemustensa kautta.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin yhteydessä on hyvä pohtia lyhyesti yleistämistä. Tutkimus on tehty yhteen organisaatioon, kuudelle päällikölle tai johtajalle. Näin pienestä havaintomäärästä ei voida vetää yleisiä johtopäätöksiä, miten muutos näyttääytyy korkeakouluissa tai miten sitä johdetaan. Tapaus- eli casetutkimuksen tarkoitus on nostaa esille yksittäisiä käytäntöjä ja johtamismalleja, jotka mahdollisesti hyödyttävät muita tutkimuksia ja niiden hypoteeseja (Koskinen ym. 2010: 166). Koska etukäteen ei ole selvillä teoriaa kuinka korkeakoulujen muutosta tulisi johtaa, ei myöskään voida tehdä hypoteesia, johon vertailla tuloksia. Toki tutkimustulosten perusteella voidaan arvioida mitkä teoriassa esitellyt seikat ovat yhdenmukaisia tämän tapaustutkimuksen tulosten kanssa, mutta oleellisempaa on yksityiskohtainen tieto, kuin yleistäminen.

## 5. KVALITATIIVISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään haastattelututkimuksesta muodostetun empiirisen tutkimusaineiston sisältöä ja tuloksia, sekä tulkitaan niitä alustavasti. Kysymykset olin jaettu viiteen ulottuvuuteen eli teemaan ja vastaukset arvoitettiin niiden mukaisesti. Jokaisella teemalla oli tutkimuksen osa-ongelma, johon pyrittiin haastatteluissa hakemaan vastauksia. Tässä osiossa pohdiskellaan näitä ongelmia ja niihin mahdollisesti löytyneitä ratkaisuja. Mukaan lisätty kursivoiden henkilöiden vastauksia, jotka on muutettu yleiskielelle. Kaikkia vastauksia ei ole tarkoituksenmukaista käydä läpi yksitellen, vaan idea on katsoa tuloksia eheänä ja monipuolisena kokonaisuutena.

### 5.1. Korkeakouluympäristö

Haastattelun aluksi johtoa pyydettiin arvioimaan omin sanoin Centrian muutosprosessia. Vastauksista kävi selville, ettei pakottavana toteutettavaa muutosta koettu yhtenä tiettyinä prosessina, vaan useina erillisinä vaiheina, joihin kaikkiin sisältyi runsaasti epävarmuutta. Myös rajanveto muutoksen ja organisaation normaalin toiminnan välillä oli haasteellista. Muutos oli kuitenkin tiedostettu johdon toimesta: haastateltavat kokivat, että murros oli väistämätön ja muutosta kaipaavista asioista oli selviä viitteitä jo aiemmin, mutta niihin ei ollut reagoitu, ennen kuin OKM käynnisti muutoksen virallisesti.

Vastausten perusteella samankaltainen reagoinnin hitaus ja jopa tuskastuminen sisältyivät myös itse muutosprosessiin.

*Asiat eivät ole menneet eteenpäin, vaikka on ollut selkeät ohjeet.*

*Palautteen vastaanottaminen ja hyväksyminen kesti liian kauan. Syntyi sellainen pitkälinen kieltämisen kulttuuri. Me jatketaan tällä, mitään ei muuteta. Ja tällä mentiin pitkälle.*

*Kun viitataan tähän palautteeseen, niin sen palautteen vastaanottaminen ja hyväksyminen ja siitä toteutusta vietyä päätökseen asti kuvaa murrosta, jossa vanha toimintatapa – omasta mielestä tuskastuttavan hitaasti – muuttuu toiseksi.*

Muutoksen onnistumisen kannalta suurimmaksi haasteeksi koettiin nimenomaan sen hidaskäynnin alkuvaihe ja muutoksen pysähtyminen varhaiseen torjumiseen. Useamman haastateltavan mukaan tähän vaiheeseen hukattiin aikaa jopa toista vuotta. Janssen (2011) kuvasi muutosta taloksi, jossa on neljä huonetta: tyytyväisyys, kieltäminen, kaaos ja uudistuminen. Tämän tutkimuksen aikana Centrian muutosprosessi painottui valtaosin kahteen ensimmäiseen huoneeseen eli kieltämisen selättämiseen ja kaaoksesta läpipääsemiseen.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että lopulta henkilöstö ja toimiva johto olivat muutokselle kaikkein myönteisimpiä, mutta haasteeksi muodostui päätösten tekeminen ja muutoksen edistäminen luottamusjohtolta, erityisesti osakeyhtiön hallitukselta. Muutosta oli tähdennetty väistämättömänä prosessina, tuotu ilmi henkilöstön kanssa käytävissä keskusteluissa ja infotilaisuuksissa, mutta johdon mielestä osakeyhtiön hallitus ei kyennyt vastaanottamaan viestiä ja sopimaan muutostoimista.

*Luulin, että olemassaolon uhka olisi riittävä, mutta ei se ollut.*

*Paikkakuntien välinen jako näkyy liian selvästi. Haasteet tulevat meiltä sisältäpäin, eikä ammattikorkeakoulua nähdä kokonaisuutena.*

Kukaan ei tuonut esille, että korkeakouluympäristö itsessään olisi negatiivisella tavalla vaikuttanut muutoksen edistämiseen tai että perinteinen koululaitosajattelu olisi hidastanut muutosta. Vastauksissa näkyi jopa viitteitä siitä, että korkeasti koulutettu asiantuntijaorganisaatio hyväksyi johdon mielestä nopeasti murroksen ja oli valmis siihen, toisin kuin omistajia edustava hallitus. Jokainen haastateltava korosti, että päätöksenteon hitauteen vaikuttivat aluepoliittiset painotukset ja omien alueiden edunvalvonta, joita esiintyi osakeyhtiön hallituksen keskusteluissa. Tämän vastapainona muutoksen valmistelussa olisi kaivattu johdon mielestä lisää korkeakoulun pedagogista näkemystä.

*Uskon, että perusajatuksena ja lähtökohtana on ollut, että saadaan isompia osaamiskeskittyimiä, mutta enemmän olisi saanut olla opettajia mukana, tai olisi osallistettu siinä vaiheessa kun ratkaisuja on alettu suunnitella.*

Korkeakouluympäristön pedagogisten tekijöiden huomioiminen muutosprosessin eri vaiheissa jakoi haastateltavien mielipiteet kahtia. Osa näki, että oli menty pelkästään talouden ehdoilla, koska oli pakko. Osan mielestä opetuksen näkökulmia oli kuultu ja huomioitu. Toisaalta esille tuli, etteivät opettajat itse toimineet aktiivisesti ja riittävästi tuodakseen omia näkökantojaan tai pedagogiikan painotuksia ilmi. Tässä kohtaa haastateltavien asema vaikutti vastaukseen: ne henkilöt, jotka työskentelivät lähellä oppimisprosessia, väittivät taloudellisten tekijöiden ajaneen pedagogisten tekijöiden edelle. Kaikista vastauksista kuitenkin heijastui tässäkin taloudellisten reunaehtojen väistämättömyys ja niiden tiedostaminen.

*Näen sen niin, ettei olla menty toisen ehdoilla. Ei voida puhua toisesta ilman toista. Jos toiminta ei ole taloudellisesti kannattavaa, ei kannata puhua toiminnallisista edellytyksistäkään.*

Haasteiden rinnalla nähtiin myös mahdollisuuksia, joita ulkoapäin ohjattu muutos tarjoaa. Haastateltavat eivät löytäneet yhtä yhteistä tekijää minkä tilanne mahdollistaa, mutta vastausten viesti oli samankaltainen. Johdon mielestä muutos mahdollistaa vanhojen rakenteiden purkamisen ja pakottaa ajamaan läpi uudenlaista toimintatapaa, joka on taloudellisesti kannattavaa ja fokuoitunutta. Vastauksista saattaa tulkita, että tietyllä tapaa opetus- ja kulttuuriministeriön ammattikorkeakoulujen muutos mahdollistaa tekemään sellaisia ratkaisuja, joita ammattikorkeakoulu ei olisi itse kyennyt tekemään vapaaehtoisesti.

*Tämä pakottaa meidät ajattelemaan asioita eri tavalla, kustannustehokkaasti. Tämä pitäisi nähdä mahdollisuutena toimintojen kehittymisen kannalta.*

*Oli se vaara, että lähdetään sillä, mitä me ollaan oltu vuodesta 1992 lähtien, mutta nyt haettiin erilaista.*

## 5.2. Visio ja strategia

Tutkittaessa johdon käsitystä muutosvisiosta – päämäärästä ja tilasta johon ollaan pyrkimässä – nousee ylitse muiden yksi vastauksissa ilmitullut sana: kompromissi. Haastattelussa kysyttiin miten johdon mielestä visio vastaa sitä kuvaa, mitä muut odottavat Centrialta. Tuota käsitettä ”muut” täsmennettiin haastattelutilanteissa käsittämään organisaation sidosryhmät, kuten alueen yritykset, ministeriö, muut korkeakoulut jne. Vastaukset painoutuivat lähinnä siihen, vastaako visio ministeriön odotusarvoja ja ohjausta.

Muiden sidosryhmien odotuksista oltiin epävarmoja, osa jopa kyseenalaisti kiinnostaako sidosryhmiä tällaiset asiat. Joka tapauksessa, johdon mielestä Centrian määrittelemä visio oli askel oikeaan suuntaan, mutta täysin se ei heidän mukaansa vastannut ministeriön palautteessa antamia ohjeita tai vaatimuksia. Visio koostui useiden tahojen haluista ja tarpeista. Tässä myös korostettiin alueiden päinvastaisia visiotavoitteita, jotka täytyi sovittaa kompromissiksi.

*Voihan olla että toimitusjohtajalla on ollut selkeäkin visio. Mutta kun miettii näitä oy-hallituksen kuvioita, niin onhan se ollut hakemista mallien välillä...etsiä parasta mahdollista vaihtoehtoa huonoista. Ei voida tehdä mitä halutaan...mutta kysymys kuuluu, että kuka haluaa.*

*Minusta me tehtiin radikaaleja ratkaisuja. Toki vieläkin olisi voinut tehdä, mutta päällekkäisistä koulutuksista päästiin, ei kilpailla itseä vastaan.*

*Jos verrataan palautetta ja toimilupahakemusta, ne eivät ole yksi yhteen. Me tehtiin riittävät muutokset ja ne ajetaan väkisin läpi. Se ei vastaa palautetta, mutta se on riittävä, niin että se voidaan hyväksyä ministeriössä.*

Kaikki kuusi tutkimukseen osallistunutta olivat samaa mieltä siitä, ettei Centrialla ollut muutoksen alkuvaiheessa selkeää visiota, jonka saavuttamiseksi olisi tehty johdonmukaisia toimenpiteitä. Vastaajat kertoivat vision eläneen prosessin aikana ja täsmentyneen vasta toimilupahakemuksen loppuvaiheessa. Vision puuttuminen heijasti vastausten perusteella myös operatiivisten toimenpiteiden toteuttamiseen tai niiden puuttumiseen. Muutamat vastaajat kokivat kuitenkin, että toteuttamissuunnitelma ”annettiin” jo valmiina.

*Suunnitelma tuli ministeriöstä, ne sen saneli. Se on aina hankala tilanne, jos sinulla on yksi asiakas, OKM. Niillä on vaihtoehtoja, meillä ei.*

Johdon mukaan toimenpiteille oli selkeä aikataulu ja ohjelma – etenkin toimilupavaiheessa -, mutta ilman hallituksen päätöksiä puuttui myös visio. Muutosprosessissa suunnittelu-aika venyi vastaajien mielestä liian pitkäksi siihen nähden, että ministeriö asetti tiukat aikarajat laittaa muutoksia toimeen. Samoin strateginen suunnittelu ja nykytilan ongelmien diagnosointi hakivat paikkaansa koko ajan, riippuen siitä mikä oli kulloinen muutosvisio.

Kaksi haastateltavaa toi esille epäilyksen, ettei esimerkiksi lakkautettavia koulutusohjelmia ja päällekkäisen koulutuksen purkamista mietittäessä ajateltu, mihin päätökset johtavat. Nämä haastateltavat arvelivat, ettei tehty tarpeeksi analyysiä visiota linjatessa, vaan se rakentui poliittisten tahdonilmaisujen pohjalta. Nämä vastaajat kokivat, että juuri tässä kohtaa opettajien osallistamisesta olisi ollut hyötyä.

Strategian ja strategisten toimenpiteiden osalta haastattelut antoivat vähän vastauksia, ja tämän teeman osa-alueista eniten aikaa käytettiin vision käsittelyyn. Haastattelujen aikana kävi ilmi, että toimenpiteitä oli alettu toteuttaa vasta syksyn 2013 aikana, joten niitä oli hankala arvioida haastattelutilanteissa. Vastaukset olivat kuitenkin yllättäviä ja niissä ilmeni ristiriitaa: puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että vaikka selkeä visio ja päätökset olivat puuttuneet, oli tulevaan reagoitu nopeasti ja etuajassa toimenpitein. Tässä kohtaa täytyy huomioda, että tutkimuksessa muutosprosessia tarkasteltiin kahden vuoden aikajaksolla, ja oikeastaan prosesseja oli useita erillisiä. Saattaa siis olla, että

haastateltavat käsittelivät puheenvuoroissaan joitain tiettyjä toimenpiteitä, eikä niinkään muutoksen kokonaiskuvaa. Toisaalta on mahdollista, että haastateltavat kokivat johdon reagoineen niihin muutoksiin, jotka täytyi joka tapauksessa tehdä (esim. aloituspaikkaleikkaukset), vaikkei visiota ollutkaan tai siitä ei olisi ollut hyötyä.

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan merkittävimmät yksittäiset toimenpiteet muutosprosessin aikana. Tässä esiintyi tutkimuksen suurin vastaushajonta, sillä jokainen antoi erilaisen vastauksen. Tätä saattaa selittää se, että yksilöt kokevat eri tavalla toimet ja niiden vaikutukset tai ne koskettavat juuri kyseistä prosessia, jota vastaaja edustaa. Seuraavat toimen listattiin johdon mielestä merkittävimmiksi:

- koulutusohjelmien lakkauttamiset
- yksikkörakenteiden ja toimipisteiden muutokset
- säästöpaineeet aloituspaikkaleikkausten muodossa
- eräisiin vuokravelvoitteisiin sitoutuminen
- ammattikorkeakoulun nimenmuutos
- henkilöstövähennykset.

### 5.3. Osallistaminen

Haastateltavien mielestä henkilöstöllä oli mahdollisuuksia vaikuttaa muutosprosessiin ja ottaa siihen osaa, mutta osallistuminen jäi heidän mukaansa passiiviseksi ja vetäytyväksi. Osallistuminen oli siis heikkoa, mutta vastaavasti johto kaipasi lisää osallistamista eli muutoksen jalkauttamista henkilöstön pariin johdon toimesta.

*Opettajien asenne on jäänyt vaisuksi. Kaikilta muilta voi vähentää, sellainen asenne on ollut. Mutta ei se koske pelkästään opettajia.*

*Minun mielestä henkilöstöä on lähestytty aika paljon ja monilla foorumeilla. Kyseleminen ei ole johtanut mihinkään, ne ratkaisut ei ole tullut sieltä.*

*On eri asia puhua kahvipöydässä, kun esittää oikeasti konkreettista.*

Monet toivoivat, että prosessia olisi laajennettu, viety enemmän henkilöstön pariin ja tarjottu roolia muutoksessa johdon toimesta, kun kerran henkilöstö osoitti itse passiivisuutensa. Toinen ongelmalliseksi koettu seikka oli ajanpuute; ratkaisut pitkän valmisteluvaiheen jälkeen tehtiin lopulta nopeasti, eikä niihin ehditty valtuuttaa henkilöstöä kovinkaan laajasti, vaan valtuuttaminen kulminoitui vain muutamiiin henkilöihin erillisten toimeksiantojen muodossa. Muutamissa vastauksissa ilmeni viitteitä, että kyse on lopulta johtamisongelmasta.

*Se on johtamiskysymys. Se johtuu sekä henkilöistä että kulttuurista. Joihinkin yksiköihin on päässyt pesiytymään kummallinen, tosi kummallinen toimintatapa...filunkipeliä...ei tehdä asioita avoimesti ja ollaan vähän harmaalla alueella. Tässä tilanteessa se on johtamisongelma.*

Haastateltavat eivät havainneet, että prosessin aikana olisi tietoisesti tunnistettu muutostuomioita henkilöitä tai muutoksen johtajia ja käytetty heitä muutoksen läpiviennissä. Muutama haastateltava totesi, että paremminkin on keskitytty muutostuomioita ihmisten kääntämiseksi. He myös käänsivät asian toisella tavoilla ja esittivät, että muutoksen kannalta saattoi olla hyödyllisempää kuunnella kriittisiä äänenpainoja, kuin suospeita. Sellainenkin pohdinta esitettiin, että muutosta toteuttavassa johdossa on luonnostaankin löydyttävä muutostuomioita ja aktiivista asennetta.

Haastateltavat olivat hieman yllättyneitä, kuinka vähän muutostuomioita ja kriittisiä puheenvuoroja menneen kahden vuoden aikana prosessissa oli ilmennyt henkilöstöltä. Kuten aiemmista vastauksista ilmeni, haastateltavat näkivät vastarinnan tulleen enemmän osakeyhtiön hallitukselta. Useissa puheenvuoroissa ilmeni, että henkilöstö oli johdon mielestä jopa valmis radikaalimpiin muutoksiin, kuin mitä lopulta tehtiin. Osin tätä selitettiin oppivalla ja muutostuomioisella organisaatiolla, osin sillä, että henkilöstöä oli motivoitu jo pidempään muutoksiin. Johdon mielestä myös esimiehet olivat kannustaneet alaisiaan muutoksessa, mutta tätä olisi saanut olla vieläkin enemmän. He kokivat, että kannustuksella on tärkeä rooli vaikeiden päätösten läpiviemisessä ja niiden juurruttamisessa, mutta se on haastavaa esimiehille, jos henkilöstö vetäytyy ja passivoituu.



*Onhan meillä ollut näistä yhteisiä tilaisuuksia. Henkilöstöpäivätkin, jossa oli mahdollisuus osoittaa kriittisiä kysymyksiä. Minä uskon, että jokainen esimies on koittanut pitää sellaista henkeä yllä, mutta tuntuu että henkilöstö on ollut aika lamaantunut.*

*Tämä on ollut hirveän vaikea aikana, kyllä minun mielestä on yritetty kannustaa näkemään eteenpäin, mutta henkilöstö on vetäytynyt ja yhteisöllisyys on vähentynyt. Jotenkin tuntuu, että vaikeat ajat voisi yhdistää, ja haetaan tsemppiä, mutta ei.*

Muutosviestintää tutkittiin osana osallistamisen teemaa. Haastattelujen lisäksi tutkimuksen kirjallisena aineistona käytettiin intranetissä olevia toimitusjohtajan tiedotteita. Näiden aineistojen perusteella voidaan ensinnäkin todeta, että viestintä on merkittävästi lisääntynyt vuodesta 2011 alkaen. Viestinnän parantuminen ei koskettanut pelkästään muutosprosessin viestintää, vaan haastateltavien mielestä koko ammattikorkeakoulun viestintää ja keskustelukulttuurin avautumista. Erityisesti haastateltavat pitivät toimivina toimitusjohtajan tiedotteita, joissa informaatio on ajantasaista ja omakohtaisesti kirjoitettua.

*Minusta rehtori on hoitanut erittäin hyvin sen. On ollut avoimempaa, ei pelkästään eri hallitusten pöytäkirjoja, vaan omakohtaista. Siitä voi antaa krediittiä.*

Portaali (Centraali eli sisäinen intranet) tiedotuskanavana tosin koettiin monille etäiseksi, mutta sen antama tieto hyväksi ja enemmän henkilöstön tehtäväksi sisäistää intranet tiedonjakokanavana. Suurempi kritiikin aihe muutosprosessin aikana oli johdon muutosviestinnän yhdenmukaisuuden puute.

*Se alkuvaihe oli aika kaoottista ulospäin, alussa ilmassa oli kaikenlaisia visioita ja ne päätyivät mediaan, ei ollut mikään hyvä juttu. Ei riittävästi kiinnitetty huomiota siihen asiaan, ei ymmärretty sitä riskiä.*

*On sovittu selkeästi, että tiedotusvastuu on toimitusjohtajalla ja puheenjohtajalla, mutta seuraavan päivän lehdestä saa lukea, milloin mikäkin kyläpoliitikko on antanut lausun-*

*toja medialle. Se antaa kummallisen viestin henkilöstölle, ei se helpota tämän talon johtamista.*

Viestinnän tarkoituksena oli myös helpottaa muutostoimien onnistumista ja korostaa muutosten välttämättömyyttä. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että etenkin muutosten alkuvaiheessa osa luottamusjohdosta ja sidosryhmien edustajista jättivät noudattamatta yhteisesti sovittua virallista tiedotuslinjaa ja pyrkivät muokkaamaan ilmapiiriä omien näkemysten mukaiseksi. Haastateltavien mielestä omatoimisilla ja pelisääntöjen vastaisilla ulostuloilla mediassa oli hämmentävä vaikutus sekä omaan henkilöstöön, että ulkopuolisiin, mutta lopulta nämä ristiriitaiset viestit koettiin jopa muutosta palveleviksi tekijöiksi.

*Siinäkin on tapahtunut sellainen juttu, se on toiminut itse itseänsä vastaan, sellainen kriittinen kertominen, se on itse asiassa vienyt sitä muutosta eteenpäin.*

#### 5.4. Johtajuus

Haastatteluissa kysyttiin, millainen pitäisi vastaajien mielestä muutoksen johtajan olla ja mitä ominaisuuksia omata. Poikkeustilanteen johtamisessa pidettiin tärkeänä rohkeutta, vahvuutta ja asian takana seisomista. Muutoksen johtajan pitää viedä viestiä tiettyyn suuntaan ja sitä kautta motivoida henkilöstö mukaan muutokseen. Vahvuuteen liitettiin myös osallistavuus ja kuunteleminen; on kuunneltava aidosti ja otettava huomioon mielipiteet, mutta silti pysyttävä vahvana ja johdonmukaisena, kaikkia ei tarvitse miellyttää.

*Kyllä se vaatii kovaa saneeraamista, ei saa olla liian pehmeä. Ikäviäkin asioita pitää viedä läpi.*

*Vahva. Siinä mielessä, että pitää osallistaa ja olla kuunteleva, mutta pitää voida tehdä kompromisseja, ja se osallistavuus tuo mukanaan sen, että avoimesti puhuu ja tiedottaa. Pitää olla kyky motivoida ja innostaa, ymmärtää työnkuvan ja päätöksenteon merkityksen arkeen ja jaksamiseen, vaatii vahvaa henkilöstöosaamisen johtamista. Ei niinkään asioiden johtamista.*

Kaikki haastateltavat kertoivat, että muutostilanteessa tärkeämpää on johtaa ihmisiä ja suorituksia oikeaan suuntaan, kuin hallita pelkästään asioita ja toimia asiajohtajana. Tässä esimerkin näyttämistä pidettiin tärkeänä mallina alaisille ja kaivattiin lisää henkilöjohtamista. Johtajien oma toiminta esimerkin näyttämisessä koettiin riittäväksi, tosin yksilölliset vaihtelut vastausten välillä olivat suuria. Tosin kukaan haastateltavista ei maininnut, että olisi mielestään osallistanut riittävästi.

*Olen aika radikaali, tällainen palkkasoturityyppinen. Minulle muutokset eivät ole vaikeita, niin mennään kun päätetään!*

Jatkokysymyksenä tutkimuksessa haluttiin selvittää, oliko vastaajien mielestä heidän kuvailemaansa muutoksen johtajuutta ollut riittävästi Centrian muutosprosessissa. Lainaukset tiivistävät vastaukset melko suoraan.

*Ei meillä ole ikään ollut sitä riittävästi. Enemmän on ollut sellaista managementia aina.*

*Meillä on se hankala tilanne, että rehtori tunnistetaan, mutta on henkilöitä, jotka ovat johtajastatuksella, mutta he eivät välttämättä sitä käsitä. Meillä on kuitenkin kymmenen henkilöä, jotka toimivat sillä statuksella, mutta ei se viesti ole yhtenäinen. Mikä on sääli.*

Vastauksista heijastui lisäksi näkemyksiä siitä, että muutoksen aikana johto ei toiminut riittävän yhdenmukaisena ja luottanut tarpeeksi toisiinsa. Kritiikkiä saivat johtamisen epätasaisuus, johtajien epäselvät roolit (sekä muutoksessa että yleensäkin johtamisjärjestelmän sisällä) ja paikoin myös oman johtajamandaatin heikko tiedostaminen.

*Kuvastaa johdon luottamusta johtoon, että työn tekivät päälliköt.*

Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että heidän kuvailemaansa johtajuutta oli liian vähän tai ei ollenkaan. Silti tätä ei pidetty ensisijaisesti henkilökysymyksenä, vaan asiat

koettiin niin hankaliksi tai poliittisiksi, ettei operatiivinen johto voinut vaikuttaa niihin haluamallaan tavalla.

*Johto ei ole pystynyt vaikuttamaan kunnolla, vaikka rehtori on tehnyt esitykset, kuunnellut ensin meitä ja tehnyt esitykset. Luulen, että hänkin on joutunut aivan liikaa kompromisseihin. Uskon, että rohkeutta olisi ollut, mutta se on ollut pään seinään hakkaamista. Olen oikein hämmästynyt, että varsinkin loppuvaiheessa rehtorin suunnalta löytyi sitä rohkeutta ja radikaaleja ajatuksia.*

Tässä yhteydessä täytyy kuitenkin muistaa, että rinnan pakottavan muutoksen kanssa Centria on käynnistänyt johtamisjärjestelmän muutoksen vuonna 2011. Osa muutoksen aikana johtamiseen liittyvistä ongelmista ja yhtä lailla myös onnistumisista saatettiin liittää vastaajien toimesta tähän. Haastateltavat kertoivat puheenvuoroissaan, että muutoksen aikana tapahtuneet johdon henkilövaihdokset vaikuttivat osaltaan muutoksen etenemiseen ja mahdollistivat vaikeidenkin yksityiskohtien nostamisen esille.

*Tällä hetkellä meillä on tämä organisaatorakenne ja johtamisjärjestelmä aikamoisessa murroksessa. Jos katsotaan tästä päivästä vuosi eteenpäin, niin saattaa olla aika erinäköinen tilanne. Meillähän on nyt nämä...sanotaan riippakivet...*

Muutostilanteen johtamista tässä yhteydessä on vaikea arvioida omana osa-alueenaan, vaan sitä on kenties tarkasteltavana osana johtamisen muutosta.

## 5.5. Implementointi

Yleisesti kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että muutosten implementoinnin onnistumista organisaatioon on vielä mahdotonta arvioida. Viimeiset merkittävät päätökset tehtiin vasta loppuvuonna 2013, joten haastateltavien mielestä niiden onnistumista on hankala ennustaa. Kaikki kuitenkin kokivat, että muutokset ovat lopulta hyväksi ja ne olisi pitänyt toteuttaa jo paljon aikaisemmin. Koettiin, että muutokset tarjoavat mahdollisuuden päästä irti vanhasta toimintatavasta.

*Minusta siellä on hyviä uudistuksia, mutta ne ovat niin pahasti kesken. Sitten kun se visio on saavutettu, se on hyvä tilanne.*

Toisaalta muutoksia arvioitiin osin jo liian vähäisiksi. Muutamat vastaajat epäilivät, etteivät muutokset toimi käytännössä kaikilta osin ja ne pysähtyvät omaan organisatiokulttuuriin tai siihen, että organisaatio on enemmän koulu kuin yritys.

*On paljon henkilöstöä, joilla on vanha historia, mutta aika hoitaa tällaiset yksittäiset ihmiset. Mutta kun tulee uusia henkilöitä yksiköihin jostain muualta ilman niitä rasiitteita mitä meillä on, niin ei siinä kauaa mene, kun se on menetetty tyyppi ja toistaa samaa mantraa mitä muukin. Se on tosi surullista niiden tyyppien osalta, joilla olisi jotain uutta annettavaa, että tämä organisaatio pilaa ne.*

*Tämä on enemmän korkeakoulu, kun yritys, jonka perässä on oy. Tämä on edelleen koulukulttuuria.*

Vastaajien mielestä muutosten vaikutuksia voidaan katsella järkevästi vasta vuosien päästä, jolloin nähdään miten organisaatio on sopeutunut uuteen tilanteeseen. Muutama vastaaja ilmaisi, että oikeastaan muutokset alkavat vasta tästä ja eteen tulee yhä uusia ja uusia haasteita. Toisaalta asiantuntijaorganisaatio on lopulta hyvin itseohjautuva.

*Organisaatio on aika sopeutuva ja varmaan toimii, mutta toimiiko optimaalisesti? Meillä on aika pitkälle koulutettua väkeä, jotka toimisivat, vaikkei johdettaisi ollenkaan.*

Implementoinnin osuus haastattelussa sai kaikkein vähiten huomioita, koska tutkimuksen ajankohta sattui niin lähelle tuoreita päätöksiä. Implementoinnin osiosta ei voida siis vetää järkevää arviointia muutosten onnistumisesta ja linkittymisestä osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa, mutta toki vastaukset antavat suuntaa ja odotusarvoja tulevaisuudesta. Pääosin johto koki tulevaisuuden kuitenkin positiivisena.

*Ihmiset kokevat sen - ja minä koen sen - siis tämän työpaikan aika miellyttäväksi. Kyllä vielä jaksaa tulla töihin!*

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämä pro gradu-tutkimus pyrki selvittämään, miten ammattikorkeakoulujen muutosjohtaminen noudattaa muutosjohtamisen teoreettisia malleja. Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa millaisia vaiheita ja johtamiskäytäntöjä liittyy muutokseen läpiviemiseen sekä arvioida korkeakouluympäristön vaikutuksia näihin. Tässä luvussa pohditaan aineiston perusteella tutkimuksen tuloksia ja tehdään niistä johtopäätöksiä. Tarkoituksena on myös pohtia, miten tutkimus onnistui ja millaisia jatkotutkimusmahdollisuuksia aineisto nosti esille. Vaikka kyseessä oli tapaustutkimus, eikä tuloksia voida yleistää kaikkiin korkeakouluihin, antavat ne silti käsityksen ammattikorkeakoulujen muutosjohtamisen tasosta ja käytännöistä.

Nopeasyklisessä ja hektisesti muuttuvassa yhteiskunnassa muutos lienee yhä enemmän pysyvä ilmiö, jota pitää tutkia osana organisaation johtamista, eikä poikkeuksellisenä ilmiönä. Muutostilanteissa ei voida yksiselitteisesti soveltaa yhtä yksittäistä johtamis-mallia, vaan kyse on laajemmasta kokonaisvaltaisesta johtamisprosessista, jonka suunnittelun täytyy lähteä vallitsevan ympäristön ja toimintaedellytysten huomioimisesta. Korkeakoulujen toimintaympäristö tulee elämään murroksessa näidenkin rakenteellisten muutosten jälkeen. Muutokset ovat niin syviä ja organisaatiokulttuuria muokkaavia, että voidaan puhua ns. neljännen tason muutoksista (Erämetsä (2003: 23; Schein 2004), joten tärkeää olisi kiinnittää huomiota niihin kokemuksiin, joita tässä saatiin ihmisten johtamisesta asiantuntijaorganisaatiossa. Korkeakoulussa se tarkoittaa, että muutostoimia pitää tarkastella osana korkeakouluinstituution johtamista sekä asiantuntijaorganisaation henkilöstön johtamista.

Muutosjohtamisen teorioiden rinnalle tässä tutkimuksessa liitettiin korkeakoulujen johtamisen teoria ja oppilaitosympäristön vaikutukset. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että poikkeuksellisesta ympäristöstä ja sen johtamisesta esille nousi kolme suurta haastetta. Aiemmin esiteltiin (kuvio 3) koulutuksen johtajuuden osa-alueita (Helakorpi 2006: 9) ja pyrittiin kertomaan, mitä sektoreita koulun johtamisessa olisi huomioitava. On todettava, että samaa kuvaa voidaan pitää pohjana, kun aletaan miettiä muutoksen johtamista korkeakoulussa.

Ensimmäisenä haasteena tutkimuksessa nousi esille, ettei muutoksessakaan voida nostaa esille yhtä palasta ja unohtaa muita: ilman talouden ja resurssien johtamista, ei voida johtaa visiota, ja päinvastoin. Tämä kuulostaa itsestäänselvyydeltä, mutta muutostilanteessa riittävän kokonaiskuvan luominen, eri osa-alueiden huomioiminen ja syyseuraus-suhteiden ymmärtäminen osoittautuivat haastaviksi. Muutosongelman diagnosoimisessa ja suunnitelman laadinnassa täytyy alusta saakka ymmärtää, miten rakenteelliset ja taloudelliset ratkaisut vaikuttavat itse toimintaan (Burnes 2004: 277).

Toinen suuri haaste korkeakouluissa liittyy toimintaympäristöön, joka altistaa organisaatiota eri tekijöiden tahtotiloille. Kirveskari (2003) sekä Ropo (2005) ovat maininneet, kuinka koulutuspolitiikkaan vaikutetaan niin sidosryhmien, kuin kansallisen, alueellisen ja paikallisen politiikan toimesta. Erilaiset halut ja päämäärät ohjaavat suuntaa, joka muutokselle halutaan antaa. Ei voida siis sanoa, että muutos voitaisiin toteuttaa pelkästään koulutuksen ehdoilla, vaan lopullinen ratkaisu on aina kompromissi taloutta, pedagogiikkaa ja yhteiskunnallisia näkemyksiä. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi ammattikorkeakoulujen johdolla pitäisi olla riittävä tuntemus sidosryhmiin ja verkostoihin, mutta yhtä lailla riittävästi toimivaltaa tehdä itsenäisiä ja riippumattomia päätöksiä.

Kolmas haaste muodostuu oman tilan asemoinnista muutettavien asioiden nähden. Ensinnäkin muutoksen on sovellettava kyseisen organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin sekä toisaalta organisaatiokulttuurin on riittävästi tuettava muutoshalukkuutta (ks. Clark 1998; Schein 2004). Pitkästi askelmerkit muutoksen läpiviemiseen luodaan varhaisessa vaiheessa, kun muutosta suunnitellaan ja otetaan huomioon muuttujia. Jatkossa johtamiskäytännöillä ja muutostöiden toteuttamisella on varsin vähän merkitystä, jos pohjatyöt on tehty puutteellisesti, eivätkä uudistetut asiat istu luontevasti organisaation toimintaan. Ammattikorkeakoululaitos on yliopistoihin verrattuna tuore, mutta silti se on ehtinyt kehittää oman ammatillisen instituutionsa kahdenkymmenen vuoden aikana, ja yksittäisissä ammattikorkeakouluissa organisaatiokulttuuri tulee muuttumaan hitaammin, kuin mitä nopeasti toteutettavat muutokset vaatisivat.

Varsinaisissa muutosjohtamisen teorioissa tapahtuvaa muutosta on kuvattu vaiheittaisena prosessina tai useina erillisinä prosesseina, jossa alkutilanne muutetaan halutuksi tahtotilaksi. Erityisesti vanhemmat teoriat (ks. Lewin 1951; Kotter 1996) korostavat prosessin olevan yksinkertainen ja suoraviivainen, mutta tuoreemmat näkemykset suhtautuvat tähän kriittisemmin. Tämän tutkimuksen mukaan korkeakouluissa tehtävä muutosprosessi ei etene suoraviivaisesti, vaan tapahtuu yhtäaikaisesti monella tasolla ja monen prosessin kautta. Muutos näyttäytyy tiukan suppilon sijaan paremminkin jatkuvana kehänä, jossa asiat tapahtuivat limittäin ja epäloogisessa järjestyksessä (ks. Levy & Merry 1986; Moran & Brightman 2000). Prosessien johtaminen on muutoksen keskiössä olevien henkilöiden hallintaa ja balanssin säilyttämistä kaaoksen ja järjestyksen, muutoksen ja arjen välillä. Osittain muutostoimia saattaa olla jopa vaikea irrottaa normaalista arjesta.

Olipa muutos suoraviivainen tai kehämäinen, sisältää se aina useita vaiheita. Tämän työn teoreettisessa viitekehyksessä muutoksen päävaiheet päätettiin jakaa kolmeen: valmisteluun, toteuttamiseen ja vakiinnuttamiseen. Näiden ympärille muodostettiin vielä vaiheita tukevia tukitoimia. Valmistelu on muutoksen sujuvuuden ja onnistumisen kannalta keskeinen vaihe. Kotter (1996) kuvaili, kuinka tärkeää on murtaa tyytyväisyyden myytti ja Janssen (2011) puolestaan totesi, miten muutoksen kieltäminen voi kaataa koko prosessin. Bullockin & Battenin (1985) fokus valmistelussa oli tarkassa diagnosoinnissa ja muutossuunnitelman laadinnassa.

Tutkimuksessa teoriat valmistelun tärkeydestä vahvistuivat, vaikka korkeakouluympäristö ja etenkin sen osaajat tuovat siihen oman kontrastinsa: asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstö tiedostaa muutoksen nopeasti ja on valmis toteuttamaan uusia ideoita. Vaikka korkeakouluympäristössä henkilöstö saattaa reagoida myönteisesti muutosimpulsseihin, kykenee hahmottaa mihin muutoksilla pyritään ja onnistuu sopeutumaan ratkaisuihin, nousee muutoskielteisyyttä väistämättä esille muista koulun kaltaisen hybridiorganisaation osista (Helakorpi 2006). Vastustus saattaa tulla joko sidosryhmistä tai siitä organisaatiokulttuurin kiinteästä osasta, joka on alun perin muodostanut kyseisen organisaation ja pitää kiinni siitä. Tässä tapauksessa sellaisia voimia ovat esimerkiksi omistajat.



Muutosmyönteisten henkilöiden tai muutosagenttien hyödyntämistä on pidetty eräissä teorioissa (ks. Kotter 1996; Reiss 2012) osana onnistunutta muutoksen johtamista ja kielteisten reaktioiden torjumista, kun taas joissakin tutkimuksissa (ks. Kirkpatrick 1985: 102) on katsottu, että pitkällä aikavälillä vielä tärkeämpää on saada prosessiin mukaan myös muutoskielteisiä henkilöitä. Korkeakouluympäristön muutosta johdattaessa muutosagenttien hyödyntämiseen sijaan hyödyllisempää saattaa olla käyttää resursseja muutosta vastustavien tahojen kuuntelemiseen ja ymmärtämiseen. Toisaalta tähän prosessiin väistämättä tarvitaan muutosmyönteistä ja kärsivällistä asennetta, joten korkeakoulun johto saattaa tietämättään toimia muutoksen ”käsityöläisenä”, joka on omalla esimerkillään luomassa edellytyksiä toimenpiteiden läpiviemiseksi (Reiss 2012: 58). Ehkä on järkevää olla eriyttämättä ihmisten muutosmyönteisyyttä normaalista toiminnasta varsinaiseen agentin rooliin, ja tunnustettava Balyerin (2012) toteamus, että oppilaitosjohtajan rooli jo itsessään muistuttaa ylimmän johdon muutosagenttia.

Muutostilanteissa kielteiset reaktiot ovat yleisiä. Coghlanin ja Rasfordin (2006: 50-55) mukaan muutosvastarinta saattaa olla emotionaalista, kognitiivista tai jopa tahallista. Yksilöt käsittelevät luopumista ja uuden oppimista eri tahtiin, joten vastarinnan voimakkuus vaihtelee prosessissa. Omissa kouluorganisaatioihin suunnatuissa tutkimuksissaan Turtiainen (2006) ja Juppo (2011) kohtasivat muutosten kieltämistä henkilöstön parissa. Tässä tutkimuksessa varsinaista näkyvää muutosvastarintaa ei ilmennyt merkittävästi tai se saatiin torjuttua prosessin alkuvaiheessa. Choi ja Ruona (2011) ovat tosin päätelleet, ettei vastarinta ole aina pahasta, sillä vastustus kertoo, etteivät muutettavat asiat ole yhdentekeviä. Tietysti hiljainen pidäytyminen saattaa olla osa vastarintaa; välinpitämättömyys ja vetäytyminen ovat nekin viestejä muutosprosessia kohtaan, ja ei-formaaleina reaktioina niihin on hankalaa puuttua. On myös mahdollista, etteivät vastarintareaktiot ole vielä nousseet kohdeorganisaatiossa pintaan, vaan henkilöstö elää yhä tyytyväisyyden tilassa (Janssen 2011).

Vaikka henkilöstö on valmista muutokselle, korostuu prosessin aikana tukitoimien merkityksellisyys muutoksen saattamiseksi loppuun saakka. Tutkimuksen mukaan korkeakoulun muutoksessa sujuva tiedonkulku ja riittävä informaatio helpottavat päätösten

läpiviemistä. Suora ja avoin tiedonkulku lisäävät prosessin läpinäkyvyyttä ja ovat tehokas keino perustella henkilöstölle muutostoimet (Truong & Swierczek 2009). Kuten myös havaittiin, avoin sisäinen viestintä saattaa torjua ulkoapäin tarjottuja muutoskiel-teisiä ärsykyksiä ja kääntää ne itseään vastaan. Muutoksen toteuttaminen on ennen kaik-kea keskinäistä luottamusta rakentava ja lujittava prosessi, kuten Hannukainen (2006) teoriassaan mainitsee. Viestinnän tehtävä on tiedottaa muutoksesta, mutta yhtä lailla sen tehtävä on vahvistaa uusien käytäntöjen vakiinnuttamista jo varhaisessa vaiheessa ja toimia vuoropuheluna, joka herättää luottamusta. Korkeakouluorganisaatiossa viestintä on keskeinen keino pitää prosessi käynnissä ja johtaa sitä.

Kansainvälisten koulututkimusten mukaan jaettu johtajuus on lisännyt opettajien osal-listumista johtamisprosessiin ja tämä opetuksen asiantuntijoiden aktivoituminen on te-hostanut kollektiivisesti kouluorganisaatioiden suorituksia (Marks & Printy 2003). Pe-rinteisesti on oletettu, että korkeakoulu saattaisi olla luova ja innovatiivinen ympäristö, missä henkilöstö olisi muutosmyönteinen ja aktiivinen. Tapaustutkimuksessa ammatti-kerkeakoulun asiantuntijaorganisaatio ei tuonut siihen mainittavaa lisäarvoa. Tietysti kyse voi olla yksittäistapauksesta, jossa tiukka aikataulu ja päätösten puuttuminen la-maannuttivat organisaation, mutta yhtäläillä se kertoo organisaation kankeudesta rea-goida asioihin ja henkilöstön halusta pitäytyä tutun turvallisuudessa. Toisaalta on mahdol-lista, että ylipäänsä korkeakouluympäristön innovatiivisuus saattaa olla myytti tai sitten oppilaitosten hallintorutiinien lisääntyminen on tehnyt henkilöstöstä vähemmän luovaa ja aktiivista.

Eräs tutkittava asia tässä pro gradussa oli johtamiskäytäntöjen ilmeneminen ja niiden vertaileminen muutoksen johtamisen ja koulun johtamisen teorioihin. Jones (2007: 274) painotti tutkimuksissaan, että muutoksessa tarvitaan enemmän ihmisten kuin asioiden johtamista. Korkeakoulu ei tämän tutkimuksen perusteella luo poikkeusta: vaikka muu-toksessa tarvitaan asiapohjaa ja pedagogista professiota, loppujen lopulta kyse on suu-relta osin ihmisten johtamisesta. Eräs haastateltava kiteytti tämän osuvasti:

*Asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstö tulkitsee niin tarkasti johdon sanomisia ja viestejä, että muutoksen johtamisessa on kysymys oikeasta tavasta kommunikoida henkilöstön kanssa ja hallita vuoropuhelua haluamaansa suuntaan.*

Edellä mainittu toiminta eli oman karisman käyttö on osa transformationaalista johtajuutta. Transformationaalista johtajuutta tarkastelleet tutkimukset (ks. Kouzes & Posner 1987; Bass & Avolio 1994) korostavat ihmisten johtamisessa johdon oikeanlaista heittäytymistä ja kykyä osallistaa henkilöstöä. Goleman puolestaan listasi kuusi tapaa, jolla johtaja voi muutosta johtaa: pakottava, autoritaarinen, tunteellinen, demokraattinen, vauhdittava tai valmentava (Goleman & Boyatzis 2008). Kaikki nämä johtajuuden tavat liittyvät voimakkaasti leadership-johtamiseen, eivätkä ne missään tapauksessa sulje toisiaan pois.

Tapaustudkimuksen mukaan korkeakoulussa johto haluaisi lähtökohtaisesti toteuttaa muutoksen demokraattisesti rakentaen konsensusta, tehden yhteistyötä ja johtaen prosessia alhaalta ylöspäin. Erinäiset taustamuuttajat – kuten aiemmin mainittu passiivisuus, kiire tai muutoksen pakottava luonne -, saattavat vesittää tämän. Silloin johtaminen jää yksipuoleiseksi ilman vastakaikua. Pahimmassa tapauksessa saattaa käydä jopa niin, että toimiva johto jää ajatuksineen yksin omistajien ja työntekijöiden väliin. Tällaisessa tilanteessa johtaminen muuttuu väkisin autoritaariseksi eli henkilöstöä ohjeistetaan, ruokitaan visioilla ja patistetaan muuttumaan. Korkeasti koulutettu ja passiivinen henkilöstö mahdollisesti hyväksyy johdon toimet, mutta saattaa pitää tapaa johtaa muutosta liian johtajakeskeisenä. Tämä on aikamoinen paradoksi alkutilanteeseen nähden, jossa johto haluaa osallistaa henkilöstöä mahdollisimman paljon. Korkeakoulujen muutosjohtamisessa on tosin nähty aiemminkin viitteitä siitä, että henkilöstön laimea osallistaminen ja heikko päätösten jalkauttaminen johtavat heikkoon sitoutumiseen ja muutosten puolittaiseen onnistumiseen (Tiusanen 2005: 125-127).

Alussa esitetyssä muutoksen johtajan osaamiskartassa (taulukko 2) oli rakennettu kuvaan korkeakoulujohtajan strategisista ulottuvuuksista ja osaamisesta. Asiajohtajuuden ominaisuudet oli jaettu kahteen pääkohtaan eli visionääriin ja strategiin; kykyyn nähdä tulevaisuuden tila ja kykyyn laatia strategia sen toteuttamiseen. Ihmisten johtaminen

muutoksen johtajan osaamisessa oli jaettu osallistajaan ja viestijään. Laajemmin osa-alueita olivat avanneet mm. Kyllönen (2011: 70-74), joka mainitsee tutkimuksissaan koulun johtajalta vaadittavan kuuden aihealueen johtajuuden hallitsemista ja painottaa erityisesti, että koulun johtajan täytyy olla monipuolinen asiantuntija. Nikander (2003) korostaa koulun johtajan olevan pedagogisen keskustelun herättäjä, työyhteisön mentori ja kokonaisuuksien hallitsija.

Muutoksessa vaadittava johtajuus on kuitenkin yksilö-, organisaatiokulttuuri- ja tilannekohtaista. Johtajalta odotetaan erilaisia käyttäytymismalleja riippuen siitä, onko odottaja alainen, toinen esimieskollega vai kenties omistaja. Johtaja voi käyttää erilaisia rooleja eri tilanteissa ja siksi johtajuuden kokonaiskuva muodostuu niin monen subjektin näkemysten kautta. Vaikka korkeakoulun muutosjohtajalta vaaditaankin toimintaympäristön ja koulutuspolitiikan tuntemusta, on keskeinen ehto muutosjohtajana toimimiselle kuitenkin johtajan oma usko muutoksen välttämättömyydelle.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan – hiukan yllättäenkin - väittää, että korkeakoulussa henkilöstö odottaa johdolta vahvaa päätöksentekijän roolia, esimerkin näyttämistä ja suoraviivaisia toimia muutoksen aikana. Vaikka jämäkkää otetta, riskinottoa ja omien mielipiteiden takana seisomista pidetään muutosjohtajan hyveinä, yhtä aikaa pidetään selvänä, että korkeakoulussa muutoksen johtajan on toisaalta ymmärrettävä hyödyntää asiantuntijaorganisaation osaamista ja verkostoja sekä tehtävä keskustelevaa yhteistyötä ja kuunneltava ympäriltä tulevia koulutuspolitiikan signaaleja. Korkeakoulut ovat niin monipuolisia asiantuntijaorganisaatioita, että tärkeää on lisäksi tunnistaa useiden toimialojen ja toimintaympäristöjen hiljaisia signaaleja (Marks & Printy 2003: 20-23).

Näiden asioiden sovittaminen yhteen johtamisessa voi olla ongelmallista. Ongelma ei välttämättä ole korkeakoulukonteksti tai edes henkilökysymykset, vaan hitaasti muuttuva johtamis- ja organisaatiokulttuuri. Jos esimerkiksi organisaatiossa on aiemmin vallinnut kieltämiseen perustuva, suppeasti keskittynyt ja jopa uhkaava johtamistapa, on koko organisaation ilmapiiri muuttunut varovaiseksi, eikä se muutu hetkessä. Toisaalta vaikka tuoreissa koulutusta tutkivissa teorioissa on nostettu esille jaettu pedagoginen johtajuus trendikkäänä ilmiönä, korkeakouluissa silti saatetaan kokea, että rehtorilla on

päävastuu muodostaa strategiset suuntaviivat oppilaitosorganisaation toiminnalle ja hänellä täytyy olla valmius tuntea pedagogiset asiat sekä kyky tehdä niihin liittyvät päätökset.

Tehtävien muutosten juurruttamisen kannalta ehdotonta on heti alussa vahvistaa muutosvisio ja toimenpiteet, miten visio saavutetaan. Mikäli visio on jäänyt epäselväksi, niitä on useita ja keskenään ristiriitaisia tai pahimmassa tapauksessa visio puuttuu kokonaan, jää toimenpiteiden strateginen suunnittelu ja toteutus suppeaksi. On nähtävissä viitteitä siitä, että heikko valmistelutyö johtaa hyvienkin muutosten vesittymiseen ja implementoinnin epäonnistumiseen. Paitsi näkemys muutoksen lopputilanteesta ja strategia sen saavuttamiseksi, niin yhtä oleellista on henkilöstön sitoutuminen muutoksiin. Jos epäselvän vision lisäksi osallistamisen ja sitoutuminen ovat heikkoja, saattaa olla etteivät henkilöstön toimintatavat tosiasiallisesti muutu, vaikka rakenteita ja prosesseja on muutettu.

Tämä on muutoksen onnistumisen kannalta tärkein seikka, sillä korkeasti koulutettu asiantuntijaorganisaatio – kouluorganisaatio - siirtää tietoa ja osaamista eteenpäin eli ydinosaaminen on rakenteiden sijaan ihmisissä, joita prosessien tulisi tukea. Jos ihmisten toiminta ei muutu, toimivat rakenteet tällaisessa tilanteessa tehottomasti ja ovat kustannuksiltaan kalliita. Kun vielä otetaan huomioon, että tehty muutos on ns. pakotettu muutos, eikä omista haluista ja tarpeista syntynyt muutos, saattaa jatkossa muutettu organisaatio olla sekä sisäisen, että ulkoisen paineen alla heikko (Tiusanen 2005: 125-127).

Tämän tapaustutkimuksen yhteenvetona voidaan todeta, että korkeakoulussa tunnustetaan muutos ilmiönä sekä johtamistyön haasteena. Johto tiedostaa muutoksen prosessi-  
maisuu-  
den ja oman roolinsa henkilöstön johtamisessa kohti haluttua päämäärää. Suureksi haasteeksi korkeakoulun muutoksessa muodostuu muutoksen ja organisaatiokulttuurin keskinäinen yhteensovittaminen. Tähän liittyy myös suunnitelmallisuuden puute ja siitä johtuva epävarma päätöksenteko. Vaikka korkeakoulussa ymmärretään muutosta ja johtajuutta selvittävät teoriat, on niiden käytännön toteuttaminen hankalaa. Tämä saattaa johtua myös siitä, että esimerkiksi ammattikorkeakoulut elävät tällä hetkellä

suurimpia muutoksia sitten ammattikorkeakoulujärjestelmän perustamisen jälkeen, eikä niillä ole kokemuksia radikaalien muutosten johtamisesta. Joka tapauksessa korkeakoulun muutoksessa henkilöstön osaamista ei kyetä kunnolla hyödyntämään. Henkilöstön voimavarat tiedostetaan ja henkilöstöä kuunnellaan, mutta sitouttaminen muutoksiin koetaan hankalaksi. Top-down-johdettu muutos aiheuttaa omat ongelmansa, jonka seurauksena uusien käytäntöjen juurruttaminen organisaatioon saattaa hankaloitua. Näissä arvioissa täytyy kuitenkin muistaa, että tämä tutkimus keskittyi ulkoapäin annettuun ja pakottavaan muutokseen, jossa oli valmiina jo muutoksen sisältöä ja aikataulua määritteleviä tekijöitä, jotka sitoivat johtoa.

Näiden huomioiden valossa on hyvä pohtia vielä suosituksia, miten muutos saataisiin toimimaan korkeakoulussa ja vietyä läpi niin, että se syrjäyttää totutut toimintatavat. Voidaan katsoa, että korkeakouluorganisaation muutoksessa olisi pystyttävä hyödyntämään enemmän henkilöstön monipuolista osaamista ja saatava henkilöstön vahvuudet alusta saakka valjastetuksi muutoksen taakse. Tässä johdon tehtävä on etsiä henkilöstöstä oikeita ajatuksia ja henkilöitä, joiden sitouttaminen toimii esimerkkinä muille. Johdon tulisi kokonaisuudessaan seistä päätösten takana, sillä yksittäiset irtiotot heikentävät mahdollisuuksia onnistua. Muutoksen vision ja strategian tulisi olla tarpeeksi yksinkertaisia ja selkeitä, jotta ne saataisiin hyväksytyttyä henkilöstön ja sidosryhmien parissa. Tutkimuksessa todettiin, että viestinnän osittainen onnistuminen oli prosessin kulmakivi; viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla muutos pystytään pitämään liikkeessä, mutta sen avulla pystytään myös kannustamaan ja motivoimaan henkilöstöä.

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia laajemmin, kuinka muutuskäytännöt ovat poikenneet toisistaan muissa ammattikorkeakouluissa, sillä ympäristö muuttuu väistämättä kaikissa niissä ja lainsäädännölliset reunaehdot ovat samat. Nykyinen tutkimus antaa kuvan yksittäistapauksesta, mutta laajemmalla aineistolla voisi vastata kattavammin mm. siihen kysymykseen mitä tekijöitä ammattikorkeakoulujen muutostilanteissa on huomioitava ja millaisin keinoin muutosta on johdettu. Yhtenä vaihtoehtona olisi suorittaa ammattikorkeakouluihin kvantitatiivinen tutkimus, jonka pohjalta tutkimustuloksia voisi yleistää.

Jos edelleen mietitään korkeakoulujen muutostilanteita, myös viestinnän roolia olisi syytä tutkia lisää. Kuten tämä tutkimus osoitti, viestinnän avulla muutosta kyettiin viemään eteenpäin hankalissa tilanteissa ja omalta osaltaan se helpotti toimien hyväksyntää. Tässä asiassa viestintä toimi, mutta vastaavasti aktiivinen vuoropuhelu ja osallistaminen jäivät muutoksessa vähemmälle. Millä viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoilla saataisiin puolestaan edesautettua asiantuntijaorganisaation henkilöstöä sitoutumaan aktiivisesti mukaan muutokseen? Tätä asetelmaa hiukan laajentaen kolmantena tutkimuksena tulee mieleen korkeakoulujen henkilöstö – erityisesti opettajat – ja kuinka he kokevat kansallisten korkeakoulumuutosten vaikuttaneen itse pedagogiikkaan ja oppimiseen.

## LÄHDELUETTELO

Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351

Bass, Bernard & Avolio, Bruce (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications: Thousand Oaks. ISBN 978-0803952362.

Balyer, Aydin (2012). *Transformational Leadership Behaviors of School Principals: A Qualitative Research Based on Teachers' Perceptions* [online]. International Online Journal of Educational Sciences, 4/2012: 581-591 [cited 22.10.2013]. Available from World Wide Web: <URL:[http://www.iojes.net/userfiles/Article/IOJES\\_949.pdf](http://www.iojes.net/userfiles/Article/IOJES_949.pdf)>

Bechtel, Rebecca & Squires, Janice (2011). Tools and techniques to facilitate change. *Industrial and Commercial Training* 33:7, 249-254.

Burnes, Bernard (2004). *Managing change*. Essex: Pearson Education Limited.

Choi, Myungweon & Ruona, Wendy (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10 (1): 46-73.

Clark, Burton (1998). *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: IAU Press by Pergamon.

Coghlan, David & Rashford, Nicholas (2006). *Organizational Change and Strategy*. London, New York: Routledge.

Dey, I. (1995). *Qualitative Data Analysis. A User Friendly Guide for Social Scientist*. 2nd edition. London and New York: Routledge.

Dunphy, Dexter & Stace, Doug (1993). The strategic management of corporate



change. *Human Relations* 46: 8, 905–920.

- Erämetsä, Timo (2003). *Myönteinen muutos*. Helsinki: Tammi. ISBN 9512649063.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2001). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Goleman, Daniel & Boyatzis, Richard (2008). Social Intelligence and the Biology of Leadership. *Harvard Business Review*. September 2008.
- Hannukainen T., Slotte S., Kilpi E. & Nikiforow R. (2006). *Johtamisen kuntokoulu. Vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon*. Helsinki: Talentum. ISBN 952-14-1084-1.
- Helakorpi, Seppo (2006). *Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen*. Hamk/Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 4/2006 [online] [siteerattu 11.1.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/osaamismittarit/asiant-mittari.pdf>>
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. (2010). *Tutki ja kirjoita*. 15. -16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN 978-951-31-4836-2.
- Huber, George & Glick, William (1993). Sources and forms of organizational change. Teoksessa: *Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance*, 3-15. Toim. George Huber & William H. Glick. New York: Oxford University Press.
- Hämäläinen K., Taipale A., Salonen M., Nieminen T. & Ahonen J. (2002). *Oppilaitoksen johtaminen*. Helsinki: WSOY. ISBN: 951-0-25408-8.
- Flick, Uwe (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. 4th Edition. London: Sage Publications Ltd. ISBN 978-1-84787-323-1.

Janssen, Claes (2011). *The Four Rooms of Change matrix* [online] [cited 12.10.2013].

Available from World Wide Web:

<URL<http://www.claesjanssen.com/four-rooms/matrix/index.shtml>>

Jones, Gareth (2007). *Organizational theory, design and change*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall. ISBN: 9780131865426

Juppo, Virpi (2011). *Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistomuutoksessa rehtoreiden näkökulmasta*. Monografia. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Kirkpatrick, Donald (1985). *How to manage change effectively: approaches, methods and case examples*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. ISBN 0875896569.

Kirveskari, Tuija (2003). *Visiot oppilaitoksen johtamisessa. Tulevaisuuden tahtotilaa muodostamassa*. Monografia. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Kotter, John (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Oy Rastor Ab. ISBN 952-5024-41-5

Koskinen, I., Alasuutari P. & T. Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino. ISBN 951-768-175-5.

Kouzes, James & Posner, Barry (1987). *The Leadership Challenge. How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey Bass. ISBN 1596599855.

Kuula, Arja (2006). *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Jyväskylä: Gummerus. ISBN 951-768-172-0.

- Laine, Pikka-Maaria & Vaara, Eero (2011). Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Teoksessa: *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*, 29-42. Toim. Saku Mantere, Kimmo Suominen & Eero Vaara. Helsinki: WSOYpro Oy. ISBN 978-952-63-0733-6.
- Lanning H., Roiha M. & Salminen A. (1999). *Matkaopas muutokseen. Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti*. Helsinki: Kauppakaari Oyj. ISBN 952-14-0096-X.
- Leithwood K., Jantzi D. & Steinback R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham: Open University Press.
- Levy, Amir & Merry, Uri (1986). *Organizational transformation: Approaches, strategies, theories*. New York: Praeger. ISBN 0275921476.
- Lewin, Kurt (1951). *Field theory in social science*. London: Tavistock Publications Ltd.
- Metsämuuronen, Jari (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus. ISBN 9525372197.
- Moran, John & Brightman, Baird (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning: Employee Councelling Today* 12:2, 66-74.
- Murphy, Joseph (2005). *Connecting Teacher Leadership and School Improvement*. Thousand Oaks, CA: Corvin Press. ISBN 9780761931997.
- Murray, A. (2007). *Overcoming resistance to change*. KM World, 16:9, 24.
- Nadler, David & Tushman, Michael (1990). Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. *California Management Review*. Winter, 77-97.

- Nikander, Leena (2003). *"Hyvää mieltä ja yhteistyötä". Johtajien ja esimiesten käsityksiä johtajuudesta ammattikorkeakoulussa*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopiston ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus ja Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*. New York: Oxford University Press. ISBN 0-19-509269-4.
- O'Brien, Geraldine (2002). Participation as the Key to Successful Change – a Public Sector Case Study. *Leadership & Organization Development Journal* 23: 8, 442-455.
- Ojala, Ilpo (2003). *Managerialismi ja oppilaitosjohtaminen*. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2011 a). *Yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen* [online]. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö [siteerattu 22.5.2013]. Saatavana World Wide Webistä:  
<URL:[http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen\\_uudistaminen/](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/)>.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2011 b). *Ammattikorkeakoulujen uudistaminen vauhtiin* [online]. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö [siteerattu 20.10.2013]. Saatavana World Wide Webistä:  
<URL:[http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2011/09/amk\\_uudistus.html](http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2011/09/amk_uudistus.html)>.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2012). *Ammattikorkeakoulut* [online]. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö [siteerattu 3.11.2013].

Saatavana World Wide Webistä:

<URL:<http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulut/>>

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2013). *Ammattikorkeakoulujen toimilupahakemukset-ohjekirje 5.7.2013*. [online]. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö [siteerattu 31.10.2013].

Saatavana World Wide Webistä:

<URL:[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu\\_uudistus/toimiluvat/liitteet/Ammattikorkeakoulujen\\_toimilupahakemukset\\_kirje\\_05072013.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/toimiluvat/liitteet/Ammattikorkeakoulujen_toimilupahakemukset_kirje_05072013.pdf)>

Paton, Robert & McCalman, James (2008). *Change Management. A Guide to Effective Implementation*. Lontoo: Sage Publications Ltd. ISBN 9781412912211.

Pettigrew, Andrew & Whipp, Richard (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell Business.

Raasumaa, Vesa (2010). *Perusopetuksen rehtori opettajien osaamisen johtajana*. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Reiss, Michael (2012). *Change Management. A Balanced and Blended Approach* [online]. Norderstedt: Books on Demand GmbH [cited 1.10.2013].

Available from World Wide Web:

<URL:<http://www.readperiodicals.com/201207/2801819091.html>>

Ropo, Arja (2005). *Ammattimainen johtaminen yliopistoissa? Akateemista johtajuutta etsimässä* [online]. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Korkeakoulu tieto 2, 16-17 [siteerattu 2.2.2012].

Saatavana World Wide Webistä:

<URL:[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/lehdet/Korkeakoulutieto/Korkeak\\_2.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/lehdet/Korkeakoulutieto/Korkeak_2.pdf)>.

Saarinen, Taina & Välimaa, Jussi (2006). Muutos korkeakoulupolitiikan tutkimuksessa. Teoksessa: *Korkeakoulutus teoriassa. Näkökulmia ja keskustelua*, 91- 111. Toim. Jani Ursin ja Jussi Välimaa. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopistopaino.

Schein, Edgar (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco. Jossey-Bass. ISBN 978-0787975975.

Seppänen, R. (2001). Miten rehtori johtaa. Teoksessa: *Rehtori tietää, taitaa...*19- 24. Toim. M-L Nikki. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Opettajankoulutuslaitos.

Sorsa, Virpi (2011). Kun strategia tuli kaupunkiin: kuntasektori strategiatyön areenana. Teoksessa: *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*, 138- 151. Toim. Saku Mantere, Kimmo Suominen & Eero Vaara. Helsinki: WSOYpro Oy.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri. (2007). *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita Publishing Oy. ISBN 9789513748616.

Stephenson, Karen (1998). "Networks". Teoksessa: *Handbook of Technology Management*, 40-51. Toim. R.C. Dorf. CRC Press Inc. [online] [luettu 21.10.2013].

Saatavana World Wide Webistä:

<URL: [http://www.drkaren.us/KS\\_publications01.htm](http://www.drkaren.us/KS_publications01.htm).>

Talouselämä 20.9.2013

Saatavana World Wide Webistä:

<URL:<http://www.talouselama.fi/uutiset/mikkelissa+on+suomen+paras+ammattikorkeakoulu+++talouselama+listasi+suomen+parhaat+amkt/a2204807>>

Tilastokeskus (2011). *Oppilaitosten määrä väheni edelleen* [online]. Helsinki: Tilastokeskus [siteerattu 7.10.2013].

Saatavana World Wide Webistä:

<URL:[http://www.stat.fi/til/kjarj/2010/kjarj\\_2010\\_2011-02-17\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/kjarj/2010/kjarj_2010_2011-02-17_tie_001_fi.html)>.

Tiusanen, Olavi (2005). *Työyhteisön kehittäminen ja tärkeimmät muutosvälineet. Tapaustutkimus Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulun eli Helian henkilöstön ja johdon kehittämiskäsityksistä, muutosvälineistä ja muutostomalleista 1995-1997*. Akateeminen väitöskirja. Tampere 2005: Tampereen yliopisto.

Truong, Quang & Swierczek, Fredric (2009). Predicting the relationship between human resource factors and the effectiveness of a change project. *Asia Pacific Management Review*, vol. 14, nro 1, 69-83.

Turtiainen, Simo & Ylänen, Hannes (2006). *Muutos kohti oppijoiden yhteisöä – haaste johtamiselle perusopetuksessa*. Kasvatustieteen pro gradu-tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Opettajankoulutuslaitos.

Ulrich, Dave (1998). *Champions of change: How do CEOs and their companies are mastering the skills of radical change*. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 978-0787909475

Valtion taloudellinen tutkimuskeskus 1.12.2010

Saatavana World Wide Webistä:

<URL:[http://www.vatt.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedote/news\\_3190\\_id/238](http://www.vatt.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedote/news_3190_id/238)>

Yliopistolaki 24.7.2009/558.

## LIITTEET

### Liite1. Centria-ammattikorkeakoulun muutosjohtamisen käytännöt, teemahaastattelu.

Teema	Osa-ongelma	Empiriäkysymys
<b>Korkeakouluympäristö</b>	Millaisia vaatimuksia korkeakouluympäristö asettaa muutokselle ja miten se vaikuttaa muutosprosessiin?	1. Näin alkuun, kuvailenko omin sanoin millainen prosessi Centrian muutos on mielestäsi ollut? 2. Mitkä ovat olleet suurimmat haasteet ja muutosta rajaavat tekijät? 3. Mitä uusia mahdollisuuksia näet uudistumisessa? 4. Kuinka pedagogiikka on huomioitu Centrian tekemissä ratkaisuissa?
<b>Visio ja strategia</b>	Millaisia visioita, strategioita ja käytännön toteuttamissuunnitelmia liittyy muutokseen?	5. Miten sinusta Centrian visio vastaa sitä kuvaa, mitä toimintaympäristö muutokselta odottaa? 6. Onko tämä visio ollut selkeä muutoksen alusta saakka? 7. Onko organisaatiossa laadittu uudistukseen liittyvä toimintasuunnitelma? 8. Mainitse mitä merkittäviä toimenpiteitä menneen kahden vuoden on tehty, jotta visio saavutettaisiin?
<b>Osallistaminen</b>	Millä tavoin henkilöstöä on osallistettu, hyödynnetty ja johdettu muutoksessa?	9. Millainen rooli henkilöstöllä, opiskelijoilla ja sidosryhmillä on ollut muutoksessa? 10. Millä keinoin heitä on kannustettu ja motivoitu? 11. Millainen on ollut sitoutumisen taso? 12. Miten muutostoimista on henkilöstölle viestitty? 13. Millä tavoin muutosmyönteisiä henkilöitä on hyödynnetty muutoksessa?
<b>Johtajuus</b>	Millaista muutosjohtajuutta ja esimerkin näyttämisen kautta toimimista organisaatiossa on esiintynyt?	14. Millainen mielestäsi muutoksen johtajan täytyy olla? 15. Onko Centriasta löytynyt riittävästi tällaista johtajuutta muutoksen läpiviemiseen? 16. Minkälaisena näet oman roolisi muutoksen toteuttamisessa? 17. Oletko jollain tavoin itse olet toiminut esimerkkinä henkilöstölle?
<b>Implementointi</b>	Kuinka muutokset ovat onnistuneet ja miten ne istuvat organisaatioon?	18. Miten arvioisit muutosten onnistumista ja Centrian toimintaedellytyksiä nyt? 19. Jälkeenpäin ajateltuna, olisiko jotain asioita pitänyt tehdä toisin? 20. Miten vertailisit organisaation toimintakulttuuria ennen muutosta vuonna 2011 ja nyt, vuonna 2013?