



VAASAN YLIOPISTO

VIRPI JUPPO

Muutoksen johtaminen  
suomalaisessa yliopistouudistuksessa  
rehtoreiden näkökulmasta

ACTA WASAENSIA NO 235

---

JULKISJOHTAMINEN 15

UNIVERSITAS WASAENSIS 2011

Esitarkastajat

Professori Seppo Hölttä  
Johtamistieteiden laitos  
33014 TAMPEREEN YLIOPISTO

Tutkimusjohtaja, dosentti Timo Aarrevaara  
Higher Education Government and Management  
Teollisuuskatu 23  
00014 HELSINGIN YLIOPISTO

<b>Julkaisija</b> Vaasan yliopisto	<b>Julkaisupäivämäärä</b> Tammikuu 2011	
<b>Tekijä(t)</b> Virpi Juppo	<b>Julkaisun tyyppi</b> Monografia	
	<b>Julkaisusarjan nimi, osan numero</b> Acta Wasaensia, 235	
<b>Yhteystiedot</b> Vaasan yliopisto Filosofinen tiedekunta Julkisjohtaminen PL 700 65101 Vaasa	<b>ISBN</b> 978-952-476-335-6	
	<b>ISSN</b> 0355-2667, 1799-0173	
	<b>Sivumäärä</b> 202	<b>Kieli</b> Suomi
<b>Julkaisun nimike</b> Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta		
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Tutkimuksessa tarkastellaan organisaation muutoksen johtamista yliopistokontekstissa. Tutkimuksen pääkysymykset ovat: Millainen organisaatio muutos on suomalainen yliopistouudistus ja millaiselta näyttää muutoksen johtaminen, sen rajoitteet, mahdollisuudet ja tavat yliopistouudistuksessa yliopiston johdon eli rehtoreiden arvioimana? Tarkastelun kohteena ovat pääasiassa yliopistolain (558/2009) uudistamisesta johtuvat muutokset.</p> <p>Tutkimus on luonteeltaan hallintotieteellinen johtamistutkimus. Tutkimusote on kvalitatiivinen ja teoriasidonnainen. Empiirisessä osuudessa tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia haastattelemalla seitsemäntoista suomalaisen yliopiston rehtoria. Haastatteluaineistoa täydennetään yliopistouudistusta koskevalla dokumenttiaineistolla.</p> <p>Muutoksen johtamiseen vaikuttavat vahvasti yliopisto-organisaation ominaispiirteet sekä yliopiston toiminnan monitavoitteellisuus ja yliopiston sisällä koettu epävarmuus tulevaisuudesta.</p> <p>Tulokset osoittavat, että yliopistouudistus näyttäytyi tietoisesti toteutettuna, yliopiston perustuksiin syväälle käyvänä ainutkertaisena ja ainutlaatuisena muutoksena. Se oli sopeuttamista ympäröivän, ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin reaktiivisesti. Uudistusta johdettiin rajoitetun rationaalisuuden ja tiedon varassa sekä erilaisten intressien ristipaineessa. Uudistukseen liittyvät muutossuunnitelmat olivat aikatauluja ja prosessimaisia. Usealla muutoksen johtamisen osa-alueella korostui viestinnän ja kommunikoinnin merkitys. Muutosvastarinta ilmeni etenkin epävarmuutena ja kulminoitui joihinkin yksityiskohtiin.</p> <p>Tutkimuksessa määrittyi muutoksen johtajan ideaalikuva. Muutoksen johtaja on esimerkiksi johtaja, joka visioi ja muodostaa muutosstrategian ja suunnitelmat, viestii niistä tehokkaasti läpi koko organisaation sekä innostaa ja kannustaa henkilöstön mukaan muutokseen.</p>		
<b>Asiasanat</b> yliopisto, uudistus, muutos, muutoksen johtaminen, rehtori		



<b>Publisher</b> University of Vaasa	<b>Date of publication</b> January 2011	
<b>Author(s)</b> Virpi Juppo	<b>Type of publication</b> Monograph	
	<b>Name and number of series</b> Acta Wasaensia, 235	
<b>Contact information</b> University of Vaasa Faculty of Philosophy Public Management P.O. Box 700 FI-65101 Vaasa, Finland	<b>ISBN</b> 978-952-476-335-6	
	<b>ISSN</b> 0355-2667, 1799-0173	
	<b>Number of pages</b> 202	<b>Language</b> Finnish
<b>Title of publication</b> Change management in the Finnish university reform from the perspective of the rectors		
<b>Abstract</b>  <p>The theme of the study is change management in a university context. The main questions are: What kind of organizational change is the Finnish university reform? What are the limitations, opportunities and ways of change management as seen by the rectors of the universities? The focus is mainly on the changes of the renewed Universities Act (558/2009).</p> <p>The approach of this study is based on the public administration and the management theories, and the questions of change management. The research setting is qualitative and theory-oriented. In the empirical part seventeen rectors are interviewed. In addition to that the documents from the university reform are used.</p> <p>As an organization universities have unique organizational features that strongly influence to change management. These include many different actors with different goals, as well as the uncertainty of the future inside the university.</p> <p>The study indicates that the Finnish university reform was an exceptional change, it had a deep impact on the basis of the university and it was knowingly executed. By nature the reform was adaptive and reactive. The university reform was executed in limited rationality and with limited information. The meaning of good communication was emphasized in many aspects of the process. Plans for change were timetabled and process-like. Change resistant appeared as uncertainty of the future.</p> <p>The ideal change manager acts exemplary, is visionary, formulates change strategies and plans clearly, communicates efficiently through the organization and also inspires and encourages personnel.</p>		
<b>Keywords</b> change management, change process, reform, university, rector		



## ESIPUHE

Tutkimukseni teemana on muutoksen johtaminen. Muutos on alati läsnä myös ihmisten elämässä. Väitöskirjan kirjoittaminen on ollut pitkä prosessi, joten henkilökohtaiseen elämäänikin on muutoksia mahtunut. Joka tapauksessa nyt saa yksi vaihe päätöksensä tämän väitöskirjan muodossa.

Tärkeimmät ja suurimmat kiitokset kuuluvat väitöskirjani ohjaajalle professori Ari Salmiselle, joka kärsivällisesti luotsasi minut läpi tutkimusprosessin ja piti työn oikeassa hallintotieteellisessä kurssissa. Ari otti minut silloiseen hallintotieteiden tiedekuntaan tutkimusapulaiseksi ja sitä kautta olen tutkijaksi kasvanut.

Kiitän työni esitarkastajia professori Seppo Hölttää ja tutkimusjohtaja, dosentti Timo Aarreaaraa, jotka ehtivät kesken syyslukukauden kiireidensä antaa asiantuntevat kommenttinsa ja rakentavat kehittämis ehdotuksensa väitöstutkimukseni.

Professori Esa Hyyryläinen antoi työn loppuvaiheessa hyviä parannusehdotuksia ja ajattelemisen aiheita käsikirjoitukseen liittyen. Kiitos lisäksi niille yliopistojen rehtoreille, jotka sovittivat haastattelun kiireiseen aikatauluunsa. Ilman heidän osallistumistaan tätä tutkimusta ei olisi syntynyt.

Koska väitöskirjan kirjoittaminen on ollut välillä hyvin yksinäistä puurtamista, tärkeitä hengähdystaukoja ovat olleet kahvipöytä- ja lounaskeskustelut tutkimuksen tekemisestä ja paljon muustakin. Vain toinen tutkija voi ymmärtää sitä oivaltamisen iloa ja luomisen tuskaa, jota tutkimuksen tekeminen välillä on. Kiitos teille kaikille, olette jääneet mieleeni.

Kiitokset myös ystäville ja sukulaisille mielenkiinnosta tätä ainutkertaista ja erikoislaatuista työtäni kohtaan. Erityisen kiitollinen olen äidilleni Irjalle, joka on aina tähdentänyt koulutuksen tärkeyttä sekä sitä, että asiat hoidetaan loppuun saakka. Mummun apu arjessa on ollut korvaamatonta.

Rakkaat villikkopoikani, Artturi ja Valtteri ovat pitäneet äidin tiukasti mukana hetkessä ja leikeissä. Aviomieheni Pasi on jaksanut uskoa kykyihin ja kannustanut tutkimuksen joka vaiheissa – etenkin silloin kun itseltä on meinannut usko ja voimat tavoitteen saavuttamiseksi loppua. Kiitos perheelleni, olette rakkaita.

*Faber est suae quisque fortunae*

Vaasassa, vuoden 2011 ensimmäisinä päivinä

Virpi Juppo





## Sisällys

ESIPUHE .....	VII
1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT .....	1
1.1 Keskeiset käsitteet alustavasti määritellen.....	3
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja asemointi .....	7
1.3 Suomalaisen yliopistojen kehityspiirteitä .....	11
1.4 Yliopistojärjestelmien uudistaminen kansainvälisten esimerkkien valossa.....	16
2 ORGANISAATION MUUTOS JA JOHTAMINEN .....	28
2.1 Organisaation muutoksen teoreettinen perusta .....	30
2.1.1 Organisaation muutoksen tarkastelunäkökulmia .....	30
2.1.2 Toimintaympäristön ja tilannetekijöiden vaikutus.....	34
2.1.3 Muutoksen motiivit ja kohteet .....	39
2.2 Muutoksen johtaminen .....	43
2.2.1 Hallintotieteellinen johtamiskeskustelu .....	44
2.2.2 Muutoksen johtamisen tarkastelunäkökulmia.....	48
2.3 Johtajana muutosprosessissa.....	52
2.3.1 Muutosprosessin vaiheet ja johtamismallit .....	52
2.3.2 Johtajan tehtävät.....	55
2.3.3 Johtajan kompetenssit .....	63
2.4 Muutoksen johtamisen haasteita .....	67
2.4.1 Muutosvastarinnan ja organisaatiokulttuurin vaikutus .....	67
2.4.2 Muita muutoksen johtamisessa ilmeneviä ongelmia .....	71
2.5 Yhteenvedo .....	74
3 METODISET VALINNAT JA AINEISTOJEN KÄYTTÖ .....	77
3.1 Kvalitatiivinen tutkimusote.....	77
3.2 Haastattelut ja dokumenttiaineistot.....	79
3.3 Aineistojen analysointi .....	82
3.4 Aineistojen luotettavuus .....	83
4 YLIOPISTOUUDISTUS JA MUUTOKSEN JOHTAMINEN.....	86
4.1 Yliopistot muutoksen kohteena .....	86
4.1.1 Muutoksen motiivit ja tavoitteet .....	89
4.1.2 Uudistuksen kohteet.....	92
4.1.3 Opetusministeriön rooli .....	101
4.1.4 Yliopisto-organisaation omaleimaisuus.....	103
4.2 Muutosprosessin johtaminen .....	106
4.2.1 Suunnitelmat ja mallit .....	109
4.2.2 Seuranta ja arviointi .....	113
4.2.3 Oppimisen ja kehittymisen merkitys .....	116
4.3 Johtamisen haasteita .....	119

4.3.1	Erilaiset yliopistot ja muutoksen esteet .....	121
4.3.2	Henkilöstö ja muutosvastarinta .....	125
4.3.3	Uudistuksen hyödyt ja haasteet .....	130
4.4	Rehtori muutoksen johtajana .....	136
4.4.1	Muutoksen johtajan kompetenssit .....	137
4.4.2	Rehtorin rooli muutosprosessissa .....	141
4.4.3	Tuki muutosprosessin johtamiselle .....	144
4.5	Yhteenveto.....	148
5	LOPPUKESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	153
5.1	Pohdintaa tutkimuksen luotettavuudesta .....	154
5.2	Keskeiset tulokset.....	156
	LÄHTEET .....	166
	LIITTEET .....	187

## Kuviot

<b>Kuvio 1.</b>	Yliopistojen muutosprosessi.....	2
<b>Kuvio 2.</b>	Tutkimusprosessin osat. ....	9

## Taulukot

<b>Taulukko 1.</b>	Tutkimuksia organisaation muutoksesta ja muutoksen johtamisesta. ....	29
<b>Taulukko 2.</b>	Organisaation muutosten tyypittely aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla.....	34
<b>Taulukko 3.</b>	Muutosprosessin johtamisen vaiheet ja tukitoimet.....	54
<b>Taulukko 4.</b>	Muutoksen johtajan tehtäviä organisaation sisäisessä ja ulkoisessa ympäristössä. ....	62
<b>Taulukko 5.</b>	Muutoksen johtajan kompetenssit. ....	66
<b>Taulukko 6.</b>	Käytetyt tutkimusaineistot ja niiden painottuminen eri analyysikohteittain. ....	81
<b>Taulukko 7.</b>	Yliopistouudistuksen muutoskohteet.....	93
<b>Taulukko 8.</b>	Suomalainen yliopistouudistus muutoksen johtamisen viitekehyksessä. ....	157



# 1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Suomessa ei liene enää montaakaan organisaatiota, joka voisi kuvitella olevansa täysin samankaltainen muutaman vuoden kuluttua. Myös julkinen sektori on jo vuosia ollut erilaisten organisatoristen muutosten ja taloudellisten tuottavuusvaatimusten kohteena. Suomessa on julkisella sektorilla meneillään useita laajoja muutos- ja kehittämishankkeita, joissa muutoksen johtaminen omana erityisenä johtamistilanteena korostuu, kuten kunta- ja palvelurakennemuutokset. Myös suomalaiset yliopistot ja niiden asema ovat muuttuneet.

Vuonna 2009 säädetty yliopistolaki (558/2009) muutti entiset valtionyliopistot itsenäisiksi julkisoikeudellisiksi laitoksiksi eli julkisoikeudellisiksi yliopistoiksi<sup>1</sup>. Yliopistot saivat lain perusteella oikeuskelpoisuuden. Suomalaiset yliopistot ovat aiemmin olleet valtionyliopistoja, jotka varsinkin taloudellisesti ja poliittisesti ovat olleet vahvasti valtiovallan ohjauksessa. Muuttuminen julkisoikeudelliseksi yliopistoksi vaikutti sekä yliopistojen taloudelliseen asemaan että muihin yliopistossa tapahtuviin toimintoihin, kuten hallintoon ja johtamiseen sekä päätöksentekojärjestelmiin.

Yliopistolain mukaisesti yliopistot aloittivat toimintansa itsenäisinä oikeushenkilöinä vuoden 2010 alusta. Uudistuksella pyritään lisäämään yliopistojen taloudellista autonomiaa: yliopistot saavat paremmat edellytykset hankkia lisärahoitusta lahjoituksilla, pääomatuloilla ja liiketoiminnalla. Tämän odotetaan tuovan taloudellista liikkumavaraa ja joustavuutta yliopistojen toimintaan. Valtio on luvannut taata edelleen kaikkien yliopistojen riittävän perusrahoituksen, jota korotetaan vähintään kustannuskehitys huomioon ottaen. Samanaikaisesti uudistetaan yliopistojen hallintoa ja päätöksentekojärjestelmää. (Opetusministeriö<sup>2</sup> 2008c.)

Samaan aikaan toteutettiin myös yliopistojen rakenteellisen kehittämisen toimenpiteitä, johon liittyivät Aalto-yliopiston perustaminen 1.8.2009. Aallossa yhdistyivät Teknillinen korkeakoulu, Helsingin kauppakorkeakoulu ja Taideteollinen korkeakoulu. Itä-Suomen yliopiston muodostivat Joensuun ja Kuopion yliopistot. Turun yliopistoon yhdistyi Turun kauppakorkeakoulu. Sisä-Suomen yliopistoallianssia kehitettiin Jyväskylän ja Tampereen yliopistojen sekä Tampereen teknilli-

---

<sup>1</sup> Yliopistolain mukaisena säätiöpohjaisena yliopistona toimii Aalto-yliopiston lisäksi Tampereen teknillinen yliopisto.

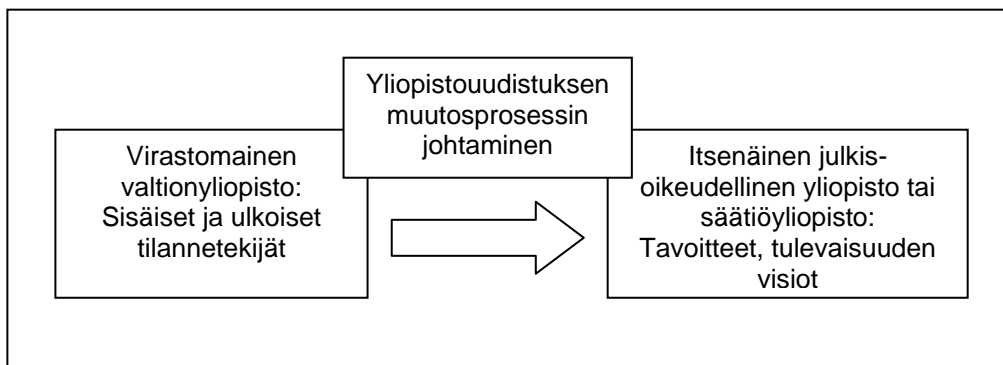
<sup>2</sup> Tekstissä käytetään Opetusministeriö -nimikettä. Uusi nimike on 1.5.2010 alkaen Opetus- ja kulttuuriministeriö.

sen yliopiston yhteistyönä. Lisäksi toteutettiin yliopistojen sisäisiä kehittämishankkeita ja yliopistojen yhteishankkeita.

Yliopistojen rahoitusmallin uudistamisen lisäksi yliopistoilta vaaditaan uudenlaisia profiloitumisen kykyä sekä keskittymistä opetuksen ja tutkimuksen laatukysymyksiin. Yliopistouudistus kokonaisuudessaan koostuu siis seuraavista muutoksista: yliopistojen muutos oikeushenkilöksi, yliopiston rahoitusmallin ja taloudellisen aseman muutos, yliopiston sisäisen hallinnon muutos, yliopistojen kiinteistöjen omistajuuden ja hallinnan muutos sekä muutokset, joissa yliopistot yhdistyvät. (Ks. Aarrevaara, Dobson & Elander 2009: 5.)

Euroopan unionin 27 jäsenmaasta lähes puolessa on yliopistouudistus joko vastikään tehty, meneillään tai ainakin suunnitteilla. Uudistukset koskevat yliopistojen autonomiaa ja hallintoa, rakenteita, perustehtäviä sekä rahoitusta. Useissa maissa yliopistoille ollaan vasta luomassa autonomista asemaa tai niiden autonomian astetta ollaan nostamassa. Hallintoa uudistetaan hallituksen ulkopuolisilla jäsenillä ja rehtorin asemaa ja toimivaltaa laajennetaan. Globalisaation haasteisiin vastaaminen edellyttää yliopistoilta aiempaa joustavampaa ja dynaamisempaa tapaa toimia, kaikilla organisaation ja toiminnan osa-alueilla. (Makarow 2008: 1; Mäenpää 2009: 1.)

Tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena oleva uudistus on suomalaisten yliopistojen muutos valtionyliopistosta julkisoikeudelliseksi yliopistoksi yliopistolain (558/2009) mukaan.



**Kuvio 1.** Yliopistojen muutosprosessi.

Kuvio 1 selventää tutkimuksen tarkastelun kohteena olevaan muutosprosessia. Oheiseen kuvioon on yksinkertaistaen kuvattu lähtötilanne, yliopistouudistus ja tavoitetila kolmivaiheisena prosessina. Yliopistouudistusta tarkastellaan muutoksen johtamisen viitekehyksessä.

Yliopistot ovat omanlaisiaan organisaatioita, joissa sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat siihen, miten muutosta johdetaan. Yliopistouudistuksella on tietyt tavoitteet, joihin pyritään muuttamalla yliopisto-organisaatioita ja luomalla edellytyksiä vastata näihin tavoitteisiin. Yliopistojen uudistamisen kohdalla kyse on rakenteiden, järjestelmien, toimintatapojen ja voimavarojen muutoksesta. Uudistuksessa on kyse myös ihmisten välisen vuorovaikutuksen, sidosryhmien, päätöksentekoon osallistuvien ja toimintaa toteuttavien tavoitteiden, toiveiden ja tarpeiden muutoksesta. Organisaation muutos ei toteudu pelkästään kirjaamalla se lakeihin tai virallisiin dokumentteihin: muutos tapahtuu vasta, kun organisaatio siirtyy vähitellen uuteen toimintatapaan. Tämän muutoksen toteuttamiseksi vaaditaan johtamista. (Fernandez & Rainey 2006: 168; Fernandez & Pitts 2007: 326.)

## 1.1 Keskeiset käsitteet alustavasti määritellen

Yliopistouudistusta ja sen johtamista kuvataan keskeisten käsitteiden kautta, jotka ovat organisaatio, muutos ja muutoksen johtaminen. Käsitteiden laajuuden ja monimerkityksellisyyden vuoksi niiden määrittely on olennaista sekä työn teoreettisen että empiirisen osuuden kannalta. Organisaation muutoksen ja muutoksen johtamisen käsitteet täsmentyvät työn teoreettisessa osuudessa.

Organisaation rakenne, luonne ja tehtävät määrittelevät, miten organisaatiota voidaan ohjata, johtaa ja miten siellä päätökset tehdään (ks. Burnes 2004a). Tämän vuoksi johtamismalleja ja toimintatapoja koskevat ratkaisut ovat erilaisia. Organisaatio koostuu toimintarakenteesta, virallisesta ja epävirallisesta rakenteesta sekä sosiaalisesta rakenteesta, josta voidaan erottaa arvot, normit ja rooliodotukset normatiivisena rakenteena. Organisaatio koostuu osallistujista eli yksilöistä ja tavoitteista, jotka kuvaavat organisaation haluamia ja toivomia päämääriä. Tämän lisäksi organisaatioon kuuluu sen ympäristö ja teknologia, joka sisältää sekä hallinnon tekniset apuvälineet että erilaiset organisatoriset innovaatiot. Organisaatiokäsitteen moniulotteinen kuvaus on luonteeltaan universaali siinä mielessä, ettei siinä tehdä eroa julkisen ja yksityisen organisaation välille. (Leavitt 1968; Scott 1987; Salminen 2008: 17.)

Organisaatio määritellään sosiaalisesti yksiköksi tai ihmisryhmäksi, jota määrätietoisesti rakennetaan ja jatkuvasti uudelleenrakennetaan erityyppisiin päämääriin ja tavoitteisiin pyrkimiseksi. Organisaatio on yhteistoimintajärjestelmä, joka kokoaa ja yhdistää erilaiset voimavarat haluttujen tarkoitusten toteuttamiseksi. (Harisalo 2008: 31; Salminen 2008: 16.) Organisaatioita on kuvattu eri lailla eri aikoina, ja käsitys organisaatiosta mekaanisena yksikkönä on muuttunut enemmän avoimen organisaation suuntaan (vrt. Selznick 1957). Klassisten organisaa-

tiokoulukuntien edustajat – esimerkiksi Taylor, Fayol ja Weber – näkivät organisaatiot suljettuna ja hierarkkisena järjestelmänä, jossa työntekijän rooli oli hyvin mekaanisina. (Richman & Farmer 1974; Taylor 1996; Denhardt 2008.)

Organisaatiota voidaan kuvata sen eri ominaisuuksien kautta, jotka ovat rationaalisuus, muodollisuus, keskitys ja hajautus, erikoistuminen, koko ja monimutkaisuus. Organisaation rakenteella viitataan usein toimintojen ja ryhmien väliseen työnjakoon sekä valta- ja auktoriteettisuhteisiin. Perinteisesti julkisorganisaatiot ovat rakentuneet hierarkkisesti ja toimivat byrokraattisesti. Muita organisaatiorakenteita ovat esimerkiksi matriisi-, verkosto- tai ammattilaisorganisaatio. Ammattilaisorganisaatiossa henkilöstö ohjautuu profession normien mukaan, organisaatiota leimaa matala hierarkkia, heikko ohjaus ja teknostrukturi. (Harisalo 2008.)

Julkisorganisaatiot eroavat yksityisistä, voittoatuottavista organisaatioista. Julkisorganisaatioiden toimintaa leimaa legalistisuus ja palveluluonne. Poliittisuus ja yhteys demokraattisiin päätösprosesseihin sekä muodolliset ja byrokraattiset toimintamallit ovat julkisorganisaatiolle tyypillisiä. (Salminen 2008: 17.)

Yliopisto on julkisyhteisö, jonka voidaan sanoa olevan ihmisten tai oikeushenkilöiden yhteenliittymä, joka toimii julkisen vallan käyttäjänä. Yliopistojen lakisääteiset tehtävät sitovat yliopisto-organisaatiot valtioon. Tällaisen yhteiskunnallisen elimen toiminnasta ja järjestelystä säännellään lailla tai asetuksella. Yliopistoja voidaan tarkastella yliopistoyhteisönä, oikeushenkilönä tai erityisenä organisaatiomuotona. (Mäenpää 2009: 25.) Tämän tutkimuksen empiirisessä osuudessa käytetään termiä yliopisto-organisaatio silloin, kun halutaan korostaa yliopistoa ja sen tarkastelemista organisaationa. Myös yliopisto-organisaation käsite määrittyy myöhemmin tarkemmin.

Yliopistouudistusta tutkitaan muutoksen näkökulmasta. Vaikka muutos on yhteiskuntatieteiden käytetyimpiä käsitteitä, sitä on usein vaikea määritellä täsmällisesti (ks. esim. Clark 1983: 182). Muutos käsitteenä määritellään konkreettisten muutosten tai teoreettisten näkökulmien kautta. Muutosta ja muuttumista ovat useat eri tutkijat määritelleet eri tavoin – usein muutos määritellään eri tutkimuksissa uusin termein. Muutoksen käsite on monimutkainen ja moniselitteinen. (Hage 1980; Beckhard & Harris 1987; Carnall 1990; McNulty & Ferlie 2004; Todnem By 2005.)

Koska muutos ilmenee monin eri tavoin, organisaation tai järjestelmän muutosta kannattaa hahmottaa tapauskohtaisesti. Vartola (2004: 140) toteaa, ettei ole tarkoituksenmukaista pyrkiä täsmälliseen, formaaliin ja yleismerkitykselliseen muutoksen käsitteen määrittelyyn. Muutos tarkoittaa hänen mukaansa minkä tahansa ilmiön rakenteen, olemuksen tai piirteen siirtymistä kvantitatiivisesti tai kvalita-



tiivisesti jonain hetkenä määritellystä tilasta toiseen. Organisaation muutos olisi näin ollen tiettyä aikana tai ajanjaksona tämän organisaatioon kuuluvan jonkin osan muuttumista. Muutoksen johtamisen näkökulmasta tämän muutoksen tulee kuitenkin olla organisaatiolle niin merkittävä, laaja ja syvä käyvä muutos, jotta erityiset muutoksen johtamisen keinot otetaan käyttöön.

Muutoksella tähdätään uuteen toimintatapaan, rakenteeseen, johonkin entistä parempaan olotilaan sekä muutokselle asetettuihin tavoitteisiin (Nelson 2003: 18). Uudistus terminä viittaa johonkin uuteen ja parempaan verrattuna aiempaan tilanteeseen. Uudistuksella viitataan usein johonkin konkreettiseen ja yksilöidymyypään muutokseen, kuten tässä tutkimuksessa yliopistouudistukseen. Koko korkeakoulujärjestelmän uudistamiseen (jossa mukana ovat sekä yliopistot että korkeakoulut) viitataan termillä korkeakoulureformi. Reformilla tarkoitetaan usein julkiseen sektoriin liittyvää suunnitelmallista uudistusta, jolla tavoitellaan hyödyllistä ja toivottua muutosta. Reformi liittyy kehittämisajatteluun, jossa jokin jo olemassa oleva asia järjestetään uudelleen. (Pollitt & Bouckaert 2000: 8.)

Muutoksen johtamisen käsite liittyy johtamisen peruskäsitteeseen. Johtamista voidaan määritellä lukuisin eri tavoin ja eri lähtökohdista, esimerkiksi ryhmän sosiaalisen prosessin tai rakenteen osana, johtajan ominaisuuksien avulla, vaikutustapana, valtasuhteena, keinona päämäärään pyrittäessä tai sosiaalisena roolina. Usein johtamista määritellään kolmen elementin kautta, jotka ovat vaikuttaminen, ryhmä ja päämäärä. Johtamisella tarkoitetaan jonkin ryhmän tai yksilön käyttäytymisen ja toiminnan ohjaamista tietyn päämäärän saavuttamiseksi. (Vrt. Stogdill 1974; Fayol 1996.) Johtamisfunktiolla tarkoitetaan erilaisia tehtäviä tai toimenpiteitä, joiden kautta johtaminen käytännössä ilmenee.

Johtamista ja sen ydintä on määritellyt myös organisaatioteoreetikko Barnard (1970: 284–289), jonka mukaan johtaminen koostuu toiminnan tavoitteiden ja tarkoituksen asettamisesta, kommunikaatiosysteemin luomisesta ja ylläpitämisestä, organisaation edustamisesta sekä alaisten kannustamisesta ja kehittämisestä. Tämä määrittely korostaa organisaatiota systeeminä, jossa johtajan vastuulla on varmistaa organisaation elinkelpoisuus eri osien koordinoinnin ja ohjauksen avulla tarkoitushakuisesti toiminnaksi.

Muutoksen johtaminen on dynaaminen prosessi aiemman tilan ja tavoitetilan välillä. Muutoksessa tapahtuu liikettä johonkin suuntaan, sen voidaan sanoa olevan organisaation jonkin ulottuvuuden tai osan tilasta toiseen siirtämistä. Muutoksen johtaminen voidaan määritellä prosessiksi, jossa organisaation päämäärää, rakennetta ja resursseja uudistetaan siten, että voidaan paremmin vastata sekä ulkoisten että sisäisten toimijoiden (asiakkaiden) vaateisiin. Julkisella sektorilla muutoksen johtamisessa voi olla kyse käytännön toimeenpanon optimaalisesta tehokkuudesta

siten, että poliittisen toimeksiannon lopputila ja arvojärjestelmät toteutuvat tarkoitettulla tavalla. (Ks. Virtanen 1994; Weick & Quinn 1999: 363; Moran & Brightman 2001: 111.)

Alustavasti määritellen organisaation muutoksen johtamisella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan erilaisia toimenpiteitä ja tehtäviä, joita suoritetaan tavoitteena hallittu ja onnistunut organisaation muutos. Muutoksen johtamiseen liittyvät muutosprosessin vaiheet, joiden avulla jäsenetään muutosprosessin etenemistä. Menestyksellinen muutoksen johtaminen on parhaassa tapauksessa strategioita ja visioita hyödyntävää, tavoitteellista ja systemaattista, avointa ja yhteistyöllä toteutettua toimintaa, joka lopulta vakiinnutetaan osaksi organisaation toimintakulttuuria. (Ks. Beer ym 1990; Kotter 1996; Lanning ym. 1999; Bryson 2004; Burnes 2004a; Juppo 2005.)

Muutoksen johtaminen on kokonaisuuden hahmottamista, ennakointia ja tiedottamista. Se on henkilöstön osallistamista ja organisaation auttamista muutoksen kohtaamiseen ja toteuttamiseen. Yukl (2002: 273) toteaa muutoksen johtamisen olevan yksi tärkeimmistä ja vaikeimmista johtajan tehtävistä. Onnistunut muutoksen johtaminen vähentää muutoksesta aiheutuneita kustannuksia, parantaa tuottavuutta ja tukee henkilöstön hyvinvointia muutosprosessissa (Egeberg 1987; O'Brien 2002; Farnham ym.2003; Burnes 2004a; Valtiokonttori 2007). Muutoksen johtamista voidaan hahmottaa kysymyksellä miten tai millä keinoin muutosprosessi johdetaan. Mikä muuttuu ja mihin suuntaan on muutoksen sisältöön liittyvä kysymys.

Organisaation muutoksella tulisi olla tavoitteet, jotka on määritelty muutosta suunniteltaessa (Gauld 2003: 306). Onnistuneella muutoksella tarkoitetaan sekä muutoksen hallittua prosessia että tavoiteltuja seurauksia ja vaikutuksia. Muutoksen onnistumisen arviointi on kuitenkin ongelmallista: muutosten seurausten ja vaikutusten arviointi verrattuna organisaation olotilaan, jossa muutosta ei olisi tapahtunut, on mahdotonta. Tämän vuoksi onkin tarkasteltava organisaatiossa tapahtuvaa muutosta aina tapauskohtaisesti ja laadittava osa onnistuneen muutoksen kriteereistä jokaista organisaatiota varten erikseen – ovathan muutokselle asetetut tavoitteetkin erilaisia. Muutoksen onnistumisen arviointi riippuu hyvin pitkälti käytettävästä näkökulmasta. (Burnes 2004b: 886; Valtee 2004: 9–10).

Rationaalisuus muutostilanteessa korostaa oikean vaihtoehdon ja toimintatavan valintaa sekä vastuullisuutta. Muutoksiin liittyvä irrationaalisuus ja kompleksisuus haastavat tämän perinteisen ajattelutavan hallinnon ja toiminnan rationaalisuudesta, lineaarisuudesta ja ohjattavuudesta.

Muutoksen johtaminen on haasteellinen tehtävä organisaation johdolle. Siinä tarvitaan uusia johtamistapoja ja -keinoja, uudenlaisia johtamisvalmiuksia sekä osaamista yli normaalien, päivittäisten johtamistoimenpiteiden ja rutiinien (Osborne & Brown 2005). Tavoitteena on saada muutosprosessi hallitusti vietyä menestyksellisesti käytäntöön ja uusi tilanne tai status juurrutettua organisaatioon. Muutoksen johtaminen on ainutkertainen tilanne kunkin organisaation toiminnassa. Organisaation tavanomainen ja päivittäinen johtaminen ja siihen liittyvät tehtävät jatkuvat edelleen muutoksesta huolimatta. Organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti erityyppistä ja -tasoista muutosta: kuitenkin aina ei tarvita muutoksen johtamisen keinoja.<sup>3</sup>

Muutoksen johtaminen on strategisen johtamisen tapaan kokoelma konsepteja, toimenpiteitä ja tekniikoita tai malleja, jotka on luotu muutoksen johtamisen avuksi. Yhtä ainoaa, yleistettävää muutoksen johtamisen teoriaa ei ole. Muutoksen johtaminen käsitteenä voidaan esimerkiksi New public managementin<sup>4</sup> tapaan ymmärtää johtamisdoktriiniksi. Muutoksen johtaminen on käsitys tai joukko käsitteitä siitä, millaisia elementtejä ja periaatteita se pitää sisällään. (Weick & Quinn 1999: 363; Lähdesmäki 2003: 9, 11; Bryson 2004: 297.)

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja asemointi

Tutkimuksen kohteena on yliopistouudistus ja sen johtaminen. Tutkimus kartoittaa muutoksen johtajien eli yliopistojen rehtoreiden näkemyksiä yliopistonsa muutoksen johtamisesta. Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraavanlaisiin kysymyksiin: Mitä organisaation muutoksen johtaminen tarkoittaa yliopistorganisaatiossa, millaisia ovat muutoksen johtamisen keskeiset haasteet sekä millainen on henkilöstön ja rehtoreiden rooli muutosprosessissa. Pääkysymykset täsmennetään seuraavasti:

1. Millainen organisaation muutos on suomalainen yliopistouudistus?
2. Millaiselta näyttää muutoksen johtaminen, sen rajoitteet, mahdollisuudet ja tavat yliopistouudistuksessa yliopistojen johdon eli rehtoreiden arvioimana?

---

<sup>3</sup> Tällöin kyseessä voisi olla esimerkiksi organisaation kehittäminen (organizational development, OD, oppivan organisaation tai organisaatiopsykologian näkökulmat).

<sup>4</sup> New public management voidaan kääntää suomeksi ”uusi julkisjohtaminen”, jatkossa käytetään vakiintunutta lyhennettä NPM.

Yliopistojen uudistamisessa muutoksen johtamisen näkökulmaksi on valittu yliopistojen johdon taso<sup>5</sup>. Tämä tarkoittaa tässä tutkimuksessa yliopisto-organisaation tasolla rehtoria, joka edustaa omaa yliopistoaan. Muutosta johtavien näkökulma organisaation muutoksessa tuo tietoa siitä, mitkä ovat heidän kokemustensa mukaan muutoksen johtamiseen liittyviä haasteita ja miten he ovat näitä ongelmia ratkaisseet. Rehtoreiden kokemukset ja näkemykset yliopistojen muutoksesta lisäävät tietämystä onnistuneesta ja hallitusta muutosprosessin johtamisesta (Boyne 2004). Muutoksen suuntaan, sisältöön ja toteuttamistapaan voidaan yleensä vaikuttaa johtamisen keinoin. Muutoksen johtajat ovat onnistumisen suhteen avainasemassa. (McLagan 2003: 14–15; Fernandez & Pitts 2007: 325.)

Koska tutkimuksen kohteena on organisaation muutos ja sen johtaminen yliopiston johdon näkökulmasta, on laadullisen aineiston eli tässä tapauksessa haastatteluiden käyttö luonteva valinta. Johdon näkökulmana yliopistojen rehtorit ovat pieni ryhmä, joka on mahdollista haastatella kokonaisuudessaan.<sup>6</sup> Haastatteluai-  
neiston lisäksi käytetään dokumenttiaineistoja, kuten viranomaisdokumenteja ja yliopistoja koskevaa lainsäädäntöä sekä tutkimuskirjallisuutta.

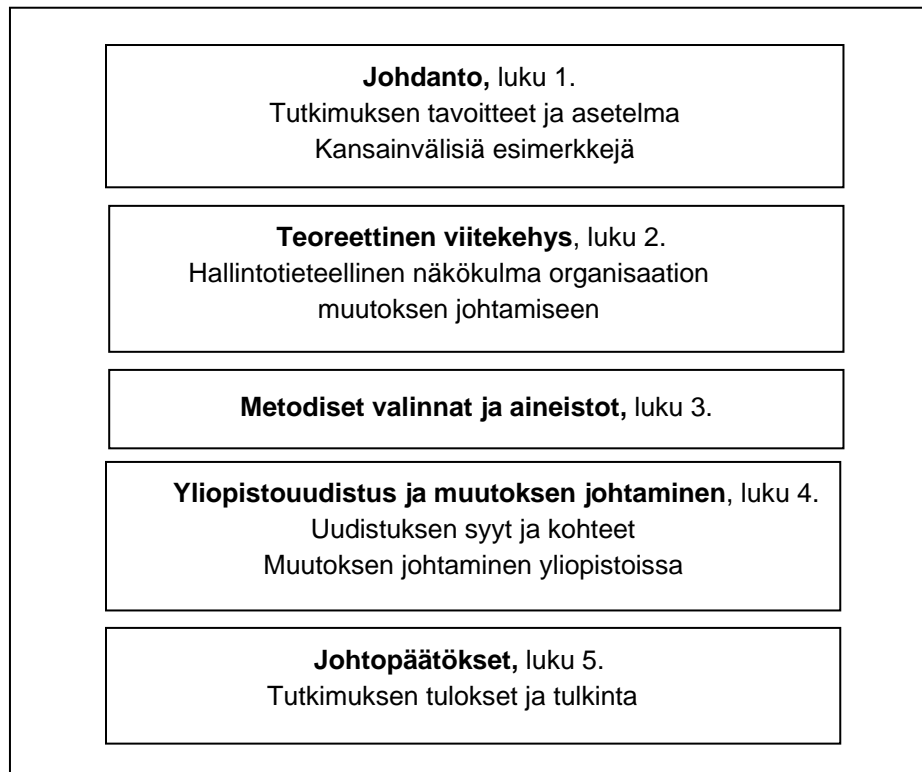
Suomalaiset yliopistot ovat peruslähtökohdiltaan samankaltaisia: julkisia organisaatioita, joita kaikkia ohjaavat samat säännökset. Yliopistoja tarkastellaan tässä tutkimuksessa kokonaisuutena. Tarkastelunäkökulma yliopistojen tasolla on mikronäkökulma, kun puolestaan muutoksen syitä, muuttuvaa toimintaympäristöä ja muita muutokseen ulkoisesti vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan makrotasolla.

Blondelin (1987: 5) mukaan julkisella sektorilla johtamista tarkasteltaessa on otettava mukaan se institutionaalinen rakenne, jossa toimitaan, johtajan tehtävät ja toimintaympäristö sekä johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet (ks. Todnem By & Macleod 2009: 12). Nämä ulottuvuudet ovat esillä myös tässä tutkimuksessa. Kuvio 2 kuvaa pääpiirteittäin tutkimusprosessin osat ja raportin etenemisen, jossa alun tavoitteiden asettamisen jälkeen tarkastellaan muutoksen johtamisen teoreettista perustaa hallintotieteellisestä näkökulmasta. Luvussa 3 esitellään tutkimuksen metodiset valinnat ja aineistot. Tutkimuksen tulokset raportoidaan luvussa 4. Viimeisessä pääluvussa edetään tulkintaan ja johtopäätöksiin.

---

<sup>5</sup> Muita tasoja voisivat olla lähiesimiestaso, työyhteisön/organisaation tai työntekijän taso.

<sup>6</sup> Haastattelut suoritettiin helmikuussa 2009, jolloin lakiesitys uudeksi yliopistolaksi valmistui eduskunnan käsiteltäväksi. Varsinainen lakiesitys hyväksyttiin 11.6.2009. Yliopistot aloittivat toimintansa itsenäisinä oikeushenkilöinä vuoden 2010 alusta.



**Kuvio 2.** Tutkimusprosessin osat.

Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja antamaan teoreettinen tulkinta yliopistouudistuksesta ja sen muutoksen johtamisesta. Empiirisen aineiston analyysi ja tulkinta tapahtuvat toisiinsa kietoutuneena prosessina. Laajempaa näkemystä suomalaisten yliopistojen uudistamiseen tuovat kansainväliset esimerkit, joissa tarkastellaan Ruotsin, Ison-Britannian ja Australian yliopistojen uudistamista.

Tutkimus sijoittuu hallintotieteen alaan, jossa ydinkysymyksiä ovat hallinto, organisaatiot ja johtaminen. Hallintotiede tarkastelee ja tutkii kaikenlaista organisoitunutta toimintaa yhteiskunnassa, sen ohjaus- ja valvontatoimintoja, niitä suorittavia instituutioita, organisaatioita ja yksilöitä sekä julkisen toiminnan erityispiirteitä yhteiskunnassa. Hallintotieteellisenä tutkimuksena työssä johtotason näkökulmaa edustavat rehtoreiden käsitykset yliopistouudistuksesta (tutkimuskysymys 2). Koska muutoksen kohteena ovat yliopisto-organisaatiot, tulee organisaationäkökulma vahvasti edustetuksi (tutkimuskysymys 1). Hallintotiede keskittyy erityisesti julkisen sektorin kysymyksiin. Yliopistot ovat julkisorganisaatioita, jotka ovat lakimuutoksen jälkeenkin valtiovallan kontrollissa ja toteuttavat edelleen julkista tehtäväänsä.

Hallintotieteellisen tutkimuksen piirissä tutkimus sijoittuu johtamistutkimukseen. Johtamistutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, millainen on hyvä johtaja, millaista on tehokas johtaminen sekä miten pitäisi johtaa eri tilanteissa ja millaista on uudistava johtaminen. Tarkastelun kohteena johtamistutkimuksessa on esimerkiksi johtajan persoonallisuus, kyvyt ja osaaminen sekä johtajan käyttäytyminen. Perimmäisenä kysymyksenä on johtamisen tuloksellisuus. Tutkimuksessa käytetään julkisjohtamisen teoreettisia näkökohtia koskien yliopistojen johtamista ja muutoksen johtamista. Johtamisen ja johtajuuden empiirisessä analyysissä apuna ovat teoreettiseen aineistoon perustuvat näkemykset.

Hallintotieteessä on mahdollisuus hyödyntää ja soveltaa myös muiden tieteenalojen tuloksia ja näkemyksiä hallinnosta, organisaatioista ja johtamisesta. (Salminen 2008.) Tässä tutkimuksessa yhdistetään eri teoriasuuntauksista osia, joiden muodostaman kokonaisuuden avulla analysoidaan ja tulkitaan yliopistossa tapahtuvaa muutoksen johtamista. Tarkastelussa liitetään yhteen hallintotieteeseen kiinteästi kuuluvat johtamisen teoriat ja ne teoreettiset ulottuvuudet, jotka tarkastelevat organisaation muutosta ja muutoksen johtamista. Näiden yhdistelmästä muodostuu teoreettinen viitekehys, johon yliopistouudistusta verrataan.

Vaikka tutkimus sijoittuu yliopistokontekstiin, tarkoitukseni ei ole laajemmin osallistua korkeakoulututkimukseen ja siinä käytävään keskusteluun. Organisaation muutos on kuitenkin kontekstisidonnainen, joten korkeakoulututkimuksen osalta esillä ovat ne näkökulmat, jotka liittyvät muutoksen johtamiseen. Näitä huomioita esitetään erityisesti kappaleessa 4. Tähän valittu näkökulma jättää vähemmän tilaa muille näkökulmille. Oikeustieteellinen tai pelkästään korkeakoulututkimuksellinen ote nostaisi esille toisenlaisia teoreettisia olettamuksia.

Koska muutoksen johtamiseen liittyen ei ole olemassa yhtä ainoaa yleistettävää teoriaa, joudutaan valintoja ja rajauksia tekemään monista muutoksen johtamista käsittelevistä teorioista ja malleista (ks. Collins 1998: 138; Burnes 2004a: 138; Todnem By & Macleod 2009: 248). Tutkimuksessa tarkastellut teoreettiset ulottuvuudet on valittu sen mukaan, mitä halutaan tutkia ja mikä on tämän tutkimuksen fokus. Tutkimuskysymykset sekä empiirinen aineisto osaltaan ohjaavat teoreettista tarkastelua.

Hallintotieteellisessä korkeakoulututkimuksessa voidaan periaatteessa erottaa kaksi tutkimussuuntausta. Ensimmäinen suuntaus on johtamisen ja organisaation teoreettisiin kysymyksiin perustuva suuntaus, jossa ollaan kiinnostuneita yliopistoista instituutiona ja niiden erityispiirteistä, organisaatiokulttuurista yliopistoissa, strategisesta johtamisesta, johtamistyyleistä ja päätöksenteosta. Tämä tutkimus sijoittuu tähän kategoriaan. Toisena suuntauksena voidaan pitää sosiologian ja politiikan teoriaperustaan nojaava suuntausta, jossa kohteena on korkeakoulupoli-

tiikan muutos ja yliopiston sisäisen hallinnon mallit. (Mignot-Gérard 2003: 137.) Toimintaympäristön muutosta voidaan tarkastella esimerkiksi laajasta yhteiskunnallisen ja taloudellisen ympäristön muutoksesta käsin tai globaalin markkinatalouden näkökulmasta.

Yliopistoa voidaan tarkastella sekä valtiollisen vallankäytön kohteena että valtaa käyttävänä instituutiona. Lähtökohtana voi olla kvantitatiivis-strukturalistiset, tieto- ja oppiainekohtaiset sekä yksilön tai opettamisen ja oppimisen näkökulmat. Julkisjohtamisen kysymyksiä yliopisto-organisaatiossa voidaan tarkastella kolmella eri tasolla: organisaation sisällä, organisaation ja sen välittömässä sosiaalisessa, poliittisessa ja hallinnollisessa kontekstissa tai julkisen sektorin tasolla sen sosiaalisen ympäristön kokonaisuudessa (Kooiman & Eliassen 1987: 5; Teichler 2000; Kekäle 2002: 83). Tässä työssä yliopistojohtoa tarkastellaan pääasiassa oman organisaationsa sisällä, mutta huomiota kiinnitetään myös yliopiston ja sen ympäristön suhteeseen.

Muutosta on tutkittu korkeakoulututkimuksessa usein reformien ja politiikan toimeenpanoprosessien toteutumisen näkökulmasta (esim. Cerych & Sabatier 1986). Toinen suuntaus on muutosten tarkastelu soveltaen laajemmin yhteiskuntatieteellisiä teorioita ja näkökulmia (esim. Becher & Kogan 1992; Clark 1983). Erityisesti korkeakoulupolitiikan ja sen muutoksen tutkimusta on laajasti. Sen sijaan yliopistojen muutosta on tutkittu muutoksen johtamisen ja rehtoreiden näkökulmasta selvästi vähemmän. Koulutusorganisaatioita ja niissä tapahtuvaa johtamista hallintotieteelliseltä kannalta analysoivana tutkimuksena tämä tutkimus jatkaa omalta osaltaan sitä perinnettä, jonka esimerkiksi Ojala (2003) ja Rekilä (2006) ovat osoittaneet omissa tutkimuksissaan.

### 1.3 Suomalaisen yliopistojen kehityspiirteitä

Koska johtamista ja muutosta hahmotetaan tässä tutkimuksessa vahvasti kontekstisidonnaisena, on syytä tarkastella sitä yhteiskunnallista kehitystä ja ympäristöä, jossa muutosprosessit tapahtuvat. Uudistuksen suhteuttaminen yhteiskunnan yleiseen tilanteeseen auttaa saamaan kattavamman käsityksen muutoksen taustalla olevista syistä. Muutoksen lähteiden ja tekijöiden tarkasteluun tulisi ottaa mukaan yhteiskunnan oma kehitysvaihe ja siihen liittyvät mahdollisuudet. (Clark 1983; Temmes 1994: 19.) Tämän vuoksi tarkastellaan lyhyesti suomalaisten yliopistojen uudistamisen taustaa ja kehityskulkua.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Tarkastelun ulkopuolelle jätetään ammattikorkeakouluihin kohdistuneet muutokset.

Helsingin yliopisto perustettiin vuonna 1640 Turun Akatemiana ja siirrettiin Helsinkiin vuonna 1828. Teknillinen korkeakoulu syntyi vuonna 1908, kun Teknillinen opisto muutettiin korkeakouluksi. Valtiollisten yliopistojen uusi perustamisalto käynnistyi 1950-luvun loppupuolella jolloin perustettiin Oulun yliopisto. 1960- ja 70-luvuilla valtioniopistot perustettiin Joensuuhun, Kuopioon, Rovaniemelle ja Lappeenrantaan. Tampereen ja Turun yliopistot sekä Helsingin kaupparkeakoulu valtiollistettiin vuonna 1974, Svenska handelshögskolan ja Vaasan kaupparkeakoulu vuonna 1977, Teatterikorkeakoulu vuonna 1979, Sibelius-Akatemia vuonna 1980, Åbo Akademi vuonna 1981 ja Kuvataideakatemia vuonna 1985. Nykyisen kaltainen Maanpuolustuskorkeakoulu perustettiin vuonna 1993. Tämän jälkeen kaikki yliopistot ovat olleet valtion omistuksessa. (HE 7/2009.)

Opetusministeriön hallinnonalalla vuonna 2009 toimi 19 yliopistoa, joista kymmenen oli monitieteistä, kolme kauppatieteellisen alan yliopistoa, kolme teknillistieteellisen alan yliopistoa ja neljä taideyliopistoa. Puolustusministeriön alaisessa Maanpuolustuskorkeakoulussa voi suorittaa sotilasalan korkeakoulututkinnot. Lisäksi yliopistokeskukset täydentävät Suomen yliopistokenttää niillä alueilla, joilla ei ole omaa yliopistoa ja kokoavat alueillaan toimivan yliopistollisen toiminnan<sup>8</sup>. Yhteistyöhön osallistuvat usein myös alueen ammattikorkeakoulut, kunnat ja maakuntaliitto. Vuonna 2010 yliopistojen määrä on laskenut kuuteentoista, joista kaksi on yksityisoikeudellisia säätöitä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010.)

Ennen uudistettua yliopistolakia (558/2009) yliopistoja sääntelivät muiden muassa yliopistolaki (1997/645), yliopistoasetus (115/1998), laki korkeakoululaitoksen kehittämisestä (1052/1986) ja muut lait sekä asetukset esimerkiksi yliopistojen tutkinnoista, ylioppilaskunnasta ja korkeakoulujen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista ja tehtävistä. Suomen perustuslaissa (731/1999) turvataan tieteen, taiteen ja ylimmän opetuksen vapaus. Yliopistoilla on itsehallinto sen mukaan kuin yliopistolaki tarkemmin säättää. Tämä autonomisen julkisorganisaation piirre erottaa yliopiston muista valtion virastoista. Yliopistojen itsehallinto antaa yliopistoille mahdollisuuden itsenäiseen päätöksentekoon organisaation järjestäytymisen, opetuksen ja tutkimuksen ja henkilöstön valinnan osalta. Yliopistolla on lisäksi oikeus päättää sisäiseen hallintoonsa kuuluvista asioista valtion keskushallinnon puuttumatta niihin. Itsehallinto kuitenkin edellyttää tiettyä irrallisuutta ja riippumat-

---

<sup>8</sup> Yliopistokeskuksia ovat Kajaanin yliopistokeskus, Kokkolan yliopistokeskus Chydenius, Lahden yliopistokeskus, Mikkelin yliopistokeskus, Porin yliopistokeskus ja Seinäjoen yliopistokeskus (vuonna 2010).



tomuutta valtion ohjaus- ja valvontasuhteista. Yliopistolailla on annettu yliopistolle valtuudet itse päättää hallinnostaan johtosäännöllä ja muilla määräyksillä laissa määritellyissä puitteissa. (Aarrevaara ym. 2009; HE 7/2009.)

Perustuslaissa turvatusta itsehallinnosta huolimatta yliopistot eivät aiemmin ole olleet itsenäisiä oikeussubjekteja eikä niillä ole ollut omaa varallisuusoikeudellista oikeushenkilöllisyyttä. Ne ovat olleet osa valtio-oikeushenkilöä ja valtion talousarviolain ja -asetuksen mukaisesti valtion talousarvion piiriin kuuluvia tilivirastoja. Tilivirastoasema on rajoittanut yliopisto-organisaation järjestäytymistä, koska yliopisto ei ole voinut pelkästään omalla päätöksellään harjoittaa valtion myöntämällä toimintamenoilla toimintaansa tilivirastoaseman ulkopuolella. (Mäenpää 2009.)

Kansainvälisesti tarkastellen yliopistot ovat kokeneet suuren rakenteellisen ja taloudellis-hallinnollisen muutoksen 1970-luvulta lähtien. Tuolloin esimerkiksi tuottavuus ja työsuoritukset läpinäkyviksi tekevät indikaattorit tulivat mielenkiinnon kohteeksi monissa maissa. Markkinaorientoituminen löi itsensä läpi 1980-luvulla, kun siirryttiin tulosohjattuun järjestelmään. Yliopistojen määrän kasvu aiheutti muutoksia niiden taloudellis-hallinnolliseen tilanteeseen. (Sotirakou 2004; Linjakumpu 2008: 28.)

1980-luvun lopulla julkisen ohjausjärjestelmän ja rahoitusrakenteen muutokset Suomessa toivat yliopistoihin tuloksellisuuden sekä tavoitteellisuuden ja vaikuttavuuden arvot. Tulosta ja tehokkuutta alettiin mitata suoritettujen tutkintojen määrällä ja opintojen suorittamisen nopeudella. Nämä muutokset heijastivat laajempaa valtionhallinnossa tapahtunutta muutosta rakenteissa ja toimintakulttuurissa: byrokraattinen hallinto omaksui markkinatalouden malleja. Tämä näkyi päätösvalan siirtämisenä yhä enemmän yliopistoille itselleen. Kun yliopistolakia uudistettiin 1990-luvun lopulla, määriteltiin yliopiston yhdeksi perustehtäväksi yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus. Yliopistojen toimintaa ja tehtäviä määrittelevää yliopistolakia on uudistettu vuoden 1998 jälkeen. Vuorovaikutuksellisuus muun yhteiskunnan kanssa sekä tutkimustulosten yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja sen edistäminen ovat olleet uusia yliopistoille annettuja tehtäviä. (HE 7/2009; Rinne 2009: 92–93.)

Yliopistojen uudistaminen kytkeytyy pitkälti julkisen sektorin muutokseen. Yliopistojen kehittyminen osaksi yhteiskunnan talousjärjestelmää liittyy koko suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan kehittymiseen. Ennen 1990-luvun alun talouslamaa suomalaisten yliopistojen johtamisen reunaehtoina toimivat tasaisesti kasvavat voimavarat ja opiskelijamäärät, tiukka valtiojohtoinen ohjaus ja uudet kehittämishankkeet. Yliopistoon liittyviä uudistuskohhteita viime vuosina ovat olleet yliopistojen itsehallinto, yliopistojen vaikuttavuus, tulosohjaus ja -johtaminen,

rahoitusmallit, neuvottelut ja sopiminen sekä toiminnan raportointi ja arviointi. (Salminen 2001: 98; Malkki 2002: 103.)

Valtion ohjausjärjestelmä on vaikuttanut yliopistojen toimintaan. Yliopistot ovat olleet osa valtionhallintoa ja näin ollen myös politiikan toteuttamisen välineitä, joiden olemassaolo määräytyy valtionhallinnon intresseistä käsin. Vaatimukset yhteiskunnan taholta ovat tulleet yhä tarkemmiksi. Globalisaation vaikutus näkyy esimerkiksi siinä, että korkeakoulutussektori nähdään entistä voimakkaammin osana kansainvälistä taloudellista kilpailukykyä. Yliopistojen avulla kilpaillaan ulkomaisista opiskelijoista ja heidän tuomastaan taloudellisesta hyödystä. Monet muutostrendit kulmineituvat 2000-luvulla käyttöön otettuihin ja sovellettuihin järjestelmiin, joita ovat uusi palkkausjärjestelmä, laatu- ja tuottavuusprosessit sekä keskittämisen ideologia. Rakenteellisen muutoksen vaatimukset ovat vaikuttaneet yliopistojen organisoitumiseen, työntekijöiden asemoitumiseen ja työnkuvaan. Yliopiston tehtäviä on uudelleenmääritelty, samalla kun vanhoja tehtäviä ja vaatimuksia on entisestään korostettu. (Linjakumpu 2008: 28; Rinne 2009: 95.)

Suomalaista tutkimus- ja koulutusjärjestelmää on kehitetty viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana voimakkaasti. Yksikköjen lukumäärä on kasvanut ja hajautunut alueellisesti, yliopistojen ohjaus-, johtamis- ja arviointimenetelmiä on kehitetty, julkista ja yksityistä rahoitusta on lisätty sekä tutkimuksen rahoittajaorganisaatiota vahvistettu. (Opetusministeriö 2007d: 25.)

Yliopistojen kohtaamat haasteet ovat nykypäivänä monenlaisia ja monelta suunnalta tulevia. Odotukset yliopistoja kohtaan ovat kasvaneet, mutta edellytykset vastata haasteisiin eivät ole juurikaan muuttuneet. Päinvastoin yliopistojen rahoitus valtion taholta on tiukentunut. Suomalaisessa yliopistossa korostuu monitaivoitteellisuus: Yliopistoilla on tehtävänänsä perusopetus, tieteellinen jatkokoulutus ja ammatillinen täydennyskoulutus, lisäksi tehdään tieteellistä tutkimusta ja tuotekehitystä sekä vastataan moniin muihin yhteiskunnallisiin palvelutehtäviin. Kaikki nämä tehtävät eivät ole yhdensuuntaisia tai helposti yhteen sovitettavia. (Miettinen, Tuunainen, Knuutila & Mattila 2006: 16).

Yliopistojen haasteet Suomessa lienevät pitkälti samoja kuin kansainvälisesti: yliopistot kohtaavat nopeita muutoksia toimintaympäristössään. Näitä ovat taloudelliset muutokset ja laatujohtamisen vaatimukset, puhumattakaan laajemmista muutostrendeistä, kuten globalisoitumisesta, markkinaistumisesta ja uudesta teknologiasta sekä kilpailu-asetelmasta yliopistojen kesken. Eurooppalaisten yliopistojen kehityksen taustalla on samanlaista ideologista ajattelua, joka nämä näkyy muun muassa Bologna-prosessissa, jossa tavoitteena on yliopistotutkintojen uudistaminen ja yhtenäistäminen paremmin verrattaviksi. (Aarrevaara ym. 2009; Fäderlind & Strömqvist 2009: 13.)

Yliopistojen sisällä suuria muutoksia ovat olleet opiskelijamäärän kasvu, kustannusten kasvu ja tästä seurannut kulujen karsiminen, yliopiston ja valtion muuttunut suhde, lisääntynyt autonomia, tulosvastuu ja laaduntarkkailu sekä rakenteelliset muutokset. Ulkoapäin tulee painetta esimerkiksi laatuun, akateemisiin näyttöihin, oman yliopiston aseman pitämiseen, haasteiden ja mahdollisuuksien hyödyntämiseen ja rahoituksen varmistamiseen. Selvitäkseen ja turvatakseen toimintansa jatkuvuuden tulee yliopiston sopeuttaa omaa toimintaansa näihin haasteisiin. (Esim. Clark 2004.) Yliopistojen toimintaan vaikuttava markkinaohjautuvuus ilmenee toimintatapojen muutoksena ja organisaation muutoksena: muodostetaan uudentyypisiä yksiköitä, jotka toimivat ulkopuolisella rahoituksella ja tekevät tiettyjä tehtäviä. Toimintatavat ovat yrittäjämäisiä, yhteiskunnallisia ja kilpailumekanismeja hyödyntäviä. (Rekilä 2006: 185; Rinne 2009: 127–128.)

Rakenteellisia muutoksia yliopistosektorilla on jo tapahtunut aiemminkin: yliopistoissa laitos- ja yksikkökoot ovat kasvaneet, yhteistyötä ja keskinäistä työnjakoa on lisätty. Myös yhteistyö yliopistojen ja elinkeinoelämän kanssa on kansainvälistä huipputasoa. Tämän lisäksi ammattikorkeakoulut ja yliopistot ovat tiivistäneet yhteistyötään. Yliopistojen sisäisiä rakenteita koskevia muutoksia ovat olleet muiden muassa sähköiseen asiointiin perustuvat tulosohjaus- ja yhteishakujärjestelmät. Monia kehittämiskohteita on jo toteutettu tai niitä ollaan toteuttamassa. Kehittämiskohteita ovat tutkijakoulujärjestelmä, tutkijanurauudistus, tutkimuksen huippuyksiköt, yliopistojen itsensä teettämät tutkimuksen arvioinnit, sektoritutkimuslaitosuudistus, strategisen huippuosaamisen keskuksat, Suomen Akatemian ja Tekesin tutkimusohjelmat (Makarow 2008: 2).

Yliopistojen sisäisiä muutoksia ovat olleet siirtyminen kaksiportaiseen tutkintojärjestelmään ja henkilöstön siirtyminen uuteen palkkausjärjestelmään. Yliopistojen sisällä on tehty vastuun ja vallan uudelleen organisointia. Päätösvaltaa on siirretty yhä alemmas tiedekunnille ja laitoksille. Tämä on vaikuttanut myös näiden yksiköiden johtamiseen. (Ks. Aarrevaara ym. 2009: 4–5.)

Tässä viimeisimmässä yliopistojen uudistamisessa on kyse muutoksesta julkisorganisaatiosta itsenäiseksi julkisoikeudelliseksi laitokseksi. Tämä muutos mahdollistaa yliopistoille oikeushenkilön aseman. Aiempi valtionyliopiston asema valti-onhallinnossa opetusministeriön alaisuudessa muuttuu. Yliopistot itsenäisinä julkisoikeudellisina laitoksina toimivat edelleen valtiovallan korkeakoulu- ja tiedepoliittisessa ohjauksessa. Suurimmat muutokset koskevat yliopistojen mahdollisuuksia rahoittaa toimintaansa. (Opetusministeriö 2009b.)

Aiemmin yliopistoilla ei ole ollut omaa varallisuus-oikeudellista oikeushenkilöllisyyttä eikä itsenäistä oikeussubjektin asemaa. Tästä poikkeuksena Helsingin yliopistolla ja Åbo Akademiolla on ollut erillinen rahastotalous yliopistolain erityis-

säännöksen mukaan. Vuoden 2007 alusta myös muille yliopistoille on annettu mahdollisuus valtion talousarvion ulkopuoliseen rahastotalouteen. Yliopistojen asema on ollut valtion taloushallinnon organisaatioon kuuluvana yksikkönä pitkälti samanlainen kuin minkä tahansa ministeriön hallinnon alaisuudessa toimivan laitoksen. Tämä siitäkkin huolimatta, että perustuslaissa on taattu yliopistoille itsehallinto. (Suviranta 2006: 537.)

Yliopistojen toiminnan uudistamisessa korostuu johtamisen merkitys. Managerialistinen johtaminen, jolla tarkoitetaan pyrkimystä johtaa aiempaa strategisemmin ja tulosorientoituneemmin, on tyypillistä angloamerikkalaisissa OECD-maissa. Managerialisuutta korostavaan johtamiseen kuuluu myös päätösvallan siirtäminen kollegioilta yksittäisille johtajille. Professionaalisten organisaatioiden arvojen ja managerialistisen arvojen yhteensovittaminen on yliopistoissa ollut erityisen haasteellista. (Rekilä 2006: 21; Opetusministeriö 2007d: 30.)

Perinteinen johtamiskulttuuri ja -järjestelmä ovat väistämättä suurien haasteiden ja muutosten edessä tulevaisuudessa. Akateemisen johtajuuden kehittäminen on avainasemassa. Etenkin NPM:n ja tulosjohtamisen suuntaukset näkyvät yliopistojen johtamisessa ja toiminnassa. NPM:n käyttäminen yliopistojen johtamisen uudistamisen lähtökohtana vaatii soveltamista yliopisto-organisaation omaleimaiseen toimintatapaan ja -kulttuuriin. (Pirttilä 1997: 15; Salminen 2003; Rekilä 2006: 19.)

## 1.4 Yliopistojärjestelmien uudistaminen kansainvälisten esimerkkien valossa

Suomalainen yliopistojärjestelmän uudistus on ottanut vaikutteita ulkomailta, joten on tarpeen nostaa esiin kansainvälisiä esimerkkejä yliopistojärjestelmien uudistamisesta. Laajempaa näkemystä suomalaisten yliopistojen uudistamiseen tuo kansainvälinen tarkastelu, jossa tarkastellaan Ruotsin, Iso-Britannian ja Australian yliopistojärjestelmien uudistumista. Näiden maiden kokemukset yliopistojen uudistamisesta voivat toimia esimerkkinä ja taustatietona suomalaisen yliopistojärjestelmän uudistamisessa.

Seuraavan suppean tarkastelun kohteena ovat valittujen maiden yliopistojärjestelmän peruspiirteet: rakenteet, hallinto ja johtaminen sekä resurssit. Tässä yhteydessä tarkastellaan millaisia muutoksia maiden yliopistojärjestelmä on kohdannut.

Ruotsin esimerkki on kiinnostava, koska siellä on samankaltainen yliopistojärjestelmä kuin Suomessa: valtionohjaus on vahva sekä koulutus on maksutonta. Sekä ruotsalaisten että suomalaisten yliopistojen toiminnalle peruslähtökohta on ns.

humboldtilainen malli, jossa korostuu yliopiston autonomia ja riippumattomuus sekä sivistyksellinen tehtävä (ks. Tuori 2002).

Australia ja Iso-Britannia ovat esimerkkejä maista, joissa yliopistojen toimintaa ohjaa vahvasti markkinaorientoituneisuus. Australian ja Iso-Britannian yliopistot edustavat puolestaan anglosaksista mallia. Näiden esimerkkien tarkastelu voi antaa uutta näkökulmaa suomalaisen yliopistojärjestelmän kehittämiseksi.

Suomalaisten yliopistojen kehitys liittyy kansainvälisiin kehitystrendeihin, sillä yliopistojen taloudellisen toimivallan vahvistaminen on ollut uudistamisen pääteema kansainvälisestikin (Fäderlind & Strömqvist 2009). Lainsäädännöllisiä muutoksia ja uudistuksia on tehty hiljattain useassa Euroopan maassa, kuten Isossa-Britanniassa, Itävallassa, Norjassa, Ruotsissa, Saksassa ja Tanskassa.

Uudistuksen kohteena useissa maissa on ollut yliopistojen oikeudellinen asema. Virastomallisista yliopistoista on pääosin luovuttu niissä maissa, joissa yliopistot ovat olleet osa valtionhallintoa. Uudistukset ovat merkinneet muutoksia yliopistojen johtamisessa ja hallinnossa. Ratkaistavana on ollut toimielinten rakenne, kokoonpano ja jäsenten nimitys- ja valintaperusteet sekä toimielinten puheenjohtajan valinta tai nimittäminen. Yliopistojen taloudellisen perustan muutoksen suuntana on ollut siirtyminen kohti laskennallista, pääosin tulosperustaisia rahoitusmalleja sekä siirtyminen useampivuotisiin tulossopimusmenettelyihin. (Emt.; HE luonnos 14.8.2008.)

Euroopan unionin tasolla yliopistojen uudistamisella pyritään lisäämään toiminnan laatua ja vaikuttavuutta, uudistamaan rakenteita sekä vahvistamaan yhteistyötä yritysten ja työelämän kanssa. Leimallista Euroopassa tapahtuville muutoksille yliopistosektorilla ovat olleet muutosten toimeenpano ja suunnittelu ylhäältäpäin hallintoviranomaisen taholta. Euroopan yhteisöjen komission (2005) tiedonannossa esitetään eurooppalaisia yliopistoja koskevia haasteita, joita ovat korkea-asteen koulutuksen kysynnän kasvu, kansainvälistyminen, yliopistojen ja elinkeinoelämän tiiviimpi yhteistyö, tietämyksen kasvu ja uudelleenorganisointi sekä uusien odotusten syntyminen korkeakoulutusta kohtaan. Näihin haasteisiin voidaan vastata yliopistojen tulonlähteitä lisäämällä ja monipuolistamalla, käytettävissä olevien varojen tehokkaammalla käyttämisellä ja tieteellisen työn tulosten tehokkaalla hyödyntämisellä. (Vrt. Opetusministeriö 2005.)

Vuonna 2005 annetussa Euroopan yhteisöjen komission tiedonannossa nostetaan esiin se, miten yliopistot saadaan hyödyntämään koko potentiaaliaan Lissabonin

strategian<sup>9</sup> edistämiseksi. Esteinä kehittymiselle nähdään liiallinen pyrkimys yhdenmukaisuuteen tai tasavertaisuuteen, eristäytyneisyys ja kokonaisuuden pirstoutuminen, liiallinen sääntely ja valvonta sekä riittämätön rahoitus. Yliopistojärjestelmän modernisoimisen ytimessä on toiminnan houkuttelevuus, jossa olennaista on laatu ja huippuosaaminen. Keskeistä on myös yliopistojen hallintotavan uudistaminen järjestelmän ja laitosten tasolla sekä yliopistojen rahoitusperustan uudistaminen. Tavoitteena ovat suuremmat ja tehokkaammat investoinnit.

*Ruotsi: tavoitteena yliopistojen autonomian ja itsesäätelyn vahvistaminen*

Ruotsalainen yliopistojärjestelmä on perinteeltään hyvin samankaltainen suomalaisen järjestelmän kanssa.<sup>10</sup> Suomen ja Ruotsin historialliset ja kulttuuriset piirteet sekä hyvinvointiyhteiskuntamalli tekevät siitä luontevan tarkastelumaan. Pohjoismaista myös Norjassa ja Tanskassa on hiljattain uudistettu ohjaus- ja rahoitusjärjestelmiä. Niissä on siirrytty kohti yliopiston autonomiaa korostavia järjestelmiä. (Opetusministeriö 2005: 40.)

Ruotsissa on 14 valtionyliopistoa ja 21 korkeakoulua. Näiden lisäksi on kolme yksityistä korkeakoulua (Chalmersin teknillinen korkeakoulu, Tukholman kaupakorkeakoulu ja Jönköpingin korkeakoulu).<sup>11</sup> Yliopistoilla ei ole oikeushenkilöllisyyttä yksityisiä korkeakouluja lukuun ottamatta. (Kohtamäki yms. 2010: 5.)

Yliopistot ovat valtion virastoja ja näin ollen osa valtionhallintoa. Yliopistojen asema valtio-yliopistosuhteessa on Ruotsissa määritelty siten, että Ruotsin valtio on päämies suhteessa yliopistoon. Toimintaa säätelevät Korkeakoululaki vuodelta 1992 sekä muut valtion toimielimiä säätelevät lait. Lisäksi on muita korkeakouluja koskevia säädöksiä. (Opetusministeriö 2007a.) Ruotsin perustuslaissa ei määritellä yliopistojen autonomiaa. Korkeakouluja hallinnoiva elin on Högskoleverket, joka määrittelee tavoitteet tutkintomäärien kehityksestä ja myönnettävästä rahoituksesta.

Yliopistot saavat itse päättää toimintansa organisoinnista. Rakenteellisesti kaikilla yliopistoilla tulee olla hallitus ja rehtori. Ruotsin yliopistojen päättävä elin on hallitus. Hallintorakenne on yksiportainen. Kaikki strategiset, akateemiset ja myös toimeenpanevat päätökset tehdään hallituksessa. Hallituksen jäsenet nimitää yliopisto yhdessä valtion kanssa. Hallituksen enimmäisjäsenmäärä on 13 ja

<sup>9</sup> Lissabonin strategia on Euroopan unionin kehittämissuunnitelma, jonka tarkoituksena on kehittää EU:sta maailman kilpailukykyisin talousalue vuoteen 2015 mennessä.

<sup>10</sup> Ruotsin yliopistolaitoksen ja -järjestelmän kuvaus ja muutos perustuu tekstissä ilmenevien lähteiden lisäksi seuraaviin lähteisiin: CHEPS 2007a; Eurydice 2007; Högskoleverket 2008a.

<sup>11</sup> Tilanne vuonna 2010.

ulkopuoliset jäsenet muodostavat hallituksessa enemmistön. Ruotsissa rehtorin yliopiston johtoon 6-vuotiskaudeksi nimittää valtion hallitus yliopiston hallituksen ehdotuksesta. Rehtori on myös hallituksen jäsen.

Korkeakoululain puitteissa yliopistot saavat päättää mitä hallintoelimiä asetetaan ja mitä niiden vastuulla on. Henkilöstö ja opiskelijat saavat myös asettaa omat edustajansa hallitukseen. (Opetusministeriö 2007a.) Alempaa korkeakoulututkintoa opiskeli lukuvuonna 2005–2006 noin 389 000 opiskelijaa.

Yliopistojen toiminta rahoitetaan valtion varoin, myös yksityisten korkeakoulujen osalta. Ruotsin yliopistojen rahoitusmallissa opetukseen liittyen on käytössä laskennallinen rahoitusmalli ja tutkimukseen liittyen historiaperusteinen rahoitusmalli. Käytössä on myös tuotospainotteinen malli sekä könttösommarahoitus. Peruskoulutukseen tulevat rahat riippuvat opiskelijoiden suorittamista opintosuorituksista. Tulossopimuksia ei käytetä, vaan opetusministeriön päätös (regleringsbrev) kirjaa keskeiset toiminnan tavoitteet. Lukukausimaksuja ei vuonna 2010 peritä. (Opetusministeriö 2007a; Högskoleverket 2008b.)

Ruotsin korkeakoulujärjestelmä koki 1970-luvun lopulla suuria muutoksia, kun yliopistot, korkeakoulut ja ammattikoulut sekä erilaiset instituutit yhdistettiin kaikki yhden korkeakoulu-nimikkeen alle. Tämä mahdollisti keskitetyimmän ohjauksen, vertailtavuuden, tasa-arvoisuuden ja yhteistyön organisaatioiden välillä. Hakeutuminen korkeakouluopintoihin eri sosiaaliluokista helpottui. (OECD 2007b: 15.)

Korkeakoululain uudistaminen vuonna 1993 kasvatti yliopistojen autonomiaa resurssien jaon, organisaatorakenteen ja johtamisen suhteen. Yliopistot saivat vapauden suunnitella omat opinto-ohjelmansa ja näin ollen tarjota aiempaa monipuolisempaa valikoimaa opiskelijoille sekä laatia omat sisäänottokriteerinsä. Nykypäivää leimaa aggressiivisen kasvun kausi. Kysyntää on enemmän kuin yliopistot pystyvät tarjoamaan. Lisäksi huomiota on kiinnitetty etniseen ja kulttuuriseen monimuotoisuuteen sekä tasa-arvoon. (OECD 2007b; Kim 2009.)

Ruotsissa on selvitetty valtiollisten yliopistojen asemaa ja sen uudistamista. Korkeakoulujen rahoitusmallin uudistaminen on myös käynnissä. Ruotsin suunnitelman perustana on autonomian ja itsesääntelyn vahvistaminen. Pysyvän rahoituksen osuutta kasvatetaan, jonka vastineeksi yliopistojen täytyy esittää strategiset suunnitelmat keskeisten korkeakoulupoliittisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Uudessa mallissa luotetaan yliopistojen sitoutumiseen kansallisiin tavoitteisiin ja kykyyn reagoida ympäristönsä muutoksiin paikallisella tasolla. Tämän mallin kulmakiviä ovat ministeriön ja yliopistojen välinen luottamus sekä yliopistojen kapasiteetti toteuttaa muutokset itsenäisesti. (Opetusministeriö 2005: 40, 43, 66.)

Marcussonin (2005: 47) laatimassa raportissa<sup>12</sup> esitetään ruotsalaisten yliopistojen uudistamiselle kolme vaihtoehtoista mallia: yliopisto on viranomainen valtion ohjauksessa, se on yksityinen yliopisto tai yliopisto on itseohjautuva instituutio ja osa julkishallintoa. Ehdotuksessa todetaan, että yksityiskohtaista ohjausta tulisi edelleen vähentää. Yhteistyötä tulisi lisätä yliopistojen välillä ja yliopistojen sisällä, jotta saavutettaisiin taloudellista hyötyä. Huolimatta siitä, mikä malli yliopistoille valitaan, valtion tulisi huolehtia perusrahoituksesta. Yliopistojen haasteena on säilyttää järjestelmän yhtenäisyys, koska opiskelija-aines on entistä monipuolisempaa (mångfald) (Kim 2009: 239).

Uusimpina muutoksina yliopistoja koskevaan lakiin Ruotsin hallitus esittää toimenpiteitä koskien yliopistohakua, valintaperusteita ja opiskelija-ainesta. Näillä muutoksilla pyritään varmistamaan, että tulevat opiskelijat ovat motivoituneita ja heillä on edellytykset opiskeluun ja opintojen loppuun saattamiseen. Useimmat muutokset toimeenpannaan syyslukukaudella 2010, joskin osa muutoksista on tullut voimaan jo syksyllä 2008. (Regeringens proposition 2007.)

*Iso-Britannia: tavoitteena sekä opiskelijoiden että yliopistojen taloudellisen aseman parantaminen*

Isobritannialaista korkeakoulujärjestelmää leimaavat historiallisesti yksityinen korkeakoulutus, vahva yliopistojen autonomia sekä viime vuosikymmeninä valtion vahva ohjaus.<sup>13</sup> Yliopistot ovat joutuneet etsimään toimintansa rahoittamiseksi muuta kuin valtiontukea jo useampia vuosikymmeniä. (Opetusministeriö 2005: 41.) Tässä suhteessa ero suomalaisten yliopistojen toimintaan on suuri.

Isossa-Britanniassa on kolmenlaisia korkeakouluja: yliopistoja, yliopisto-collegeja (university college) ja korkeakoulu-collegeja (higher education college). Näistä kaksi ensimmäistä ovat laissa määriteltäviä korkeakouluja. Yliopistot ovat itsenäisiä oikeudellisesti, yhteiskunnallisesti ja kulttuurisesti. Yliopistot voivat päättää itse esimerkiksi opetukseen ja taloudenhoitoon liittyvistä seikoista. Yliopiston oikeus päättää itse omista maksuistaan vahvistaa markkinaohjausta ja kilpailuasetelmaa yliopistojen välillä. (Kohtamäki ym. 2010: 14.)

Yliopistot voivat tehdä sopimuksia, taloudellisia sitoumuksia sekä omistaa, hankkia ja myydä omaisuutta. Yliopistot eivät ole osa valtionsektoria, vaikka kytkey-

<sup>12</sup> Raportissa vertaillaan suppeasti myös Suomen, Tanskan ja Norjan korkeakoulujärjestelmiä Ruotsin järjestelmän ohella.

<sup>13</sup> Iso-Britannian yliopistolaitoksen ja -järjestelmän kuvaus ja muutos perustuu tekstissä ilmenevien lähteiden lisäksi seuraaviin lähteisiin: CHEPS 2007a; Eurydice 2008; Universities UK 2008a; 2008b.



tyvätkin osaksi sitä rahoituksen kautta. Valtion ja yliopiston välillä hallinnollisena välittäjäorganisaationa toimii korkeakoulutuksen rahoitusneuvosto (HEFCE, Higher Education Funding Council for England). Yliopistojen ja HEFCE:n vastuut ja velvollisuudet rahoituksen suhteen määritellään jokaiselle yliopistolle erikseen tehtävässä sopimuksessa. Keskushallinnossa ministeriön<sup>14</sup> myöntämä perusrahoitus kanavoidaan HEFCE:n kautta. (HE luonnos 14.8.2008; Opetusministeriö 2007a; OECD 2008.)

Isossa-Britanniassa uusien yliopistojen sisäinen hallintorakenne on yleensä jakautunut kahteen toimielimeen, hallitukseen ja senaattiin. Neuvoston ulkopuolisten jäsenten ja puheenjohtajan valintaan kiinnitetään erityistä huomiota, sillä ulkopuolisilla jäsenillä on enemmistö. Yliopistoa johtaa rehtori (vice-chancellor tai principal), joka vastaa akateemista asioista ja hallinnosta yleensä sekä neuvoston ja senaatin päätösten toimeenpanosta. Rehtorin nimittää 5–6 vuodeksi hallitus. Uusissa yliopistoissa rehtorin rooli on toimitusjohtajamainen ja hänen lisäksi johtoportaan kuulumat hallituksen puheenjohtaja, apulaisrehtoreita sekä hallituksen sihteeri. Kanslerin toimivat usein arvostetussa keulakuvan roolissa. He edustavat yliopistoansa muun muassa varainhankinnassa.

Ison-Britannian yliopistoille on ominaista, että yliopistoilla on myös erilaisia toimielimiä ja toimikuntia. Opiskelijoiden erilaiseen toimintaan ja osallistamiseen kannustetaan kaikilla hallinnon tasoilla. Myös kansainvälistymistä korostetaan korkeakoulupoliittisissa tavoitteissa. (Opetusministeriö 2007a.)

Isossa-Britanniassa yliopistojen rahoitus perustuu useaan eri tahoon. Tutkimuksen ja opetuksen rahoitus on eriytetty toisistaan. Tämä merkitsee tutkimusrahoituksen mittavaa kilpailuttamista yliopistojen kesken. Opetuksen osalta käytössä on panospainotteinen rahoitusmalli. Käytössä ovat myös tulossopimukset tai vastaavat, könttäsommarahoitus ja laskennallinen rahoitus. Suuri osa yliopistojen tuloista tulee lukukausimaksuista. Julkisen perusrahoituksen osuus vaihtelee huomattavasti yliopistojen kesken. Valtionrahoituksen osuus on vähentynyt aiempaan nähden reilusti. Tutkimusrahoitusta yliopistot saavat sekä HEFCE:n että kahdeksan eri alan tutkimusneuvoston kautta. (Opetusministeriö 2007a.)

Ison-Britannian yliopistojen rahoitusjärjestelmälle ominaista ovat kattavat, prosesseihin saakka yksityiskohtaiset rahoitussopimukset. Tutkimuksen perusrahoitus pohjautuu arviointeihin, jotka Research Assessment Exercise (RAE) tekee.

---

<sup>14</sup> Aiemmin DfES, Department for Education and Skills, 2007 kesäkuusta alkaen DIUS, Department for Innovation, Universities and Skills.

Tämä tutkimusrahoitusjärjestelmä on luonut yliopistojärjestelmään uudenlaisia rakenteita. Yliopistot ovat jakautuneet vahvoihin tutkimusyliopistoihin ja opetus-painotteisiin yliopistoihin. (Opetusministeriö 2005.) Henkilöstöä lukuvuonna 2006–2007 oli vähän alle 170 000 ja kaiken kaikkiaan opiskelijoita oli noin 2,3 miljoonaa.

Ison-Britannian yliopistojärjestelmä on käynyt viimeisen 20 vuoden aikana läpi mittavia muutoksia. Yhtenä suurena uudistuksena koko korkeakoulujärjestelmää koskien voidaan pitää uudistusta, jossa entiset Polytechnics-oppilaitokset muutettiin parlamentin päätöksellä nk. uusiksi yliopistoiksi (Kohtamäki ym. 2010: 3). Myös opiskelijamäärien mittava kasvu (1989–1995 lisäystä melkein 70 %) sekä samanaikainen valtionrahoituksen vähentyminen ovat olleet merkittäviä taustatekijöitä yliopistojen uudistamisessa. (Vartiainen 2004: 92.)

Vuonna 2003 hallitus esitti suuri muutoksia yliopistojärjestelmään. Lukukausimaksuille määrättiin 3 000 punnan maksukatto, jolla pyrittiin edistämään vähävaraisten osallistumista opetukseen. Julkaisujen laatua alettiin tarkkailla yleisten tulosindikaattoreiden kautta. Tulospalkkiojärjestelmällä opetushenkilöstön suhteen kannustetaan laadukkaaseen opetukseen. Vuonna 2004 tuli voimaan Laki korkeakoulutuksesta (Higher Education Act 2004), jossa toimeenpantiin edellisuoden raportin esitykset. (OECD 2006.)

Uusimpia muutoksia korkeakoulujärjestelmässä ovat muun muassa opiskelijoiden taloudellisen tuen lisääminen sekä opiskelijoiden ideoiden ja mielipiteiden kuuleminen vahvemmin perustettavan opiskelija foorumin kautta. Tulossa on systemi, jossa opiskelijat voivat valita koulutuksensa rahoittamiseksi mallin, jossa maksut peritään jälkikäteen verotuksen yhteydessä (kuten Australiassa). Myös tutkimusrahoituksen järjestämiseksi etsitään uutta yksinkertaisempaa ja läpinäkyvämpää mallia. (OECD 2008.)

Ison-Britannian muutokset näyttävät aika ajoin keskittyvän opiskelijoiden taloudellisen aseman parantamiseen ja lukukausimaksujen muutoksiin. Yleensäkin yliopistojen rahoitus tulevaisuudessa on vähentymässä erityisesti valtion taholta. Lukukausimaksuilla ja valtion tuella voidaan kattaa vain osa toiminnasta. Muiden rahoitusmahdollisuuksien etsimiseen kannustetaan. Valtion vahva ohjaava rooli on nähty toimintaa haittaavana tekijänä yrittäjämäisiä ja innovatiivisia ratkaisuja haettaessa. Toisaalta taas yliopistojen autonominen asema useissa asioissa nähdään hyödyllisenä seikkana. Toimintakulttuurin muutoksen välttämättömyys uusien toimintatapojen suhteen tunnustetaan ja tämän vuoksi esimerkiksi yliopistojen johtoa koulutetaan etenkin talousasioissa. Hallintokäytännöt yliopistojen välillä ovat kirjavia, vaikka yhdenmukaisuuteen on pyritty. (Kohtamäki 2010: 17; OECD 2006.)

Tulevaisuudessa kilpailuasetelma isobritannialaisten yliopistojen välillä johtaa siihen, että pärjätäkseen yliopistot joutuvat tekemään muutoksia toimintansa organisoinnissa, johtamisessa ja sääntelyssä (Adcroft, Teckman & Willis 2010).

*Australia: tavoitteena rahoituksen varmistaminen ja toimiva hallinto*

Australialaiset yliopistot ovat erittäin vahvasti markkinaohjautuvia verrattuna suomalaiseen, ruotsalaiseen tai isobritannialaiseen yliopistoon. Kansainvälistyminen näkyy lähinnä markkinalähtöisesti koulutuksen ollessa tärkeä taloudellinen vientituote. (Opetusministeriö 2005: 40.)

Australiassa on 39 julkista yliopistoa (vuonna 2007), joista kaksi on yksityistä. Korkeakoulutusta tarjoavat myös muut korkeakoululaitokset, kuten yksi ulkomailla toimiva Australian yliopisto, neljä itsehallinnollista yliopistoa sekä yli 150 erilaista korkeakouluorganisaatiota. (OECD 2007a; DEEWR 2008.)

Useimmat yliopistot ovat liittohallituksen rahoittamia. Australiassa on myös yksityisiä yliopistoja, jotka saavat hallitukselta rahoitusta. Valtio myöntää rahoitusta yliopistoille sekä opiskelijoille. Yliopistot perivät lukukausimaksuja. Opiskelijat voivat maksaa opiskelunsa valmistumisensa jälkeen tuloverotuksen yhteydessä. Opintojen maksullisuudella ja toisaalta taas opintotukijärjestelmän kehittämisellä on pyritty etsimään tasapainoa tehokkuuden ja tasa-arvon välillä (DEEWR 2008; Opetusministeriö 2005: 43).

Keskushallinnon tasolla valtion virastoista The Department of Education, Science and Training (DEST) vastaa toiminnan rahoituksesta, kehittämisestä ja hallinnoinnista. Päätöksenteko, sääntely ja korkeakouluhallinto on jaettu liittohallituksen, osavaltioiden ja yliopistojen kesken. Yliopistoilla on itsehallinto ja oma perustamissäännös. Australian yliopistot ovat itsenäisiä akkreditoituneita instituutioita, jotka ovat liittovaltion tai osavaltioiden<sup>15</sup> lainsäädännön alaisia.

Jokaisella yliopistolla on neuvosto, senaatti tai johtokunta, jonka puheenjohtajana on kansleri. Kansleri on kyseisen elimen valitsema. Jäsenistö koostuu hallituksen, teollisuuden, kunnan, akateemisen henkilöstön ja opiskelijoiden yhdistelmästä. Akateeminen ja hallinnollinen toimeenpanovastuu on rehtorilla, joka on vastuussa neuvostolle. (Australian Universities 2007.)

Itsehallinnollisina organisaatioina yliopistoilla on suhteellisen hyvä autonomia. Ne saavat itsenäisesti päättää opinto-ohjelmistaan, kursseistaan, henkilöstöstään

---

<sup>15</sup> Osavaltioista käytetään nimitystä territorio.

ja sisäisestä rahanjaosta. Suurimpana rahoittajana valtiolla on silti vahva vaikutus poliittisten päätösten ja tilivelvollisuuden kautta. Yliopistot käyvät vuosittain keskusteluja tuloksista, suunnitelmista, laadusta ja lainmukaisista velvoitteista valtiotalonhallinnon edustajien kanssa. (OECD 2007a.)

Vuonna 2005 opiskelijoita korkeakouluissa oli noin 957 000 ja henkilöstöä oli noin 90 400. Ulkomaisia opiskelijoita oli noin 25 %. Australian korkeakoulusektorilla kiinnitetään erityistä huomiota erilaisin tukitoimin tasa-arvokysymyksiin vähävaraisten, vammaisten ja vähemmistöjen osalta. (OECD 2007a.)

Australiassa on toteutettu laaja, koko korkeakoulujärjestelmää koskeva rakenneuudistus, jossa yhdistettiin yliopisto- ja ammattikorkeakoulusektorit sekä tehtiin suurempia korkeakoulukokonaisuuksia. Markkinaohjauksen vahvistaminen liittyi 1980-luvulla korkeakoulutuksen kustannuskriisiin ja toimintaympäristön muutoksiin. (Marginson 2002: 412; Dollery & Murrey 2006: 91.)

Seuraavaksi lähempään tarkasteluun otetaan 1990-luvulla tapahtunut korkeakoululaitoksen muutos, johon liittyvät yliopistojen markkinaohjautuvuuden ja yrittäjämäisyyden lisääminen, tilivelvollisuus, hallinnon järjestelyt, strateginen johtaminen, ihmisten johtaminen muutoksessa ja muutoksen syiden tarkastelu. Tämän muutosprosessin tarkastelu antaa kuvan siitä, millaisia toimenpiteitä Australiassa on tehty.<sup>16</sup>

Raportissa (Commonwealth of Australia 1996) todetaan, että yliopistojen tehokas johtaminen vaatii usean erilaisen johtamisalueen (tilivelvollisuuden, hallinnon, strategisen johtamisen, työn muutoksiin liittyvien sekä talousjohtamisen alueiden) hallintaa sekä myös näiden ulottuvuuksien yhteen liittämistä. Tahto johtamisen kehittämiseen tulee nousta yliopiston sisältä. Raportissa tuodaan esiin myös suosituksia, miten johtamista kehitetään erilaisten arviointien kautta. Lisäksi apuna ovat tukijärjestelmien luominen, parhaiden käytäntöjen hyödyntäminen ja jatkuva kehittyminen johtajana.

Yliopistojen tilivelvollisuuden laajentuminen valtiontasolta muualle huomioidaan raportissa. Siinä perätään vastuullisempaa ja läpinäkyvämpää toimintaa sekä yliopistojen tilivelvollisuutta myös muille sidosryhmille ja toimijoille. Tähän tarvi-

---

<sup>16</sup> Huomiot perustuvat Hoaren Raporttiin, jossa käsitellään laajasti korkeakoulurakenteen uudistusta ja erityisesti johtamista sekä esitetään erilaisia suosituksia toiminnan kehittämiseen. Raportin teemat ovat tilivelvollisuus, hallinto, strateginen johtaminen, työn muutos sekä talousjohtaminen. (Commonwealth of Australia 1996.)

taan entistä parempaa yhteistyötä yliopistojen ja valtionhallinnon välillä. (Commonwealth of Australia 1996.)

Yliopistojen hallinnon tasolla jossain tapauksissa on ollut hallinnoivan yksikön päätehtävän epäselvyys. Raportissa todetaan myös, että tärkeää on hallinnollisen elimen jäsenten kokoonpano ja se informaatio, mitä heille annetaan. Myös näiden hallinnollisten yksiköiden toiminnan roolin ja toiminnan arviointi on toiminnan kehittämisen kannalta tärkeää. 1990-luvulla korkeakoulusektorin rakennetta uudistettiin siten, että syntyi isompia kampuskokonaisuuksia. (Emt.)

Strateginen johtaminen nostetaan esiin yhtenä kehittämistä vaativana osa-alueena. Raportissa suositellaan entistä strategisempaa ja systemaattisempaa otetta johtamiseen ja sen kehittämiseen organisaation kaikilla tasoilla. Strategioissa tulee ottaa huomioon valtion asettamat tilivelvollisuus tavoitteet. Talusjohtaminen ja varainhoito tulee raportin mukaan linkittää strategisiin ratkaisuihin. Raportissa todetaan myös, että kaiken kerättävän ja arvioitavan informaation tulee olla aidosti käytettävissä ja sitä tulee myös käyttää. (Emt.)

Yliopistojen johtamista tarkasteltaessa erittäin suuren painoarvon saa ihmisten johtaminen erityisesti muutoksen johtamisessa. Raportin mukaan ilmiselvä yhteys esiintyy yksilön ja yhteisön tuloksellisuuden välillä. Vähintään tämän takia yliopiston tulisi kiinnittää erityistä huomiota työntekijöihinsä kaikilla tasoilla. Sekä taloudelliset että yhteiskunnalliset muutokset vaikuttavat koko yliopistomaailmaan, joka ei välttämättä pysy kehityksen mukana. Raportissa todetaan, että vaikka muutosten toteuttaminen jää yliopistoille itselleen, on valtionhallinnon tuettava muutosten toteuttamista. Suosituksina raportissa esitetään strategian ja vision linjaamista toimintatapojen kanssa, henkilöstön kehittämistä entistä vahvemmin ja tasa-arvon edistämistä ja joustavuutta henkilöstöpolitiikassa. (Emt.)

Uusin muutos korkeakoulusektorilla on vuonna 2003 annettu korkeakouluja koskeva laki Higher Education Support Act 2003. Tavoitteena on sääntelyn purkaminen siten, että yliopistoilla olisi enemmän mahdollisuuksia suunnata toimintaansa omien vahvuksiensa perusteella. Tätä ennen on ilmestynyt Australian liittovaltion julkaisema raportti "Our Universities: Backing Australia's Future", jossa esitellään kymmenvuotinen visio Australian korkeakoulutuksesta ja korkeakoulupolitiikasta.

Raportin mukaisesti on perustettu uusia opiskelupaikkoja ja lisätty rahoitusta sekä linkitetty tuloksiin perustavaa rahoitusta opetukseen, tuottavuuteen, hallintoon, yhteistyöhön ja laatuun. Yliopistoja kannustetaan monipuolisuuteen erilaisten rahoituslähteiden hankinnassa. Pääsyinä yliopistojen uudistamiselle olivat rahoituksen varmistaminen sekä valtiolta että yksityiseltä sektorilta ja se, että muutok-

set edellyttävät uudistuksia myös hallinnossa ja sääntelyssä. Edellä mainittu reformipaketti johti lainsäädännön muutokseen.<sup>17</sup> Muutoksen valmisteluihin liittyivät laajat kuulemiset, joissa kuultiin yli 800 ihmisen mielipiteitä. Yliopiston sidosryhmistä koottu viiteryhmä myös kommentoi ja neuvoi uudistuksen valmistelussa. (Commonwealth of Australia 2003.)

OECD:n (2007a: 98) raportissa tarkastellaan australialaisen korkeakoulujärjestelmän uudistamiseen liittyviä vahvuuksia. Näitä ovat koordinoitu poliittinen johtajuus, tilivelvollisuuden vahva perinne, tietojen kerääminen, evaluointi ja hyödyntäminen poliittisten päätösten tukena. Vahvuutena nähdään koko järjestelmän tasolla tapahtuva uudistaminen, jossa mukaan osallistettiin laajasti sidosryhmiä. Sekä kehittämis- että toimeenpanovaiheessa rahoitus on järjestynyt, vaikka korkeakoulusektorilla on ollut merkittävää kasvua.

Viimeisimpien muutoksien taustalla ovat toimintaympäristön muutoksesta nousevat syyt. Merkittävimpinä näistä ovat kansainvälistyminen ja kansainvälinen kilpailu yliopistojen kesken, valtion haluttomuus tai kyvyttömyys rahoittaa toimintaa entiseen tapaan sekä yrittäjämäisyyden ja liiketaloudellisten arvojen vaikutus yliopistojen toimintaan. Australialaisissa yliopistoissa tilivelvollisuuden, tehokkuuden ja laadun vaatimukset ovat tulleet osaksi toimintaa. (Marginson 2002; Dollery & Murray 2006: 87)

#### *Kokoavat huomiot*

Tarkasteltujen maiden kokemukset antavat mahdollisuuden peilata suomalaisen yliopistojärjestelmän uudistamista. Tähän aiheeseen palaan lyhyesti tutkimuksen johtopäätöksissä.

Yksi selvä huomio on se, että edellä tarkastellut yliopistojärjestelmät ovat jokseenkin erilaisia. Rakenteet, ohjaus ja johtaminen, resurssit sekä toimintaympäristö ovat omanlaisiaan kussakin maassa, johtuen historiallisesta kehityksestä ja yhteiskunnan roolista korkeakoulutuksessa.

Maita kohdanneet kehityspaineet ja haasteet ovat samantyyppisiä useassa suhteessa, uudistusten toteuttamisen keinot kuitenkin vaihtelevat jonkin verran. Myös uudistusten painopisteet ja kehittämiskohteet vaihtelevat maittain.

---

<sup>17</sup> Ks. lisää Commonwealth of Australia (2003) julkaisema raportti ”Our Universities: Backing Australia’s Future”.

Jotkut kehityspiirteet ovat yhteisiä. Tarkastelluissa uudistuksissa korostuu kansainvälistyminen yliopiston tutkimuksessa ja opiskelija-aineksessa. Yhteistyötä korostetaan usealla alueella: yliopistojen toimintaympäristöön kuuluvien organisaatioiden kanssa sekä yliopistojen välillä. Myös johtamisessa painotetaan yhteistyön merkitystä.

Kaikissa tarkastelluissa tapauksissa on valtion rooli rahoittajana ja ohjaajana ollut muutosten kohteena. Esille nousee valtionrahoituksen väheneminen ja vaihtoehdoisen rahoituksen etsiminen tämän tilalle. Osa tavoitteista on hyvin samankaltaisia kuin mitä Suomen yliopistoja koskevalla yliopistolalla tavoitellaan.

Uudistuksissa suhtautuminen opiskelijoiden osallistamiseen ja aseman mahdolliseen vahvistamiseen vaihtelee. Esimerkiksi Isossa-Britanniassa yliopisto-opiskelijoiden osallistamiseen kannustetaan kaikilla yliopistohallinnon tasoilla.

Isossa-Britanniassa yliopistot ovat jakautuneet vahvoihin tutkimusyliopistoihin ja opetuspainotteisiin yliopistoihin. Koska tutkimusrahoituksesta käydään kilpailua yliopistojen kesken, yksi ratkaisumalli on keskittyä kehittämään kunkin yliopiston omia vahvuuksia.

## 2 ORGANISAATION MUUTOS JA JOHTAMINEN

Koska johtaminen on organisaatiosidonnaista, tulisi muutoksen johtamisen olla jokaisessa organisaatiossa omanlaistaan, tiettyyn organisaatioon ja sen kulttuuriin sovellettua. Organisaatiota eri näkökulmista tarkastelevia teorioista voidaan valikoida ja hyödyntää niitä, jotka soveltuvat parhaiten kyseiseen tapaukseen. (Scott 1987: 97.)

Teoreettisessa tarkastelussa muodostetaan kuva organisaation muutoksesta ja muutoksen johtamisesta hallintotieteellisenä johtamiskysymyksenä. Tavoitteena on myös ymmärtää sitä, miten julkisjohtamisen tutkimuksessa hahmotetaan organisaation muutosta ja johtamiselle asetettuja vaatimuksia sekä tarkastella millainen lähestymistapa tai näkökulma olisi soveltuvin tietyssä kontekstissa.

Teoreettisessa osuudessa tarkastellaan organisaation muutoksen keskittyviä lähestymistapoja, toimintaympäristön vaikutusta sekä muutoksen motiiveja ja kohteita. Muutoksen dynamiikan ja organisaation toimintaympäristön vaikutus muutokseen pyritään ymmärtämään ja hahmottamaan paremmin tarkastelemalla systeemi- ja kontingenssiteoreettisia näkökulmia muutokseen ja sen johtamiseen.

Muutosprosessin ja muutoksen johtamisen tarkempi määrittely ja teoreettinen avaaminen on tarpeen, koska niiden avulla käsitellään käytännössä toteutettavia muutoksia ja niiden johtamista. Teoreettisessa osuudessa tarkastellaan myös muutoksen johtajan tehtäviä ja kompetensseja.

Huomion kohteeksi on näiden ulottuvuuksien lisäksi valittu henkilöstön ja organisaatiokulttuurin vaikutus muutosten toteuttamiseen sekä muutoksen johtamisen haasteet, erityisesti julkisorganisaatioon liittyen. Näillä kaikilla teoreettisen tarkastelun ulottuvuuksilla on oma vaikutuksensa siihen, miltä organisaation muutoksen johtaminen näyttää.

Aihepiirin laajuuden vuoksi teoriaosuudessa joudutaan tekemään valintoja sen suhteen, mihin muutoksen johtamisen osa-alueisiin tai ulottuvuuksiin kiinnitetään huomiota. Muutoksen johtamisen laajasta teoreettisesta keskustelusta ei ole mahdollista sisällyttää kaikkea tämän työn tarpeisiin ja tarkoitukseen.

Organisaation muutoksia kuvaavat tutkimukset käsittelevät muun muassa yksittäisiin muutostilanteisiin liittyviä kysymyksiä, kuten muutosvastarintaa, henkilöstön roolia, muutokseen liittyviä haasteita tai viestintää. Tutkimuksissa keskitytään usein tutkimaan sitä, miten muutos aikaansaadaan ja esitetään huomioita siitä, miten muutosta tulisi johtaa.



Taulukossa 1 esiin nostetut tarkastelunäkökulmat/ulottuvuudet ilmenevät usein joko yhdessä tai erikseen muutoksen johtamisen tutkimuksissa. Näitä ovat muun muassa muutoksen johtamisen tarkastelu holistisena tai kompleksisena ilmiönä sekä strategioiden tai muutosvistarinnan tarkastelu. Taulukossa on lueteltu tutkimuksia liittyen näihin organisaation muutoksen ja sen johtamisen eri osa-alueisiin. Tarkastelunäkökulmat ovat tässä yhteydessä vielä yleispiirteisiä. Ne tulevat tarkemmin ja rajatummin esille tutkimuksen teoreettisessa tarkastelussa.

**Taulukko 1.** Tutkimuksia organisaation muutoksesta ja muutoksen johtamisesta.

Tutkimuksen fokus/ tarkastelunäkökulma	Tutkijat/tutkimukset
Organisaatiomuutoksen kontekstuaalisuus ja holistisuus	Lawrence & Lorsch (1969), Margulies & Wallace (1973), Cameron (1984), Kast & Rosenzweig (1985), Pettigrew & Whipp (1991), Wilkinson (1997), Burnes (2004a, 2004b) ja McLoughlin & Cornford (2006)
Julkisorganisaation muutos ja erilaiset motiivit muutokselle	Morgan (1988), Recasciowise (2002), Boyne (2006), Fernandez & Rainey (2006) ja Ashworth, Boyne & Delbrige (2007)
Muutoksen tarkastelu prosessina, erilaisina vaiheina tai toimintaohjeina	Lewin (1951), Kanter, Stein & Jick (1992), Beer, Eisentat & Spector (1990), Kotter (1995, 1996), Lueddeke (1999), Tidd, Bessant & Pavitt (2001), Torraco & Hoover (2005) ja Marshall (2007)
Organisaation muutos jatkuvana kehittämisenä	Mintzberg (1980), Argyris & Schön (1978), Cao, Clark & Lehaney (2000), McLagan (2003) ja Burnes (2004a)
Muutoksen kompleksisuus	Lueddeke (1999), Fernandez & Pitts (2006) ja McLoughlin & Cornford (2006)
Strategioiden ja visioiden tärkeys	Cameron (1984), Bennis (1992), Denhardt (1993), Bryson (2004), Coghlan ja Rashford (2006) ja Valentine & Constable (2007)
Johtajuuden ja henkilöjohtamisen merkitys	Lawrence & Lorsch (1969), Beer (1980), Morgan (1988), Denhardt (1993), Kotter (1990), McLagan (2003), Schraeder, Tears & Jordan (2005) ja Marshall (2007)
Osallistamisen merkitys	Egeberg (1987), Yukl (1994), Kotter (1996), White (2000), O'Brien (2002), Farnham, Horton & White (2003) ja Schraeder, Tears & Jordan (2005)
Organisaatiokulttuurin ja muutosvistarinnan kytkös	Schein (1992), Denhardt (1993), Thompson (1995), Lanning ym. (1999), Sotarauta & Lakso (2000), Parker & Bradley (2000), Trader-Leigh (2002), Burnes (2004a), Valtee (2004) ja Kumar, Kant & Amburgey (2007)
Haasteet ja muutoksessa epäonnistumisen syyt	Caiden (1976), Clark (1983), Cerych & Sabatier (1986), Beer, Eisentat & Spector (1990), Kotter (1995), Maddock (2002), McNulty & Ferlie (2004), Skinner (2004), Meister-Scheytt & Scheytt (2005) ja Todnem By (2005)

## 2.1 Organisaation muutoksen teoreettinen perusta

Organisaation muutosta tarkastelevia teoriasuuntauksia ja tulkintamalleja on lukuisia. Riippuu valitusta näkökulmasta, miltä tarkasteltava uudistus näyttää. Näiden näkökulmien analysointi aloitetaan määrittelemällä tarkemmin, mitä organisaation muutoksella tarkoitetaan.

### 2.1.1 *Organisaation muutoksen tarkastelunäkökulmia*

Organisaation muutoksella tarkoitetaan muutosta, joka ilmenee organisaation rakenteissa, toimintatavoissa, johtamisessa, kulttuurissa tai henkilöstössä. Muutos nähdään suunniteltuna muutoksena jolle on asetettu tavoitteet ja joihin suunnitelmallisesti pyritään. Organisaation muutos ei tässä tutkimuksessa pidä sisällään organisaation kehittämistä, pienin toimenpitein tehtävää sopeuttamista tai toiminnan hienosäätämistä, jota yliopistoissa tapahtuu ohjaamatta ja ilman suunnitelmaa.

Muutoksella tarkoitetaan jonkin muutosta joksikin toiseksi, kohti määrättyä, tavoiteltavaa tilaa. Muutosta voidaan tarkastella yksilön, ryhmän tai koko organisaation näkökulmasta. (Lewin 1951; Burnes 1992.) Organisaation muutosta tarkastellaan usein tietoisena, johdettuna prosessina kohti tavoitetta. Muutosprosessi puolestaan kuvaa sitä tapahtumaketjua kuinka muutos toteutetaan. Muuttuminen vanhasta uuteen alkaa irrottautumisella vanhasta ja muutos prosessina on myös henkilökohtainen, kokemuksellinen oppimisprosessi. Muutosprosessia voidaan tarkastella useista eri näkökulmista, jolloin yhden sijasta hahmottuukin useita erilaisia prosesseja (Saarinen & Välimaa 2006: 107).

Muutosta voidaan tarkastella prosessina, jossa tapahtuu suuria muutoksia rakenteissa, toiminnassa, resurssien uudelleen kohdentamisessa ja organisaatiokulttuurissa. Muutosprosessilla tarkoitetaan hallittavissa ja johdettavissa olevaa prosessia, joka alkaa ja päättyy ja on suunniteltu. Sillä on vaiheita, jotka on käytävä läpi ennen kuin se voidaan päättää (ks. Kotter 1995: 16). Mitä muutos koskee, on muutoksen sisällön ja kohteen analysointia. Miksi muutos tehdään -kysymys viittaa puolestaan ulkoiseen ja sisäiseen kontekstiin sekä niihin syihin, joita muutoksen taustalla on. Miten muutos tehdään, on puolestaan prosessin ja johdon käytäytymisen analysointia. (Ks. Pettigrew 1987: 658; Pettigrew & Whipp 1991.)

Organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti muutosta. Suuri osa muutoksista tapahtuu vähitellen ja ilman tietoista johtamista tai muutoksen hallintaa: tällöin kyse on pienistä toiminnan tarkastuksista ja kehittämisistä. Muutoksella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa suuren luokan muutoksia, jotka ovat organisaatioon syvälle käyviä,

rakenteellisia muutoksia. Muutoksen johtaminen omana erityistapauksenaan on muutoksen hallintaa siten, että muutoksen kulkua pyritään johtamaan, ohjaamaan ja kontrolloimaan. Muutosta voidaan kuvata käytännönläheisemmin eräänlaisena tietoisena kehityshankkeena. Muutos voi olla myös reagointia johonkin ulkoiseen tai sisäiseen tapahtumaan tai paineeseen. Olennaista on muutoksen lähtötilanteen määrittely sekä muutosten asettaminen tiettyyn tilanteeseen tai viitekehukseen. (Ks. Valtee 2004: 9.)

Organisaation muutoksen teoriaperusta muodostuu monista eri suuntauksista. Siinä yhdistellään usein erilaisia näkökulmia. Burnes (1992: 152–160) jaottelee muutoksen tarkastelun näkökulmat kolmeen koulukuntaan, jotka ovat

- yksilökoulukunta, joka pitää yksilöä ja sen roolia muutoksessa ensisijaisen tärkeänä
- ryhädynamiikka-koulukunta, joka korostaa ryhmän ja sen käyttäytymisen merkitystä muutoksessa
- avoimen järjestelmän koulukunta, jonka mukaan organisaatiota ja sen muutosta tulee tarkastella suhteessa ympäristöön, kokonaisvaltaisesti.

Kontekstuaalisen näkökulman mukaan muutos nähdään vain rationaalisenä, lineaarisena ongelmanratkaisuna. Tämä on usein kuitenkin liian kapea-alainen näkökulma. Muutosta selitettäessä tarkasteluun on otettava mukaan toimenpiteet, rakenteet, sisäiset ja ulkoiset tekijät sekä yllätyksen mahdollisuus. (Pettigrew & Whipp 1991: Christensen & Laegreid 2007: 5.)

Millaisesta muutoksesta organisaation muutoksessa sitten voi olla kyse? Organisaation muutosta ja sen eri piirteitä voidaan tyypitellä muutoksen ajoituksen tai laajuuden mukaan. Muutos voi olla hienosäätämistä, jossa mukaillaan ympäristön muutoksia ennakoivasti, vähittäisillä toimenpiteillä. Muutos voi olla sopeuttamista, jossa toimintaa tarkastetaan ulkoisten paineiden takia reaktiivisesti. Muutos voi olla myös uudelleensuuntaamista, pyritään strategisiin muutoksiin organisaation ydintoiminnoissa jo ennakoivasti. Tai muutos voi olla uudelleen luomista, jossa ulkoiset paineet vaativat täydellisen muutoksen olemassaolon säilyttämiseksi. (Nadler & Tushman 1988; Weick & Quinn 1999: 362.)

Muutosta voidaan tarkastella Salmisen (1995: 34) mukaan kolmella eri tavalla. Muutos voidaan nähdä tilasta toiseen tapahtuvana, ajallisena muutoksena, joka koskee hallinnon rakenteita, prosesseja ja henkilöstöä. Tällainen muutos on sopeutumista ympäristön muutoksiin. Muuttumattomuus valintana voi olla yksi

mahdollisuus. Muutos voidaan nähdä reformina eli tietoisena uudistustyönä<sup>18</sup>. Pitkällä tähtäimellä uudistus on muuntumista ja sopeutumista siihen, mikä on väistämätöntä. Muutos voidaan nähdä myös kasvuna eli lisääntymisenä määrällisesti.

Usein organisaation muutosta tarkastellaan suunnitellun muutoksen (planned change) näkökulmasta. Muutoksen tarkastelu erilaisten vaiheiden kautta etenevänä prosessina on eräs tapa tarkastella muutosta ja muutosprosessia. Laajasti käytetty ja hyödynnetty malli on Lewinin (1951: 228–229) alun perin esittämä kolmivaiheinen muutosprosessin kuvaus (unfreezing, moving, refreezing).<sup>19</sup> Ensimmäinen vaihe on sulatusvaihe eli muutosvalmiuden vaihe, johon kuuluu nykyisen tasapainotilan purkaminen. Toinen vaihe on varsinainen muutoksen toteuttaminen, johon sisältyy uuden organisaation ja toimintatavan luominen. Viimeinen vaihe on muutoksen jäädyttäminen, jossa pyritään vakiinnuttamaan uudet normit, toimintarakenteet ja -tavat. Aiemman tilan purkaminen on välttämätöntä, jotta saadaan tilaa uudelle järjestelmälle. Vakiinnuttamisen vaiheessa muutos ankkuroidaan ympäristöön. Lewin korostaa erityisesti ryhmien roolia muutoksessa: kussakin vaiheessa vaikuttamalla koko ryhmään, saadaan parempia tuloksia kuin yksittäiseen työntekijään vaikuttamalla. Pyrittäessä vaikuttamaan ryhmään huomioon tulee ottaa jäsenten persoonallisuus, ryhmän rakenne, ideologia, kulttuuriarvot ja taloudelliset tekijät.

Lewinin mallia on kritisoitu liian suoraviivaiseksi, yksinkertaiseksi ja staattiseksi, koska siinä ei huomioida muutoksen dynaamista ja yllätyksellistä puolta. Tämän mekaanisen ja suunnitelmallisen muutoksen vastakkaisena näkemyksenä muutos voidaan hahmottaa orgaanisena, sopeutuvana tapahtumana. Muutoksen tarkastelu vaiheittaisena tai prosessinomaisena ei joidenkin näkemysten mukaan ole niin käyttökelpoinen malli kuin organisaation jatkuvan kehittämisen malli. (Ks. Mintzberg 1980; Virkki 1995: 28.) Samantyyppistä kritiikkiä esitetään myös suunnitellun muutoksen mallia kohtaan (Burnes 2004a: 285). Lewinin esitystä on hyödynnetty muutoksen aikaansaamisessa ja siitä on edelleen kehitetty monipuolisempia organisaation muutosta kuvaavia malleja. Tämän tutkimuksen apuvälineenä muutoksen tarkastelu prosessina tuo jäsenneiltyä näkökulmaa. Käytännön toiminnassa organisaation jatkuva kehittäminen lienee usein jo eilinehto.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Vrt. julkinen reformi, joka kohdistuu julkiseen hallintoon ja jonka aloittamisesta on päätetty lainsäädännöllä ja koko prosessi on julkinen.

<sup>19</sup> Myöhemmin mm. Lundbergin (1984: 66) kolme vaihetta inducement, management, stabilization.

<sup>20</sup> Jonkinlaista kehittymistä ja muutosta organisaatioissa tapahtuu kaiken aikaa: toimintatapoja muutetaan, henkilöstöä koulutetaan ja osastoja järjestellään uudelleen. Organisaation kehittä-

Suunnitellun muutoksen lisäksi muutosta voidaan tarkastella äkillisen muutoksen näkökulmasta (emergent approach). Tässä mallissa muutoksen nähdään saavan alkunsa alhaaltapäin. Muutos on jatkuvaa ja loppumatonta sopeutumista ennakkoimattomiin tilanteisiin ja se nähdään oppimisprosessina. (Burnes 2004a: 285.)

Sopeutuminen toimintaympäristön muutoksiin eroaa suunnitellusta muutoksesta siinä, että suunnitellussa muutoksessa tarkastelun näkökulma on organisaation sisällä, itse muutosprosessin toteuttamisessa ja tekniikoissa. Suunnitellun muutoksen mallia korostavat myös NPM:iin perustuvat muutoshankkeet: ne ovat suunniteltuja, lineaarisesti eteneviä, ylhäältä alaspäin toteutettuja ja rationaalisesti johdettuja muutosprosesseja (Diefenbach 2009: 59). Adaptaation tarkastelussa huomio on organisaatiotason tarkastelussa, muutoslähteiden etsimisessä, organisaation ja toimintaympäristön suhteessa sekä muutosprosessin ja tulosten teoretisoinnissa (Cameron 1984: 124).

Muutosprosessia voidaan tarkastella esimerkiksi rakenteellisesta, inhimillisestä, poliittisesta tai symbolisesta näkökulmasta. Useimpien näkökulmien käyttö muutoksen tarkastelun ja muutoksen johtamisen apuna on varsin tärkeää nykyisessä, usein tiukassa taloudellisessa tilanteessa. (Lueddeke 1999: 240.)

Muutosta voidaan tarkastella myös sen suhteen, kuinka sosiaalisena tapahtumana muutos ymmärretään. Alisosiaalisessa mallissa muutos kuvataan mallina tai prosessina, jossa rationaalinen näkökulma on määräävä. Muutos ja sen toimeenpano ovat suoritettavissa formaalein keinoin ja muutoksen eteneminen voidaan esittää lineaarisesti etenevänä prosessina, jolla on alku ja loppu. Suurin osa suunnitellun muutoksen malleista on tällaisia. Ylisosiaalisessa mallissa puolestaan korostuu organisaatiokulttuurin kaikkivoimaisuus ongelmien ratkaisussa. (Collins 1998.)

Muutoksen suunnittelu voidaan jakaa tekniseen ja inhimilliseen näkökulmaan. Lähdetäänkö liikkeelle organisaation rakenteiden ja toimintatapojen muuttamisesta vai henkilöstön asenteiden ja käyttäytymisen muuttamisesta. Tämä dualistisuus näkyy useissa organisaation muutoksen luonnetta hahmottelevissa tarkasteluissa. Muutoksen rationaalista puolta kuvaa tehtäväkeskeisyys, joka ilmenee visioiden rakentamisena, toiminta-ajatuksen laatimisena ja tavoitteiden määrittelyinä. Irrationaalinen puoli muutoksessa nostaa esiin erilaiset tunnetilat, kuten muutosvastarinnan ja epävarmuuden tunteet. Entistä enemmän huomiota kiinnitetään johtajuuteen ja henkilöstön jaksamiseen muutoksessa. (Huuhtanen 1994: 168,

---

minen jatkuvana toimintana eroaa kuitenkin sellaisesta organisaation muutoksesta, jossa vaaditaan muutoksen hallintaa ja luotsaamista siten, että päästään mahdollisimman pienin vaurioin ja ongelmin haluttuun lopputulokseen.

172; Haveri & Majoinen 2000: 37; Gauld 2003: 306; Waxin & Bateman 2009: 41.)

Erilaisia organisaation muutoksia voidaan tyypitellä muutosten ajallisuuden ja kohteiden määrän suhteen. Tästä muodostuu neljä erityyppistä muutosta seuraavan taulukon 2 tapaan.

**Taulukko 2.** Organisaation muutosten tyypittely aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla (mukailten Stenvall & Virtanen 2007: 25).

Aika Kohde	Nopea	Hidas
<b>Suppea</b>	Inkrementaalinen muutos, joka toteutetaan nopeasti: kohdistuu organisaation tiettyyn osaan, riskit ovat realistisia, tähtää toimintatavan muutokseen ja edellyttää muutosjohtajan taitoja	Inkrementaalinen, hidas muutos: kohdistuu organisaation tiettyyn osaan, ei riskejä, tähtää toimintatavan muutokseen muttei edellytä erityisiä muutoksen johtamisen taitoja
<b>Laaja</b>	Radikaali muutos: kohdistuu koko organisaation toimintaan, toteutetaan nopeasti ja vaatii muutoksen johtamisen taitoja erityisesti riskien tiedostamisen osalta, tähtää myös organisaatiokulttuurin muutokseen	Radikaali, pitkän aikajänteen muutos: kohdistuu koko organisaation toimintaan, hidas aikataulu, tähtää myös organisaatiokulttuurin muutokseen, riskien tiedostaminen muutoksen laajuuden kannalta merkittävää, muutoksen hallinnan ja prosessin ohjauksesta huolehtiminen johdon tehtävänä

Kyseessä voi olla inkrementaalinen, joko nopeasti tai hitaasti toteutettava muutos. Toisaalta kyse voi olla radiaalista muutoksesta, joka toteutetaan nopeasti tai pitkällä aika välillä. Taulukossa esitetään näiden eri muutostyyppien osalta huomioita riskeistä ja johdon roolista sekä muutoksen johtamisen taidoista. Käytännössä muutokset voivat olla näiden yhdistelmiä. (Dawson 2003; Burnes 2004a: 529; Stenvall & Virtanen 2007: 25.)

### 2.1.2 *Toimintaympäristön ja tilannetekijöiden vaikutus*

Seuraavaksi tarkastellaan ympäristön ja organisaation suhdetta sekä erilaisten tilannetekijöiden vaikutusta muutoksen johtamiseen. Muutoksen kohteet ja ilmiöt tapahtuvat osaksi organisaation ulkopuolella. Tämän vuoksi muutoksen johtamisessa tulee ymmärtää erilaiset suhteet ja eri osien vuorovaikutus. (Ks. Denhardt 2008: 86.)

Organisaation muutos on usein kompleksinen kokonaisuus, jossa yhden ulottuvuuden muuttuminen vaikuttaa toisiin. Bekke (1987: 19) kytkee julkisjohtamisen

tarkastelun vahvasti organisaation ympäristötekijöihin. Hallintotieteissä toimintaympäristön vaikutus organisaation toimintaan ja johtamiseen painottaa toiminnan lakisääteistä luonnetta ja sieltä tulevia ehtoja ja rajoituksia.

Koska muutos on usein kompleksinen ja moniulotteinen ilmiö, on entistä tärkeämpää tukeutua kokonaisvaltaiseen lähestymistapaan, jossa yliopistojen nähdään olevan kiinteässä yhteydessä ja vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa.<sup>21</sup> Sisäisen ja ulkoisen kontekstin hahmottamisella haetaan usein vastausta kysymykseen mikä organisaatiossa muuttuu ja miksi organisaatio joutuu muuttamaan toimintaansa tai rakenteitaan. (Simon 1996: 9.) Yliopistouudistukseen liittyviä syitä ja tavoitteita sekä muutoksen kohteita tarkastellaan luvussa 4.1.1.

Organisaatio voidaan jakaa osiin tai osakokonaisuuksiin. Nämä osat ovat jäsenyneet hierarkkisesti ja ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Systeemiteoriaan liittyy ajatus avoimesta ja suljetusta systeemistä. Suljettu systeemi ei ota vastaan ympäristön informaatiota eikä näin ollen kykene muutokseen. Avoin systeemi puolestaan on yhteydessä ympäristöönsä ja vaihtaa jatkuvasti informaatiota toimintaympäristön kanssa. Tämän vuoksi avoimen systeemin toiminta on aktiivista sekä määrätietoista ja se kykenee muuttamaan sisäistä rakennettaan paremmin ympäristöä vastaavaksi. Avoin systeemi muuttaa myös omalta osaltaan ympäristöään. Organisaatioihin keskittyvä systeemiteoria korostaakin voimakkaasti avoimuutta: organisaation ja ympäristön välistä riippuvuus- ja vuorovaikutussuhdetta ja tämän suhteen merkitystä organisaation jatkuvuudelle sekä menestymiselle. Organisaation on mukauduttava ympäristöön sekä kyettävä tekemään itsensä ympäristölle tarpeelliseksi. Tämä vaatii organisaatiolta kehittymistä, kehittämistä ja muutosta kulloiseenkin vallitsevaan tilanteeseen. (Lawrence & Lorsch 1969: 188–187.) Näiden huomioiden valossa voidaan sanoa yliopistojen näyttäytyvän avoimina järjestelminä, jotka pyrkivät toisaalta muokkaamaan ympäristöään ja samalla tekemään itsestään tarpeellisen yhteiskunnalle.

Organisaation sisäisiä tilannetekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation hallintoon ja rakenteeseen ovat organisaation ikä ja koko, käytössä oleva teknologia, organisaation ympäristön vihamielisyys ja lohkoutuneisuus, omistuspohja sekä valtaympäristö (ks. esim. Mintzberg 1979.) Nämä kaikki osatekijät voivat olla myös muutoksen kohteena tai muutosta aiheuttavina tekijöinä, kuten empiirinen yliopistouudistuksen tarkastelu myöhemmin osoittaa.

---

<sup>21</sup> Toinen lähestymistapa olisi tarkastella organisaatiota suljettuna järjestelmänä, jossa ilmiöt tapahtuvat vain organisaation omista lähtökohdista ja sen sisällä.

Kun tarkastellaan yliopistoa avoimen järjestelmän näkökulmasta, ovat sinne tulevat panokset rahaa, opiskelijoita, työntekijöitä, materiaalia ym. Systeemin sisällä eri alajärjestelmissä tapahtuu prosesseja (opetus, tutkimus, tiedon käsittely ym.), joista muodostuvat tulokset: julkaisut, valmistuneet opiskelijat ja julkiset palvelut. Yliopiston sisäisiä järjestelmiä ovat toiminnallinen, sosiaalinen, tiedollinen ja poliittinen systeemi. Systeemin ulkopuolella vaikuttaa toimintaympäristö, johon voidaan myös lukea se julkisoikeudellinen viitekehys, jonka puitteissa toimitaan eli lait ja asetukset, erilaiset määräykset ja linjaukset. (Richman & Farmer 1976: 72–73.)

Systeemin voidaan sanoa olevan itseään korjaava rakennelma, joka on aktivoitunut virheille ja säätelee itseään ympäristön palautteen avulla tasapainon saavuttamiseksi. Systeemi on sisäisesti muotoiltu yksikkö, joka kehittyy uusille ja ennustamattomille tasoille ei-lineaarisen muutoksen ja hyppäysten kautta. (Kast & Rosenzweig 1985: 103). Tämän ajattelutavan mukaan muutos on organisaation sisältä lähtevää, ennustamatonta, palautteesta ohjautuvaa ja systeemiä säilyttävää toimintaa.

Yliopistojen suhde ja vaikutus muuhun yhteiskuntaan on kaksisuuntainen. Toisaalta yliopistoihin pyritään vaikuttamaan ulkoapäin ja toisaalta yliopistot itse vaikuttavat ympäristöönsä. Yliopistot määritellään siis avoimiksi järjestelmiksi, joihin tulee vaikutteita eri muodoissa. Yliopistot muokkaavat näitä panoksia opetuksen ja tutkimuksen avulla ja tämän jälkeen "palauttavat" ne takaisin toimintaympäristöön. Vaikka yliopistot ovat fyysisesti avoimia, tutkimus ja asiantuntemus sekä erikoistuminen tekevät niistä osittain suljettuja organisaatioita. (Hölttä 1995: 52.)

Kontingenssiteoriassa<sup>22</sup> ympäristön vaikutus nähdään ratkaisevana tekijänä organisaation menestymisen kannalta: paras tapa organisoida toiminta riippuu siitä ympäristöstä, missä toimitaan. Ympäristöön sopeutuminen eli adaptaatio lopulta määrittää organisaation menestyksen. Kontingenssiteoriassa korostuu organisaatioiden monimuotoisuus ja -ulotteisuus pyrkimyksenä ymmärtää, miten organisaatiot toimivat erilaisissa tilanteissa. Julkisen sektorin organisaation adaptaatiokyky liittyy parempien tulosten saavuttamiseen, joka usein on seurausta muutoksista tuotteessa tai palvelussa. (Kast & Rosenzweig 1985: 115; Burnes 2004a: 70–71; Boyne 2004: 113.)

---

<sup>22</sup> Contingency theory, contingency = mahdollinen tai ennalta aavistamaton tapahtuma tai tilanne; voidaan käyttää myös suomenkielistä tilanneteoria -termiä.



Kontingenssiteoria on kehittynyt 1960- ja 1970-luvuilla kritiikiksi klassisille hallinto- ja organisaatioteorioille, joiden avulla pyrittiin kehittämään kaikille organisaatioille sopiva ja yhteinen johtamis- ja hallintamalli.<sup>23</sup> Kontingenssiteorian mukaan tällaista mallia ei ole olemassa, vaan kulloinenkin paras tapa organisoitua riippuu monista tilannetekijöistä. Tehokkaat organisaatiomuodot ja johtamistavat ovat tilannespesifisiä.<sup>24</sup> Jokainen muutos ja organisaatio ovat omanlaisiaan ja edellyttävät erilaisia keinoja muutoksen toteuttamiseen.

Perusedellytyksenä on, että organisaation ja sen ympäristön, samoin kuin organisaation osajärjestelmien, tulee sopia yhteen. Tämä yhteensopivuus lisää organisaation menestymisen mahdollisuuksia ja johtaa suurempaan tehokkuuteen ja parempaan vaikuttavuuteen sekä osallistujien suurempaan tyytyväisyyteen. Johdon tärkeimpänä tehtävänä on tämän yhteensopivuuden varmistaminen ja ylläpito. (Kast & Rosenzweig 1985: 116.) Yhteensopivuuden varmistaminen muutoksessa ja varsinkin organisaation muutoksen jälkeen on toiminnan jatkuvuuden kannalta elintärkeää.

Adaptiivinen, orgaaninen ja joustavarakenteinen organisaatio toimii parhaiten sellaisessa ympäristössä, joka on epävarma ja turbulenti ja jossa päämäärät ovat muuttuvia ja moninaisia, teknologia on monimutkaista ja dynaamista, innovaatioihin ja luovuuteen kannustetaan ja jossa päätöksenteko perustuu enemmänkin yhteistyöhön.<sup>25</sup> Mekaanisia piirteitä omaava hierarkkinen ja jäykkä organisaatio toimii parhaiten silloin, kun ympäristö on vakaa, tavoitteet hyvin määriteltyjä, teknologia pysyvää, tehtävät rutiininomaisia ja tuottavuus on toiminnan keskeisin päämäärä sekä päätöksenteko on ennalta määrättyä ja ohjelmoitua. (Burns & Stalker 1961: 120; Kast & Rosenzweig 1985: 117.)

Toimintaympäristön muutokset ovat usein laajoja yhteiskunnallisia muutos- ja kehitysprosesseja, joihin yksittäinen organisaatio ei juuri voi vaikuttaa. Osa muutoksista tapahtuu nopeasti ja osa hitaasti. Näihin on organisaation reagoitava eri tavalla. Ympäristön muutokset vaikuttavat organisaation toimintaedellytyksiin ja niihin odotuksiin sekä vaatimuksiin joita organisaatio kohtaa. Yliopiston näkökulmasta merkittävimpiä ovat sellaiset muutokset, jotka jollain tavalla muuttavat organisaation ja ympäristön välistä vuorovaikutussuhdetta, esimerkiksi taloutta ja

---

<sup>23</sup> Mm. Simon kritisoi teorioiden yksinkertaistamista ja toimintaympäristön huomioon ottamattomuutta.

<sup>24</sup> Tilannejohtaminen on yksi tunnettu johtamistyyli, jossa johtamiskäyttäytyminen sopeutetaan kulloiseenkin tilanteeseen (esim. Hersey-Blanchard 1988).

<sup>25</sup> Burns ja Stalker (1961) perustivat huomionsa mekaanisiin ja orgaanisiin organisaatioihin ja niille parhaiten sopiviin toimintaympäristöihin havaintoihin 20 tutkimustapauksesta.

toiminnan sääntelyä. (Kallio 1995: 24, 32; Osborne & Brown 2005: 60; Harisalo 2008: 224.)

Yliopistot voivat reagoida toimintaympäristön muutokseen enemmän tai vähemmän adaptiivisesti ja responsiivisesti. Adaptiivisuudella tarkoitetaan organisaation muuntumis- ja sopeutumiskykyä ympäristöön, sen esittämiin vaatimuksiin ja mahdollisuuksiin. Responsiivisuus puolestaan liittyy asiakaslähtöisyyteen, siihen miten organisaation toiminta suuntautuu asiakkaiden, kansalaisten odotusten, tarpeiden ja preferenssien mukaan. Organisaatioihin liittyy myös itseohjautuvuuden käsite, jonka mukaan ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa oleva organisaatio hankkii itse tietoja ympäristöstä ja kykenee tekemään itse tarvittavat muutokset. (Kast & Rosenzweig 1985; Burnes 2004a: 211; Todnem By & Macleod 2009: 13.)

Kontingenssiteoriassa eräs oletamus johdon roolia koskien on, että johto pyrkii toimenpiteillään aina mahdollisimman hyvään suoritukseen ja toimii näin ollen kaikissa tilanteissa rationaalisesti organisaation hyödyn ja tehokkuuden maksimoimiseksi. Yliopistojen rehtoreilla ei kuitenkaan ole käytössä niin laajaa harkintaa ja valtaa kuin yksityisellä puolella, yliopistojen julkisen toiminnan luonteesta johtuen. (Fernandez & Rainey 2006: 168.)

Strategisen valinnan näkökulman mukaan organisaation johto muotoilee strategioita ja organisaatiot aktiivisesti mukautuvat ympäristöllisiin tilannetekijöihin ja näin ollen tapahtuu muutosta. Vuorovaikutus nähdään kaksisuuntaisena ja tasarvoisena. Strateginen valinta edellyttää, että organisaatiolla on käytettävissä useita vaihtoehtoisia tapoja ja keinoja tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johto voi käyttää vapaata harkintaa ja valtaa sekä kykenee strategisiin valintoihin, jotka vaikuttavat organisaation ja ympäristön vuorovaikutussuhteeseen. Organisaatiolla tulee olla myös mahdollisuuksia vaikuttaa toimintaympäristöönsä. (Kallio 1995: 37, 39; Perrot 2009: 49–51.)

Kontingenssiteoriassa organisaatiot nähdään kompleksisina ja omina erityistapauksinaan sekä ympäristöt niin dynaamisina, ettei teoria pyrikään rakentamaan menestyvän organisaation kaavaa tai todentamaan tiettyjen muuttujien vaikutusta toimintaan ja menestymiseen. Organisaation muutoksen johtamisessa onnistuminen on luonnollisesti suhteellinen asia. Onnistumisen arviointi riippuu pitkälti käytettävästä näkökulmasta ja organisaatiosta sekä muutoksesta, jota pyritään hallitsemaan ja johtamaan. Onnistuminen on tilannesidonnaista, johon ei ole yhtä parasta toiminta- tai johtamistapaa. (Ks. Haveri 2002: 15; Burnes 2004a: 136.)

Muutoksen ja muutoksen johtamisen teoreettiselle ymmärtämiselle kontingenssiteorian anti on strategisen valinnan ja adaptaation näkökulmissa. Myös yliopiston

johdolla on mahdollisuus tiettyihin valintoihin, joilla se pyrkii yhteensopivuuteen yliopiston ja ympäristön suhteen siten, että se toimii tehokkaasti, tavoitteellisesti sekä vastaten ympäristöstä tuleviin vaatimuksiin. Toiminnan kannalta olennaista on johdon tulkinta ympäristöstä ja siinä tapahtuvista muutoksista sekä näihin reagointi. Tapahtuneiden muutosten jälkeen tasapainon hakeminen organisaation eri osa-alueiden kesken on keskeinen toimenpide.

Vaikka kontingenssiteoria voi näyttää varsin yksinkertaiselta ja selkeältä, sitä on kritisoitu. Ympäristön ja organisaation välille on pyritty luomaan luonnonlakimaisia kausaalisuhteita, jotka eivät reaali maailmassa, eivätkä varsinkaan organisaation muutostilanteissa toteudu. (Burnes 2004a: 79–80.) Luvussa 2.2.5 pohditaan tarkemmin millaisia haasteita muutoksen johtamisessa kohdataan, kun kohteena julkisorganisaatio ja sen kompleksinen toimintaympäristö.

### 2.1.3 *Muutoksen motiivit ja kohteet*

Organisaation muutokselle on jokin motiivi ja tavoite, johon toimintaa tai rakenteita uudistamalla pyritään. Tavoitteena voivat olla toimivammat asiakassuhteet, tuloksellisuus, palvelukyvyyn parantaminen ja kehittymisen edellytysten turvaaminen. Sysäys muutokselle voi lähteä organisaation sisältä tai organisaation ulkopuolisesta toimintaympäristöstä. Useissa muutosta tarkastelevissa teorioissa syyt muutokseen jaetaan ulkoisiin ja sisäisiin. Muutos alkaa kun on tarpeeksi muutospainetta pois vanhasta. Organisaation muutoksen voi saada alkuun myös jonkin ongelman ratkaisu tai organisaation perustehtävän uudelleenarviointi. Julkisella sektorilla paine muutokseen tulee usein organisaation ulkopuolelta. (Ks. Parsons 1959.) Organisaation muutokselle on monia syitä, muitakin kuin vain kustannuksiin, taloudellisuuteen ja tehokkuuden lisäämiseen liittyviä. Yhteiskunnan arvojen kehittyminen sekä poliittiset ja yhteiskunnalliset muutokset voivat olla muutoksen taustalla vaikuttavia tekijöitä.<sup>26</sup>

Yhteiskunnallinen muutos on taloudellisten, kulttuuristen ja sosiaalisten tekijöiden vuorovaikutuksesta lähtevää. Pitkän aikavälin muutoksen teemat suomalaisessa yhteiskunnassa liittyvät modernisoitumiseen, politiikkaan, talouteen ja demografiaan. Muutokseen ovat vaikuttaneet talouslama, kansallisvaltion muutos, markkinavoimat, globalisoituminen, Euroopan unioni sekä tieto- ja informaatioteknologian kehitys. (Eggers, James & Johnson 2002: 223.)

---

<sup>26</sup> Ks. lisää muutoksia käynnistäviä tekijöitä esim. Valtioneuvosto (2007: 9).

Muutoksilla on monia syitä, joita voidaan selittää paremminkin kytkeytymisinä kuin seurauksina (Wilkinson 1997: 510). Fernandez ja Pitts (2007: 324) esittelevät erilaisia syitä, minkä vuoksi organisaatiot varsinkin julkisella sektorilla muuttuvat. Toimintaympäristön muutokset pakottavat organisaatiot rationaalisesti uudistamaan toimintaansa tai legitimizeettiä hankitaan institutionalisoitumalla. Toisaalta kyseessä voi olla luonnollinen ja spontaani muutos, luonnon valinnan aiheuttamat muutokset tai organisaatiosta alhaaltapäin lähtevät uudistukset.

Julkisella sektorilla muutoshasteisiin on pyritty vastaamaan esimerkiksi ohjausjärjestelmiä uudistamalla, hallinnon hajauttamisella ja markkinaehtoistamalla (Wright 1997: 7). Hallintoreformeilla on Hyyryläisen (1999: 221) tutkimuksen mukaan tavoiteltu hallituksen politiikan toimenpanon vahvistamisesta, tehokkuuden ja taloudellisuuden ylläpitämistä sekä hallinnon sopeuttamista toimintaympäristön muutokseen.

Julkisorganisaatiot joutuvat ottamaan muutoksen johtamisessa huomioon entistä paremmin tiettyyn tilanteeseen ja tarpeeseen sopivan lähestymis- ja toteuttamistavan, joka osallistaa muutokseen organisaation lisäksi myös sen toimintaympäristön. Yliopistojen kohdalla muutospainetta luovat talouden ja teknologian globalisoituminen, elinkeino- ja yhteiskuntarakenteen monipuolistuminen ja tutkimustyön luonteen muuttuminen (Mäenpää 2009: 6.)

Muutoksilla julkisorganisaatioissa tavoitellaan joustavuutta, tehokkuutta, taloudellisuutta, palveluiden parempaa vastaavuutta asiakkaiden tarpeisiin ja yleensäkin toiminnan parempaa vastaavuutta muuttuneen ympäristön kanssa (ks. Ashworth ym. 2007: 165). NPM:n ja managerialismin vaikutus näkyy vahvasti julkisorganisaatioiden muutosten taustalla. Suomalainen julkisen sektorin hallinto on ollut 1990-luvulla monien reformien ja reformivaatimusten kohteena. Uudistuksilla on pyritty purkamaan julkisia kustannusrakenteita. Reformit koskevat myös hallinnon johtamista. Alistus- ja käskymekanismeja pyritään vähentämään. Johtamisuudistuksilla halutaan vaikuttaa henkilöstön kautta hallinnon tuottavuuteen. (Salminen 1995; Lähdesmäki 2003.)

Hallintouudistusten suunta on koettu oikeana ja myönteisenä. Arvostelu on kohdistunut pääasiassa uudistusten toteuttamistapaan. Uudistusten yhteydessä on sovellettu NPM-doktriinin mukaisia uudistusideoita ja näin pyritty modernisoimaan hallinnon rakenteita, järjestelmiä, henkilöstöpolitiikkaa ja hallintokulttuuria. Hallinnollisen normiohjauksen vähentyminen antaa tilaa uudennlaiselle johtamistavalle. Julkisella sektorilla toimintaympäristön muutos, uusien organisaatiomuotojen käyttöönotto ja tulosohjauksen kehittyminen ovat muuttaneet käsityksiä myös henkilöstöhallinnosta ja sen suhteesta toiminnan johtamiseen. (Sauri 1994; Temmes & Kiviniemi 1994; 1995; McNulty & Ferlie 2004.)

Muutosten luonteeseen kuuluu, että taustalla vaikuttavat lukuisat tekijät ja muutoksella on oma sisäinen kulkunsa. Suurissa muutoksissa on vaikea havaita yksiselitteistä muutoksen käynnistäjää. Organisaation muutoksen tyypillisimpiä syitä ovat kilpailu- ja toimintaympäristön muutos, oman tilanteen ja etumatkan varmistaminen, kysynnän rakennemuutokset sekä asiakkaiden ja tärkeimpien sidosryhmien muuttuneet vaatimukset. Myös organisaation resurssien muutos, taloudellinen kriisi, teknologian kehittyminen, organisaation kasvu tai kutistuminen sekä organisaation toiminnan uudelleenarviointi ovat tavallisempia muutoksen taustalla olevia syitä. Näiden lisäksi toiminta- ja päätöksentekomallien muutospainheet, johtamis- ja organisaatiokulttuurin kehittyminen ja lainsäädännön muuttuminen aiheuttavat muutostarpeita. (Senior & Fleming 2006: 17.)

Muutoksen aikaansaavia syitä voidaan tarkastella myös proaktiivisena tai reaktiivisena muutoksena. Proaktiivisessa muutoksessa muutos lähtee liikkeelle organisaation sisäisestä kehityksestä, reaktiivisessa taas on kysymys reagoimisesta ulkoisen uhan edessä. Proaktiivinen muutos on innovatiivinen, se voi lähteä liikkeelle itsearviointista tai koulutuksesta saaduista uusista ideoista. Proaktiiviseen muutokseen liittyvät myös ennakoivat päätökset, kommunikointi ja ryhmätyön kulttuuri. Julkisella sektorilla proaktiivinen uudistaminen ja muutos voi koskea koko julkisen sektorin kehittämistä. Reaktiiviseen muutokseen ja muutoksen johtamiseen liittyviä piirteitä ovat päätöksenteko uhkien alla, suorat ratkaisumallit ja muutoksen ohjaaminen ulkoapäin. Useimmiten julkisen sektorin organisaation muutoksessa on kyse reaktiivisesta muutoksesta. Muutoksen laajuus, nopeus ja sisältö vaihtelevat, muttei liene liioiteltua väittää jonkinlaisen muutoksen olevan osa jokaisen organisaation toimintaa. (Huuhtanen 1994: 167; Haveri & Majoinen 2000: 26; Burnes 2004a: 529.) Toisaalta Fenwickin ja McMillanin (2005: 54) mukaan voi olla niin, että impulssit uudistamiseen tulevat organisaation sisältä, eivätkä laajempien uudistusreformien kautta.

Julkisella sektorilla organisaation muutokseen vaikuttavat organisaation ulkopuolelta tulevat paineet. Usein ohjaus ja impulssit muutokseen tulevat organisaation ulkopuolelta. Tästä huolimatta myös julkisen organisaation muutoksen tulisi olla organisaation ja sen henkilöstön kehittämis- ja oppimisprosessi. Julkisellakaan sektorilla todellisten ja aitojen, toimintaa parantavien muutosten ei tulisi olla pelkästään rakenteisiin keskittyviä parannuksia, vaikka rakenteiden muutos olisi helpoiten toteutettavissa. Muutosta tulisi tapahtua kaikilla organisaation tasoilla ja osissa. Näin saavutetaan ja ylläpidetään aito ja kestävä tavoitetilä, johon muutoksella pyritään. (McLagan 2003: 15.)

Organisaation sisäiset kehittämis- ja muutostarpeet voivat olla erilaisia kuin ulkopuolisten päättäjien tarpeet ja tavoitteet. Ulkoa ohjatuissa, pakotetuissa muutok-

sisä organisaatiolle itselleen jää näiden päätösten toimeenpano ja toteuttaminen parhaalla mahdollisella tavalla. Strategiset valinnat on jo tehty muualla. Nämä realiteetit vaikuttavat luonnollisesti siihen, miten muutos toteutetaan ja johdetaan sekä miten se viime kädessä henkilöstölle perustellaan ja tuodaan osaksi käytäntöä ja toimintatapaa. (Valtee 2004: 15–16.)

Julkisella sektorilla organisaation muutokset tulisi hyväksyä vain erittäin painavista syistä, kuten toiminnan tarkoituksesta lähtevissä strategiahankkeissa, koska organisaatiouudistukset vaativat paljon taloudellisia ja henkisiä resursseja. Vaikka muutoksilla pyritään usein taloudellisuuden parantamiseen, eivät organisaatiouudistusten taloudelliset tavoitteet ole kuitenkaan olleet keskeisimpiä vaikutuksia. Onkin esitetty, että julkisella sektorilla organisaation muutoksessa tulisi perimmäisenä olla kyse palvelukyvyn parantumisesta. (Ks. Syrjänen 1996: 67–68.; Todnem By & Macleod 2009.)

Muutoksen kohde on se, mitä tarkalleen ottaen halutaan muuttaa.<sup>27</sup> Kohteen valinta riippuu organisaatiota koskettavasta ongelmasta, muutoksen asteesta, organisaation luonteesta sekä organisaation ulkopuolisista tekijöistä ja haasteista. Muutoksia voidaan määritellä muutoskohteen tai muutosasteen mukaan. Muutoksen aste kertoo sen, kuinka syvälle organisaation toimintaan ja kulttuuriin muutos ulottuu. Muutoksen kohteena voivat olla joko erikseen tai yhdessä muun muassa strategiat, rakenteet, henkilöstö, rahoitus, teknologia, työtehtävät, kulttuuri, sidosryhmät, valta, politiikka, säännöt, asiakkaat, toimintatavat ja johtaminen. Muutos voi siis kohdistua ihmisiin, asioihin tai rakenteisiin eli organisaation eri elementteihin. Organisaation muutoksen ulkoiseen ympäristöön kuuluvat alueet jaetaan taloudelliseen, sosiaaliseen, poliittiseen ja liiketoiminnalliseen ympäristöön. (Argyris & Schön 1978; Cao ym. 2000: 188; Boyne 2004: 104–105.)

Muutoksen laajuudella tarkoitetaan sitä, kuinka kattavasti muutos kohdistuu eri yksikköihin ja sen prosesseihin ja kuinka paljon ihmisiä muutokseen osallistuu. Muutoksen laajuutta voidaan jäsentää strategian, rakenteen, henkilöstön ja ideologian suhteen. Muutoksen syvällisyydellä tarkoitetaan kuinka paljon käytännön toimia syvemmälle, kuten toimintamalleihin, ajattelutapaan ja arvoihin asti, muutos kohdistuu. (Ks. Burnes 2004a; Todnem By & Macleod 2009.)

Organisaation rakenteen muuttaminen teknisesti on usein helpompaa kuin johonkin muuhun organisaation elementtiin, kuten esimerkiksi henkilöstöön tai kulttuuriin kohdistuva muutos. Mitä syvemmälle organisaatioon mennään eli pyritään

---

<sup>27</sup> Suomalaisen yliopistouudistuksen kohteita tarkastellaan 4.1.2.

muuttamaan organisaatiokulttuuria, sitä vaikeampaa se on ja vaatii enemmän työtä (vrt. Thompson 1995: 211). Muutos organisaation jollain tasolla tai toiminnassa saa usein aikaan ketjureaktion. Yksittäisen kohteen muuttuessa organisaatiossa on sillä usein ennen pitkää vaikutusta koko organisaation toimintaan. Esimerkiksi kansainvälisessä ympäristössä tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa välittömästi organisaation strategiaan, kuitenkin ilmenemättä heti organisaatiossa olevissa arvoissa tai asenteissa.

Organisaation rakenne vaikuttaa siihen, miten muutos kannattaa toteuttaa ja millaisia johtamismenetelmiä käytetään. Orgaaninen organisaatio pystyy paremmin sopeutumaan muutokseen ja muuttamaan toimintaansa tarvittaessa. Näin ollen organisaatioissa tulisikin pyrkiä lisäämään orgaanisen organisaation piirteitä. Orgaanista organisaatiota luonnehtivat organisaation joustava, dynaaminen ja verkostomainen rakenne, työtehtävien vaihtelevuus ja hajautunut osaaminen sekä vallan perustuminen osaamiseen ja tietoon. Orgaaninen organisaatio on selvästi ulospäin suuntautunut. (Burns & Stalker 1961.) Organisaation sisäisen rakenteen hahmottaminen auttaa havaitsemaan organisaation muuttamiseen ja muuttumiseen vaikuttavia yhteyksiä ja riippuvuuksia, jotka omalta osaltaan edesauttavat tai vaikeuttavat muutoksen johtamista.

Organisaation muutoksia voidaan luokitella myös muutoksen vaikuttavuuden perusteella ensimmäisen ja toisen asteen muutoksiin (Weick & Quinn 1999: 363). Ensimmäisen asteen muutos sisältää pieniä parannuksia ja uudistuksia, jotka liittyvät usein organisaation luonnolliseen kasvuun ja kehitykseen. Toisen asteen muutokset ovat laadullisia, voimakkaasti uudistavia ja murroksia aiheuttavia. Muutokset voidaan jakaa myös niin sanottuihin koviin ja pehmeisiin muutoksiin. Rakenteisiin ja ohjausjärjestelmiin kohdistuvat muutokset ovat kovia muutoksia ja pehmeitä muutoksia ovat sellaiset, jotka eivät suoraan ole todennettavissa rakenteista ja säädöksistä, kuten muutokset henkilöstössä ja kulttuurissa. (Temmes 1994: 32; Viitala 2007; Walker & Damanpour 2009: 221–222.)

## 2.2 Muutoksen johtaminen

Muutoksen hallinnan ja johtamisen lähestymistapaa on perusteltu silloin, kun muutoksen toteuttamiseksi vaaditaan toimintaa yli organisaation normaalin toiminnan. Muutoksen läpimenon omalta osaltaan ratkaisee johdon kyky viedä läpi systemaattinen, aito miettimis- ja päätöksentekoprosessi koko organisaatiossa. Haluttu muutos edellyttää usein muutoksia ihmisten arvomaailmassa, ajattelutavoissa ja asenteissa. Muutoksen dynamiikan tunteminen auttaa luomaan kuhunkin vaiheeseen sopivat strategiat ja järjestelmät muutoksen toteuttamiseksi.

Riippumatta siitä, onko organisaatio julkinen vai yksityinen muutoksen hallinta ja johtaminen on erityisen tärkeää. Muutoksen suuntaan, sisältöön ja toteuttamista-paan voidaan yleensä vaikuttaa johtamisen keinoin. (McLagan 2003: 14–15; Fernandez & Pitts 2007: 326.) Erilaiset muutoksen johtamisen mallit, sovellettuna omaan organisaation ja siinä tapahtuvaan tiettyyn muutokseen, voivat toimia johdon apuvälineenä.<sup>28</sup>

### 2.2.1 *Hallintotieteellinen johtamiskeskustelu*

Muutoksen johtamisen teoreettinen tarkastelu aloitetaan tarkastelemalla sitä, miten hallintotieteellisessä johtamistutkimuksessa hahmotetaan johtaminen ja erityisesti muutoksen johtaminen.

Yhtä hallitsevaa johtamisen viitekehystä ei ole, vaan tutkimuksen myötä on syntynyt erilaisia koulukuntia, jotka painottavat erilaisia asioita ja lähestyvät johtamistyötä eri näkökulmista. Monet johtamista tarkastelevat suuntauksat tai teoriat käsittelevät muutoksen johtamista jollain tavalla (Gauld 2003: 304). Myös tässä tutkimuksessa on jouduttu tekemään valintoja tarkasteltujen näkökulmien suhteen. Kaikkia ei ole mahdollista käydä läpi.

Johtamisen ja muutoksen johtamisen tutkimuksessa usein tuloksellisinta on käyttää monipuolisia menetelmiä, onhan itse ilmiö monimutkainen. (Yukl 1998: 5.) Johtamistyön tarkastelussa ei kuitenkaan tarvitse käyttää koko johtamisteorioiden monipuolista kirjoa, vaan tutkittavan ilmiön tarkasteluun valitaan sopivin viitekehys. Jonkin tietyn mallin tai teorian käyttöä voidaan pitää tieteellisesti perusteltuna, jos se pystyy antamaan yleispätevän ja totuudellisen kuvan johtamistyön luonteesta. Vaikka uusimmat johtamiseen liittyvät teoriat ovat osittain syrjäyttäneet vanhat johtamiseen liittyvät näkökohdat, ovat ne kuitenkin perusta johtamisen ja ihmisten käyttäytymisen ymmärtämiseen. Usein uusi teoria tai näkökulma perustuu jollain tavalla vanhempaan (Denhardt 2008: 9).

Klassisessa organisaatiohumanismissa<sup>29</sup> johtamiskäsitys on tehtävä- ja toimintakeskeinen. Johtajan perustehtäviä ovat koordinointi, vallan delegointi ja yhteistoiminta alaisten kanssa. Osa johtajan tehtävistä liittyy selvästi enemmän organisaation sisäiseen toimintaan, kun osa taas liittyy organisaation ulkopuolisiin suh-

---

<sup>28</sup> Johtamistekniikoina myös esim. Business Process Re-engineering (BPR) ja Total Quality Management (TQM).

<sup>29</sup> Human relations eli ihmissuhdekoulukunnan edustajia ovat mm. Follet, Mayo ja Barnard.



teisiin ja tehtäviin<sup>30</sup>. Ihmissuhteiden koulukunnan ja organisaatiohumanismin näkemys muutoksen johtamisesta korostaa tehtäviä ja toimintaa, joista osa on organisaation sisäisiä ja osa ulkoisia tai tehtäviä suhteessa organisaation vakautteen ja muutokseen. Ne korostavat yhteistoiminnallisuutta, koordinoitua ja sosiaalisten ryhmien merkitystä ja vaikutusta sekä näkevät motivoinnin, kommunikaation ja informaalit suhteet tärkeinä. (Fry & Raadschelders 2008: 132–133.)

Klassisen liikkeenjohdon näkemykset muutoksen johtamisesta korostavat organisaatiota suljettuna ja hierarkkisena järjestelmänä, jossa hallinnollinen vastuullisuus, tehokkuus ja tuloksellisuus ovat tärkeitä. Siinä korostetaan johdon roolia uudistamistarpeiden näkijänä ja välittäjänä. Byrokratiateorian mukaan muutos toteutetaan ylhäältäpäin ohjattuna ja johdettuna, toiminta on korostuneen rationaalista ja teknisesti tehokasta. Sen mukaan toiminta on erittäin formaalia ja toimivallan alueet selkeästi rajattuja muutoksessakin. Muutoksen johtamisessa on esillä myös karismaattinen johtajuus.

Usein johtaminen on jaettu asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (johtajuus eli leadership)<sup>31</sup>. Käsitteiden välinen suhde ja ero on ollut epäselvä. Aiemmin niitä on tarkasteltu erillisinä siten, että johtajuustutkimus on keskittynyt selkeämmin johtajan käyttäytymiseen ja johtamisen tutkimus esimerkiksi johtamistyön muodolliseen ja epämuodolliseen sisältöön, työajan käyttöön ja yhteistyötahoihin. Tarkoituksenmukaista ei ole käyttää management–leadership -jaottelua johtamista tutkittaessa, koska käytännön johtamistoiminnassa molemmat ovat yhdessä esillä toisistaan riippuvaisina, ja niissä esiintyvät toiminnot menevät usein päällekkäin. Management on muun muassa toiminnan johtamista, asioiden ja toimintaympäristön hallintaa, tavoitteiden asettamista, strategioiden, toimintapolitiikkojen laatimista ja valvontaa. Leadershipissä, josta usein käytetään myös käsitettä esimiestyö tai johtajuus, keskeistä on henkilöstön kehittäminen, henkilöstön osaamisen ja motivaation sekä organisaatiokulttuurin ja organisaation kehittäminen. Johtajuus suuntautuu kohti muutosta sekä muutokseen sopeutumista. Se on tarkoituksen antamista toiminnalle ja huolehtimista siitä, että kaikki ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin ja arvoihin. Johtajuuteen kuuluu visiointi, ihmisten suuntaaminen yhteistyöhön ja vision mukaiseen toimintaan sekä motivointi ja innostaminen kehittymään. Johtaminen (management) on suuntau-

---

<sup>30</sup> Sisäiset–ulkoiset tehtävät -jaotteluun liittyy mm. Parsons (1959) esittämä AGIL-kenttä, jossa tarkastelun toinen ulottuvuus on pitkän aikavälin tehtävät versus lyhyen aikavälin tehtävät.

<sup>31</sup> Suomenkielellä kummatkin termit käännetään johtamiseksi, joskin management-termi käännetään myös esimiestyöksi.

tunut enemmän toteuttamiseen ja tavoittelee pysyvyyttä, ennustettavuutta ja järjestystä. (Ks. Kotter 1990; Yukl 1998: 5.)

Muutoksen johtamisessa on sekä managementin että leadershipin piirteitä, eikä niitä ole tarpeen kategorisesti erotella ja jaotella toisistaan. Kotterin (1996: 22, 26) mukaan muutoksen läpiviennissä asioiden johtamiseen kuuluvat suunnittelu ja budjetointi, organisointi ja miehitys sekä valvonta ja ongelmanratkaisu. Ihmisten johtamiseen kuuluu suunnan näyttäminen, kannustaminen ja inspirointi. Johtaminen on kokonaisvaltainen tapahtuma, johon kuuluu monia eri osia ja tehtäviä.

1980-luvun alkupuolelta lähtien johtajuutta on alettu tarkastella laajemmin niin sanotuilla integroivilla johtajuusmalleilla, joissa on yhdistetty piirre-, johtamistyyli- ja tilanneteoreettisia näkemyksiä toisiinsa sekä asetettu eri tekijät siihen sosiaaliseen ympäristöön, jossa johtajuus tapahtuu. Organisaation ja kontekstin merkitystä korostetaan johtamisen tarkastelussa. Johtamistoiminnassa nähdään olevan yhteisiä elementtejä, vaikka konteksti muuttuu.

Uudempina suuntauksina organisaation ja johtamisen tarkastelussa voidaan nähdä inhimillisen ja sosiaalisen puolen korostuminen, organisaatiokulttuurin merkityksen kasvu ja oppivan organisaation piirteet. Nämä näkökulmat mahdollistavat kohteiden laajemman tarkastelun toimintaympäristön huomioiden. Organisaatioiden ympäristöä tarkastelevat teoriat korostavat, että toimintaympäristö säätelee organisaatioiden mahdollisuuksia toimia menestyksellisesti (Burnes 2004a; Hari-salo 2008: 233).

Julkisorganisaation johtaminen on kehittynyt etenkin managerialismiin ja NPM:n osittain korvattua aiemmin käytössä olleet järjestelmät. NPM:n näkemykset perustuvat osin klassiseen organisaatiokeskusteluun: hallinnon johtamisfunktioita ja varsinkin toiminnan tehokkuutta korostetaan. Managerialismilla voidaan kuvata kaikkia niitä organisatorisia muutoksia, joita julkisella sektorilla on tapahtunut 1970-luvulta lähtien. Muutos managerialismiin on perustavaa laatua oleva, syvälinen ja laaja muutosprosessi. Managerialismi liittyy johtamiseen ja johtamisen edellytyksiin sekä johtamisen konteksteja muokkaaviin reformeihin. (Syrjänen 1996: 22; Considine & Painter 1997: 2.)

NPM:n yleisinä tavoitteina ovat julkisen sektorin kasvun hillitseminen sekä tuottavuuden ja tehokkuuden lisääminen. Mallissa korostetaan palvelujen kuluttajanäkökulman ohella niiden tehokkuutta, korkeaa laatua ja johtajakeskeisyyttä. Julkisten palvelujen asiakkaat nähdään kuluttajina, joiden toiveita palvelujen uudistamisessa noudatetaan tarkasti. Palvelujen yhteiskunnallisia tavoitteita tai asiakkuuden ristiriitaisia sisältöjä malli ei kuitenkaan tunnista. (Ks. Hood 1995; Lähdesmäki 2003; Ojala 2003: 27.) Koskien organisaation muutoksen johtamista

julkisella sektorilla NPM:ssa nousee esiin ammattimaisen johtamisotteen korostaminen sekä johtamiskäytäntöjen uudistaminen ja toiminnan arvioimisen kriteeristön muodostaminen. Brown ym. (2003) kritisoivat NPM-suuntausta liian suppeasta näkemyksestä muutoksen johtamiseen. Heidän mukaansa se ei ota riittävästi huomioon organisaation ympäristön ja kulttuurin vaikutusta muutoksissa.<sup>32</sup> (Ks. Christensen & Laegreid 2007: 16.)

Hallintotieteissä hallintoa ja johtamista tarkastellaan usein rationaalisenä toimintana. Varsinkin muutoksiin liittyvä irrationalisuus ja kompleksisuus haastavat perinteisen ajattelun hallinnon ja toiminnan rationaalisuudesta, lineaarisuudesta ja ohjattavuudesta. Rationaalisuus korostaa päätösten oikean vaihtoehdon ja toimintatavan valintaa sekä kykyä saada asiat tehtyä vastuullisesti. Organisaation päätöksentekoprosessin vaiheet ovat suunnittelu ja valmistelu, varsinainen päätöksenteko, täytäntöönpano sekä valvonta ja seuranta. Nämä vaiheet ovat varsin pitkälti myös ne muutoksen johtamisen vaiheet, joiden avulla muutos toteutetaan ja sitä pyritään hallitsemaan. Hallinnollisessa päätöksenteossa suunnitteluvaihe ja toteutus ovat yleensä korostuneet. (Salminen 2008: 81, 83.)

Traditionaaliset johtamiseen liittyvät teoriat (muun muassa klassinen liikkeenjohto) eivät ole täysin onnistuneet selittämään johtajuuden menestystekijöitä. Selitystä johtamisen onnistumiselle tai epäonnistumiselle ei ole löydetty ja erilaisista lähestymistavoista tehtyjen tutkimusten tulokset ovat myös osittain ristiriitaisia (Fernandez & Rainey 2006: 168). Näillä johtajuustutkimuksen ja -teorioiden lähestymistavoilla on kuitenkin ollut merkittävä rooli sekä kansainvälisessä että suomalaisessa aihealueen tutkimuksessa ja varsinkin käytännön johtamistyön ja organisaatioiden kehittämisessä.

Hallintotieteellisessä johtamiskeskustelussa muutoksen johtamista ei ole yleensä nähty omana johtamisalueenaan<sup>33</sup>. Muutoksen johtamisen ulottuvuuksia sisältyy osana useimpiin johtamissuuntauksiin. Burnesin (2004a: 138) mukaan jopa jokaisesta organisaatioteoriasta voidaan löytää viitteitä siitä, miten muutosta organisaatiossa tulisi johtaa. Muutosprosessien johtamisen tutkimus on samantyyppistä tulosjohtamisen tutkimuksen kanssa. Tulosjohtamistutkimuksessa mallinnetaan tulosprosessi ja johtamistyön eri ulottuvuudet. Tutkimuksissa ollaan kiinnostuneita

<sup>32</sup> Esim. Patomäki (2005) kritisoi voimakkaasti NPM:n käyttöä yliopistoissa.

<sup>33</sup> Organisaation muutoksen johtamisen tarkasteluun liittyviä tutkimuksia, jotka keskittyvät erityisesti julkisen sektorin organisaatioihin ovat mm. Ashworth, Boyne ja Delbridge (2007), Brown, Waterhouse ja Flynn (2003), Diefenbach (2009), Fernandez ja Rainey (2006), Fernandez ja Pitts (2007), Levy (2003), Maddock (2002), Moynihan ja Wallace Ingraham (2004), Osborne ja Brown (2005), Recascino (2002), Todnem ja Macleod (2009), Virtanen (2003), White (2000) ja Worrall, Cooper ja Campbell-Jamison (2000).

ta esimerkiksi siitä, miten ja millä keinoin tulokset saavutetaan, millainen prosessi on ollut kyseessä tai millaisia valmiuksia esimiehiltä ja henkilöstöltä edellytetään. (Viinamäki & Juppo 2009: 6.) Muutoksen johtamisen ei nähdä olevan jatkuva johtamistapa tai -tyyli, vaan organisaation muutoksen erityistilanteessa sovellettava ajattelutapa.

### 2.2.2 *Muutoksen johtamisen tarkastelunäkökulmia*

Seuraavaksi käydään läpi erilaisia lähestymistapoja muutoksen johtamisen teoreettiseen hahmottamiseen sekä erilaisia muutoksen johtamisen tyylejä ja tapoja.

Organisaation muutosta tulisi hallita ja johtaa – johtaminen toimii välineenä muutoksen menestyksekkäälle toteuttamiselle. Muutoksen hallinnalla tarkoitetaan niitä johtamistoimenpiteitä ja johtamiskeinoja, joilla johtamisen keinoin hallitaan muutosta. Muutoksen tavoitteena on perusteellisten muutosten toteuttaminen toiminnassa siten, että saadaan paremmat eväät selviytyä uudesta tilanteesta ja uudesta toimintaympäristöstä (vrt. Kotter 1995).

Kuten on todettu, johtamista voidaan tarkastella hyvin erilaisista näkökulmista ja eri teorioiden pohjalta riippuen siitä, mitä tutkimuksessa halutaan painottaa. Tämän vuoksi tutkimuksen lähtökohdat, valitut näkökulmat ja teoriat tulee olla selvillä sekä perusteltavissa kyseessä olevaan tutkimukseen tai muutokseen liittyen. Muutoksen johtamista voidaan tarkastella esimerkiksi sosiologian, johtamisen ja psykologian näkökulmista.<sup>34</sup>

Usein tutkimukset organisaation muutoksista ovat yhdistelmä erilaisia teorioita, suuntauksia ja analyyssejä. Organisaation muutoksen tutkimuksen kehittyminen noudattelee pitkälti samoja linjoja kuin yleinenkin organisaation ja johtamisen tutkimus. Tärkeimpänä suuntauksena organisaation muutosta tutkittaessa voidaan pitää suunnitellun muutoksen malleja ja organisaation kehittämiseen liittyviä teorioita.<sup>35</sup> Fernandez ja Pitts (2006: 337) toteavat julkishallinnon ja -johtamisen tutkimukselle olevan vain hyötyä, jos muutosilmiöitä tarkastellaan useammasta näkökulmasta.

---

<sup>34</sup> Muutosta ja muutoksen johtamista voidaan tarkastella myös työpsykologian, oppivan organisaation ja yksilön näkökulmasta, erityisesti henkilöstön tai organisaatiokulttuurin näkökulmasta, ks. Burnes (2004a: 138–139) muutoksen johtamisesta eri johtamisteorioissa.

<sup>35</sup> Organisaation kehittäminen on usein jatkuvaa. Organisaatiomuutoksen tarkastelu prosessina tai jonkin mallin kautta puolestaan päättyy johonkin tavoiteltavaan lopputulokseen.

Organisaation muutoksen johtamisen tutkimus kategorisoituu neljään näkökulmaan. Yhdessä ääripäässä johdolla on vain vähän tai ei ollenkaan vaikutusvaltaa muutokseen. Toisessa ääripäässä johto toteuttaa muutoksen symboliikan avulla. Luonnollisen valinnan teoria korostaa ympäristön vaikutusta muutoksessa määrävänä tekijänä. Neljäs suuntaus on ajattelumalli siitä, että johtamisella on vaikutusta organisaation muuttumiseen ja muutosprosessiin (esim. Boyne 2004). Organisaatio voi valita mihin muutokseen se reagoi. Organisaatiot myös muokkaavat ympäristöään, esimerkkinä tästä on strateginen muutosjohtaminen. (Cameron 1984: 123–127.)

Merkittävä osa julkisen sektorin muutoksista on ylemmän järjestelmätason näkökulmaan ja ajattelutapaan pohjautuvia. Tämän kaltaisissa muutoksissa muutoksen hallinnan haasteet ovat pitkälti samoja organisaatiosta riippumatta. Näin ollen monet keinot ja periaatteet, joiden avulla muutosta pyritään hallitsemaan ja johtamaan, ovat myös samoja. (Valtee 2004: 16.) Edellä esitetty ajattelutapa poikkeaa siitä ajatuksesta, ettei olisi yhtä tiettyä keinoa tai mallia muutoksen johtamiselle. Vaikka taustatekijät ja toimintaa rajoittavat ehdot ovat julkisorganisaatioissa usein samanlaisia, on jokaisella organisaation muutoksella omat yksilölliset tavoitteensa.

Varsinkin julkisorganisaatioissa muutoksen johtamisessa korostuu usein rationaalisuus, jota määrittelevät muutoksen kokonaisvaltaisuus, tavoitteellisuus ja tehokkuus. Pyritään etsimään sopivimmat keinot tavoitteiden saavuttamiseksi (eli muutoksen toteuttamiselle). Inkrementaalinen lähestymistapa korostaa tavoitteisiin etenemistä askel askeleelta ja tavoitteita uudelleenmuotoillen. (Salminen 2008: 79.) Denhardt (1993: 219–224) korostaa inkrementaalista ja pragmaattista otetta muutoksen johtamiseen, jossa varsinaista muutossuunnitelmaa ei ole, vaan muutokseen pyritään vision avulla. Erilaiset muutostilanteet vaativat erilaisia johtamistapoja.

Organisaatiossa voidaan vaikuttaa siihen, miten ja millä keinoin muutosta johdetaan sekä valita muutokseen ja organisaatioon sopivin johtamistapa. Muutoksen johtamisessa on useita johtamistapoja ja -keinoja, joilla vaikutetaan ratkaisevasti lopputulokseen. Muutos voidaan toteuttaa ylhäältäpäin ohjattuna ja johdettuna "top-down" prosessina, jolloin johto määrää autoritäärisesti muutoksen sisällön ja toteutusajankohdan. Vaihtoehtona on alhaaltapäin lähtevä johtamistapa tai muutos, joka toteutetaan jaettuna vastuuna (shared responsibility), jossa etsitään johdon keskinäinen yhteisymmärrys muutoksen sisällöstä ja luodaan yhteiset perus-

arvot toimintaa ohjaamaan sekä sitoutetaan muutokseen koko henkilökunta.<sup>36</sup> Tämä osallistava johtamistyyli on nähty tehokkaana muutoksen johtamisen tapana (esim. Denhardt 1993: 17).

Ylhäältäpäin johdettu muutos, jossa johtajat määrittelevät kerätyn informaation perusteella ongelmat ja kehittävät näihin ratkaisut, on ehkä kaikista käytetyin varsinkin julkisorganisaatioissa. Tässä tayloristis-byrokraattisessa mallissa muutos pyritään saamaan aikaan ohjeistamalla se yksityiskohtaisesti ylhäältä alas. Työntekijöiden ei odoteta osallistuvan suunnitteluun ja heidän vaikutusmahdollisuutensa rajoittuvat korkeintaan viralliseen neuvottelujärjestelmään tai edustukselliseen osallistumisjärjestelmään. Useimmat ylhäältäpäin johdetut muutokset ovat yksipuolisia, sillä vain muutamat organisaation ylimmissä asemissa olevat tekevät tärkeät ratkaisut. Muutoksen tahti on usein nopea; uusi rakenne ja toimintatavat otetaan välittömästi käyttöön. Organisaatiossa toimivien oletetaan olevan suostuvaisia ja toteuttavan muutoksen, vaikkeivät he sitä haluaisikaan. (Beer 1980: 53–54.)

Ongelmana ylhäältäpäin johdetussa muutoksessa on se, ettei yksilöiden tarpeita oteta muutoksessa tarpeeksi huomioon. Tämä puolestaan johtaa heikkoon sitoutumiseen muutoksen toteuttamisessa. Myös vastuun kantaminen muutoksen toteuttamisesta jää ylimmän johdon harteille. Ylhäältäpäin yksipuolisesti johdettu uudistus ei luo tarvittavaa muutosta, koska henkilöstön osallistaminen on yksi onnistuneen muutoksen edellytyksistä. Myös Burnes (2004a: 161) tukee useiden tutkijoiden näkemystä siitä, mitä menestyksellinen johtaminen tämänhetkissä olosuhteissa vaatii: "top-down" -johtamistyyli ja käskyttäminen tulee unohtaa, organisaatiot muodostaa rakenteiltaan matalaksi ja osallistaa koko henkilöstö mukaan. (Egeberg 1987: 154; O'Brien 2002; Farnham ym. 2003.)

Alhaaltapäin johdetussa muutoksessa vastuu on puolestaan organisaation alimmilla tasoilla tai jollain yksiköllä. Vastuuta voidaan jakaa esimiehille, mutta kimmoike muutokseen tulee kuitenkin alhaaltapäin. Suurin ero ylhäältäpäin johdettuun muutokseen on se, että ylin johto ei ole muutoksessa aktiivisesti mukana toteuttamassa ja tietää vähän konkreettisista muutoksista. Muutos on hidasta ja vaikutus koko organisaatioon on vähittäistä tai jopa vähäistä. Ongelmia aiheuttaa ylimmän johdon sitoutumattomuus ja muiden intressiryhmien muutoksen vastustaminen. Hyvänä puolena voidaan nähdä henkilöstön korkea sitoutuminen. Jaettu vastuu muutoksen johtamisessa tarkoittaa, että ylin johto ja organisaation alimmatkin

---

<sup>36</sup> Vrt. toimeenpanotutkimuksen lähestymistavat: top-down, bottom-up ja näitä lähestymistapoja yhdistävä muoto.

tasot ovat yhdessä mukana tunnistamassa ongelmat ja kehittämässä ratkaisut (osallistava muutoksen malli). Muutoksen läpiviennissä etsitään jatkuvasti yhteisymmärrystä kommunikoimalla. Tällä menetelmällä saadaan koko organisaatio sitoutumaan ja kantamaan vastuu muutoksesta, vaikka tapa vie aikaa. Jaettu vastuu muutoksen toteuttamisessa onnistuu sellaisissa organisaatioissa, joissa päätökset on ennenkin tehty neuvottelemalla. (Beer 1980: 54–56.)

Toisaalta taas Egeberg (1987: 153) toteaa, että osallistettavien tahojen määrä ja laajuus riippuu jonkin verran siitä, millä hallinnon tasolla muutokset tapahtuvat ja niitä suunnitellaan. Mikäli kyseessä on hyvin korkealla poliittisella tasolla tapahtuva muutos, päätöksenteko ja suunnittelu voi olla jokseenkin suljettua. Tilanne muuttuu, mitä alemmas hallinnossa edetään.

Myös Dunphy ja Stace (1993) ovat jaotelleet johtamistyyliä seuraavasti: pakottava, ohjaava, konsultoiva tai yhteistyötä korostava johtamistapa. Heidän tutkimustensa mukaan organisaation muutoksessa ohjaava ja pakottava tyyli toimii silloin kun kyse on laajasta, syvälle käyvästä muutoksesta. Konsultoiva ja yhteistyötä korostava tyyli sopii parhaiten silloin, kun kyse on toiminnan hienosäätämisestä ja pienemmistä muutoksista. Ansoffin (1984: 273) mukaan muutoksen johtaminen pakotetusti tulee kyseeseen silloin, kun tilanne on kiireellinen ja nopeat toimenpiteet välttämättömiä. Pakolla toteutettavaa muutosta voidaan tehostaa ja negatiiviset vaikutukset minimoida kartoittamalla kulttuurin ja valtarakenteiden säilyttämiseen perustuva muutosvastarinta. Jotta muutos voidaan viedä loppuun, tulee hankkia tuki muutokselle ja koota riittävästi valtaperustaa muutoksen toteuttajille.

Muutoksen johtamisessa henkilöstöä kannustava johtamistapa toimii varsinkin silloin, kun ollaan luomassa jotain aivan uutta. Henkilöstöä sitoutetaan ja motivoitetaan muutoksen toteuttamiseen erilaisilla kannustimilla. Yleisimmät kannustimet liittyvät joustavaan työajan käyttöön (vapaata työstä eri syistä), kouluttamiseen ja kehittämiseen, erilaisiin tunnustuksiin ja statuksen parantamiseen. (Marshall 2007: 9.) Muutoksen valmistelussa henkilöstön osaamisen varmistaminen tulevaisuudessakin on tärkeä osa koko prosessia. Uusien viestintäkanavien kehittäminen ja henkilöstön kannustaminen uudella palkkajärjestelmällä auttavat muutokseen sitouttamisessa. (Viitala 2007: 36.)

Huolimatta laajasta organisaation muutoksista ja muutoksen johtamista tarkastelevasta kirjallisuudesta keskustelua käydään edelleen sopivimmasta lähestymistavasta ja menetelmistä. Yksimielisyyttä ei ole löydetty. (Burnes 2004a: 289.) Muutoksen johtamiseen liittyvä teoreettinen hajanaisuus antaa muutoksen johtajalle mahdollisuuden käyttää laajaa menetelmävalikoimaa, mutta toisaalta vaikeuttaa muutoksessa yhteneväisten käytäntöjen ja arviointien hyödyntämistä. Käyttökel-

poisin muutoksen tarkastelun malli lienee sellainen, joka ottaa huomioon organisaation omanlaisen kulttuurin ja toimintaympäristön, sekä tiedostaa suunnitellun muutoksen mallin rajoitteet sen suhteen, ettei muutos välttämättä etene suoraviivaisesti ja rationaalisesti asteittain kohti tavoitetta (McLoughlin & Cornford 2006: 197). Muutokseen liittyy usein irrationaalisia piirteitä ja yksilöiden erilaisia tavoitteita, jotka tekevät muutoksen johtamisesta haasteellista.

## 2.3 Johtajana muutosprosessissa

Muutoksen toteuttaminen vaiheittain on yksi keino muutoksen läpiviemisessä ja muutoksessa esiintyvien ongelmien ratkaisemisessa. Tällöin kyse on suunnitelmallisesta muutoksen hallinnasta. Muutosprosessin johtamiseen kuuluu keskeisenä osana muutoksen toteuttaminen ja sen vaikutusten arviointi lopputulokseen. Muutosprosessiin kuuluvat myös ne muutosta helpottavat mekanismit, jotka auttavat muutoksen toteuttamisessa ja onnistumisessa.

Muutosprosessia ja muutoksen johtamista tulee tarkastella kompleksisena kokonaisuutena, joka ottaa huomioon organisaation ja muutoksen kohteen erityispiirteet. Kun muutosta ja sen johtamista tarkastellaan prosessina, tarkastellaan muutoksen ajallista etenemistä, muutoksen eri vaiheita ja vaiheisiin liittyviä funktioita. Kukin muutosprosessin vaihe sisältää tiettyjä muutoksen johtamisen mekanismeja, joiden tarkoitus on toteuttaa muutos onnistuneesti.

### 2.3.1 *Muutosprosessin vaiheet ja johtamismallit*

Myös suunnitelmallinen muutoksen johtaminen perustuu osittain tayloristisiin ajatuksiin siitä, että rationaalinen tieteellinen näkökulma edistää organisaation muutosta (Burnes 2004a: 35–37). Muutosprosessin johtamisen avuksi luodut erilaiset mallit<sup>37</sup> sisältävät paljon samoja piirteitä. Peruslähtökohtana useimmissa on Lewinin kolmivaiheinen malli, jonka vaiheita ovat vanhan purku, muutos ja vakiinnuttaminen.

Ideaalitilanteessa muutoksen johtaminen on prosessinomainen, hallitusti etenevä kokonaisuus, johon johtamisen keinoilla vaikutetaan. Tästä näkökulmasta tarkas-

---

<sup>37</sup> Malli on määritelmä tai abstraktio todellisuudesta. Sen tarkoitus on yksinkertaistaa näkemystä kokonaisuudesta tuomalla esiin olennaisia piirteitä. Mallit toimivat myös teorianmuodostamisen apuvälineinä. Malli on tietynlainen rakennekokonaisuus, josta käy ilmi osien suhde toisiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 141–142.)



tellen hallitulla ja onnistuneella muutoksen johtamisella tarkoitetaan muutosprosessia, josta voidaan tunnistaa muutoksen johtamisen vaiheet. Muutosprosessin kuvaaminen vaiheiden kautta on eräänlainen ideaalikuvaus muutosprosessista. Todellisuudessa muutosprosessi ei etene lineaarisesti vaiheesta toiseen, vaan muutokseen vaikuttavat irrationaaliset seikat sekä odottamattomat ja monimutkaiset tilanteet, jotka aiheuttavat muutoksen kompleksisen luonteen. Julkisorganisaatioiden osalta muutoksen lineaarisuutta on selitetty muutosten poliittisella luonteella (Nyholm 2008: 59).

Burnes (1992: 164–165, 257) esittelee Bullockin ja Battenin neljän vaiheen mallin, joka on synteesi kolmestakymmenestä erilaisesta muutoksen johtamisen mallista. Päävaiheet ovat tutkimus-, suunnittelu-, toiminta- ja integraatiovaihe. Vaiheet voidaan erottaa niihin toimenpiteisiin, jotka luovat suotuisat olosuhteet muutokselle, kuten tutkimus- ja suunnitteluvaiheet sekä niihin vaiheisiin, jotka toteuttavat muutoksen, kuten toiminta- ja integraatiovaiheet. Nämä neljä vaihetta näkyvät useimmiten jollain tapaa organisaation muutosta tarkastelevissa malleissa. Kotterin (1996: 18) kahdeksanvaiheinen malli korostaa muutoksen toteuttamisen tueksi tarvittavaa johtajuutta. Nämä muutoksen johtamisen vaiheet sisältävät erilaisia johtamistoimenpiteitä ja tehtäviä, joita menestyksellinen muutosprosessin johtaminen pitää sisällään.

Jotkin muutoksen johtamisen ja hallinnan mallit kyseenalaistavat muutosohjelmissä tapahtuvan toimintojen korostamisen. Nämä mallit painottuvat käytännön toteutukseen, jossa keskitytään todellisten ongelmien ratkaisemiseen. Niiden mukaan muutoksessa hankitaan muutokselle laaja sitoutuminen käsittelemällä yhdessä organisaation ongelmia, kehitetään yhteinen visio siitä, miten kilpailukykyä lisätään ja ajetaan visiolle yksimielisyyttä. Lisäksi muutoksessa varmistetaan vision vaikuttavuus ja edistetään yhteenkuuluvuuden tunnetta. Muutosajatusta levitetään koko organisaatioon, välttämällä samalla idean ylhäältäpäin työntämistä. Toimivat muutokset vakiinnutetaan formaaleilla toimintatavoilla, järjestelmillä ja rakenteilla sekä seurataan kehitystä. Tarvittaessa muutetaan strategiaa muuttuneiden olosuhteiden ja uuden tiedon mukaan. (Beer ym. 1990; Lanning ym. 1999: 19.)

Useat vaiheittain tapahtuvan muutoksen mallit sisältävät usein kriittisiä menestystekijöitä, jotka ovat asiakokonaisuuksia tai toimenpiteitä, jotka täytyy jollain lailla toteuttaa muutosprosessin onnistumiseksi (Kanter ym. 1992). Vaiheittaisen muutoksen malleja on kuitenkin kritisoitu, sillä ne jättävät huomiotta käytännön toteutuksen ja muutosprosessiin liittyvän projektinhallinnan. Erilaisten mallien käyttö muutoksen johtamisen apuna ei välttämättä toimi tilanteessa, jossa muutos on emergentti ja nopeita ratkaisuja vaativa. Vaiheittain etenevä muutoksen tarkastelu

ei myöskään ota huomioon nopeasti muuttuvaa toimintaympäristöä ja sen vaikutuksia organisaatioon siinä määrin kuin tehokkaat ratkaisut vaatisivat. (Ks. Burnes 1992.) Toisaalta taas Marshall (2007: 8) toteaa, että mikäli riskit tiedostetaan ja voidaan laatia tilannekohtaisia suunnitelmia, muutoksen johtamiseen luodut mallit tai viitekehukset voivat toimia joustavammin.

Taulukossa 3 esitetään muutosprosessin johtamisen vaiheet, joita ovat muutoksen valmistelu, toteuttaminen ja muutoksen institutionalisointi. Taulukossa on esitetty myös niitä muutoksen johtamiseen liittyviä tukitoimia, jotka esiintyvät läpi koko prosessin: muutoksesta viestiminen, sitouttaminen ja motivointi muutokseen, arvioinnin tekeminen ja palautteen antaminen sekä muutoksen valvonta ja seuranta. Nämä muutoksen johtamisen vaiheet ja tukitoimet voivat toimia joukkona toimenpiteitä, joiden avulla päästään parhaimmassa tapauksessa muutosprosessissa onnistuneeseen lopputulokseen.

**Taulukko 3.** Muutosprosessin johtamisen vaiheet ja tukitoimet.

<p><b>Muutosprosessin vaiheet</b></p>	<p><b>Muutoksen valmistelu:</b> arviointi, strategiat ja visiot, suunnitelmat, resurssit, ohjaava tiimi ja valtuudet</p>	<p><b>Muutoksen toteuttaminen:</b> uudet toimintatavat</p>	<p><b>Muutoksen vakiinnuttaminen ja institutionalisointi:</b> tavoitetilan juurrutus koko organisaatioon</p>
<p><b>Muutoksen johtamisen tukitoimet</b></p>	<p>Viestintä Sitouttaminen ja motivointi Arviointi ja palaute, palkitseminen Valvonta ja seuranta</p>		

Muutoksen johtamisen erilaiset mallit ja vaiheistukset seuraavat hyvin pitkälti julkiselle hallinnolle tuttua suunnittelun, toimeenpanon ja valvonnan ketjua. Nämä toiminnot ovat päätöksenteossa sekä johtamisessa alati läsnä. Muutosprosessin johtamisessa on pitkälti samoja elementtejä kuin strategisessa johtamisessa (Bryson 2004: 298), jossa myös korostetaan toimintaympäristön merkitystä, toimijoiden ymmärtämistä, prosessin johtamista, vision luomista sekä kokonaisuuden hallintaa.

Muutosprosessin johtamiseksi ja läpivienniksi ei kuitenkaan ole yhtä kaikki ongelmat ja tilanteet ratkaisevaa tekniikkaa tai menetelmää. Edellä luetellut listaukset ja mallit muutosprosessin vaiheista ovat pelkistettyjä ja todellisuutta yksinkertaistavia eivätkä sinällään sovi tarkastelukehikoksi yliopisto-organisaation muutosprosessin tarkasteluun. Yliopisto-organisaatiolla on omat erityispiirteensä, jot-

ka tulee ottaa huomioon myös muutosta toteutettaessa.<sup>38</sup> Muutoksen johtamisen vaiheet menevät todellisuudessa päällekkäin ja limittäin, eivätkä välttämättä seuraava toisiaan esitetyn kategorisesti. (Ks. Lawrence & Lorsch 1969: 20.) Hyvin toteutettu muutosprosessi ja sen johtaminen sisältävät suurimman osan näistä vaiheista ainakin jossain muodossa.

Muutoksen toteuttamista voidaan tarkastella uudistusohjelman toimeenpanon näkökulmasta, johon Pollitt ym. (1997: 32–33) esittävät kymmenen kohtaa. Nämä ovat ajoitus, poliittinen tuki, vastuutaho, strategiset tavoitteet, resurssit, syyt, henkilöstön rooli, muutoksen laajuus, muutoksen arviointi ja julkinen keskustelu. Näistä elementeistä melkein kaikki ovat myös mukana tämän tutkimuksen empirisessä tarkastelussa.

Muutoksen johtamisen vaiheiden voidaan nähdä olevan tärkeä keino hallita muutosprosessia. Suunniteltu muutos on johdonmukainen ja eri vaiheet läpikäyvä prosessi, jossa otetaan huomioon organisaatiokulttuurin merkitys. Näin toteutetulla muutoksella on hyvät edellytykset onnistua. Toisaalta taas organisaatiossa tapahtuvan muutoksen hahmottaminen ja johtaminen muutosprosessina eli toinen toistaan seuraavina toimenpiteinä, joilla on oma organisaation sisäinen logiikkansa, ei välttämättä aukea organisaatiota ulkopuolelta tarkastelevalle. Organisaation muutos näyttää ulkopuolelta tarkasteltuna hyvin erilaiselta kuin sisältäpäin koettuna. Tällainen prosessimainen ja episodimainen muutoksen tarkastelu ei sovellu organisaation sisäisten muutosprosessien tarkasteluun yksistään. (Stenvall & Virtanen 2007: 20.) Tämän vuoksi tutkimuksessa käytetään muutoksen tarkasteluun muutosprosessin vaiheiden lisäksi muitakin keinoja tai tapoja.

### 2.3.2 Johtajan tehtävät

Muutoksen johtajan laajaa tehtäväkenttää hahmotetaan aluksi käsittelemällä yleisemmin johtajan työhön liittyviä tehtäviä. Johtamisfunktioiden kautta tapahtuva johtamistyön hahmottaminen on yksi klassisen organisaatio- ja johtamistutkimuksen suuntauksista. Klassikoista Fayol (1996) erittelee johtajan tehtäviksi ennustamisen ja suunnittelun, organisoinnin, koordinoinnin, käskemisen ja kontrolloinnin. Fayolin tehtäväluokittelun perusteella on kehitetty edelleen useita johtamis-

---

<sup>38</sup> Käytännönläheisempi näkemys muutosprosessin johtamisesta on esim. Valtionkonttorin (2007: 58–65) julkaisussa, jossa muutosprosessi on jaettu kymmeneen eri kohtaan. Siinä kuvataan muutokseen liittyvät vaiheet, jotka ovat muutoksen perustelu, viestintä ja muutoksen vakiinnuttaminen. Jokaisen vaiheen kohdalla esitellään myös eri toimijoiden (ministeriö, organisaation ylin johto, lähiesimies, työyhteisö tai työntekijä) vastuut ja niihin liittyvät toimenpiteet.

työn luokitteluja. Muita klassikkoja ovat Taylor tieteellisen liikkeenjohdon kehittäjänä sekä Weber byrokratian tutkijana. Gulickin ja Urwicken (1937: 13) POSDCORB-malli lienee yksi tunnetuimmista johtamistehtävien luokitteluista. Johtamisen osa-alueet ovat siinä seuraavat:

- suunnittelu (planning) pitää sisällään kattavien suunnitelmien laatimisen ja keinot päästä organisaation päämääriin
- organisointi (organizing) eli luodaan formaalit rakenteet ja auktoriteetti sekä määritellään ja koordinoidaan toiminnot tietyn päämäärän saavuttamiseksi
- henkilöstön hankinta (staffing) ja kehittäminen sekä hyvien työolosuhteiden luominen ja ylläpito
- päätöksenteko (directing) ja sääntely sekä organisaation edustaminen
- työn koordinointi (coordinating)
- raportointi (reporting) vastuutahoille sekä myös alaisille
- budjetointi (budgeting) eli kaikki organisaation finanssihallintoon, suunnitelmiin ja valvontaan liittyvät tehtävät.

Johtamisfunktioita voidaan tarkastella suhteessa organisaation sisäisiin tai ulkoiisiin tehtäviin ja toisaalta suhteessa organisaation muutokseen tai vakauteen. Selznick (1996: 131) määrittelee johtajan tehtäviksi organisaation institutionaalisen tehtävän määrittelyn, organisaation tarkoituksen ilmentämisen, organisaation puolustamisen ja konfliktin ratkaisemisen. Johtajan tulee aistia sisäiset paineet ja ulkoiset vaatimukset sekä kiinnittää huomiota tapaan, jolla sopeutuva käyttäytyminen saa aikaan muutoksia organisaation luonteessa. Johtajan vastuulla on todellisten ulkoisten uhkien tunnistaminen, ympäristön muuttaminen uusia liittolaisia etsimällä ja organisaation suojeleminen. Johtamisfunktioilla on yhteys muutoksen johtamisen vaiheisiin ja toteuttamisen malleihin. Muutoksen johtamisessa korostetaan johtamisfunktioita, jotka täytyy suorittaa onnistuneen ja hallitun muutoksen läpiviemiseksi.

Johtajan tehtävät vaihtelevat luonnollisesti tilanteesta, organisaatiosta ja johtajasta riippuen. Johtaminen ei olisi kuitenkaan johtamista, ellei sen tehtävänä olisi nämä tietyt johtamistoimet. Näiden tehtävien voidaankin sanoa olevan universaaleja ja ne muodostavat kehikon, jonka avulla johdon toimintaa voidaan tarkastella. (Ks. Richman & Farmer 1974: 19.) Johtamisen tarkastelua johtajan tehtävien kautta on kuitenkin kritisoitu. Johtajan todellisia tekemisiä voi olla vaikea luokitella tiukoihin luokkiin. Johtajat tekevät myös sellaista työtä, jota ei voida luokitella mihinkään edellä mainituista. (Ks. Mintzberg 1980.) Johtamisfunktioiden yhteys muutoksen johtamiseen muodostuu, kun muutoksen johtamista tarkastellaan prosessina ja erilaisten muutoksen johtamista kuvaavien mallien kautta. Malleissa esitetään usein johtamistehtäviä, jotka täytyy suorittaa onnistuneen ja hallitun muutoksen läpiviemiseksi. Johtaminen ilmenee usein myös erilaisten tiimien tai

ryhmien kautta. Aina ei voida osoittaa yhtä johtohenkilöä, etenkin kun on kyse epävirallisesta johtamisesta ja vaikuttamisesta.

Muutoksen johtamisen onnistuneisuus riippuu myös siitä, kenen näkökulmasta sitä tarkastellaan. Muutoksen onnistuminen riippuu paljolti siitä, kuinka muutosprosessia johdetaan ja kuinka hyvin se pystytään perustelemaan organisaation jäsenille. Muutoksen läpiviemisessä näkymättömien voimavarojen hallinta ja johtaminen onkin ratkaisevaa lopputuloksen kannalta. Valmius ja kapasiteetti muutosten toteuttamiseen tulee varmistaa. Varsinkin julkisella sektorilla muutoksen kannatuksen varmistaminen tärkeimmiltä intressiryhmiltä on jopa joissain tapauksissa välttämätöntä. (White 2000; Todnem By & Macleod 2009: 248.)

Muutosta toteutettaessa yksi onnistumisen edellytyksistä on muutossuunnitelman laatiminen. Suunnitelman tulisi sisältää analyysit ja ennakoinnit ongelmista sekä ratkaisut niiden poistamiseksi, päämäärät ja suunnitelmat siitä, kuka tekee mitään, millä aikataululla ja resursseilla. Muutossuunnitelmassa voidaan lisäksi selvittää se, mitä muita vaihtoehtoja muutokselle olisi tarjolla. Hyvässä muutossuunnitelmassa kuvailtujen tehtävien tulisi liittyä selkeästi muutoksiin ja niiden prioriteetteihin. Toteutettavat muutokset tulisi myös kuvata riittävän yksityiskohtaisesti. Suunnitelman kokonaisuuden ja kaikkien osien olisi oltava kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Yllättävien tilanteiden varalta suunnitelmaan voi kuulua varasuunnitelma.<sup>39</sup> (Haveri & Majoinen 2000: 43; Burnes 2004a: 305–309.)

Muutosprosessin johtamisessa seuraavat toimintaohjeet ovat usein noudatettuja. Strateginen suunnittelu on tärkeää, muutoksen tulee tapahtua vaiheittain, muutokseen osallistujat on otettava mukaan suunnitteluun ja toteuttamiseen, tietoa tulee jakaa riittävästi kaikille osallisille ja yksilön sekä ryhmän käyttäytymisen tulee muuttua ja myös organisaatiokulttuurin muutos on välttämätöntä. (Burnes 1992: 246–247; Denhardt 1992: 33; Tidd, Bessant & Pavitt 2001: 268–269.) Golembiewski (1972: 60–66) puolestaan nostaa esiin edellisten lisäksi halukkuuden uusien, ennakkoluulottomien ratkaisujen käyttöönottamiselle.

Johdon tehtävänä on selvittää ja perustella syyt muutokseen ja tehdä tarvittaessa dramaattisia, uutta symbolisoivia muutoksia. Muutoksen hallinnassa tulee pysyä herkkänä muutosta vaativille olosuhteille, muodostaa ohjaustiimi muutoksen toteuttamiseksi sekä laatia strateginen visio. Henkilöstöön liittyen tehtävänä on eri-

---

<sup>39</sup> Lähtötilanteen hahmottamisessa voidaan käyttää esim. SWOT-analyysiä (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat) tai PESTE-analyysiä, jolla selvitetään ilmiön tai organisaation poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknistä ja ekologista tilaa ja tulevaisuutta.

tyisesti osallistaminen sekä työtyytyväisyyden, motivaation ja sitoutumisen varmistaminen. (Valentine & Constable 2007: 63; Cerace & Farinella 2009: 296.)

Lähes poikkeuksetta muutoksen johtamisessa korostetaan jatkuvaa muutoksesta viestimistä ja tiedottamista aktiivisesti ja avoimesti kaikille asianosaisille muutosprosessin kaikissa vaiheissa. Pelkästään tiedon siirtäminen henkilöstölle ei riitä. Tietoa tulee jäsentää, muokata ja tuottaa, jotta muutoksen syyt, toteutustavat ja oletetut vaikutukset olisivat ymmärrettäviä. Organisaation muutosten tavoitteet kommunikoidaan kielen avulla. Onnistuneen muutosprosessin teesit sivuavat kaikki tätä viestinnän tärkeyttä (Boyne 2006: 370; Stenvall & Virtanen 2007: 12–15, 64):

1. Muutosprosessin toteutus perustuu kriittiseen reflektioon eli muutoksessa toimivien tulisi ymmärtää millaisesta muutoksesta on kyse, missä muutosprosessin vaiheessa mennään ja kriittisesti arvioida toimintaansa.
2. Muutoksen tekemiseen tarvitaan avointa kommunikaatiota ja luottamusta, erityisesti tällä on vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin.
3. Tieto mahdollistaa muutoksen: muutoksen johtaminen on helpompaa, kun se perustuu tietoon ja näyttöön.

Organisaation johdon tehtävänä on pyrkiä säilyttämään henkilöstön luottamus muutostilanteissa ja tähän yhtenä keinona on muutoksesta viestiminen. Muutoksesta tiedottaminen on tärkeää, sillä tiedottamisen tavoitteena on auttaa henkilöstöä ymmärtämään mistä muutoksessa on kyse, miksi se on välttämätöntä ja mitkä ovat muutoksen tavoitteet. Johdon vastuulla on toimia tiedon välittäjänä esimerkiksi ministeriön ja esimiestason välillä. Esimiestasolla muutosviestinnässä erityisen tärkeää on tiedottamiseen liittyvä vuorovaikutuksellisuus sekä keskustelun ja palautteen annon mahdollisuus. Viestintä voi tapahtua kasvokkain erilaisissa tilaisuuksissa ja tilanteissa tai välillisen viestinnän kautta, kuten sähköpostitse tai henkilöstölehden välityksellä.<sup>40</sup>

Ylimmän johdon tehtävänä on perustella miksi joudutaan muuttamaan, mitä toimintaympäristössä tapahtuu, mitä hyötyä muutoksesta on ja millaisia vaikutuksia muutoksella on organisaation, yksikön ja yksilön toimintaan. Lisäksi johdon tulee viestiä organisaatiossaan mitä sidosryhmät ja muut toimijat odottavat muutoksesta<sup>41</sup>, millainen on muutosvisio ja mitä henkilöstöltä odotetaan sekä kertoa muutoksen aikataulusta. (Ansoff 1984: 285; Hiatt 2002.)

---

<sup>40</sup> Ks. muutosviestinnän tasot ja toimenpiteet taulukko sekä muutosviestinnän säännöt Valtionkonttorin (2007: 67, 72) julkaisusta Työhyvinvointi muutoksessa.

<sup>41</sup> Ks. Kantanen (2007) sidosryhmien kanssa käytävästä keskustelusta.

Visio selkeyttää muutoksen yleistä suuntaan ja kannustaa ihmisiä tekemään oikeansuuntaisia toimenpiteitä. Tehokas visio on kuviteltavissa ja toteutettavissa oleva, haluttava, rajattu ja joustava sekä viestittävässä. Strategian, vision ja muutostarpeen esilletuominen jatkuvasti muutoksen edetessä nähdään yhtenä keinona hallita muutosta paremmin. Taustojen ja syiden, ulkoisten ja sisäisten paineiden ymmärtäminen auttaa työntekijöitä ymmärtämään muutoksen tarpeellisuuden. Omalla esimerkillisellä toiminnalla johtaja viestii niistä uusista toimintatavoista, joita muutoksessa vaaditaan. (Beer 1980: 66; Valentine & Constable 2007: 63; Viitala 2007: 60.)

Strategia auttaa organisaatiota hallitsemaan muutosta ja käyttämään muutosta hyväkseen. Strategia antaa muutokselle merkityksen ja se toimii myös keinona käsitellä ja hallita monimutkaisuutta. (Harisalo 2008: 239.) Strategian ja muutoksen yhteyttä pohtii myös Bryson (2004: 262), joka toteaa tehokkaan strategian toimeenpanon olevan lähtökohta sille, että haluttu muutos ylipäättään voidaan saavuttaa. Toteuttamisen tulee olla tietoista, tarkoituksellista, strategisesti suunniteltua ja johdettua sekä resurssoitua.

Muutoksessa on monia erilaisia toimijoita, joiden määrittäminen, vastuiden jakaminen, koordinointi ja seuraaminen on muutoksen johtamisen yksi osa-alue. Kaikista organisaatioista löytyy avaintoimijoita. Näitä ovat muutosta ohjaava tiimi, muutoksen johtaja, yksikötason esimiehet ja henkilöstöjohtaja sekä funktionaalinen tiimi, joka vastaa yksikössä muutoksen toteuttamisesta. Julkishallinnossa myös organisaation ulkopuoliset toimijat saavat usein merkittävän roolin muutoksissa. (Stenvall & Virtanen 2007: 90.)

Muutosprosessin hallinnassa ohjaavalla taholla on keskeinen rooli. Tähän ohjaustiimiin tulisi kuulua riittävästi valtaa ja uskottavuutta organisaatiossa omaavia henkilöitä, eri alan ja näkökulman asiantuntijoita sekä pätevyytensä osoittaneita johtajia muutoksen läpiviemiseksi. Selvänä voidaan pitää myös sitä, että henkilöstö tulisi osallistaa päätöksentekoon sekä kouluttaa uusiin tehtäviin. (Ks. Yukl 1994; Kotter 1996; Schraeder, Tears & Jordan 2005.)

Muutoksen hallinnassa auttavat organisaation johtamisrakenteen madaltaminen, jotta saavutetaan joustavuutta. Samalla myös vanhentuneet tai toimintaa jäykistävät säännöt ja normit tulisi poistaa (debykroatisoiminen). Organisaation rakenteita ja prosesseja yksinkertaistamalla mahdollistetaan ydinosaamiseen keskittyminen. Tällä tähdätään pohjimmiltaan tuloksen parantamiseen (Valentine & Constable 2007: 63).

Syvällisessä muutostilanteessa johtamiselta edellytetään myös alaisten uskomuksien, arvojen ja asenteiden muuttamista. Muutoksessa johto on usein ristiriitais-

sa tilanteessa: yhtäältä on ylläpidettävä sitoutumista uudistuksen toteuttamiseen ja toisaalta huolehdittava organisaation perustehtävästä. Muutoksen toteuttamisessa on lisättävä toivottuun suuntaan vaikuttavia voimia sekä toisaalta vähennettävä vastustavia voimia. Johdon yhtenä tehtävänä on pyrkiä säilyttämään tasapaino eri tekijöiden ja toimijoiden suhteen. (Margulies & Wallace 1973; Juppo 2007: 18.) Yliopiston muutosprosessissa tasapainoilu ulkoisten vaatimusten ja sisäisten toimintojen suhteen on haastavaa.

Muutosprosessin johtamiseen kuuluu olennaisena osana muutosprosessin ja muutoksen arviointi. Muutoksen toteuttamiseen kohdistuvaa arviointia tarvitaan virheiden toteuttamiseen ja korjaamiseen jo muutosprosessin alkuvaiheissa. Ensimmäisten tulosten arviointi antaa mahdollisuuden jopa uudelleen suunnata muutosta tai tavoitteita uudelleen. (Cerych & Sabatier 1986: 249). Muutosprosessia arvioidessa tarkastelun kohteena voivat olla sponsoritoiminta, muutosagenttien ja ohjausryhmän toiminta, muutossuunnitelmien toimivuus, viestinnän ja koulutuksen onnistuminen tai kannuste- ja palkitsemisjärjestelmien tuki. Mitä tahansa muutosta ja sen sisältöä analysoitaessa tulee ottaa huomioon muutoksen konteksti. Nykytilan ja tavoitetilan hahmottamisen lisäksi muutosvaiheen tilan arviointi ja tulosten arviointi voivat olla arvioinnin kohteena. (Pettigrew & Whipp 1991.)

Nykytilan arvioinnissa pohditaan muutoksen tarpeellisuutta, muutostekijöitä ja ajankäyttöä. Pohditaan mitä pitää muuttaa, mikä toimii jo nyt suhteessa tavoitteisiin sekä mitkä ovat mahdollisia esteitä nykytilan muuttamiselle. Tavoitetilan arvioinnissa pohdittavia kysymyksiä ovat muun muassa millaiselta organisaation tavoitetila näyttää (eri toimijoiden kannalta), mitä keskeiset muutokset olisivat, miten henkilöstön tehtävät ja rooli muuttuisivat, mikä on teknologian rooli ja mitä mahdollisesti uusia tietoja tavoitetilassa tarvittaisiin. Muutoksen etukäteisarvioinnissa pohditaan henkilöstön suhtautumista muutokseen, mikä henkilöstöä huolestuttaa, menetetäänkö henkilöstöä muutoksen takia sekä muutoksen aikataulua. (Ks. esim. Virtanen 2002; 2003.)

Arvioinnilla saadaan arvokasta tietoa siitä, miten muutosprosessissa on edetty ja onnistuttu. Tätä tietoa voidaan käyttää organisaation omiin tarpeisiin sekä myös viestittäessä organisaatiosta ulospäin. Muutosprosessin arviointia voidaan suorittaa eri tavoin ja muutosprosessin eri vaiheissa. Muutosprosessin toteutumisen arviointiin yliopistoissa liittyviä kysymyksiä voivat olla seuraavat:

- onko muutoksen johtaminen perustunut julkituotuihin arvoihin, jotka selvästi liittyvät yliopiston tehtävän toteuttamiseen
- ottaako muutos huomioon yliopiston nykyhetken tilanteen ja siihen liittyvät vaatimukset



- perustuuko muutosprosessi tosiasioihin ja oletettavissa oleviin muutoksiin tulevaisuuden suhteen
- onko muutoksen toteuttamiseksi laadittu tavoitteet ja suunnitelmat
- onko laadittu kriteerit onnistuneelle muutokselle
- otetaanko muutoksessa huomioon myös yksilöiden muutoksen tukeminen ja vahvistaminen
- onko muutosprosessi suunniteltu juuri kyseistä yliopistoa varten
- onko muutosprosessi ammattimaisesti suunniteltu, tehty ja toteutettu
- tuetaanko muutosta johtajien ja organisaatiokulttuurin taholta
- arvioidaanko muutosprosessia (Lippit, Langseth & Mossop 1985: 145–148; ks. Legge 1984.)

Organisaation johdolla on muutoksessa vastuullaan prosessin läpivienti. Vastuulla on myös tuottavuus, henkilöstön hyvinvointi ja yliopistojen tapauksessa myös yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Johtamisen tavoitteena on sovittaa yhteen toiminnan tuloksellisuus ja tehokkuusvaatimus sekä toisaalta hyvän hallinnon periaatteet. Myös yliopiston johdolta edellytetään sitoutumista yhteisiin valtionhallinnon arvoihin, joita ovat toiminnan tuloksellisuus ja laatu, asiantuntemus, palveluperiaate, avoimuus, luottamus, tasa-arvo sekä puolueettomuus, riippumattomuus ja vastuullisuus. (Ks. Lane 1995.) Näiden arvojen ja periaatteiden noudattaminen toimii hyvänä perustana myös muutoksen johtamisessa.

Muutoksen johtajan tehtävät ovat moninaiset ja haastavat. Tarkasteltu kirjallisuus ja tutkimukset tuovat jatkuvasti lisää tehtäviä ja ulottuvuuksia, joita johdon tulisi huomioida. Kuitenkin samat, erityisen tärkeänä nähdyt tehtävät toistuvat. Taulukossa 4 esitetään huomioita muutoksen johtajan tehtävistä suhteessa organisaation sisäiseen toimintaan ja ulkoiseen toimintaympäristöön (ks. Simon 1996: 9) neljän erilaisen johtamistehtävän kautta jaoteltuna. Kyseessä on visiointiin, organisointiin, motivointiin ja kommunikointiin liittyviä tehtäviä. Toimenpiteet eroavat hieman toisistaan, suuntautuuko fokus organisaation sisäiseen vai ulkoiseen ympäristöön.

**Taulukko 4.** Muutoksen johtajan tehtäviä organisaation sisäisessä ja ulkoisessa ympäristössä.

	<b>Sisäinen</b>	<b>Ulkoinen</b>
<b>Visiointi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategioiden ja visioiden luominen</li> <li>- Kokonaiskuvan mielessä pitäminen</li> <li>- Uuden organisaatiokulttuurin luominen pitkäjänteisesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kyky lukea ympäristöstä tulevat signaalit</li> <li>- Laaja, yhteiskunnallinen näkemys</li> </ul>
<b>Organisointi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muutoksen toteuttaminen ja koordinointi</li> <li>- Muutostiimin muodostaminen</li> <li>- Vastuunkanto muutosprosessista</li> <li>- Muutosprosessin pitkäjänteinen johtaminen</li> <li>- Aito yhteistyö ja osallistaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavoitteiden yhteen sovittaminen</li> <li>- Sidosryhmien osallistaminen tarpeen mukaan</li> <li>- Taustatuen hankkiminen</li> </ul>
<b>Motivointi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muutoksen perustelevinen</li> <li>- Henkilöstön sitouttaminen ja osallistaminen</li> <li>- Esimerkillisyys ja luottamuksen ylläpitäminen</li> <li>- Muutokseen inspirointi</li> <li>- Oma positiivinen asenne, halu ja kyky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eri tahoille muutoksen perustelevinen: muutoksen tavoitteiden esilletuominen</li> <li>- Luottamuksen saavuttaminen ja ylläpitäminen muutoksessa</li> </ul>
<b>Kommunikointi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muutoksen tarpeesta viestiminen</li> <li>- Visiosta viestiminen</li> <li>- Tiedottaminen kaikissa muutoksen vaiheissa</li> <li>- Uusien mahdollisuuksien korostaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiedottaminen sidosryhmille</li> <li>- Tuloksien ja prosessin etenemisestä tiedottaminen</li> <li>- Uuden tilanteen/ organisaation tuominen julki</li> </ul>

Aiemmin on jo useissa yhteyksissä sivuttu kysymystä siitä, mitä menestyksellä tai onnistuneella muutoksen johtamisella tarkoitetaan. Onnistunut muutoksen toteutus perustuu myös kriittiseen reflektioon. Tällä tarkoitetaan muutostoimijoiden ymmärrystä siitä, millaisesta muutoksesta on kyse, missä muutoksen toteutuksessa mennään ja kykyä kriittisesti kyseenalaistaa omaa toimintaansa. Organisaation muutoksen tarkastelu ja johtopäätösten tekeminen sen suhteen, miten hyvin tässä prosessissa on onnistuttu tavoitteiden suhteen, voidaan kiteyttää kahteen kysymykseen: Mikä oli muutoksen alkuperäinen idea ja tarkoitus sekä missä määrin muutoksen kohteena oleva organisaatio on muuttunut. Tämäkin on suhteellisen suppea näkökulma. Muutoksen johtamisen menestyksellisyys ja onnistuminen vaatii useampia ulottuvuuksia, kuten teoreettinen keskustelu osoittaa. (Osborne & Brown 2005: 103; Virtanen & Stenvall 2009: 28.)

### 2.3.3 Johtajan kompetenssit

Muutoksen toteuttaminen on organisaation johdolle erittäin haastava tehtävä (Burnes 2004b: 886). Johtaminen vaatii tiettyjä edellytyksiä, joilla on vaikutusta johtamistoimintaan. Johtajalla tulee olla valtuudet ja edellytykset toimia, valtaa vaikuttaa. Julkisella sektorilla keskeiset johtamisedellytykset ovat päätös- ja toimivaltaa koskevien normien ja ohjeiden väljyys (joka mahdollistaa johdon toimintavapauden), riittävät resurssit, organisaation autonomia rakenteellisesti ja toiminnallisesti, henkilöstöresurssien joustava hyödyntäminen, johtajien oma johtamiskapasiteetti ja osaaminen sekä yleensäkin toiminnan ja tavoitteiden legitimi-teetti sidosryhmiin nähden. (Ojala 2003: 31.)

Jo tieteellisen liikkeenjohdon käsityksissä 1900-luvun alussa korostettiin johtajan roolia uudistamistarpeiden näkijänä ja välittäjänä. Johtajan odotettiin tunnistavan ympäristössä tapahtuvat oleelliset muutokset ja näkevän niiden merkityksen organisaation toiminnalle. Samoin johtajan tuli välittää havaitsemansa muutosvaatimukset työntekijöille uusien tavoitteiden mukaisesti. Toisin sanoen: johtajan tulee olla kaukonäköinen, käyttää toimintaympäristönsä verkostoja sekä hallita ympäristöstä tulevaa informaatiota. Vision muotoilemista ja viestintää korostaa myös Denhardt (1993: 28–30), jonka mukaan muutoksessa visio tarjoaa päämäärän ja suunnan johon pyritään. Visio antaa mahdollisuuden venyttää mielikuvitusta tulevaisuuden suhteen ja parhaimmillaan haastaa ihmiset ajattelemaan uudelleen sitä, mikä on mahdollista.

Bennisin (1992: 312) mukaan menestyvällä johtajalla tulee olla visio, jonka hän pystyy luomaan ja jonka avulla hän pystyy kommunikoimaan. Ihmiset tulee pystyä sitouttamaan visioon. Johtajalla tulisi olla kyky pitää organisaatio oikeassa "kurssissa", varsinkin silloin kun kohdataan ongelmia ja haasteita. Johtajalla tulisi olla mahdollisuus luoda suotuisat edellytykset toiminnalle ja valtuuttamiselle sekä keinot hyödyntää oppivan organisaation piirteitä arvioinnin keinoin.

Muutoksen johtaminen vaatii paitsi suotuisat olosuhteet, myös aktiivisuutta, muutoshenkistä asennoitumista ja johtamiskykyä. Johtamiselle luodut edellytykset ovat se lähtökohta, jonka puitteissa johtaja voi toimia. Joustavuus muuttuvissa tilanteissa ja koko organisaatiokulttuurin muovaaminen edellyttävät johtajalta älyllistä mielenkiintoa, karismaattisuutta, innostavuutta ja yksilön kunnioittamista.<sup>42</sup> Muutoksen johtaminen on myös eräänlainen johtajuuden kypsyyskoe, jossa johtajalta vaaditaan tilanneherkkyyttä, visiointikykyä sekä kokonaisvaltaista nä-

---

<sup>42</sup> Ks. myös Stenvallin ja Virtasen (2007: 105–106) näkemykset muutosjohtajan kompetensseista.

kemystä (Pettigrew 1987: 649; Haveri & Majoinen 2000: 100). Sen lisäksi että johtamistoiminta tarvitsee suotuisat olosuhteet ja edellytykset, johtajalla tulee olla taitoa ja kykyä johtaa.

Sen lisäksi, että muutosprosessin johtamisessa tulee ottaa huomioon yliopiston ominaiset piirteet ja muutoksen luonne, vaikuttavat myös seuraavat seikat rehtorin käyttäytymiseen ja toimenpiteisiin: muiden tahojen odotukset häntä kohtaan, persoonalliset piirteet, suhteet alaisiin, viralliset käytössä olevat kanavat ja toiminnan lainmukaisuuden vaatimukset. Tietyssä asemassa olevaan johtajaan liitetään odotuksia. Myös hänen käsityksensä omasta roolistaan muutoksen johtajana vaikuttavat johtamistyöhön. (Stewart & Garson 1983.)

Johtajan tulee olla tietoinen organisaation identiteetistä, organisaatiokulttuurin ja arvojen vaikutuksesta sekä kytköksistä toimintaympäristöön. Muutoksen johtamisen avuksi luodut menetelmät ja tekniset ratkaisut kuten myös mahdollisuus erilaisten kannusteiden käyttöön muutosprosessin vaiheissa, auttavat muutoksen johtajaa päivittäisessä työssä. (Beckhard & Harris 1987: 8.) Johdon tulee tiedostaa erilaisten muutoksen johtamisen mallien heikkoudet ja vahvuudet osataksaan soveltaa tietynlaista lähestymistapaa omaan organisaatioonsa (Burnes 2004b: 899).

Johtajan tehtävät ja johtajuuden luonne vaihtelevat sen mukaan, missä vaiheessa muutosprosessia ollaan. Johtajan roolilla on vaikutusta merkitysten muovaajana ja yhteisön yhteisten ajattelutapojen perustana. Muutoksen johtajan eri rooleja voidaan tarkastella suhteessa muutosprosessin vaiheisiin. Mintzbergin (1980) tarkastelemista rooleista johtaja voi prosessin aluksi olla puolestapuhuja ja tiedottaja, mahdollisesti muutosvastarintaa murtaessaan neuvottelija ja häiriöiden käsittelijä. Keulakuvan roolissa muutoksen johtaja toimii ollessaan itse esimerkillinen muutoksen toteuttaja. Johdon kyky toimia esimerkillisesti ja esimerkkinä läpi muutosprosessin on eräs tärkeä johtamiseen liittyvä edellytys. Schraeder ym. (2005: 501–502) korostavat johdon esimerkillistä toimintaa muutoksen vastarinnan vähentämisen keinona. Kokonaisuuksia integroiva johtamisrooli ja yrittäjärooli toimivat muutoksen johtamisessa paremmin kuin pelkästään hallinnoijan rooli.

Muutoksen johtajalta edellytetään luottamusta, joka vahvistuu johtajan esimerkistä. Luottamusta voidaan rakentaa organisaation aiempiin kokemuksiin ja toimintatapoihin perustuen. Ihmisillä on taipumus luottaa asioihin, jotka he tuntevat. Johtajan ammattitaito ja kyky johtaa muutosta ovat tärkeitä luottamusta rakentavia tekijöitä, kuten myös toiminnan johdonmukaisuus ja lupauksen pitäminen sekä pyyteetön toiminta. Muutoksen johtajan tulee ymmärtää toimivansa osittain toisten eteen ja organisaation menestymiseksi. (Stenvall & Virtanen 2007: 87–88.) Samansuuntaisia huomioita esittävät myös Eisenbach, Watson ja Pillai (1999: 84–85), jotka yhdistävät muutoksen käsitteeseen uudistavan johtamisen (transforma-

tional leadership). Tämän näkökulman mukaan muutoksen johtaja on vision luoja, esimerkillinen toimija, motivaattori ja uuden kulttuurin luoja sekä karismaattinen inspiraattori. (Ks. myös Virtanen 2009; Harisalo 2008: 246.)

Muutoksen johtamisen taito on harvan johtajan luontainen vahvuus. Jaettu ymmärrys muutoksen syistä, yhteisesti syntyvä näkymä organisaation haluamasta tilanteesta tulevaisuudessa, henkilöstön muutostaitojen kehittäminen ja pienet onnistumiset muutoksen haltuunotossa luovat mahdollisuuksia laajamittaisten ja pitkäkantoisten muutosten onnistumiselle. Todellisten muutosten toteutuminen vie aikaa. Pelkästään muutoksen vaikutusten ilmeneminen vie organisaatiossa – koosta riippuen – vuodesta kahteen, toimintatapojen muuttaminen muutaman vuoden lisää ja todelliset toimintakulttuurien muutokset kymmenenkin vuotta. (Karinen 2007.)

Muutoksessa johtaja on organisaationsa tärkein muutosagentti. Johtajan sitoutuminen muutokseen, vastuunkantaminen päätöksistä, taustatuen organisoiminen, kyky organisoida muutosprosessin osatekijät toimivaksi kokonaisuudeksi sekä kyky hahmottaa organisaation tulevaisuuteen vaikuttavat tekijät ovat kaikki tärkeitä tekijöitä onnistuneen muutosprosessin läpiviemisessä. (Ks. Temmes 1991.) Muutoksen johtamisessa julkisella sektorilla tärkeää on kyky lukea ympäristöstä tulevia signaaleja ja johtaa muutosta pitkäjänteisesti poliittisten realiteettien mahdollisesti vaihtuessa. Poliittisten johtajien vaihtuvuus voi aiheuttaa ongelmia esimerkiksi muutokseen sitoutumisessa. (Morgan 1988: 9.) Muutoksen johtaminen edellyttää johtajilta kykyä hallita monimutkaisia yhteiskunnallisia ilmiöitä ja vaikutussuhteita.

Yhteenvedona muutoksen johtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia voidaan todeta olevan paineensietokyky, epävarmuuden sietäminen, sopeutumiskyky ja itsensä likoon laittaminen. Hän on karismaattinen ja läsnä, omaa tilanneherkkyyttä, ammattitaitoa sekä aitoa halua johtaa muutosta. Taulukossa 5 muutoksen johtajan kompetenssit on ryhmitelty neljään osa-alueeseen, jotka ovat visiointi-, organisointi-, motivointi- ja kommunikointikyvyt (vrt. taulukko 4). Onnistuminen muutoksen johtajana riippuu myös paljolti siitä, miten hyvin johtaja osaa käyttää näitä kykyjään muutoksen toteuttamisessa.

**Taulukko 5.** Muutoksen johtajan kompetenssit.

Visiointi	Organisointi	Motivointi	Kommunikointi
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uudistamiskykyinen</li> <li>- Kaukonäköinen</li> <li>- Ennakoiva ja toimintaympäristöä tulkitseva</li> <li>- Muutoksen merkityksen tiedostava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategisesti toimiva</li> <li>- Tavoitteellinen</li> <li>- Vastuunkantaja</li> <li>- Verkostojen hyväksikäyttäjä</li> <li>- Yhteensovittaja ja koordinoija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspiroiva</li> <li>- Sitouttava ja osallistava</li> <li>- Esimerkillinen ja sitoutunut</li> <li>- Valmentava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteistyökykyinen</li> <li>- Luotettava</li> <li>- Informaatiota hankkiva ja hallitseva</li> <li>- Informaatiota jakava</li> </ul>

Muutosprosessien johtajia voidaan tukea muun muassa luomalla tarkoituksenmukainen työnjako, koordinaatio ja dialogi eri intressiryhmien ja toimijoiden kesken sekä erilaisilla olosuhderatkaisuilla, johtamiskoulutuksella ja prosessia tukevilla asiantuntijapalveluilla. Temmes (1991: 8) näkee ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttämisen hyvänä keinona erityisesti silloin, kun kyse on sellaisesta muutoksesta, jossa organisaation omat voimavarat eivät riitä muutoksen valmistelussa tai toteuttamisessa. Konsulttiapu tulee kuitenkin kytkeä organisaation omaan kehitystoimintaan ja konsulttien toiminnan tuloksellisuus on varmistettava. Suomessa julkishallinnon uudistusten toimeenpanossa on Pollittin ja Bouckaertin (2000: 219) mukaan käytetty suhteellisen vähän konsultteja tai muita ulkopuolisia. Konsulttien rooli on ollut informaation keräämisessä ja tiedon tuottamisessa, mutta uudistusten toimeenpano on jäänyt virkamiehille itselleen.

Muutoksen johtajan työvälineitä esimerkiksi valtionhallinnossa ovat organisaation eri tasojen strategiset suunnitelmat visioineen ja toiminnallisine linjauksineen, virkamiesoikeudelliset rajoitukset ja mahdollisuudet, yt-menettely, tulos- ja kehityskeskustelumenettely lomakkeineen sekä organisaation sisäisessä viestinnässä käyttämät välineet. (Valtiokonttori 2007: 54.)

Yhteiskunnan ja organisaatioiden muuttuessa myös johtamisen täytyy uudistua. Tarvitaan uudenlaisia johtamisvalmiuksia ja -edellytyksiä: tietoja, taitoa ja oikeanlaista asennetta. Johtamistapa ei muutu äkillisesti organisaatiomuodon tai rakenteen muuttuessa, vaan on enemmänkin kytköksissä organisaatio- ja toimintakulttuurin muutokseen. Johtamisen muuttumisen taustalla on järjestelmätason muutoksia, kuten muutos sääntövaltaisesta johtamisesta tulosjohtamiseen. Tämä puolestaan on edellyttänyt sääntöjen purkamista, delegointia ja päätöksenteon yksinkertaistamista. (Denhardt 1993; Pollitt ym. 1997: 56.)

Hallinnon toimintaperiaatteiden radikaali uudistuminen, varsinkin asiakaslähtöisyyden yleistyminen on muuttanut julkisten johtajien roolia. Varsinkin ylimmän

virkamiesjohdon tehtäviin ovat vaikuttaneet yhteiskunnallisten asioiden ja hallinnan monimutkaisuuden ja vaativuuden lisääntyminen. Ylimmän virkamiesjohdon on kyettävä ymmärtämään ja hallitsemaan yhteiskunnallisten asioiden ja kenttien, muun muassa politiikan ja julkisuuden, toimintaperiaatteet. Muutoksen johtaminen edellyttää kykyä monimutkaisten yhteiskunnallisten ilmiöiden ja vaikutusyhteyksien hahmottamiseen. Uudistajan roolissa johtajan on siedettävä epävarmuutta ja aktiivisesti sopeuduttava jatkuvaan muutokseen, myös henkilökohtaisesti. Muutoksen johtamisessa olennaista on pyrkiä ymmärtämään prosessin luonteen moninaisuutta. Rationaaliselle, autoritäärisyyteen taipuvalle ja sääntöihin luottavalle julkisjohtajalle tämä voi olla vaikeaa. (Valtiovarainministeriö 2003.) Muutoksen johtamisen kompleksinen kenttä, jossa toimitaan monimuotoisessa vuorovaikutuksessa erilaisten sidosryhmien ja uusienkin toimijoiden kanssa, asettaa julkisjohtajille vaativia haasteita. Useiden toimijoiden päämäärät ja osittain ristiriitaiset tavoitteet tulee pyrkiä sovittamaan yhteen.

Denhardt (1993: 25) puolestaan pohtii julkisjohtajan roolia monimutkaisessa kilpailevien arvojen maailmassa, jossa rationaaliset ja manageriaaliset toimintatavat tuovat johtamiseen vain vähän apua. Julkiorganisaation johtaja tavoittelee sekä legitimizeettiä johtamiselle että myös tulosta toiminnalle (Ashworth ym. 2007: 184).

Yliopiston ylimmän hallinnon rooli johtamisen kehittämisessä on olennainen. Jos se ei ole sitoutunut henkisesti ja konkreettisesti johtamisessa tapahtuviin tai tavoiteltaviin muutoksiin, sitoutumista on vaikea vaatia muiltakaan. Ilman organisaation ylimmän tason jatkuvaa sitoutumista uudennlaisiin johtamisen tapoihin ja tyyliin, on alemman tason johtajien vaikea ottaa niitä käyttöön ja saada käytäntöihin todellisia muutoksia. (Linjakumpu 2008: 34.)

## 2.4 Muutoksen johtamisen haasteita

### 2.4.1 *Muutosvastarinnan ja organisaatiokulttuurin vaikutus*

Seuraavaksi tarkastellaan organisaation muutoksen inhimillistä ja kulttuurista ulottuvuutta. Vaikka tehdään rakenteellisia ja strategisia ratkaisuja, huomio tulee muutoksen joka vaiheessa kiinnittää myös henkilöstön johtamiseen. Muutoksen aikaansaamiseksi tarvitaan uudenlaista, tavallisuudesta poikkeavaa henkilöstöjohtamista. Tässä työssä henkilöstöjohtamisen kysymykset on nähty kiinteänä osana muutoksen johtamisen prosessia, jossa henkilöstön mukaan ottaminen, avoimuus ja tiedottaminen ovat edellytyksiä onnistuneelle muutokselle. (Denhardt 1993: 71; Maddock 2002; Viitala 2007: 36.)

Muutoksen johtamisen kokonaisvaltainen hahmottaminen edellyttää aiemmin esitellyn organisaatiolähtöisen tarkastelun lisäksi yksilöiden huomioimista muutoksessa. Kyse on yksilön ja ryhmien käyttäytymisen tutkimisesta osana organisaatiota. Organisaatiokäyttäytyminen on soveltava tieteenala, jonka tavoitteena on ymmärtää ihmisten käyttäytymistä työelämässä.<sup>43</sup> Ihmisten käyttäytymistä paremmin ymmärtämällä voidaan johtamisen keinoin ohjata työntekijöitä toimimaan tietyllä tavalla ja näin vähentää muutosvastarintaa sekä edistää organisaatiokulttuurin muuttumista. (Kumar, Kant & Amburgey 2007.)

Vaikkei organisaatiossa muutos olisi lähtöisin yksilöstä, toteutuu se viime kädessä yksilön, työntekijän toimesta. Jos työntekijän toimintatavat eivät muutu, on kyse vain pintapuolisesta muutoksesta. (Lawrence & Lorsch 1969: 87; Brunetto 2001.)

Henkilöstö kokee muutoksen usein eri tavalla kuin johto. Näkökulmat ja lähtökohdat usean eri tekijän suhteen ovat erilaiset. Henkilöstö voi olla myös muutoksen hyväksymisen suhteen eri vaiheessa kuin sen johto. Yksilön suhtautumisessa muutokseen voidaan nähdä klassinen muutoskäyrä: aluksi lamaannutaan, sitten toiveet paremmasta heräävät ja lopuksi tilanteeseen sopeudutaan. Alkuvaiheessa toiminta lamaantuu, ennen kuin muutokset saadaan vietyä toiminnan tasolle ja uudet käytännöt alkavat toimia. Muutosvastarinta ja sen voimakkuus vaihtelee muutosprosessin edetessä. (Coghlan & Rashford 2006: 51–55; Marshall 2007: 13.)

Muutosvastarinta ja organisaatiokulttuurin ymmärtäminen, ja parhaimmillaan niiden hyödyntäminen muutoksen tueksi, on haasteellista ja vaativaa. Muutoksessa toimijoiden osalta muutosroolien paikantaminen organisaatiossa on ensisijaisen tärkeää. Tunnistamalla ne henkilöt, jotka omalla toiminnallaan voivat joko edistää tai vaikeuttaa muutoksen toteuttamista, voidaan heitä ohjata ja hyödyntää hankkeen aikana. Muutoshankkeissa organisaation sisällä voidaan tunnistaa neljä keskeistä roolia ja vastuualuetta. Sponsorit eli ylimmän johdon edustajat viestittävät organisaatiolle prosessin tärkeyttä. Advokaatit eli organisatorisesti merkittävät vaikuttajat (joko asemansa kautta tai epävirallisesti) ovat avainasemassa edistämässä tai hidastamassa hankkeen edistymistä. Agentteja ovat henkilöt, jotka vievät aktiivisesti muutosta eteenpäin, kuten esimerkiksi hankkeiden projektipäälliköt. Muutoksen kohteet eli ne henkilöt, joita muutos koskettaa, ovat yksi muutoksessa toimivista ryhmistä. (Lippit ym. 1985: 60–61.)

---

<sup>43</sup> Organisaatiokäyttäytyminen nojaa useisiin käyttäytymistieteisiin, kuten psykologiaan, sosiaalipsykologiaan, sosiologiaan, antropologiaan ja politiikan tutkimukseen (Juuti 1992: 9).



Muutosvistarinnan nähdään olevan luonnollinen osa muutoshanketta. Tällöin tiedetään muutoksen herättäneen tunteita. Se osoittaa myös, että ihmiset haluavat vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen. Muutosvistarinnan muodostumiseen vaikuttavat organisaation historia, muutospaine, tavoitteiden haluttavuus, organisaatiokulttuuri ja muutkokemukset. Muutosvistarinta johtuu harvemmin siitä, että suoraan vastustetaan itse asiaa tai ettei haluta muutosta, vaan kyseessä on usein muutoksen herättämä epävarmuus. (Lewin 2009: 153–154.)

Muutosvistarintaan voivat olla syynä epätietoisuus henkilöstön roolista muutoksessa, tyytyväisyys nykytilaan, muutokseen riittämätön koulutus, valmistelu ja tiedotus sekä uskomukset, pelot ja huhut muutoksesta (ks. esim. Valtee 2004: 21–23). Muutoksen esteenä voivat olla ylimmän johdon sitoutumattomuus, yleinen muuttumishaluttomuus sääntökeskeisyydestä asiakaskeksisyyteen, haluttomuus riskin ottoon eli pelko oman aseman muuttumisesta sekä uusien vastuiden ja valtuuksien tuoma epävarmuus. Muutosvistarinta tulisi murtaa lannistamatta työntekijöitä. Muutos pyritään perustelevaan kaikille tasoille siten, että ihmiset haluavat sitoutua muutokseen ja ponnistella sen eteen. (Ks. Lanning ym. 1999; Lewin 2009). Myös sitoutumisen aste muutoksen edetessä vaihtelee. Ennen lopullista sitoutumista ja sisäistämistä yksilö valmistautuu ja lopulta hyväksyy muutoksen (jos hyväksyy).

Myös Trader-Leigh (2002) toteaa muutosvistarinnan kartoittamisen olevan olennainen osa muutoksen hallintaa ja johtamista. Kaikille muutoksessa mukana oleville on tuotava ilmi se visio ja tavoitetila, johon muutoksella pyritään. Osoittamalla, että johto on sitoutunut muutokseen, voidaan välttää muutoksen legitimitteikkriisi. Muutosvistarintaa voidaan vähentää myös antamalla henkilöstön osallistua, tiedottamalla ja kouluttamalla, vaikuttamalla asenteisiin, palkitsemalla ja seuraamalla tavoitteiden toteutumista. Myös organisaatiokulttuurin vähittäisellä muuttamisella lievennetään muutosvastaisuutta. (Thompson 1995: 210.)

Organisaatiokulttuurin hahmottaminen ja sen vaikutuksen määrittelevä organisaation muutoksessa ei ole helppoa. Organisaatiokulttuurilla on kuitenkin oma vaikutuksensa muutoksen toteuttamiseen ja se on usein myös muutoksen kohteena. (Denhardt 1993: 25.) Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan perusolettamusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoisen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Organisaatiokulttuuri on koko organisaatiota koskeva, henkilöstöä ja sidosryhmiä virittävä ja ohjaava toimintatapa. Tämä voi ilmetä muun muassa arvostuksina, normeina, tapoina, tuotteina ja palveluina, symboleina ja rituaaleina tai ulkopuolelle välittyvänä ilmapiirinä. Organisaatiokulttuuri syntyy erilaisista yhteisistä

kokemuksista, ongelmatilanteista ja niiden käsittelystä yhdessä. (Schein 1987: 26; 1992; Harisalo 2008: 268.)

Organisaatiokulttuuriin sisältyvät myös organisaation arvot eli ne tärkeänä ja hyväksyttävänä pidetyt toimintatavat, joiden mukaan käyttäydytään. Organisaatio koostuu ihmisistä, joiden oma arvomaailma heijastuu väistämättä työhön ja tätä kautta koko organisaatioon. Tämä tulee muutoksen johtamisessa ottaa huomioon, sillä johtaja ei voi väkisin pakottaa työntekijöitään toimimaan tietyllä tavalla, jos se sotii heidän henkilökohtaisia uskomuksiaan vastaan. Tästä johtuen johtajan keinot muuttaa organisaatiokulttuuria ovat jossain määrin rajalliset. (Ks. esim. Collins 1998: 127.) Branson (2008: 392) korostaa arvojen käyttämistä organisaation muutoksen perustana ja sitä, että muutosta täytyy tapahtua ensin yksilökohtaisella tasolla ja vasta tämän jälkeen organisaatiotasolla. Tällä vähennetään muutostavastarintaa ja varmistetaan organisaation toimintakyky muutoksessakin. Organisaation ja yksilön arvojen yhteensovittaminen edistää muutosta ja sen hyväksymistä (Paarlberg & Perry 2007).

Julkisorganisaatiossa vallitseva toimintakulttuuri poikkeaa jonkin verran yksityisistä organisaatioista (Parker & Bradley 2000). Julkisorganisaatioissa vallitsevia erilaisia kulttuureita ovat yhteiskunnallinen, poliittinen, byrokraattinen ja julkishallinnon kulttuuri. Näillä kaikilla on vaikutusta organisaation toimintaan. Nämä erilaiset kulttuurit ilmenevät hallinnon eri tasoilla. Muutosta toteutettaessa tulee ottaa huomioon nämä julkishallintoon liittyvät kulttuurit, mutta myös yliopiston oma yksilöllinen toimintakulttuuri. (Osborne & Brown 2005: 85–86.) Aarrevaara (2009: 21) toteaa, että rakenteelliset tai lainsäädännölliset uudistukset voivat vain osittain muuttaa yliopistoihin syvälle juurtuneita perinteitä ja toimintatapoja.

Organisaatiokulttuurin muutos ei aina olekaan välttämätöntä. Usein kulttuurin muutoksen sijaan tarvitaan paremminkin muutoksia toimintatavoissa ja johtamisessa sen hetkisen kulttuurisen kontekstin puitteissa. Taustalla on ajatus siitä, että organisaatiokulttuuri muuttuu pikkuhiljaa siihen suuntaan mihin käytännön toimenpiteillä pyritään. Keskustelevalla ja osallistavalla ilmapiirillä organisaatiossa voidaan tukea muutosta ja sen toteuttamista. (Ks. Schein 1992; Burnes 2004a: 178.) Tätä puoltavat myös Meekin (1995: 279) huomiot siitä, että organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria ei voida muuttaa, mutta sitä voidaan tukea. Tämä johtaa käyttäytymisen muutoksiin jotka ilmenevät osana organisaatiokulttuuria.

Organisaatiokulttuurin vaikutus muutoksen toteuttamiseen ilmenee parhaiten juuri muutostavastarinnan voimakkuuden kautta. Jos nykyiset toimintamallit tukevat muutosaltaista ilmapiiriä, on muutoksen läpivienti hieman helpompaa. Collinsin (1998: 125) mukaan johtajan kyvyillä on ratkaiseva merkitys organisaatiossa val-

litsevien arvojen ja asenteiden muuttamisessa. Lähtötilanteen määrittely, yhteisen vision luominen ja sitoutuneisuuden osoittaminen muutosta kohtaan ovat organisaatiokulttuurin muutosta edistäviä toimenpiteitä.

#### 2.4.2 *Muita muutoksen johtamisessa ilmeneviä ongelmia*

Muutoksen johtamisessa ilmenee usein muitakin haasteita kuin muutosvastarinta (Gauld 2003: 305). Julkisella sektorilla nämä haasteet ovat usein monimutkaisia ja organisaation ulkopuolelta tulevia. Näiden haasteiden ja erilaisten reunaehtojen ymmärtäminen on johtamisen kannalta olennaista.

Muutosten johtamisessa huomioon tulee ottaa toiminnan ja päätösten poliittisuus, muutoksen sosioekonomiset vaikutukset sekä kulloisenkin kohteen hallinnon erityispiirteet. Johtaminen poliittis-hallinnollisessa ympäristössä on yksi julkiseen johtamiseen liittyvä piirre. (Bennis 1992: 311; Pollitt & Bouckaert 2000: 28.) Poliitikot ja niiden toimeenpano voivat olla julkisorganisaatiolle joskus yllättäväkin tehtävä. Poliitikko on myös yksi muutoksia aiheuttava tekijä. Kuten aiemmin todettiin, yliopistojen toiminnan ja poliittisuuden kytkentä ilmenee monella tapaa. Seuraavista julkisjohtamiseen liittyvistä piirteistä näyttää suurin osa olevan löydettävissä myös yliopiston johtamisesta. Yksityiseen sektoriin verrattuna julkisen sektorin johtamisessa erityispiirteitä ovat hallinto- ja virkamiesoikeuden sekä oikeusturvan painoarvo, muodollisuus sekä toimivaltarajat, hitaampi ja raskaampi hallinto- ja päätöksentekoprosessi sekä vaatimus yhteiskunnallisten vaikutusten selvittämisestä. Johtamista leimaa jossain määrin vallankäytön yksipuolisuus. (Parker & Bradley 2000.)

Esitetty onkin, että julkisorganisaatioilla voi olla yksityisiin organisaatioihin verrattuna vähemmän tilaa toimia kuin yksityisellä sektorilla. Tähän vaikuttavat esimerkiksi rajoittuneet resurssit, lainsäädäntö tai palveluvelvoite (Fernandez & Pitts 2006: 325). Muutoksen läpivienti on julkisella sektorilla ollut hitaampaa kuin yksityisellä sektorilla, johtuen muun muassa ulkoisten muutospaineiden vähyydestä ja suunnittelupainottuneisuudesta.

Organisaation adaptaatiota tapahtuu jatkuvasti. Uusia impulsseja toiminnan muuttamiseen tulee ympäristöstä yhä kiihtyvällä tahdilla (esim. valtion asettamat lait ja päätökset kunnille). Organisaation muutoskykyyn vaikuttavat suuresti sen rakenteelliset ja hallinnolliset ratkaisut. Julkisorganisaation toimintamallit (hierarkkiset ja byrokraattiset rakenteet) voivat hidastaa kykyä vastata näihin uusiin tilanteisiin. Julkisorganisaatioiden päätöksentekoon ja ohjaukseen liittyen muutosta taustoitavat poliittiset perusteet ja asiantuntijajohtajien käyttö. (Recascinowise 2002; Boyne 2006: 366.)

Vaikka julkisorganisaatioilla on yhteistoiminnan vaatimus, eivät kaikki organisaatiot ole saaneet henkilöstöä muutoksen tueksi siinä määrin kuin olisi toivottavaa. Muutoksen johtamisessa epäonnistuminen voi johtua myös siitä, ettei henkilöstön kokemuksia ole otettu huomioon. Tämä puolestaan voi johtaa epätyytyttävään sitoutumiseen. (Alasoini 2001: 54; Valtee 2004: 16; Stenvall & Virtanen 2007: 21).

Caidenin (1976) esittämistä hallinnon reformien toteuttamisessa ilmenevistä heikoista kohdista osan voidaan katsoa myös olevan ongelmana julkisorganisaation muutoksen toteuttamisessa. Päätäjillä ja muutoksen toteuttajilla tulee olla riittävästi oikein tulkittua tietoa suunnittelun ja toteutuksen tueksi ja muutoksen päämäärät tulee tuoda selvästi esiin. Tulee myös ymmärtää, että jokainen muutos on erilainen ja muutoksen toteuttamisen tueksi tarvitaan usein muitakin kuin perinteisiä ohjaus- ja toimeenpanotapoja. Ongelmaksi voi muodostua se, ettei palautetta anneta riittävästi eikä muutosta valvota tai arvioida. (Ks. Juppo 2005: 130).

Hallinnossa muutoksia vaikeuttavia tekijöitä voivat olla heikko muutosjohtajuus, erilaisten toimijoiden intressien yhteensovittamisen vaikeus, organisaation ominaispiirteet ja muutosteksti (Nyholm 2008). Kaavamaisuuteen ja liialliseen konsensukseen perustuva uudistaminen voi pahimmillaan johtaa toiminnan taantumiseen tai jopa estää muutoksia. Muutoksissa mukana olevilla ihmisillä voi olla hyvinkin erilaisia käsityksiä uudistuksen tavoitteista. Uudistamisessa tulee hyväksyä siihen liittyvä moniäänisyys. Hallinnon uudistamisessa tarvitaan uusia ja luovia tapoja ratkaista ongelmia. (Airaksinen 2009.)

Johtaminen on sidoksissa kyseisen yhteisön historialliseen tilanteeseen sekä taloudellisesti että poliittisesti. Julkinen johtaminen on oma erityislaatuinen ilmiönsä, jossa yleisten johtamisoppien käyttö voi olla rajattua. (Temmes, Kiviniemi & Peltonen 2001: 64; Christensen & Laegreid 2007: 5; Salminen 2008.)

On jopa esitetty, että julkisella sektorilla on ollut merkittäviä ongelmia toimeenpantaessa ja johdettaessa organisaation muutosta. Strategisen johtamisen puuttessa organisaatiosta tulee vahvasti poliittiseen ohjaukseen nojaava. Kun on jo aiemmin tullut ilmi, muutoksen johtaminen on julkisella sektorilla useimmiten ylhäältäpäin johdettua, radikaaliin strategiaan perustuvaa ja poliittisen tahdon toimeenpanoa. (Ferlie, Ashburner, Fitzgerald & Pettigrew 1996: 86; Worrall ym. 2000.)

Vaikka haasteita ja kritiikkiä julkisorganisaatioiden muutoksen johtamista kohtaan esitetäänkin, julkiset organisaatiot eivät kuitenkaan ole "olosuhteidensa vankeja" eivätkä passiivisia toimijoita, joita ohjailaan ulkoapäin poliittisin perustein (Ashworth ym. 2007). Saloureen ja Burnesin (1998) mukaan julkisella sektorilla

on valinnan varaa muutoksen toteuttamisessa. Organisaatiossa voidaan vaikuttaa siihen, miten ja millä keinoin muutosta johdetaan sekä valita organisaatioon ja muutokseen soveltuva johtamistapa. Aiemmin käsitellyt onnistuneen muutoksen elementit, kuten myös ongelmat ja haasteet, ilmennevät myös yliopistoihin kohdistuvissa muutoksissa.

Muutoksen johtaminen on usein kaikissa muutosta läpikäyvissä organisaatioissa toimimista rajoitetun rationaalisuuden maailmassa, jossa johtajilla on käytössä epätäydellinen ja epävarma informaatio. Se rajoittaa valinnan mahdollisuuksia. Johtajat pyrkivät valitsemaan tyydyttäviä vaihtoehtoja, joista ollaan yhtä mieltä. Tällainen päätöksenteko voi johtaa toimintaan, joka ei välttämättä edistä organisaation muutosta. (Harisalo 2008: 151.)

Maddockin (2002: 25) mukaan muita esteitä muutoksen toteuttamiselle ylipäätään ovat huonot suhteet sidosryhmiin, johtajuuden puute, se ettei henkilöstöä oteta mukaan suunnitteluun ja päätöksiin, keskittyminen liikaa tuloksiin ja tavoitteisiin ja riskinottokyvyn puuttuminen. Organisaation muutosprosessi ei myöskään saisi lamaannuttaa organisaation normaalia toimintaa. Muutosvalmiuden luominen ja muutoksen vakiinnuttaminen saavat liian vähän huomiota.

Cerych ja Sabatier (1986: 242–243, 248) esittävät seuraavat päätelmät muutoksen onnistumisesta. Kauaskantoiset muutokset onnistuvat, jos ne kohdistuvat vain yhteen tai harvaan toiminnalliseen alaan. Tämän lisäksi kannattaa muuttaa yhtä instituutiota kerrallaan kuin koko järjestelmää. Pienet muutokset epäonnistuvat, koska muutoksen dynamiikka ei toimi. Ongelmana on usein päämäärien ja tavoitteiden moninaisuus, jota on vaikea välttää. Näiden lisäksi muutoksessa voi tulla esiin myös epätoivottuja ja odottamattomia asioita, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Uudistukset epäonnistuvat, koska uudistajat eivät saa tarpeeksi taustavoimia uuden tilan tueksi. Tällä tarkoitetaan myös riittäviä taloudellisia resursseja muutoksen toteuttamiseen. (Clark 1986; Brunetto 2001.) Muutos voi epäonnistua jos poliittis-hallinnolliset tahot eivät tue muutosta, positiiviset käyttäytymismallit puuttuvat, visio ei ole yhtenäinen ja onnistumisen arviointi tapahtuu yleisellä tasolla, ilman julkituotua kriteeristöä (Levy 2004).

Muutoksen vakiinnuttamisen ja arvioinnin kohdalla on usein ongelmia. Johdon tulee olla sitoutunut viemään muutos loppuun saakka. Muutoksen vakiinnuttaminen on tärkeä vaihe, koska siinä varmistetaan, että muutoksella tavoiteltu tila on pysyvä (Fernandez & Pitts 2007: 334). Ongelmia esiintyy myös muutoksen toteuttamisen jälkeen tehdyissä arvioinneissa, jotka on jätetty tekemättä tai on tehty puutteellisesti, eikä näitä arviointeja ole osattu hyödyntää. Tähän syynä voivat olla negatiiviset asenteet koko muutosta kohtaan, joten arviointia ei haluta tehdä. Toisaalta arvioinnin aikana ilmenevät ongelmat johtavat puutteelliseen arvioin-

tiin, eikä näin ollen kokemuksia muutoksesta pystytä käyttämään muiden muutosten johtamisen hyväksi. (Skinner 2004: 151.)

Myös Kotter (1995) on tarkastellut organisaation tasolla syitä, miksi muutoshankkeet epäonnistuvat. Kun tunnistetaan tyypillisimmät virheet, voidaan niitä ainakin yrittää välttää. Tiedostettava on, että muutosprosessi sisältää vaiheita, joihin menee aikaa. Vaiheiden väliin jättäminen luo harhan nopeudesta, eikä näin päästä toivottuun tulokseen. Muutos epäonnistuu muun muassa siksi, että muutosprosessin toteuttamisessa muutoksen välttämättömyyttä ei korosteta tarpeeksi. Muutos voi epäonnistua jos ei perusteta tarpeeksi vahvaa ohjaavaa tiimiä, ei ole visiota tai visiosta kerrotaan aivan liian vähän tai vision tiellä olevia esteitä ei poisteta. Muutosprosessissa kohdataan ongelmia mikäli muutosprosessin läpiviemiseksi suunnitelmat puuttuvat tai muutoksia ei juurruteta yrityksen kulttuuriin.

Huolellisella suunnittelulla ja muutosprosessin kaikkien vaiheiden toteuttamisella ja läpikäymisellä voidaan organisaation muutoksessa yleisemmin ilmeneviä ongelmia pyrkiä välttämään tai ainakin ennakoimaan. Todnem Byn (2005: 370) mukaan osa muutoksista epäonnistuu siksi, ettei yhteistä viitekehystä muutoksen johtamiselle ja toteuttamiselle ole teoreetikkojen ja käytännön toiminnan välillä kyetty muodostamaan. Myös empiiristen tutkimustulosten puuttuminen tuloksellisista ja menestyneistä organisaation muutosten johtamisista verrattuna teoreettisiin malleihin on ongelma: ei ole selvyyttä siitä, mikä malli toimii missäkin tilanteessa parhaiten. Muutokset myös epäonnistuvat, koska käytetyt mallit ovat liian pelkistettyjä kuvauksia kompleksisesta prosessista. Muutosta ei ole helppo johtaa menestyksellisesti (Burnes 2004b: 886).

## 2.5 Yhteenveto

Koska edellä tarkasteltu muutoksen johtamisen keskustelu on moniaineksinen ja kirjava yhdistelmä erilaisia teorioita, suuntauksia ja analyysejä, on perusteltua lopuksi tarkastella millaisen kontribuution ne antavat hallintotieteelliselle johtamisteoreettiselle keskustelulle. Mielestäni seuraavat havainnot ovat näistä keskeisimmät.

Ensimmäinen huomio koskee teoriavalintoja. Kontingenssiteoreettinen lähestymistapa näyttää olevan systeemiteoriaa käyttökelpoisempi vaihtoehto muutoksen johtamisen tarkasteluun. Strategiatutkimus, muutosviestintään keskittyvät näkökulmat tai oppivaan organisaatioon keskittyvät näkökulmat voisivat toimia hyvänä apuna hahmotettaessa tai toteutettaessa organisaation muutoksen johtamista.

Tutkimukset organisaation muutoksista käsittelevät usein yksittäisiin muutostilanteisiin tai tapauksiin liittyviä kysymyksiä kuten muutosvastarintaa, henkilöstön roolia, muutokseen liittyviä haasteita tai viestinnän roolia muutoksen johtamisessa. Useat muutoksen johtamista tarkastelevat tutkimukset esittävät näkökohtia, joita muutoksen johtajan tulee ottaa huomioon. Näissä tarkasteluissa toistuvat samat, kriittisenä pidetyt toimintaohjeet.

Edellisen teoreettisen katsauksen perusteella voidaan todeta, että muutoksen motiivit ja kohteet vaihtelevat tilanteesta ja organisaatiosta riippuen. Tämän vuoksi yhtä ainoaa kaikkiiin tilanteisiin soveltuvaa muutoksen johtamisen mallia ei ole löydettävissä. Erilaisia teoreettisia lähestymistapoja ja näkökulmia on useita. Organisaation muutoksia voidaan tyypitellä esimerkiksi aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla.

Näkemykseni on, että monipuolisia lähestymistapoja yhdistämällä saavutetaan sekä muutoksen johtamisessa että sen tutkimisessa parhain lopputulos. Johdon tulee tiedostaa erilaisten muutoksen johtamisen mallien heikkoudet ja vahvuudet osatakseen soveltaa sitä omaan organisaatioonsa. Esimerkiksi muutoksen tarkastelu pelkästään teknisenä muutosprosessina ei riitä. Muutosprosessin vaiheet ja muutoksen johtamisen mallit kytkeytyvät toisiinsa. Organisaatiot ja muutostilanteet ovat monimutkaisia. Muutosten luonteeseen kuuluu, että taustalla vaikuttavat lukuisat tekijät ja muutoksella on oma sisäinen kulkunsa. Muutoksilla on monenlaisia syitä, joita voidaan selittää paremmin kytkeytymisinä kuin seurauksina.

Teoreettinen keskustelu osoittaa lisäksi, että muutoksen johtajan organisatoriset ja henkilökohtaiset edellytykset sekä johtamistyyli vaikuttavat siihen, millaiseksi muutoksen johtaminen muodostuu. Muutoksen johtajan tehtävät ovat moninaiset ja vaativat. Tehtävät vaihtelevat sen mukaan, suuntautuuko fokus organisaation sisälle vai toimintaympäristöön. Muutoksen johtamisen haasteet nousevat julkisorganisaatioiden kohdalla organisaation ulkopuolelta. Toisaalta organisaation sisältä nousevat muutosvastarinnan ja organisaatiokulttuurin sekä johtamistyylin vaikutus muutoksen menestykselliseen johtamiseen.

Eriyisiä muutoksen johtajan tehtäviä ovat visiointi, sitouttaminen ja motivointi, muutosvastarinnan vähentäminen, viestintä- ja kommunikaatio muutostilanteesta sekä muutosprosessin organisointi. Muutoksen johtamisessa olennaista on pyrkiä ymmärtämään muutosprosessin luonteen moninaisuutta. Organisaation muutoksen johtamisessa henkilöstön, organisaatiokulttuurin ja muutosvastarinnan vaikutuksen huomiointi on olennaista.

Esille nousevat julkisorganisaatioiden kohdalla toimintaympäristön luomat haasteet ja rajoitteet. Muutosten kontekstisidonnaisuus ilmenee jatkuvasti. Keskuste-

lun perusteella on mielestäni ilmeistä, että organisaation oma yksilöllinen rakenne, toimintatavat ja omaleimainen kulttuuri vaikuttavat siihen, millaisin muutoksen johtamisen keinoin kannattaa muutos toteuttaa.

Oletukseni on, että nämä teoreettiset huomiot auttavat ymmärtämään yliopisto-organisaatioissa tapahtuvaa muutoksen johtamista. Empiirisessä yliopistouudistuksen tarkastelussa esitetään tarkentavia teoreettisia näkökohtia liittyen näihin ulottuvuuksiin sekä analysoidaan yliopistouudistusta ennen muuta organisaatiomuutoksena sekä erityisesti tämän muutosprosessin johtamista.



### 3 METODISET VALINNAT JA AINEISTOJEN KÄYTTÖ

Lähestymistapa yliopistouudistuksen muutoksen johtamiseen on kvalitatiivinen ja tulkitseva. Empiirisenä aineistona ovat haastattelut ja dokumenttiaineistot. Seuraavaksi perustellaan tarkemmin tutkimuksen strategiset ja metodiset valinnat sekä kuvataan tutkimuksessa käytetyt aineistot ja niiden analysointi.

#### 3.1 Kvalitatiivinen tutkimusote

Tutkimus perustuu teoreettiseen käsitteellistämiseen ja kvalitatiiviseen aineistoon. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla voidaan saada ilmiöstä syvällistä tietoa ja se soveltuu hyvin sellaisten aihealueiden tutkimiseen, joista ei ole aikaisempaa tietoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohta on todellisuuden kokonaisvaltainen kuvaaminen, joten se sopii hyvin myös muutoksen kuvaamiseen. (Weiss 1994: 9–11; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 157, 160.)

Kvalitatiivinen tutkimus voidaan jakaa kolmeen, laajaan kategoriaan: selittävään, tulkitsevaan ja kriittiseen tutkimukseen (McNabb 2008: 275). Metodologinen näkökulma on tässä tutkimuksessa tulkitseva. Haastatteluiden ja dokumenttiaineiston kuvaamisesta edetään analyysiin ja tulkintaan. Kysymys tutkimuksen tarkoituksesta kulminoituu kysymykseen siitä, pyritäänkö ilmiötä selittämään, kuvailemaan, tulkitsemaan vai ymmärtämään. Kvalitatiivisen aineiston analyysissä nämä pyrkimykset kietoutuvat toisiinsa. Tutkimuksessa kietoutuvat toisiinsa myös kvalitatiivinen aineisto, aineiston tulkinta ja analyysi, tutkijan esiymmärrys ja teoreettinen tarkastelu tutkittavasta ilmiöstä. Ymmärtävän ja tulkitsevan lähestymistavan luonteeseen kuuluu kokonaiskuvan ja yksityiskohtien välinen vuoropuhelu. Tulkinta tarkoittaa sitä, että havaintoja tarkastellaan teoreettisten oletusten kautta, joiden ilmenemistapoja havaittavien ilmiöiden ajatellaan olevan. (Metsämuuronen 2006; Gabrielian, Yang & Spice 2008: 164.)

Tulkitseva tutkimus on yhteiskuntatieteellinen tutkimustapa, joka pyrkii tutkimusilmiöiden tilannekohtaiseen kuvaamiseen ja merkitysten ymmärtämiseen (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006: 154). Tämänkin tutkimuksen kaltaista, tulkitsevää tutkimusta voidaan hahmottaa erilaisten ulottuvuuksien kautta, jotka ovat seuraavat:

1. Hermeneuttinen kehä: Hermeneutiikka on tieteenfilosofinen suuntaus, jossa käsitellään tulkinnan perusteita. Ymmärrys tutkittavasta asiasta on ratkaiseva, tulkinnalla tulokset jalostetaan ymmärtämisen prosessia. Hermeneuttinen kehä viittaa tähän tulkinnan ja ymmärryksen vuorotteluun ja etenemiseen.

2. Kontekstuaalisessa tulkinnassa kokonaisuutta pyritään ymmärtämään kontekstin avulla: osien toimintaa ei voi ymmärtää ilman, että niitä suhteutetaan kokonaisuuteen.
3. Vuorovaikutus ilmiön ja tutkijoiden välillä: tieto muodostuu sosiaalisesta kanssakäymistä tutkijan ja kohteen välillä.
4. Abstrahoinnissa ja yleistämisessä tietoa pyritään kategorisoimaan ja liittämään yleisempään teoreettiseen viitekehykseen.
5. Dialoginen perusteleminen on prosessi, jossa tutkija tekee valintoja omien olettamustensa ja tutkimuksessa esiintyvien ilmiöiden välillä. Tämä pakottaa tutkijan miettimään tutkimusta ohjaavia perimmäisiä valintoja.
6. Useiden erilaisten tulkintojen näkökulma: historiallinen ja kontekstuaalinen näkökulma sekä vaihtoehtoiset tulkintamahdollisuudet otetaan huomioon. Tällä validoidaan omaa tutkimusta ja vahvistetaan tulkintaa.
7. Epäileminen: tutkijan täytyy suhtautua omaan analyysiinsä ja muihin tutkimuksen osiin terveeseen skeptisesti. (McNabb 2008: 277).

Tutkimus on teoriasidonnainen eli tärkeimmät teoreettiset käsitteet, mallit ja teorit on valittu ennen empiirisen aineiston hankintaa. Vaikka tämä tutkimus on enemmän teoria- kuin aineistolähtöinen, on analyysivaiheessa kuitenkin jätetty tilaa tulkinnolle. Usein tutkimukset ovatkin näiden välimuotoja. (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006: 49, 97, 157.)

Kvalitatiivisen menetelmän tiedonintressi on ymmärtävä ja lähestymistavat perustuvat fenomenologisen tai hermeneuttisen filosofian suuntauksiin. Tulkinnan periaatteisiin liittyy hermeneutiikka, joka tutkii tulkintaa ja ymmärtämistä, on tapahtumiin ja ilmiöihin eläytyvää ymmärtämistä. Aiemmin mainittu hermeneuttinen kehä on siis prosessi, jossa tutkija liikkuu tekstin kokonaisuuden ja sen osien välillä. (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006: 32–33.) Hermeneuttinen eli ymmärtävä tutkimusperinne on lähinnä tämän tutkimuksen asetelmaa. Gummessonin (2000: 178) mukaan muun muassa seuraavat ominaisuudet kuvaavat hermeneuttista paradigmaa: tutkimus pyrkii ymmärtämiseen ja tulkintaan, jossa ei ole kovin vahvasti ennakkoon lukkoon lyötyjä käsityksiä. Siinä keskitytään tiettyyn ilmiöön, mutta yritetään yleistää. Tunnustetaan subjektiivisuus sekä se, että myös julkilausumattomalla tiedolla on merkityksensä. Ymmärtävässä tutkimuksessa sekä tunne että järki ohjaavat toimintaa. Nämä piirteet esiintyvät myös tässä tutkimuksessa.

Haastattelumenetelmä sopii aineiston hankkimisen metodiksi varsinkin silloin, kun halutaan tulkita vastauksia ja tutkitaan aihetta, josta ei ole objektiivisia mitta-reita. Tutkimuksessa haastateltavia rehtoreita käsitellään kokonaisuutena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tässä tut-

kimuksessa tavoitteena on ollut haastatella kaikkien suomalaisten yliopistojen rehtoreita. Aineiston tulee olla kattavaa, eikä tulkinta saa perustua satunnaisiin poimintoihin. (Uusitalo 1995: 81; Flyvbjerg 2004: 426.) Näitä kvalitatiiviselle tutkimukselle asetettuja kriteerejä tämän tutkimuksen asetelmassa pohditaan työn lopussa.

## 3.2 Haastattelut ja dokumenttiaineistot

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu tutkimuksen ilmiön tarkastelusta – organisaation muutoksen johtamisesta sekä huomioista yliopisto-organisaation kontekstissa. Teoria ohjaa tutkimuksen empiiristä tarkastelua. Empiirisellä tasolla tarkastellaan yliopistouudistusta ja yliopisto-organisaatioissa tapahtuvaa muutoksen johtamista rehtoreiden näkökulmasta. Koska rehtorit ovat yliopistonsa johtajia, oletetaan heillä olevan ensikäden tietoa siitä, miten yliopistouudistusta johdetaan.

Tässä tutkimuksessa haastelumenetelmänä käytetään strukturoituja avoimia kysymyksiä<sup>44</sup>. Tällä varmistetaan se, että kaikkien haastateltavien kanssa käydään läpi samat asiat ja näin ollen haastatteluiden tulokset voidaan yleistää jossain määrin koskemaan kaikkia yliopistoja. Haastattelun kysymykset voidaan jaotella karkeasti kahteen luokkaan: tosiasia- ja mielipidekysymykset. Tutkimuksen kysymykset sisältävät kumpiakin eli haastatteluilla pyrittiin saamaan sekä tosiasia-tietoa että myös tutkimaan rehtoreiden mielipiteitä, asenteita ja käyttäytymisen syitä. (Hirsijärvi & Hurme 2001: 106.)

Koska kohdejoukko on pieni asiantuntijoiden joukko, haastateltiin rehtorit puhelimitse. Puhelinhaastattelu valittiin, koska aihe on haastateltaville tuttu, haastattelutavat ovat eri puolilla Suomea ja tutkijalla on esiymmärrystä aiheesta teoreettisen keskustelun perusteella. Myös tutkimusekonomiset syyt kuten aika ja matkakustannukset vaikuttivat haastattelujen toteutustavan valintaan. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, joissa on päätetty haluttavan tietoa juuri tietyistä asioista, eikä haastateltaville näin ollen ole tarpeellista antaa kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa. Tämän tyyppinen haastattelu soveltuu sellaisten henkilöiden haastatteluun, joilla on kysyttävistä teemoista hyvä käsitys. Myös tutkijan

---

<sup>44</sup> Kvalitatiivista aineistoa voidaan kerätä usealla erilaisella metodilla: osallistumalla, havainnoinnilla, haastatteluilla tai keräämällä dokumenteista. Haastattelun eri tyyppiä voidaan jaotella sen mukaan, missä määrin haastattelukysymyksiä suunnitellaan ja standardoidaan ennen käytännön haastattelua (avoin haastattelu, teemahaastattelu, puoli-strukturoitu ja strukturoitu haastattelu).

dokumenttiaineistoon perustuva ymmärrys yliopistojen uudistamisesta oli eduksi puhelimitse haastateltaessa. Strukturoitu haastattelurunko jättää aina jotain teemoja haastattelun ulkopuolelle. Haastattelutilanteessa tiedostettiin se, että puhelinhaastattelu on erilainen kuin henkilökohtaisesti kasvokkain tapahtuva haastattelu, jossa haastattelijalla voi käyttää muitakin kuin sanallisia tapoja ohjata haastattelun kulkua. (Hirsijärvi & Hurme 2001.)

Tutkimuksessa käytetty haastattelulomake sisältää viisi teemaa, joiden alla on 3–8 kysymystä (liite 3). Haastattelutilanteessa kysymysten järjestystä voidaan vaihdella, eikä vastauksia ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan vastata voi omin sanoin. Käytännössä haastattelu eteni samalla tavoin ja samassa järjestyksessä lähes kaikissa haastattelutilanteissa. Koska haastattelun teemat ja näkökulmat oli valittu etukäteen, kysymykset olivat samat kaikille haastateltaville.

Ensimmäinen yhteydenotto, jossa pyydettiin haastattelua ja kerrottiin lyhyesti tutkimuksen tarkoitus ja taustat, tehtiin sähköpostitse kaikkien suomalaisten yliopistojen rehtoreille helmikuun 2009 alussa (liite 1 ja liite 2). Oheen liitettiin haastattelulomake. Haastatteluajankohta sovittiin helmikuussa 2009 sähköpostitse tai puhelimitse.

Haastatteluja tehtiin yhteensä 17. Ensimmäiset haastattelut suoritettiin puhelimitse vuoden 2009 helmikuun puolivälissä ja viimeiset maaliskuun alussa. Haastateltavien kiireisestä aikataulusta johtuen yksi rehtori vastasi sähköpostitse ja yksi haastateltiin henkilökohtaisesti. Kaksi rehtoria kieltäytyi haastattelusta aikatauluhinsa vedoten ja yksi rehtori ei vastannut useista haastattelupyynnöistä huolimatta. Haastattelut kestivät puolesta tunnista reiluun tuntiin. Osa haastateltavista oli hyvin tutustunut kysymyksiin etukäteen ja pohtinut teemoja valmiiksi. Näin ollen he esittivät vastuksensa lyhyesti ja ytimekkäästi. Itse haastattelutilanteessa keskityttiin tiukasti lomakkeen asioihin. Rehtorit olivat kiireisiä, joten osa vastasi lyhytsanaisesti, eivätkä poikenneet kysymyksestä pohtimaan muita asioita. Osa haastateltavista pohti muutoksen johtamisen teemaa yleisemminkin ja muutamat esittivät huomionsa koko uudistukseen liittyen kysymysten ulkopuolelta.

Dokumenttiaineistot täydentävät haastatteluja varsinkin sen osalta mikä muuttuu ja mihin suuntaan. Aineistoina käytetään yliopistoja koskevaa lainsäädäntöä, viranomaismateriaaleja, asetuksia, lausuntoja, selvitysraportteja, muistioita ja tiedotteita. Dokumenttiaineistot on kerätty harkinnanvaraisesti siten, että lähtökohdista ovat tutkimuskysymykset ja tarkasteltava ilmiö, muutoksen johtaminen yliopistossa ja yliopistouudistus.

Dokumenttiaineistojen osuus on haastatteluaineistoa suppeampi. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastausta haetaan pääasiassa dokumenttiaineistojen avulla

ja toiseen tutkimuskysymykseen puolestaan haastattelemalla yliopistojen rehtoreita. Empiirisenä aineistona käytetään myös tutkimuksia ja selvityksiä.

Seuraavasta taulukosta 6 ilmenee haastattelu- ja dokumenttiaineistojen painottuminen ja anti (vähän, jonkin verran, paljon) suhteessa tutkimusilmiön eri ulottuvuuksiin. Haastatteluita hyödynnettiin erityisesti kun analysoitiin muutoksen johtamista, organisaatiokulttuuria ja henkilöstöä sekä johtamishaasteita ja rehtoria muutoksen johtajana. Yliopiston ominaispiirteiden vaikutusta ja muutoksen tavoitteita ja kohteita analysoitiin lähinnä dokumenttiaineistojen avulla.

**Taulukko 6.** Käytetyt tutkimusaineistot ja niiden painottuminen eri analyysikohteittain.

Tutkimusilmiön osat	Haastattelut	Dokumenttiaineistot
Yliopiston ominaispiirteiden vaikutus	Jonkin verran	Paljon
Muutoksen tavoitteet ja kohteet	Vähän	Paljon
Muutoksen johtaminen	Paljon	Jonkin verran
Organisaatiokulttuuri ja henkilöstö	Paljon	Vähän
Johtamishaasteet	Paljon	Jonkin verran
Rehtori muutoksen johtajana	Paljon	Vähän

Näistä tutkimusilmiön osista kaksi ensimmäistä, yliopiston ominaispiirteiden vaikutus ja muutokset tavoitteet ja kohteet liittyvät yliopistouudistuksen institutionaaliseen puoleen ja loput selkeämmin organisaatio- ja johtamistason kysymyksiin. Haastatteluiden osalta painotus on ollut juuri näissä muutoksen johtamiseen liittyvissä teemoissa.

Ajallisesti virallisiasiakirja-aineisto sijoittuu vuosille 2005–2009. Tekstissä on viitattu, mistä dokumentista tiedot on kerätty, joskin osa analyysistä perustuu usean dokumentin tietoon ja tutkijan analyysiin. Lähdeluettelosta löytyvät kaikki tutkimuksessa käytetyt aineistot.

Virallisaineiston kerääminen aloitettiin elokuussa 2008 ja se jatkui koko tutkimuksen ajan. Aineistoa täydennettiin jatkuvasti tutkimusprosessin edetessä, koska tutkimusprosessi ja yliopistojen uudistamisprosessi lainkäsittelyn osalta etenivät samanaikaisesti. Lakiesitys uudeksi yliopistolaiksi valmistui eduskunnan käsiteltäväksi helmikuussa 2009 ja varsinainen lakiesitys hyväksyttiin 11.6.2009.

### 3.3 Aineistojen analysointi

Aineistojen analysointi ja tulkinta perustuvat kvalitatiiviseen teoriasidonnaiseen tulkintaan. Tutkimuksen teoria toimii analyysin etenemisen apuna. Lisäksi tutkimuksen tarkoitus ja aineisto ohjaavat analyysin kulkua. Analyysin tarkoituksena on tuoda esiin hajanaisesta aineistosta sanallinen ja selkeä näkemys tutkittavasta ilmiöstä. Aineistoa analysoitaessa tutkija ja aineisto ovat keskenään dynaamisessa vuorovaikutuksessa, jolloin tutkimustulokset ja johtopäätökset syntyvät empiirisestä aineistosta reflektiivisen ja luovan ajatustyön tuotteena. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastatteluaineiston analyysi ja tulkinta alkaa sen jäsentämisellä teemoihin ja uudelleen järjestämisellä. Tämän jälkeen aineistoa tiivistetään ja järjestellään siten, että saadaan sujuvasti esitettävä ja etenevä analyysi. Aineiston analysointi toimii tulkinnan apuna, kun aineistosta etsitään yhtäläisyyksiä ja yhteyksiä sekä tehdään johtopäätöksiä. (McNabb 2008: 285.) Tutkimuksen johtopäätökset tehdään tulkintoina empiirisestä aineistosta siten, että analyysin tuloksia verrataan aiempaan teoreettiseen keskusteluun. Johtopäätöksissä reflektoidaan empiirisen aineiston analyysin tuloksia teoreettiseen pohdintaan sekä tarkennetaan sitä kuvaa, mikä pelkästään teorian perusteella yliopisto-organisaation muutoksen johtamisesta on muodostunut.

Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla ja kirjoitettiin tekstinkäsittelyohjelmalla omiksi dokumenteikseen. Tulokset raportoidaan niin, ettei yksittäisen yliopiston rehtoria voida tunnistaa. Rehtoreita käsitellään yhtenä ryhmänä, jolla on sisäpiirin näkemys ja kokemus uudistuksen johtamisesta. Haastatteluilla saatua aineistoa käsitellään samoin kuin muutakin asiakirja-aineistoa eli vastauksiin suhtaudutaan dokumentinomaisesti. Toisaalta osa kysymyksistä painottuu rehtorien henkilökohtaisiin kokemuksiin, jolloin vastauksia tulkitaan näkemyksinä ja mielihiteinä tietyistä asioista. (Ks. Mykkänen 2001: 123–124.)

Haastattelun kysymykset muotoiltiin tutkimuskysymyksiin ja teoreettiseen viitekehykseen nojautuen. Näin teoreettinen ja empiirinen osuus ovat kytköksissä toisiinsa ja keskustelevat toistensa kanssa läpi työn. Haastateltavien huomioita ja vastauksia peilataan raportointiosuudessa teoreettiseen keskusteluun. Aineiston analyysin synteessissä edetään takaisin kokonaisuuden tulkintaan sekä mahdollisesti ilmiön teoreettiseen uudelleen hahmottamiseen. Haastatteluaineiston teemoittelu perustuu teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyihin keskeisiin ilmiöihin ja havaintoihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastatteluiden teema-alueet toimivat haastatteluaineiston alustavana jaotteluna. Haastatteluiden analyysi aloitettiin yhdistämällä kaikki vastaukset tietyn kysymyksen alle. Näin toimittiin kaikkien kysymysten kohdalla ja huomiot kirjoitettiin auki siten, että pyrittiin löytämään samansuuntaisia havaintoja kustakin aiheesta. Tässä vaiheessa hahmottuivat teemat sekä ne alueet, jotka liittyivät vastauksissa yhteen:

1. Yliopisto-organisaation erityispiirteet muutoksen johtamisessa
2. Muutoksen johtaminen ja hallinta
3. Organisaatiokulttuurin ja henkilöstön vaikutus
4. Muutoksen johtamisen haasteet
5. Rehtori muutoksen johtajana

Kokonaisuudessaan yliopistouudistusta pohdittiin teemassa 1. Teemoissa 2–4 haettiin jokaisen vastaajan omaan yliopistoonsa liittyviä huomioita ja teemassa 5 haettiin näkemyksiä omasta johtamistyylistä.

Rehtorien käsitykset koskevat sekä makrotasoa että oman yliopiston muutosprosessia Haastattelutilanteessa korostetaan, että vastauksia haetaan erityisesti koskien yliopistolain uudistamista ja sen muutoksen toteuttamista. Tulosten analysoinnissa ja tulkinnassa organisaatiotason tarkastelun erottaminen institutionaalisesta tasosta voi olla haasteellista.

Laadullisen aineiston analyysissä keskitytään samankaltaisuuksiin ja yhtäläisyyksiin. Analyysissä pyrittiin huomioimaan myös poikkeamat enemmistön vastauksista ja raportoinnissa myös pohditaan syitä näihin. Haastatteluaineiston analyysissä keskitytään haastateltavien kokemuksiin ja niihin tapahtumiin, jotka ovat tutkimuskohteena. (Lieblich, Tuval-Mashiah & Zilber 1998: 12.) Vastaajien haastatteluista on käytetty suoria lainauksia havainnollistamaan tuloksia. Lainaukset on merkitty raportointiosuudessa kursivilla.

Dokumenttiaineistojen analyysillä haettiin vastauksia tosiasioita koskeviin seikkoihin, joita olisi ollut tarpeetonta kysyä haastateltavilta. Tämän vuoksi dokumenttiaineistoja on käytetty kuvaamaan varsinkin sitä, mitkä ovat yliopistouudistuksen tavoitteet ja mihin uudistus kohdistuu. Opetusministeriön tavoitteiden ja näkemysten katsotaan olevan tässä tapauksessa relevantein näkökulma ministeriön ohjaavasta roolista johtuen.

### 3.4 Aineistojen luotettavuus

Tämän tutkimuksen analyysikohteena olevaa muutosta johdetaan tietyssä organisaatorisessa kontekstissa: osittain yliopiston sisällä ja osittain yliopiston ja opetus-

ministeriön välillä. Opetusministeriön ohjaava rooli muutosprosessin hallinnassa ja johtamisessa tulee esille asiakirja-aineistosta, joka antaa tutkimuksen tarpeisiin alustavan kuvan tilanteesta eli siitä mikä muuttuu ja mihin suuntaan sekä miksi. Erilaisia viranomaisaineistoja, strategia- ja toimintakertomustyyppisiä aineistoja käytettäessä, tulee huomioida se, että ne joko kertovat totuuden tai ne on tehty tiettyä tarkoitusta varten (Eskola & Suoranta 2000: 141).

Asiakirja-aineisto koostuu pääasiallisesti opetusministeriön raporteista ja virallisista kannanotoista, jotka osittain voivat olla poliittisia ja tarkoitushakuisia, ja näin ollen ovat vain yksi näkökulma muiden joukossa. Tämän tyyppiset aineistot eivät välttämättä kuvaa sitä, ovatko asiat tapahtuneet kuvatulla tavalla. Tässä tutkimuksessa viranomaisaineiston katsotaan kuvaavan todellisuutta ja olevan se pohja ja lähtökohta, jonka perusteella toimitaan.

Koska haastateltavana on joukko korkean tason johtajia, saa tutkimus myös eliittihaastattelun piirteitä. Metodologisesti eliittihaastattelu on haastava kaikissa vaiheissaan: haastateltavan lähestymisen, haastatteluajasta sopimisen, etukäteisen valmistautumisen, haastattelutilanteen epäsymmetrian ja relevantin aineiston saamisen kannalta (ks. Mykkänen 2001). Raportoinnissa joudutaan myös tasapainoilemaan aineiston vakuuttavuuden ja anonymiteetin takaamisen välillä. Yliopisto tutkimusaiheena tekee tutkijasta asianosaisen sekä positioi haastattelijan suhteessa haastateltavaan.

Haastatellut rehtorit ovat yliopistouudistuksen ja sen johtamiseen liittyviä avainhenkilöitä, joilla oletetaan olevan kokonaisnäkemys oman yliopisto-organisaationsa uudistamisesta ja tässä muutosprosessissa tapahtuvasta muutoksen johtamisesta. Vastauksia tulkittaessa ja analysoitaessa rehtoreiden näkemykset muodostavat kokonaiskuvan siitä, millaista on muutoksen johtaminen yliopistouudistuksessa. Tutkimuksessa tavoitellaan yleistä tietoa usean erilaisen muutostapauksen kautta.

Haastattelututkimukseen liittyvistä haasteista tähän tutkimukseen liittyvät onnistuneiden kysymysten laadinta sen suhteen, miten saadaan oleellinen tieto kysytyä ja miten vastauksia pystyttäisiin analysoimaan siten, että tutkimuksen tavoitteet täyttyvät. Toinen haaste on vastausten luotettavuus sillä haastateltava voi yrittää antaa itsestään kuvan, joka ei ole välttämättä todellinen. Hän voi antaa odotusten mukaisia tai sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia, vaikka ne eivät olisikaan välttämättä totuudenmukaisia. Eliittihaastattelussa tämä voi muodostua tulosten tulokinnan kannalta ongelmalliseksi. (Mykkänen 2001; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)



Haastattelutilanteessa rehtoreille korostettiin, että tutkimuksen muutosilmionä on yliopistolaista johtuva yliopistojen uudistaminen. Vaikka valtakunnallisesti yliopistouudistuksen lisäksi eri yliopistoissa tehdään yliopistojen yhdistämisiä, muutoksia säätiöyliopistoiksi ja muita muutoksen johtamista vaativia uudistuksia, niin tässä rajauduttiin pääasiassa yliopistolain tuomiin muutoksiin.

## 4 YLIOPISTOUUDISTUS JA MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Tutkimuksen toisessa pääluvussa kuvattu teoreettinen keskustelu ja siinä tarkennetut organisaation muutoksen ja muutoksen johtamisen ulottuvuudet luovat pohjan työn empiiriselle osuudelle. Tässä osuudessa tehtävänä on selvittää, millainen organisaation muutos on suomalainen yliopistouudistus sekä millaiselta näyttää muutoksen johtaminen, sen rajoitteet, mahdollisuudet ja tavat yliopistouudistuksessa yliopiston johdon arvioimana. Tähän sisältyvät kysymykset siitä, mitä organisaation muutoksen johtaminen tarkoittaa yliopisto-organisaatiossa, millaisia ovat muutoksen johtamisen keskeiset haasteet sekä millainen on yliopiston henkilöstön ja rehtorien rooli muutosprosessissa.<sup>45</sup>

Yliopistouudistuksen empiirisen tarkastelun kohteena ovat organisaation muutokseen liittyvät ulottuvuudet: yliopisto-organisaation erityispiirteet, muutoksen motiivit ja kohteet sekä opetusministeriön rooli. Näiden ulottuvuuksien tarkastelu tehdään ennen kuin siirrytään tutkimaan muutoksen johtamista tässä tietyssä empiirisessä asetelmassa.

Muutoksen johtamisen ymmärtämiseksi käytännön tasolla tarkastellaan yliopistouudistukseen liittyviä muutossuunnitelmia ja muutosprosessia, organisaatiokulttuurin sekä muutosvastarinnan vaikutusta. Tarkastelun kohteena ovat myös muutoksessa ilmenevät esteet ja johtamishaasteet. Lopuksi tarkastellaan rehtorien roolia muutoksen johtajana sekä yliopiston muutoksen johtajalta vaadittuja kompetensseja.

### 4.1 Yliopistot muutoksen kohteena

Yliopistouudistuksen analysointi aloitetaan tarkastelemalla yliopisto-organisaatiota muutoksen kohteena. Tämän jälkeen analysoidaan mikä muuttuu ja miten muutosta on perusteltu erityisesti koko yliopistojärjestelmän tasolla.<sup>46</sup> Muutos saa näin konkreettisen muodon sekä tavoittilan johon yliopistouudistuksella on pyritty. Lisäksi tarkastellaan opetusministeriön roolia uudistuksessa.

---

<sup>45</sup> Korkeakoulututkimuksen osalta esillä ovat vain ne näkökulmat, jotka liittyvät organisaation muutoksen johtamiseen. Näitä kuvataan kunkin kappaleen aluksi ennen tutkimuksen empiirisiä havaintoja.

<sup>46</sup> Yliopistouudistuksen motiiveja, tavoitteita ja kohteita tarkastellaan asiakirja-aineistoon perustuen. Tekstissä viitattujen lähteiden lisäksi on lähteinä käytetty myös seuraavia dokumentteja: Opetusministeriö 2006b; 2007b; 2007c; 2007e; 2008a; 2008c; 2009a.

Aluksi esitetään muutamia huomioita yliopisto-organisaation ominaispiirteistä. Yliopistoa kuvataan ainutlaatuiseksi, monimuotoiseksi, kompleksiseksi ja jännitteiseksi autonomiseksi yhteisöksi. Yliopistot ovat hierarkkisesti järjestäytyneitä organisaatioita, joissa jokaisella yksiköllä on omat tehtävänsä. Suomalaisen yliopisto on "julkinen, kompleksinen, orgaaninen, monitavoitteinen organisaatio, joka akateemisena asiantuntijaorganisaationa poikkeaa muista valtionohjauksessa olevista julkisorganisaatioista" (Rekilä 2006: 50). Clark (1983) määrittelee yliopiston luonnetta dimensio-käsitteellä (vrt. matriisirakenne). Hallinnolliseen dimensioon kuuluvat yliopistolaitoksen eri tasot kuten laitos, tiedekunta, yliopiston hallinto ja yliopistolaitos. Toiseen, akateemiseen dimensioon puolestaan kuuluvat kunkin eri tieteenalan yhteisöt yliopistotasolla sekä kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Tämä kaksidimensionaalisuus ilmenee yliopistojen valtionohjauksen ja sisäisen johtamisen yhteensovittamisen vaikeudessa. (Rekilä 2006: 48.)

Yliopisto-organisaatiota voidaan luonnehtia myös löyhäsidoksiseksi organisaatioksi. Yksittäiset osat ovat kompleksisia ja vaihtelevia kokoonpanoltaan sekä toimivat tavallaan omina yksikköinä ja organisaatioinaan. Tähän liittyy myös tieteenaloittainen organisoituminen ennemmin kuin organisoituminen yliopiston toisten yksikköjen kanssa: tällöin kyseessä on tietoon perustuvaa organisoitumista. (Ks. Hölttä 1995: 48–49.) Löyhä rakenne mahdollistaa adaptiivisen ja responsiivisen toimintatavan. Toisaalta löyhä rakenne ei välttämättä edistä yhteisen päämäärän saavuttamista. Yliopisto organisaationa ja työyhteisönä on varsin hajanainen ja koostuu useista erilaisista osista. Esimerkiksi suhteet valtioon ja muihin sidosryhmiin on usein organisoitu yliopiston tasolla, eikä niinkään laitos- tai tiedekuntatasolla.

Yliopisto-organisaatiossa on nähtävissä piirteitä adaptiivisesta sekä mekaanisesta organisaatiotyypistä, esimerkiksi sisäinen rakenne on hierarkkinen ja jäykkä, päätöksenteko osittain ulkoapäin saneltua ja ennalta määrättyä, toisaalta tutkimustoiminnassa kannustetaan luovuuteen ja innovaatioihin.

Yliopistojärjestelmä näyttäytyy systeemiteorian kautta kuvattuna kompleksisena, systeemisenä ja monitavoitteisena, avoimena organisaationa. Riippuvaisena toimintaympäristönsä muutoksista se joutuu sopeuttamaan toimintojaan muutoksen piirteiden mukaisesti. Korkeakoulujärjestelmä voidaan jakaa neljään osatekijään, jotka ovat yksilö (toimijat), perusyksikkö (tiedekunnat, osastot, ainelaitokset), instituutio (yliopistot) ja keskusviranomainen (opetusministeriö). Näillä osatekijöillä on omat, mutta toisistaan riippuvaiset rakenteet, tehtävät ja toimijat. (Becher & Kogan 1992; Ursin 2006: 80–81.) Korkeakoulujärjestelmä ei ole suljettu sosiaalinen järjestelmä, vaan se on sidoksissa talouden ja tieteen järjestelmiin. Ursin (2006: 86–87) määrittelee korkeakoulujärjestelmän olevan "funktionaalisesti ra-

kentunut dynaaminen kokonaisuus, jossa osajärjestelmät ylläpitävät sisäisiä ja ulkoisia säilymistehtäviä".

Yliopistot ovat siis luonteeltaan avoimia organisaatioita, jotka toimivat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja joutuvat ottamaan huomioon myös toimintaympäristön muutospaineita. Muissa pohjoismaissa tähän tarpeeseen on reagoitu muun muassa siten, että yliopistojen hallitukseen on otettu yliopiston ulkopuolisten jäsenten merkittävä edustus. (Kekäle 2005: 9.) Toisaalta on esitetty, että yliopistot pitävät konservatiivisesti kiinni omista rakenteistaan ja vastustavat ulkoisia muutospaineita. Yliopiston monimuotoisuuden lisääminen on vain eduksi ja yliopistojen tulisikin vastata ulkoisiin paineisiin muuttamalla organisaatiotaan ympäristönsä kaltaiseksi. (Hölttä 1995; Lampinen 2003: 6.)

Muutoksia yliopistoissa on voitu luonnehtia asteittaisiksi ja alhaaltapäin lähteviksi, akateemisista lähtökohdista ja uuden tiedon tuottamisesta lähteviksi. Muutoksia yliopistoissa luonnehtivat jossain määrin inkrementaalisuus ja sisältäpäin lähtevät impulssit, muutos on osittain alhaalta ylöspäin etenevää. Tämän lisäksi yliopistojärjestelmät ovat eri maissa kokeneet fundamentaalisia muutoksia kuten rakenteellisia muutoksia ja muutoksia valtasuhteissa. (Brennan & Shah 2000: 24, 131.) Myös yliopistojen kohdalla voidaan muutoksen luonteen todeta olevan kahdenlaista: sisältäpäin lähtevää asteittain etenevää tai ulkoapäin tulevaa perustavanlaatuista muutosta. Toisaalta Sporn (1999) toteaa väistämättömän muutoksen olevan vähintään adaptaatiota eli sopeutumista erilaisiin tilanteisiin ja vaatimuksiin.

Vakkuri (2004: 289) toteaa, että Suomessa yliopistojen on nähty olevan menestyksellisiä, jos ne pystyvät sopeuttamaan rakenteensa ympäristöönsä. Tämä oletamus pitää sisällään ajatuksen, että yliopistot voitaisiin aina erottaa ympäristöstään. Yliopistojen toimintaympäristö ja vuorovaikutus ympäröivän yhteiskunnan kanssa on kuitenkin moninaista. Yliopistot toimivat oman alueensa aktiivisina toimijoina ja kunnan tai kaupungin kehittäjinä. Muut yliopistot, ammattikorkeakoulut, koulutuslaitokset sekä yritykset ja elinkeinoelämän toimijat ovat yliopistojen toimintaympäristössä toimijoina ja yhteistyökumppaneina. Yliopistojen sisäisiä sidosryhmiä ovat henkilöstö ja opiskelijat. Lisäksi työmarkkinajärjestöt, opiskelijajärjestöt, kansalaisjärjestöt ja elinkeinoelämän etujärjestöt toimivat yhteistyössä ja ovat suhteessa yliopistoon. Ulkoisia sidosryhmiä ovat puolestaan ne tahot, joilla on intressejä yliopiston toimintaa kohtaan, kuten veronmaksajat, opiskelijoiden perheet, työntajat, valtio, yritykset, poliittiset päättäjät, ministeriöt ja kansainväliset organisaatiot kuten Euroopan unioni. Suomalaiset yliopistot toimivat tiiviissä vuorovaikutuksessa valtionhallinnon kanssa taloudellisesta ohjauksen luonteesta johtuen. (Aarrevaara 2009: 24.)

Kaikista yliopistoista on löydettävissä kollegiaalisia, byrokraattisia, poliittisia ja järjestäytyneen anarkian piirteitä, joskin eri organisaatiotasoilta, eri asioista ja eri aikoina (ks. Hölttä 1995, Kogan & Hanney 2000: 27). Nämä piirteet kuvaavat hyvin yliopisto-organisaation kompleksisuutta ja moniulotteisuutta. Yliopisto-organisaation moniarvoisuutta kuvaa myös Salmisen (2003: 65) esitys neljästä yliopistoissa vaikuttavasta arvomaailmasta, jotka ovat

- akateeminen: vapauden ja kritiikin arvot
- byrokraattinen: legalismin, neutraliteetin ja muodollisuuden arvot
- managerialisuutta korostavat arvot kuten tehokkuus, tuloksellisuus ja rationaalisuus
- yrittäjyyttä korostavat arvot kuten voitontavoittelu, reilun pelin säännöt ja yksilön aloitteellisuus

Suomalaisten yliopistojen tärkeimmät organisaatioarvot ovat laatu, yhteisöllisyys ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Näiden arvojen lisäksi kansainvälistyminen, uudistuminen, kulttuurien erilaisuuden kunnioittaminen ja kestävän kehityksen arvot mainitaan. Yliopistolaitoksen uudistuksessa puolestaan korostetaan muun muassa nopeaa reagointia, yhteistyötä, laatua ja vaikuttavuutta sekä innovatiivisuutta. (Juppo 2009).

Yliopistolaissa (558/2009) todetaan, että ”yliopistojen tehtävänä on edistää vapaata tutkimusta sekä tieteellistä ja taiteellista sivistystä, antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvattaa opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa. Tehtäviään hoitaessaan yliopistojen tulee edistää elinikäistä oppimista, toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa sekä edistää tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta.” Yliopistojen hallintoviranomaisen tasolla korostuvat lainsäätäjien ja poliittisten päättäjien toiveet ja määräykset koko järjestelmään. Yliopistoissa itsessään korostuu päämäärä toimia tehokkaasti ja tuottavasti ottaen huomioon valtiovallan, ympäröivän alueen ja yhteiskunnan odotukset sekä tieteen vaatimukset. Perusyksikössä puolestaan korostuvat eri tieteenalojen arvostukset. Kullakin järjestelmän tasolla intressit voivat poiketa toisistaan. (Saarinen & Välimaa 2006: 101.)

#### 4.1.1 *Muutoksen motiivit ja tavoitteet*

Mikä yliopistojen muutoksen saa aikaan, mitkä ovat syyt ja motiivit muutokselle? Pääsyyinä muutokseen ovat toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset, joihin yliopistot eivät pysty valtion tilivirastona vastaamaan. Syytä muutokseen ovat rakenteellinen jäykkyys, valtion ylisäättely ja puutteellinen henkilöstöpoliittinen toimivalta. Tarvitaan suurempia kokonaisuuksia kehittämiseen, yksiköiden toiminnan vaikuttavuuden, laadun, sisällön ja tehokkuuden varmistamiseen ja edistämiseen. Syynä uudistamiseen ovat myös kansainvälisen kilpailukykyyn puutteet

ja yliopistojen sisäisen fragmentoitumisen aiheuttamat ongelmat sekä joustamaton taloudellinen tilanne toiminnan harjoittamiseen. (HE luonnos 14.8.2008.)

Kansainvälisen toimintaympäristön muutos vaatii jatkuvaa kehittämistä yliopistoilta, jotta turvataan yliopistojen korkealaatuinen toiminta myös tulevaisuudessa. Laajasti tarkastellen suomalaiselle yliopistojärjestelmälle haasteita tuovat talouden ja teknologian globalisoituminen, globalisaation avaamat mahdollisuudet ja uhat, elinkeino ja yhteiskuntarakenteen jatkuva muutos sekä kilpailutekijät, jotka vaativat panostusta innovaatioihin. (HE luonnos 14.8.2008.)

OECD:n (2006a) raportissa todetaan rajoittuneiden ohjaus- ja johtamisvalmiuksien, tarkkarajaisten tieteenalojen, pitkien opiskeluaikojen sekä raskaiden uravaatiuksien olevan syitä, joiden vuoksi suomalaiset yliopistot joutuvat vaikeuksiin. Yhtenä tärkeimpänä ratkaisuna näihin ongelmiin nähdään yliopiston rahoituspuolelman monipuolistaminen. OECD:n raportissa tuodaan esille yliopiston sisäiset rajoitukset muuttuvassa toimintaympäristössä. Hallituksen esitys keskittyy toimintaympäristöstä nouseviin haasteisiin. Hallinnon ja johtamisen osalta haasteena on hallinnon nykyaikaistaminen vastuita selkiyttämällä ja yhteisten linjojen hakemisella. (Opetusministeriö 2007d.)

Hallituksen tavoitteena on kehittää koko koulutus- ja tutkimusjärjestelmää siten, että globalisaation ja kansainvälistymisen haasteisiin, väestörakenteen, työelämän ja muihin toimintaympäristön muutoksiin vastataan siten, että kansakunnan kilpailukyky kasvaa, hyvinvointi lisääntyy ja kulttuuri, luovuus ja sivistys vahvistuvat. (HE luonnos 14.8.2008.) Ensisijaisena tavoitteena hallitusohjelman (2007) mukaan yliopistojen taloudellista autonomiaa lisätään. Tästä seuraa se, että yliopistot voivat muun muassa tehdä sitoumuksia, saada nimiinsä oikeuksia, kantaa ja vastata sekä omistaa kiinteää ja irtainta omaisuutta. Yliopistot voivat myös harjoittaa toimintaansa tukevaa elinkeinotoimintaa sekä ottaa vastaan yksityisiltä lahjoituksia tai testamenttivaroja. (Opetusministeriö 2007d: 99.)

Rakenteellisilla uudistuksilla edistetään yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen profiloitumista ja uudenlaisten strategisten liittoutumisen syntymistä. Onnistumisen edellytyksenä ovat riittävät resurssit ja toteuttamisen tulee tapahtua korkeakouluvetoisesti. (Ks. Brunetto 2001.) Tavoitteena on vahvistaa korkeakouluopetuksen ja -tutkimuksen laatua ja vaikuttavuutta, vahvistaa innovaatiojärjestelmää huippututkimusta kehittämällä ja vahvistamalla, luoda vahvempia osaamiskeskitymiä, vahvistaa yhteistä infrastruktuuriyhteistyötä, purkaa toiminnan päällekkäisyyttä ja kehittää uudenlaisia hallinnollisia ja organisatorisia järjestelmiä sekä vahvistaa strategista kyvykkyyttä sekä hallinnollista että taloudellista autonomiaa. Tavoitteena on, että yliopistoja ja ammattikorkeakouluja on nykyistä vähemmän, niiden profiilit ovat selkeämpiä ja yksikkörakenteet on koottu suuremmiksi ja

vaikuttavammiksi kokonaisuuksiksi. Lisäksi yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kesken on syntynyt joitakin strategisia, pääosin aluepohjaisia liittoumia. Yliopistoissa tavoitteena ovat vähintään 5–10 professorin laitokset. Tavoitteeksi mainitaan myös yliopistojen parempi vastaavuus alueiden erilaisiin tarpeisiin. (Opetusministeriö 2006a; 2008b.)

Yliopistojen hallinnon ja johtamisjärjestelmien kehittämisen lähtökohta on, että yliopistoja johdettaisiin tulevaisuudessa konserninäkemyksen pohjalta. Yliopistoilla tulisi olla edellytykset määritellä ja toimeenpanna strategisia näkemyksiä omista lähtökohdistaan sekä koulutuksen, tutkimuksen että vuorovaikutuksen osalta. Tämä vaatii rehtorin aseman vahvistamista koko yliopiston tasolla sekä vastaavasti dekaanien ja yliopistojen yksiköiden johtajien saattamista rehtorille vastuussa oleviksi eikä niinkään omalle yksikölleen. Yliopistojen hallitusten kokoonpanon uudistamisen tarkoituksena on vahvistaa julkisoikeudellisina laitoksina toimivien yliopistojen yhteiskuntasuhteita, vaikutusmahdollisuuksia ja talousosaamista. (Opetusministeriö 2007d: 97.)

Hallituksen esityksessä yliopistolain (HE 7/2009) muutosta perustellaan monenlaisin motiivein ja argumentein, jotka on kerätty yhteen seuraavassa. Muutos on välttämätön,

- siksi, että vastataan globalisaation ja kansainvälistymisen haasteisiin sekä väestörakenteen, työelämän ja muihin toimintaympäristön muutoksiin.
- siksi, että kansakuntamme kilpailukyky kasvaa, hyvinvointi lisääntyy ja kulttuuri, luovuus ja sivistys vahvistuvat.
- koska yliopistot ovat tärkein osa julkista tutkimusjärjestelmää. Yliopistojen merkitys sivistyksen ja kulttuurin säilyttämisessä, siirtämisessä ja uudistamisessa on keskeinen.
- koska yliopistot vastaavat merkittävien osin yhteiskunnan ja työelämän uudistumiskyvystä kouluttamalla tutkijoita tuleviin haasteisiin ja huolehtimalla ylittä opetusta saaneen osaavan työvoiman riittävydestä.
- koska opetuksen, ohjauksen ja opintojen kehittämistä tukevat rakenteet kaipaavat yliopistoissa selkeyttämistä, ilmeisin tarve on opetuksen johtamisessa.
- koska suomalaiset yliopistot joutuvat kilpailemaan rahoituksesta ja lahjakkuuksista entistä enemmän kansainvälisillä markkinoilla.
- koska yliopistojen toimintaedellytykset eivät ole samalla tasolla muiden, modernien eurooppalaisten tai yhdysvaltalaisen yliopistojen kanssa.
- koska Euroopan unionin opetusneuvostossa on hyväksytty marraskuussa 2007 päätöslauselma yliopistojen modernisoinnista. Siinä kiinnitetään huomiota yliopistojen autonomian vahvistamisen tarpeeseen, jotta ne olisivat entistä kilpailukykyisempiä ja pystyisivät vastaamaan ajan haasteisiin.

- koska kansainvälistymisellä ja tiiviimmällä vuorovaikutuksella muun yhteiskunnan kanssa luodaan edellytyksiä myös yliopistojen rahoituspohjan monipuolistamiselle.
- koska yliopistojen oikeushenkilöaseman muutos on tärkeä osa koko julkisen tutkimusjärjestelmän rakenteellista uudistamista.

Yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman muuttamisen tarkoituksena on ollut vahvistaa yliopistojen perustuslain turvaamaa itsehallintoa. Lausuntojen antamisen yhteydessä arvioidaan, antaako ehdotettu laki tähän työkalut. Julkisen tehtävän hoitaminen pääasiassa valtion rahoituksella antaa mahdollisuuden opetusministeriön, valtiovarainministeriön ja myös valtionalouden tarkastusviraston ohjaukseen ja seurantaan. (Ks. Pellinen 2008.) Tavoitteena on antaa yliopistoille nykyiseen valtion tilivirastoasemaan verrattuna paremmat mahdollisuudet reagoida yliopiston omiin tarpeisiin ja yhteiskunnan odotuksiin sekä parantaa yliopistojen toimintamahdollisuuksia ympäröivän yhteiskunnan kanssa.

Yliopistouudistuksen taustalla vaikuttavat yhteiskunnan arvojen kehittyminen sekä poliittiset ja yhteiskunnalliset muutokset. Muutospainetta tulee hyvin vahvasti yliopistojen ulkoisesta toimintaympäristöstä. Uudistuksilla tavoitellaan toiminnan parempaa vastaavuutta muuttuneen ympäristön kanssa (ks. Ashworth ym. 2007: 165). Yliopistouudistusta perustellaan myös muilla kuin pelkästään taloudellisuuteen ja kustannuksiin liittyvillä syillä, kuten yliopistojen yhteiskunnallisella roolilla.

#### 4.1.2 *Uudistuksen kohteet*

Näihin edellä tarkasteltuihin tavoitteisiin pyritään uudistetulla yliopistolalla, joka muokkaa yliopisto-organisaation elementtejä. Seuraavaksi tarkastellaan yliopistojen sisäistä toimintaa ja rakennetta yliopistolain mukaan.<sup>47</sup> Koska tarkoituksena on hahmottaa yliopistouudistukseen liittyvä tavoitetila ja muutoksen kohteet, tarkastellaan muutoksen kohteita koko yliopistojärjestelmän yleisellä tasolla suhteellisen yleisesti ja suppeasti. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole analysoida tai arvioida itse muutosta ja sen kohteita, vaan muutosprosessin johtamista.<sup>48</sup>

Yliopisto-organisaation muutosta voidaan tarkastella esimerkiksi toiminnan laillisen perustan muutoksena virastosta yritykseksi, toiminnan arvojen muutoksena perinteisestä kollegiaalisesta ja akateemisesta yrittäjämäiseksi ja managerialiseksi

---

<sup>47</sup> Huomiot perustuvat Yliopistolakiin 558/2009, ellei toisin mainita.

<sup>48</sup> Vrt. tutkimukset esimerkiksi strategisesta johtamisesta, joissa ei myöskään keskitytä itse strategian analysointiin vaan johtamisanalyysiin.



tai johtamisen muutoksena kollektiivisesta vastuusta henkilökohtaiseen vastuuseen (Lähdesmäki & Salminen 2009: 58; Aarrevaara & Hölttä 2008: 119). Kyse on yritysmäisempien toimintatapojen käyttöönottamisesta yliopistoissa. Toimintaa leimaa yrittäjyyskulttuuri yliopiston kaikilla tasoilla (Clark 1998).<sup>49</sup>

Yliopistot saivat valintansa mukaan joko julkisoikeudellisen oikeushenkilön tai yksityisoikeudellisen säätiön aseman. Oikeuskelpoisuus on koko uudistuksen ydintavoite. Tämän lisäksi uudistetaan yliopistojen hallintoa ja päätöksentekojärjestelmää. Taloudellista ja hallinnollista autonomiaa lisätään vahvistamalla yliopistojen strategista tavoitteenasettamista, jota tuetaan johtamisjärjestelmien uudistamisella ja yleensäkin yliopistojen joustavammalla toimintatavalla.

Seuraavaan taulukkoon on koottu pääkohtia yliopistolain aiheuttamista muutoksista. Nämä huomiot tarkentuvat tekstissä. Taulukossa 7 esitetään yliopistouudistuksen tärkeimmät kohteet sekä huomioita siitä, miten muutos ilmenee ja miten muutos kytkeytyy johtamiseen.

**Taulukko 7.** Yliopistouudistuksen muutoskohteet.

Uudistuksen kohde	Muutos	Muutoksen johtamiseen liittyvät huomiot
<b>Yliopistojen määrä ja muodollinen asema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- määrä vähenee neljääntoista + kaksi säätiöyliopistoa</li> <li>- itsenäinen oikeushenkilön asema, autonomia vahvistuu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yhdistymisprosessien johtaminen</li> <li>- kokonaisuutensa perusteleminen</li> <li>- mahdollisuuksien esiintuominen</li> </ul>
<b>Yliopiston tehtävät</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- perustehtävät pysyvät samoina</li> <li>- elinikäisen oppimisen edistäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- perustehtävien pysyvyyden korostaminen</li> </ul>
<b>Yliopiston hallitus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hallituksen jäsenistä vähintään 40 % yliopiston ulkopuolelta</li> <li>- uusia tehtäviä ja vastuita mm. talouden suunnitteluun ja rahoituksen riittävyyteen liittyen</li> <li>- hallituksen pj:n rooli korostuu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toimivalta muutosprosessissa, ennen ja jälkeen</li> <li>- rooli muutosprosessissa</li> </ul>

<sup>49</sup> Vrt. Birnbaumin (1988: 27–29) aiemmat huomiot yliopiston erityisluonteesta, johon eivät yritysmäiset toiminta- ja johtamismallit välttämättä sovi.

**Taulukko 7.** (jatkuu) Yliopistouudistuksen muutoskohteet.

<b>Uudistuksen kohde</b>	<b>Muutos</b>	<b>Muutoksen johtamiseen liittyvät huomiot</b>
<b>Yliopiston rehtori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toimii hallituksen esittelijänä</li> <li>- vastaa yliopiston tehtävien taloudellisesta, tehokkaasta ja tuloksellisesta hoitamisesta</li> <li>- vastaa hallituksen päätösten toimeenpanosta</li> <li>- päättää henkilöstön ottamisesta ja irtisanomisesta</li> <li>- toimitusjohtajamaisempi ote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toimivalta muutosprosessissa, ennen ja jälkeen</li> <li>- rooli muutosprosessin johtamisessa</li> <li>- rehtorin valinta</li> </ul>
<b>Henkilöstö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- virkasuhteet muuttuvat työsuhteiksi</li> <li>- Yliopistoille työnantajan oikeudet ja mahdollisuus itsenäiseen henkilöstöpolitiikkaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- muutosvastarinta, pelkojen hälventäminen</li> <li>- tiedottaminen, osallistaminen</li> <li>- mahdollisuuksien esiintuominen</li> </ul>
<b>Opiskelijat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- EU/ETA maiden ulkopuolisilta opiskelijoilta voidaan periä lukukausimaksuja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- opiskelijoiden informointi relevanteista asioista uudistukseen liittyen</li> </ul>
<b>Yliopiston ohjaus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nykyisen kaltainen valtionhallinnon ohjaus vähenee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- puitteet/valtuutus muutoksen johtamiselle ennen ja jälkeen</li> <li>- omat yksilölliset ohjaus- ja johtamistavat yliopiston sisällä</li> </ul>
<b>Rahoitus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yliopistoilla mahdollisuus hyödyntää pääomatuloja ja hankkia lisärahoitusta lahjoituksin sekä liiketoiminnalla</li> <li>- valtion mahdollisuus tehdä finanssijoituksia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- puitteet muutoksen johtamiselle ennen ja jälkeen</li> <li>- uhkakuvien "selittäminen" tutkimuksen puolueettomuudesta</li> </ul>
<b>Talous</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yliopistojen pääomittaminen riittävän maksuvalmiuden, vakavaraisuuden ja luottokelpoisuuden turvaamiseksi</li> <li>- taloudellinen vastuu: valtio ei enää jatkossa ole vakavaraisuuden takaaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uusien mahdollisuuksien korostaminen</li> <li>- uhkakuvien "selittäminen" rahoituksen riittävydestä</li> </ul>

Julkisoikeudellisena laitoksena toimivan yliopiston oikeushenkilöllisyydestä, tehtävistä ja vastuusta sekä hallinnon järjestämisestä säädetään yliopistoja koskevassa laissa. Kyseessä on oma erityinen oikeushenkilömuoto, jonka oikeudellinen asema ei perustu tai ole johdettavissa nykyisistä oikeushenkilöistä. Julkisoikeudellisilla laitoksilla ei ole varsinaisesti omistajaa, mutta ne toimivat opetusministeriön hallinnonalalla, jonka kautta lainsäädäntö-, rahoitus- ja muu ohjaus toteutetaan.

Suomessa korkeakoulujärjestelmä on pyritty järjestämään duaalimallin perusteella, jossa yliopistot ja ammattikorkeakoulut<sup>50</sup> ovat selkeästi erillään. Yliopistot vastaavat tieteellisestä tutkimuksesta ja siihen perustuvasta opetuksesta. Kuten yliopistolaki toteaa: "Yliopistojen tehtävänä on edistää vapaata tutkimusta sekä tieteellistä ja taiteellista sivistystä, antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvattaa opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa."

Uudistetussa yliopistolaissa lisäyksenä aiempaan on elinikäisen oppimisen edistäminen. Muut yliopiston tehtävät säilyvät ennallaan, kuten yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen sekä tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tehtävät. Yliopistolaki säilyttää edelleen yliopistojen itsehallinnon, "jolla turvataan tieteen, taiteen ja ylimmän opetuksen vapaus. Itsehallintoon kuuluu päätöksenteko-oikeus sisäisen hallinnon asioissa."

Julkisoikeudelliset yliopistot ovat oikeuskelpoisia, ne ovat itsenäisiä oikeushenkilöitä. Yliopistot voivat jatkossa tehdä sitoumuksia, saada nimiinsä oikeuksia ja omistaa irtainta ja kiinteää omaisuutta. Yliopistot voivat myös harjoittaa liiketoimintaa. Ne vastaavat tekemistään sitoumuksista omilla varoillaan ja kantavat sekä vastaavat tuomioistuimissa. Yliopiston toimiala ja tehtävät säilyvät pääosin ennallaan.

#### *Opetus, tutkimus ja henkilöstö*

Pääosin opetukseen ja opiskelijoihin liittyvät asiat säilyvät yliopistolaissa ennallaan. Yliopistolaissa säädetään tutkimuksen, taiteen ja opetuksen vapaudesta, tutkinnoista, tilauskoulutuksesta, opetus- ja tutkintokielistä sekä opetuksen maksuttomuudesta ja koulutusohjelmien maksullisuudesta. Laissa annetaan yliopistoille mahdollisuus kerätä maksuja maisteriohjelmissa EU/ETA-alueen ulkopuolelta tulevilta opiskelijoilta. Tutkintoon johtava opetus säilyy muille maksuttomana.

Yliopistolaki määrittelee yliopistoissa tehtävästä tutkimuksesta hyvin vähän ja ainoastaan yleisellä tasolla. Tämä kuvastaa jo perustuslaissa taattua tieteen ja tutkimuksen vapautta. Tieteellisen tutkimuksen harjoittaminen on yliopistojen ensisijainen tehtävä, johon myös opetus perustuu.

Yliopistossa palvelussuhteessa olevien henkilöiden virkasuhteet muuttuvat työsuhteiksi. Näin ollen työnantajan neuvotteluoikeudet siirtyvä yliopistolle. Tällä pyritään joustavaan ja kannustavaan henkilöstöpolitiikkaan. Henkilöstöra-

---

<sup>50</sup> Myös uudistettu Ammattikorkeakoululaki tuli voimaan vuoden 2010 alusta, ks. Ammattikorkeakoululaki 351/2003.

kenne säilyy ennallaan sisältäen professorit, tutkimus- ja opetushenkilöstön ja muun henkilökunnan. Henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista ja valintamenettelystä säättää jokainen yliopisto tarkemmin omassa johtosäännössään.

Aiempaan tilanteeseen muutosta henkilöstön suhteen on muun muassa se, että tehtäviin ottaminen ja irtisanominen on rehtorin tehtävä (ellei hän niitä delegoi), professoreiden valinta tapahtuu pääsääntöisesti julkisena hakuna tai kutsusta, muun henkilöstön kelpoisuusvaatimukset ovat yliopistojen itsensä päätettävissä sekä henkilöstöllä on rikosoikeudellinen virkavastuu rikoslain (394/1889) 40 luvun mukaan. Yliopiston lakisääteisen julkisen tehtävän vuoksi kielitaitovaatimuksista säädetään edelleen valtioneuvoston asetuksella.

Yliopistoilla on jatkossa nykyistä merkittävästi suurempi vapaus päättää omasta henkilöstöpolitiikastaan. Palvelussuhteen muutos liittyy toisaalta yliopistojen irtottautumiseen valtiosta ja toisaalta pyrkimykseen parantaa yliopistojen kilpailukykyä niin kotimaista kuin ulkomaista osaavaa henkilöstöä rekrytoitaessa. Työntantajatoiminnan siirtyminen yliopistoille mahdollistaa sen, että henkilöstöpolitiikka ei ole sidoksissa valtion virastojen koskevaan yleiseen henkilöstöpolitiikkaan. Virkasuhteiden muuttuminen työsuhteisiksi mahdollistaa tarvittaessa myös joustavamman ja yksilöidymmän henkilöstöpolitiikan ja antaa työntekijälle mahdollisuuden neuvotella työsopimuksensa sisällöstä. Yliopiston käytännöt valintamenettelyn osalta jätetään yliopiston omaan päätösvaltaan johtosäännöllä määrättäväksi. (HE 7/2009.)

Opiskelijoiden asemaan liittyen yliopistolaki ei tuo juurikaan muutoksia. Laissa säädellään opiskelijaksi ottamisesta, kelpoisuudesta opintoihin, opiskelupaikan vastaanottamisesta, lukuvuodesta ja opiskelijaksi ilmoittautumisesta, tavoitteellisista suorittamisajoista, opiskeluoikeudesta, suoritusten arvioinnista, kurinpidosta sekä ylioppilaskunnasta ja osakunnista.

Opetuksen, tutkimuksen ja henkilöstön suhteen suurimmat muutokset ovat henkilöstön asemassa ja yliopiston uudessa roolissa työnantajana.

#### *Yliopisto-organisaation muodollinen rakenne*

Yliopistoilla on perustuslain (731/1999) ja yliopistolain antama itsehallinto, jolla tarkoitetaan yliopiston toimivaltaa valita itse päättävät toimielimensä. Lisäksi itsehallinnolla tarkoitetaan yliopiston toimivaltaa päättää tutkimuksen ja opetuksen järjestelyistä sekä sisäisestä hallinnosta ja organisaatiosta. Yliopistoilla on myös oikeus antaa normeja ja tulla kuulluksi yliopistolainsäädännön valmistelussa. Näiden lisäksi yliopistot saavat itse päättää omista virkamiesasioistaan. Yliopistojen autonomialla tarkoitetaan ensisijaisesti akateemista vapautta tutkia ja

opettaa ilman, että siihen puututtaisiin yliopiston ulkopuolelta tai sisäpuolelta. (Mäenpää 2009.)

Yliopistojen itsehallinto merkitsee Suomessa yliopiston päätösvallan kuulumista yliopistoille ja sen hallintoelimille itselleen. Ylin päättävä elin on edelleen hallitus, jolle kuuluvat kaikki strategiset, akateemiset ja toimeenpanevan päätöksenteon roolit. Hallituksen tehtävänä on päättää yliopiston toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista, strategiasta ja ohjauksen periaatteista; päättää yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelmasta sekä talousarviosta ja laatia tilinpäätös; vastata yliopiston varallisuuden hoidosta ja käytöstä, jollei hallitus ole siirtänyt toimivaltaa rehtorille; huolehtia kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan järjestämisestä; hyväksyä yliopiston toiminnan kannalta merkittävät tai periaatteelliset sopimukset ja antaa lausunnot yliopistoa koskevissa periaatteellisesti tärkeissä asioissa; hyväksyä 48 §:n mukainen opetusministeriön kanssa tehtävä sopimus yliopiston puolesta; valita rehtori tai rehtorit ja päättää heidän työnjaostaan sekä erottaa rehtori, jos siihen on tehtävän luonne huomioon ottaen hyväksyttävä ja perusteltu syy; hyväksyä johtosäännöt ja muut vastaavat yleistä järjestäytymistä koskevat määräykset sekä päättää yliopiston toimintarakenteesta; tehdä opetusministeriölle ehdotus yliopiston koulutusvastuun muuttamisesta ja päättää yliopistoon valittavien opiskelijoiden määrästä.

Yliopistokollegio päättää hallituksen kokonaisuuden määräästä, joka voi vaihdella yliopistoittain ollen joko 7 tai 9–14 jäsentä. Hallituksessa on edustettuna professorit, opetus- ja tutkimushenkilöstö sekä muu henkilöstö ja opiskelijat. Ulkopuolisia jäseniä hallitukseen tulee kuulua vähintään 40 prosenttia hallituksen kokoonpanosta. Näiden jäsenten tulee "edustaa monipuolisesti yhteiskuntaelämän ja yliopiston toimialaan kuuluvien tieteiden tai taiteiden asiantuntemusta". Käytännössä valtaosa nykyisistä kuudestatoista yliopistosta valitsi hallituksen, jonka enemmistö on yliopistoyhteisöstä. Kaksi yliopistoa päätyi hallituksen kokoonpanossa ulkopuolisten enemmistöön.

Hallituksen jäsenenä ei voi olla yliopiston rehtori, vararehtori, tiedekunnan tai muun välittömästi hallituksen alaisuudessa olevan yksikön johtaja eikä yliopistokollegion jäsen tai varajäsen. Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan. Hallituksen toimikausi saa kestää enintään viisi vuotta.

Julkisoikeudellisella yliopistolla on rehtori, jonka tehtävänä on johtaa yliopiston toimintaa ja päättää yliopistoa koskevista asioista, joita ei ole säädetty tai määrätty muun toimielimen tehtäväksi. Rehtori vastaa yliopiston tehtävien taloudellisesta, tehokkaasta ja tuloksellisesta hoitamisesta. Hän huolehtii siitä, että yliopiston kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty. Rehtori toimii hallituksessa käsiteltävien asioiden valmistelijana ja esittelijänä sekä vastaa

hallituksen päätösten täytäntöönpanosta, jollei johtosäännössä toisin määrätä. Rehtori myös päättää henkilöstön ottamisesta ja irtisanomisesta.

Rehtorin nimittää yliopiston hallitus ja toimikausi on viisi vuotta. Pätevyysvaatimukset on määritelty yliopistolaissa, jonka mukaan rehtorin tulee olla tohtorin tutkinto "ja että hänellä on rehtorin tehtävien hoitamiseksi tarvittava kyky ja ammattitaito sekä käytännössä osoitettu hyvä johtamistaito." Kuvataideakatemia, Sibelius-Akatemia ja Teatterikorkeakoulun rehtoriksi valittavalta ei kuitenkaan vaadita tohtorin tutkinnon suorittamista. Yliopistolaissa säädetään rehtorin osalta muun muassa yliopiston edustamisesta, huolellisuusvelvoitteesta ja vastuusta.

Laissa säädetään yliopistokollegiosta, joka on yliopistoyhteisöstä muodostuva toimielin. Yliopistokollegioon kuuluu enintään 50 jäsentä ja siinä on edustettuna professorit, muu opetus- ja tutkimushenkilöstö sekä muu henkilöstö ja opiskelijat. Yliopistokollegion tehtävänä on päättää hallituksen jäsenmäärästä sekä hallituksen ja sen jäsenten toimikauden pituudesta; valita Yliopistolain 15 §:n 4 momentissa tarkoitetut jäsenet yliopiston hallitukseen; vahvistaa Yliopistolain 15 §:n 2 momentissa tarkoitettujen yliopistoyhteisön ryhmien valinnat hallituksen jäseniksi; vapauttaa hallituksen jäsen tehtävästään hallituksen esityksen perusteella; valita yliopiston tilintarkastajat; vahvistaa yliopiston tilinpäätös ja toimintakertomus sekä päättää vastuuvapauden myöntämisestä hallituksen jäsenille ja rehtorille; päättää vahingonkorvauskanteen nostamisesta hallituksen jäsentä, rehtoria ja tilintarkastajaa vastaan ja päättää hallituksen jäsenen vapauttamisesta tehtävästään Yliopistolain 65 §:n 3 momentin mukaisesti.

Yliopistoilla on mahdollisuus valita toimintamuodokseen myös säätiöyliopiston malli. Se on säätiölain mukainen oikeushenkilö, jolle yliopistoilla annetaan yliopiston tehtävät. Tästä säädetään yliopistolain pykälissä 23–26, jotka käsittelevät muun muassa säätiöyliopiston hallitusta, rehtoria ja monijäsenistä hallintoelintä. Säätiöyliopiston toimielimet ovat hallitus, rehtori ja yliopiston yhteinen monijäseninen hallintoelin. Myös muita toimielimiä voi olla, joskaan ne eivät voi käyttää merkittävää päätösvaltaa. Uusia säätiöyliopistoja muodostui kaksi: Tampereen teknillinen yliopisto ja Aalto-yliopisto.

Tutkimuksen ja opetuksen järjestämiseksi yliopisto voi jakaantua tiedekuntiin tai muihin niihin rinnastettaviin yksikköihin, joissa on monijäseninen hallintoelin, sen mukaan kuin yliopiston johtosäännössä määrätään. Näiden yksiköiden lisäksi yliopistossa voi olla kirjasto, atk-keskus ja erillisiä tutkimus- tai koulutuslaitoksia. Monijäsenisen hallintoelimen puheenjohtajana toimii yksikön johtaja. Hallintoelimestä tulee olla edustettuina yliopiston professorit, muu opetus- ja tutkimushenkilöstö ja muu henkilöstö sekä opiskelijat. Kustakin ryhmästä tulee olla jäseniä vähemmän kuin puolet hallintoelimen koko jäsenmäärästä. Hallintoelimen

jäsenten kokonaismäärästä ja hallintoelimen tehtävistä määrätään yliopiston johtosäännössä. Hallintoelimen jäsenet valitsee asianomainen yliopistoyhteisön ryhmä siten kuin johtosäännössä määrätään.

Yliopiston sisäisestä hallinnosta saavat yliopistot itse päättää valtion keskushallinnon siihen puuttumatta. Yliopiston toiminnan ja hallinnon järjestämistä määrittelevät yliopistokohtaiset johtosäännöt ja määräykset, jotka sisältävät kuvauksen yliopistojohdon tehtävistä. Koska yliopisto-organisaation tehtävät on yliopistolaissa määritelty väljästi, jää tehtävien ja tavoitteiden suorittamiseksi paljon erilaisia johtamismahdollisuuksia.

Hallintomenettelystä ja julkisuudesta yliopistolaissa todetaan seuraavasti: "Yliopistossa ja ylioppilaskunnassa sovelletaan hallintolakia (434/2003) niiden hoitessa julkista hallintotehtävää. Hallintolain esteellisyysäännöksiä sovelletaan kuitenkin kaikessa yliopiston toiminnassa. Yliopiston ja ylioppilaskunnan toiminnan julkisuuteen sovelletaan, mitä viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetussa laissa (621/1999) säädetään lain 4 §:n 1 momentissa tarkoitetun viranomaisen toiminnan julkisuudesta."

Yliopistot voivat muodostaa rakenteensa haluamallaan tavalla, uusien toimielinten puitteissa. Valittavissa on uusi, säätiöyliopiston malli. Rehtorin tehtävät muuttuvat toimitusjohtajamaisempaan suuntaan.

#### *Yliopiston ohjaus, rahoitus ja talous*

Eduskunnalla säilyy edelleen päätösvalta yliopistojen perustamisen, lakkauttamisen ja yhdistämisen osalta. Koko yliopistojärjestelmän kehittäminen, nykyisen kaltainen parlamentaarinen vastuu sekä siihen liittyvät lainvalmistelu-, budjetti- ja ohjaustehtävät säilyvät valtiovallalla. Opetusministeriön vastuulla on parlamentaarinen ja hallinnollinen vastuu koko yliopistolaitoksesta, se määrittelee yliopistojen koulutustehtävät. Se vastaa valtioneuvostolle kuuluvien asioiden valmistelusta ja hallinnon asianmukaisesta toiminnasta ja ohjauksesta. Opetusministeriön ohjaus kohdistuu lakisääteisiin tehtäviin. Yliopistojen ja opetusministeriön ohjausjärjestelmän keskeiset osat ovat määräraha-, säädös- ja informaatio-ohjaus.

Opetusministeriö ja yliopisto sopivat määrävuosiksi kerrallaan yliopiston toiminnalle asetettavista koulutus- ja tiedepolitiikan kannalta keskeisistä määrällisistä ja laadullisista tavoitteista sekä niiden toteutumisen seurannasta ja arvioinnista. Yliopistojen toiminnan seurantaan ja raportointiin liittyen yliopiston tulee edelleen toimittaa opetusministeriölle sen määräämät tiedot liittyen koulutuksen ja tutkimuksen arviointiin, kehittämiseen ja tilastointiin. Yliopistoille myönnetään rahoit-

tusta yliopistolaissa säädettyjen tehtävien toteuttamiseksi valtion talousarvioon otettavan määrärahan rajoissa.

Valtion rahoituksen tulosoheutusmenettely kevenee yliopistolain uudistuksessa. Se ei jatkossa ole vuosittaista ja keskittyy yksityiskohtaisista rahoituspäätöksistä yleisempään toiminnan seurantaan. Lisäksi yliopistot järjestäytyvät omilla päätöksillään ja rakentavat toimintatapansa siten, että yliopiston voimavarat voitaisiin mahdollisimman hyvin suunnata sen perustehtävien toteuttamiseen. (Opetusministeriö 2009b.)

Suurimmat uudistukset koskevat yliopistojen taloutta ja rahoitusta. Julkisoikeudellinen yliopisto on itsenäinen oikeushenkilö ja siten erillään valtiosta. Tämä tarkoittaa sitä, että se ei ole tilivirastojen tavoin kiinteästi osana valtion taloushallintoa. Valtio takaa jatkossakin kaikkien yliopistojen riittävän perusrahoituksen, jonka kehitys sidotaan kustannustason nousuun. Valtion rahoituksella turvataan kaikkien yliopistojen edellytykset lakisääteisten tehtävien hoitamiseen.

Yliopistot saavat valtion perusrahoituksen lisäksi rahoitusta nykyiseen tapaan julkisesta kilpaillusta rahoituksesta. Yliopistot voivat käyttää toimintaansa mahdollisesta liiketoiminnasta, lahjoituksista ja pääomatuloista saatavaa varallisuutta. Yliopistoista reilulla puolella on tutkimus- ja innovaatiopalveluyksiköitä. Volyymit ja tulot vaihtelevat yliopistoittain ja aloittain. (Opetusministeriö 2007a: 36–37.)

Yliopistojen kokonaisrahoitus muodostuu valtion talousarviossa yliopistoille osoitetuista toimintamäärärahoista ja tätä täydentävästä rahoituksesta (yhteisrahoitteinen toiminta, maksullinen toiminta, lahjoitukset, sponsorirahoitus). Yliopistojen perusrahoitus muodostuu toiminnan laatuun, laajuuteen ja vaikuttavuuteen liittyvästä perusrahoituksesta (75 %) ja muusta koulutus- ja tiedepolitiikalle asetetuista tavoitteista (25 %). Täydentävästä rahoituksesta merkittävä osa on kansallisesti kilpailtua tutkimusrahoitusta. Lisäksi opetusministeriö myöntää hankerahoitusta strategisesti keskeisiin valtakunnallisiin ohjelmiin ja yliopistojen oman profiloitumisen tukemiseen. Tuloksellisuusrahoituksella yliopistoja palkitaan toiminnan laadusta sekä yhteiskunnallisesta ja alueellisesta vaikuttavuudesta. Suurimpina yksittäisinä ulkoisina rahoittajina ovat Suomen Akatemia (21 %) ja Tekes (13 %). (Opetusministeriö 2007a: 33.)

Itsenäisestä talousvastuusta johtuen yliopistolain pykälissä säädetään yliopistojen omasta pääomasta, kirjanpidosta, elinkeinotoimintaa koskevista tiedoista, tilintarkastuksesta, tilinpäätöksistä ja vastuuvapauden myöntämisestä. Yliopistolla on oma pääoma, joka muodostuu peruspääomasta, muusta omasta pääomasta ja arvonorotusrahastosta. Peruspääoman tuotto on yliopiston käytettävissä. Taloudel-



linen toiminta on oltava kirjanpidollisesti erillään julkisoikeudellisista perustehtävistä. Yliopiston kirjanpitoon sovelletaan kirjanpitolakia (1336/1997). Kirjanpitolain mukainen tilikausi yliopistossa on kalenterivuosi. Liiketoimintaa koskevat tuloksellisuustiedot tulee esittää erikseen tuloslaskelman muodossa tilinpäätöksen liitetiedoissa toiminnoittain. Julkisoikeudellisen yliopiston tilintarkastuksen toimittamiseen sekä tilintarkastajien asemaan ja vastuuseen sovelletaan tilintarkastuslakia (459/2007). Yliopisto voi tytäryrityksiensä kanssa muodostaa yliopistokonsernin. Yliopistolaissa on myös erityissäännöksiä koskien Helsingin yliopistoa ja Åbo Akademia.

Suurimmat muutokset koskevat yliopiston ohjausta, rahoitusta ja taloudenpitoa. Valtionohjaus vähenee – yliopistot vastaavat itse muun muassa omasta taloudestaan ja vakavaraisuudestaan.

#### 4.1.3 Opetusministeriön rooli

Yliopistouudistuksen liikkeellepaneva voima on luonnollisesti ollut poliittinen tahto muutoksen toteuttamiseen. Opetusministeriön ohjaus ja rooli muutoksessa on merkittävä yliopistojen itsenäisestä ja autonomisesta asemasta huolimatta. Kuten todettu, muutosprosessin hallinnassa ohjaavalla taholla on keskeinen rooli. Jokainen yliopisto saa kuitenkin itse päättää uudistetun yliopistolain puitteissa, miten muutosprosessinsa käytännössä toteuttavat.

Opetusministeriön vastuulla on perustella muutoksen tarpeellisuus ja linkittää hallinnonalan tulevaisuuden näkymä valtioyhteisön kokonaisuuteen. Yliopistojen perustehtävän toteuttamisen varmistaminen, reunaehtojen määrittelemine ja muutokseen valtuuttaminen ovat myös ministeriön tehtävänä. Ministeriön vastuulla on muutoksen kokonaisorganisointi ja puitteiden luominen hallinnonalan sisäisiä resursseja hyödyntämällä. Opetusministeriö kantaa kokonaisvastuun muutoksesta ja sen onnistumisesta, verkostojen luomisesta sekä valta- ja vastuusuhteiden tasapainottamisesta. (Valtiokonttori 2008.)

Usean haastateltavan mukaan opetusministeriön rooli uudistuksessa ja sen toteuttamisessa nähdään erittäin tärkeänä ja keskeisenä. Opetusministeriö on valmistellut lakiesityksen ja asettanut raamit uudistukselle – sen nähdään olevan uudistuksen haluaja ja toimeenpanija. Ministeriö ohjaa koko uudistusta, vaikkei valvokaan sitä, miten eri yliopistot uudistuksen lopulta toteuttavat. Rehtoreista suurin osa on sitä mieltä, että ministeriö on tehtävänsä mukaisesti asiansa hoitanut: "...on var-

*masti parhaan kykynsä mukaan lakia valmistellut ja monissa asioissa pitänyt kiinni niistä kannoistaan, jotka ovat olleet sen valmistelun ja lain lähtökohdannana*"<sup>51</sup>, kuten yksi rehtori kommentoi.

Valtaosa haastateltavista toteaa opetusministeriön todella sitoutuneen ja vieneen uudistusta määrätietoisesti läpi sekä tehneen aktiivisesti työtä yliopistojen edun mukaisesti. Rehtorit näkevät, että yliopistojen kanssa on tehty paljon yhteistyötä ja uudistusta on valmisteltu yhdessä yliopistojen kanssa. Valmistelun nähdään toteutuneen vuorovaikutteisena prosessina eri toimijoiden kesken. Tämä yhteistyö on antanut hyvät lähtökohdat uudistuksen toteuttamiselle.

Opetusministeriön rooli on ollut positiivinen ja yliopistoja kannustava: ministeriöllä on ollut yliopistoja aiempaa tukevampi rooli. Hyväksi asiaksi nähtiin se, että ministeriössä on tapahtunut valtavasti kehitystä avoimemmaksi ja vuorovaikutteisemmaksi. Uudistuksen valmistelu nähtiin esimerkilliseksi toiminnaksi uudesta toimintakulttuurista ministeriön ja kentän välillä. Tätä kuvaa seuraava kommentti: *"Toimintatapa on uusi avaus, on vaikea nähdä että olisi toimittu yliopistojen päiden yläpuolella"*. Jatkossa opetusministeriön rooli toiminnan ohjauksen ja koordinoinnin suhteen on muuttumassa.

Lähes kaikki haastateltavat toteavat ministeriön ansaitsevan tunnustuksen huolellisesta valmistelusta. Toiminta on ollut lähes kiitettävää. Uudistus on vaatinut opetusministeriön virkamiehiltä paljon ja osa heistä on ollut erittäin ratkaisevassa roolissa.

Kokemukset opetusministeriöstä tulleesta tuesta vaihtelevat. Toisaalta opetusministeriö on tarjonnut joustavuutta, kannustusta ja ymmärrystä erityisesti *"henkisel- lä puolella"*. Toisaalta taas yliopistot ovat saaneet vain vähän käytännön tukea ja neuvoja. Yliopistoissa kaivattaisiin konkreettisempia ohjeita: *"Kaipaisin reip-paampaa otetta"*, *"heidän vetoapu on ollut aika ohutta"*. Muuan haastateltava huomauttaa, että yliopistouudistus on opetusministeriöllekin oppimista ja toisaalta on selvä, ettei sekään voi tehdä tulkintoja asiasta ennen kuin laki tulee voimaan. Ymmärrystä näyttää siis olevan puolin ja toisin.

Kokonaisaikataulun todetaan olevan hämmästyttävän nopea ja siinä pysyminen on ministeriöltä erittäin hyvä suoritus. Yliopistolain valmistelu-aika on ollut lyhyt, ja tämän vuoksi asioita on käsitelty yliopistoissa päällekkäin. Tämä aiheuttaa huolta siitä, tuleeko jatkossa paljon korjattavaa. Tämän lisäksi joissain asioissa

---

<sup>51</sup> Rehtoreiden haastatteluista tehdyt suorat lainaukset on kursivoitu tekstissä. Ne asiat, jotka on tuotu esiin muita useammin, on esitetty tekstissä ensimmäisenä.

haastateltavat kaipaavat ministeriöltä vieläkin johdonmukaisempaa ja selkeämpää viestintää.

Muutoksen johtamisen ja hallinnan näkökulmasta opetusministeriön roolin voi tulkita olevan muutoksen mahdollistaja. Ilman lakiuudistusta ja sen määrätietoista viemistä eteenpäin valmisteluun ja lopulta hyväksyttäväksi, ei tämän kaltaista ja tämän laajuista muutosta olisi mahdollista toteuttaa. Erityisesti julkisorganisaatioita koskeva normiohjaus näkyy hyvin vahvana. Näin ollen yliopistolaki antaa raamit yksittäisten yliopistojen muutokselle. Yliopistolaki on niin sanottu puitelaki, joka antaa yliopistoille mahdollisuuden valita joissain kohdissa itselleen sopivimmat ratkaisut. Tämä nähdään joko mahdollisuutena toteuttaa omanlaistaan muutosta tai vaihtoehtoisesti ohjauksen puutteena. Nähtäväksi jää, millaista vastuuta opetusministeriö ottaa lain voimaantulemisen jälkeen suhteessa yksittäisiin yliopistoihin.

#### 4.1.4 *Yliopisto-organisaation omaleimaisuus*

Monien asioiden ja ongelmien ratkaisemiseksi tulee ottaa huomioon yliopisto-organisaation luonne. Yliopisto näyttäytyy erilaisena riippuen mistä näkökulmasta ja miltä organisaatiotasolta sitä tarkastellaan. Suomalainen yliopisto-organisaatio ei uudistetun yliopistolain voimaantulemisen jälkeen ole enää valtion tai muunkaan julkisyhteisön viranomainen hallinnollis-organisatorisessa mielessä. Toiminta on edelleen lailla säädelty. Mäenpää (2009: 35–36) luonnehtii, että esimerkiksi julkisuusperiaatteen ja yliopiston julkisen toiminnan luonteen vuoksi yliopistoja voidaan rinnastaa viranomaisiin. Vaikka yliopistot, ja myös säätiömalliset yliopistot, ovat valtiosta erillisiä ja itsenäisiä oikeushenkilöitä, ovat ne edelleen osa julkista sektoria ja niillä on julkisoikeudellisia tehtäviä.

Tieteen- ja erityisalojen pohjalta eriytyneen akateemisen toimintaulottuvuuden rinnalla yliopistojen toimintaa säätelevät julkishallinnolliset normit ja ohjausjärjestelmät. Yliopiston ja sen virkamiesten tulee noudattaa lakeja, virkaehtosopimuksia sekä yliopistojen sisäisiä sääntöjä. (Clark 1983: 70; Kekäle 2005: 9.)

Yliopiston hallintoa tarkasteltaessa keskeisenä lähtökohtana korostetaan usein olevan yliopistoille perustuslaissa säädetty autonomia. Autonomiia voidaan tarkastella kahdella tasolla, yliopiston sisäisenä tutkimuksen ja koulutuksen akateemisena autonomiana ja siihen liittyvänä yksilöiden ja ryhmien autonomiana sekä toisaalta yliopiston institutionaalisenä autonomiana. Autonomian tarkastelun piiriin kuuluu varsinaiseen toiminnan sisältöön liittyvä autonomia ja toisaalta talouden ja operatiiviseen toimintaan liittyvä autonomia. Yliopistoihin liittyvä itsehallinto ilmenee institutionaalisenä autonomiana, jossa on kyse yliopiston suhteesta

ympäröivään yhteiskuntaan: missä määrin ja millaista ulkopuolista sääntelyä ja ohjausta yliopistoon kohdistuu. (Opetusministeriö 2007d: 28; Mäenpää 2009.)

Yliopistoja voidaan kuvata ammattilaisbyrokratian ja projektiorganisaation yhdistelmänä. Asiantuntijaorganisaatio tuottaa, soveltaa, säilyttää ja välittää tietoa. Tällaisessa akateemisessa asiantuntijaorganisaatiossa toimivat tutkijat, opettajat, opiskelijat ja hallintohenkilökunta johtamisen kohteena asettavat eri tasojen johtajille vaativia haasteita. Johtaminen on jatkuvaa tasapainoilua erilaisten ja osittain ristiriitaistenkin arvojen ja tavoitteiden kanssa. Yliopiston verkostomainen luonne vaikeuttaa koko organisaation tasolla toiminta-ajatuksen ja vision luomista. Tämä on myös haaste kun työntekijöitä sitoutetaan organisaatioon ja sen tavoitteisiin. (Ks. Etzioni 1964; Becher & Kogan 1992; Rekilä 2006.)

Toteutettaessa ja johdettaessa muutosta tulee tietää millaista organisaatiota ollaan uudistamassa, jotta osataan valita sopivimmat johtamisen keinot kyseiseen tapaukseen (vrt. kontingenssiteoreettiset näkemykset tilannekohtaisesta johtamisesta ja organisoitumisesta). Yliopistoissa ilmenee erilaisia organisaatio-, hallinto-, johtamis- ja opetuskulttuureita, joiden vuoksi muutosprosessit voivat olla toisistaan poikkeavia (Opetusministeriö 2010a: 6.)

Yliopistoilla on ominaispiirteitä, joita hyödyntämällä suuriakin muutosprosesseja voidaan viedä hallitusti ja menestyksekkäästi läpi: Yliopistojen sisällä on paljon tietoa ja taitoa – vaikkakin sitten teoreettista – johtamisesta ja muutoksesta. Tämän hyödyntäminen uudistamisessa tulisi olla luonnollista. Usein muotoillut politiikat ovat selkeitä, odotettavat tulokset formuloituja ja käytössä on laaja yhteis- ja valmistelutyö sidosryhmien kanssa. Myös valvonnan ja arvioinnin perinne on yliopistoille tyypillistä. Vaikka yliopistot ovat myös innovatiivisia organisaatioita, on niiden rakenteiden ja toimintatapojen muuttaminen osoittautunut vaikeaksi. (Lampinen 2003; Aarrevaara 2009.)

Haastateltavat näkevät yliopistot asiantuntijaorganisaatioina, joissa myös opiskelijoiden osallistaminen ja motivointi henkilöstön ohella on keskeistä. Yliopistoihin liittyvä yhteisöllisyys nähdään muutoksessa voimavarana: yhteisön jäsenten osallistamisella ja motivoinnilla voitetaan pelkoja ja ennakkoluuloja, joita suuri muutos väistämättä herättää (vrt. Cerace & Farinella 2009). Yliopistojen moniäänisyys nähdään yhtenä muutoksen toteuttamista vaikeuttavana tekijänä. Yliopisto-organisaation jäsenet myös joissain tapauksissa kyseenalaistavat johdon ratkaisut herkemmin kuin yritysmaailmassa. Tämä johtunee yliopistohallinnon ja johdon heikommasta roolista ja johtamiskulttuurin puutteesta, joka jättää tilaa kritiikille. Yliopistoissa on varsinkin tutkimuspuolella herkästi kritisoitu toimintaa ja mahdollisia epäkohtia.

Yliopistot ovat omanlaisiaan organisaatorakenteita, joissa muutaman rehtorin mielestä ei ole aitoja mahdollisuuksia johtamistyöhön. Haastateltavien mukaan tilivirastoasemassa toimivassa yliopistossa muutosten toteuttamista ja johtamista vaikeuttavat toiminnan jäykkyys ja konservatiivisuus. Virastomaista organisaatiomallia ei nähdä luovalle asiantuntijaorganisaatiolle parhaimmaksi tavaksi järjestäytyä. Liian suora kytkentä valtion hallintoon ja talouteen sekä hallinnolliset käskyt ja ulkoinen johtamismalli, johon kuuluvat lait ja määräykset, eivät haastateltavien mielestä sovellu yliopistoon. Näistä syistä johtuen odotukset uudesta yliopistolaista ja sen vaikutuksista ovat korkeat.

Johdon yhtenä tehtävänä on luoda organisaation sisälle yhteisöllisyyden tunne ja toisaalta korostaa organisaatiosta ulospäin yhteistyön merkitystä (Denhardt 1993: 71). Yliopistouudistuksessa yhteisöllisyyttä voimavarana ei ole täysin hyödynnetty. Syynä tähän voi olla yliopisto-organisaation kaksidimensionaalinen luonne: tutkimus- ja opetus versus hallinto.

Vaikka yliopistouudistusta on yliopistoissa toivottu, niin yhden rehtorin mukaan: *"Moititaan byrokratiaa ja kaikkea tätä, kun ruvetaan muuttamaan niin alkaakin tuntua hyvältä ja rakkaalta"*. Haastateltavien mukaan osa yliopistoväestä kokee uuden, vielä tuntemattoman organisaation pelottavana ja pelkää, että akateeminen vapaus on menetetty. Akateemisuus ei rehtoreiden vastauksissa muutoin korostunut. Vastauksissa näkyy, että ajattelutavan muutos yritysmäisempään, tulosvas-  
tuullisempaan ja manageriaalisempaan suuntaan on välttämätöntä, joskin vaikeaa. Tiedostetaan vahvasti, että kilpailu- ja markkinakäsitteet tulevat osaksi yliopisto-  
maailmaa Suomessakin.

Yliopistoissa sisäisen uudistamisen nähdään olevan hankalaa, koska täysin yliopiston sisäinen hallitus ei useinkaan halua päättää omasta muuttumisestaan tai on ollut kykenemätön vaikeiden päätösten edessä. Seuraava kommentti kuvaa herkkää tilannetta: *"Rehtori ei voi ajaa kovin radikaaleja uudistuksia läpi, koska hallituksen tuki tulee olla, tuki loppuu jos oikeasti kosketetaan jotain saavutettuja etuja"*. Päätöstentekielinten kyvyttömyys tehdä joskus vaikeita ja radikaaleja ratkaisuja vaikeuttaa toiminnan uudistamista. Meneillään oleva uudistus tavallaan pakottaa yliopistot kipeisiin päätöksiin. Yliopistoissa on otettu lain uudistuksen tuomiin muutoksiin mukaan myös jossain määrin muitakin uudistuksia, jotka vie-  
dään samalla kertaa läpi.

Yliopistojen ominaisuudet ovat kuitenkin muuttumassa uudistuksen seurauksena, vaikka ei tarkalleen tiedetä millaisiksi. Yliopistouudistus edellyttää yliopistojen hallintojohtosäännön ja muiden sisäisten sääntöjen muokkaamista. Yliopistot saavat itse päättää, miten toimintansa organisoivat. *"Ollaan siirtymässä uuteen tuntemattomaan"*, visioi eräs rehtoreista. Haastatteluista nousee esiin muutoksessa

läsnä oleva epävarmuus tulevaisuudesta (vrt. Bennis 1992: 311; Stenvall & Virtanen 2007.)

Haastateltavat eivät nähneet yliopiston aseman julkisena organisaationa olevan uudistukseen vaikuttava tekijä. Yliopisto-organisaation erityisyys julkisorganisaationa näkyy siinä, että sitä varten on jouduttu tekemään erityinen yliopistolaki. Yliopistoja ei haluta rinnastaa johonkin olemassa olevaan organisaatiomalliin. Toisaalta vastauksissa tulee esiin tyypillisiä ominaisuuksia, joita usein liitetään julkisorganisaatioon.

Yliopisto-organisaation omalaatuisuus ja toiminta sille tietyntyylisessä toimintaympäristössä tunnustetaan ja tunnistetaan. Haastateltavat eivät kuitenkaan kokeneet yliopiston julkisorganisaation luonnetta määrääväksi, enemmän korostettiin asian-tuntijaorganisaation piirteitä ja mahdollisuutta yhteisöllisyyteen. Rehtoreiden haastattelujen perusteella yliopiston ominaispiirteet, kuten yliopiston historia ja traditio, vaikuttavat muutosten toteuttamiseen ja johtamiseen.

## 4.2 Muutosprosessin johtaminen

Aluksi esitetään muutamia huomiota yliopiston johtamisesta. Huomiota kiinnitetään etenkin niihin reunaehtoihin ja toimintaa ohjaavaan sääntelyyn, jotka ovat leimallisia yliopistoille. Huomioita esitetään myös akateemisesta johtamisesta. Ulkoinen ohjaus luo puitteet, jossa yliopiston sisäinen ohjaus ja johtaminen voi tapahtua. Yliopistoissa kasvava kilpailu, etenkin kansainvälisesti, edellyttää joustavuutta ja nopeaa reagointia. Toisaalta suoraan yritysmaailmasta kopioidut mallit eivät sinällään toimi ja voivat jopa olla haitaksi luovalle prosessille. (Ks. Richman & Farmer 1974: 29; Opetusministeriö 2007d: 30.)

Yliopiston asema julkisorganisaationa tuo erityispiirteitä, jotka vaikuttavat siihen, miten muutosta voidaan johtaa ja hallita (Fernandez & Rainey 2006). Yliopistolaisissa (558/2009) todetaan, että ”*yliopistojen tulee järjestää toimintansa siten, että tutkimuksessa, taiteellisessa toiminnassa, koulutuksessa ja opetuksessa varmistetaan korkea kansainvälinen taso eettisiä periaatteita ja hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen.*” Myös yliopiston toiminnassa ilmenevät yhteiskunnan suuri intressi, toiminnan lakisääteisyys, päätöksenteon muodollisuus, toiminnan jatkuvuus, vähäiset vapausasteet ja julkisuusperiaate. (Lane 1995; Temmes ym. 2001: 64.)

Johtamista suomalaisissa yliopistoissa määrittelevät yliopistokohtaiset johtosäännöt, jotka sisältävät usein niukan kuvauksen johdon tehtävistä. Myös yliopisto-organisaation tehtävät on yliopistolaisissa määritelty väljästi. Tehtävien ja tavoit-

teiden suorittamiseksi jää paljon erilaisia mahdollisuuksia ja näin ollen myös johtajuuden muodot voivat vaihdella huomattavasti. Keskinen (2005: 145) toteaa, ettei ole olemassa yhtä oikeaa mallia yliopiston kaikkien eri osien johtamiselle. Akateemista työtä ei voida hallinnoida yhdellä johtamistavalla, koska tutkimuksen, opetuksen ja taloushallinnon osaaminen vaativat erilaista johtamisosaamista, kuten myös muutoksen johtaminen.

Johtamista yliopisto-organisaatiossa voidaan tarkastella myös Parsons (1959) AGIL-nelikentän kautta. AGIL-nelikenttä muodostuu ehdoista tai edellytyksistä, jotka järjestelmän tasapainon säilyttämiseksi tulee täyttää. Nämä ovat adaptaatio (A), tavoitteiden saavuttaminen (G), integraatio (I) ja ylläpito (L). Näitä voidaan pitää hallinnon ja johtamisen tutkimuksen perusfunktioina. Näiden alle löytyy joukko ehtoja ja edellytyksiä, jotka parhaassa tapauksessa johtavat onnistuneeseen johtamistyöhön myös muutoksen johtamisessa:

1. Adaptaatio: resurssien hankinta ja allokointi, ympäristön tuki, rekrytointi ja strategiat
2. Tavoitteiden saavuttaminen: tieteen saavutukset, tavoitteiden ja tulosten arviointi, opetusprosessit ja oppiminen sekä tutkintojen määrä ja laatu
3. Integraatio: yliopistoyhteisön yhtenäisyys ja toimintojen koordinointi, normit ja formaalit käytännöt
4. Jatkuvuus ja ylläpito: tieteen ja hallinnon arvot, henkilöstön motivaatio, sitoutuneisuus ja tyytyväisyys (Salminen 2001.)

Edellä mainitut ehdot ja niiden tasapainon säilyttäminen yliopiston muutoksessa asettavat akateemiselle johtamiselle vaatimuksia, jotka voivat olla seuraavankaltaisia: laajemman strategisen näkemyksen omaksumista, erilaisten tavoitteiden yhteensovittamista, laadullisuuden ja tieteen arvojen korostamista ja siirtymistä kohti yrittäjämäistä yliopistoa ja markkinaohjautuvuutta. (Salminen 2001: 107–108.) Näillä funktioilla (kuten adaptaation ja jatkuvuuden vaatimuksilla) on selvä yhteys kontingenssiteoreettisiin näkemyksiin organisaation toimimisesta ja selviytymisen ehdoista muuttuvassa ympäristössä.

Menestyvän yliopiston johtaminen voidaan tiivistää seuraaviin huomioihin. Yliopiston sisällä tulee vahvistaa toimintaa ohjaavan ja päätöksiä tekevän johdon asemaa ja keskinäisiä suhteita. Tämän tiimin yhteistyö ja kyky toimia yhdessä samaan suuntaan on ratkaisevaa yliopiston menestymisen kannalta. Toinen tärkeä rooli on hallinnolla ja päivittäisellä johtamisella. (Shattock 2003: 177–179.)

Yliopistojen muutoksen johtaminen voidaan nähdä omanlaisena haasteenaan poiketen muiden organisaatioiden muutoksen johtamisesta. Etenkin toiminnan monipuolisuus ja monialaisuus, kollegiaalinen päätöksenteko sekä henkilöstön sitoutumattomuus organisaatiotasolla tuovat omat haasteensa johtamiseen. Yliopiston johtaminen sisältää moniäänisyyttä ja paradokseja, joiden tunnistaminen ja koh-

taaminen on ratkaisevan tärkeää. Oppiaineet, laitokset, tutkimusryhmät, tiedekunnat ja yliopiston ylin johto muodostavat yliopistokokonaisuuden. Yliopistossa on monia samanaikaisia johtamistilanteita, jotka tulevat esiin etenkin strategiaprosesseissa ja keskeisissä linjavalinnoissa. Yliopiston tyyppinen, luova asiantuntijaorganisaatio ei toimi pelkästään managerialismin varassa. Yliopiston ammattimainen johtaminen edellyttää sekä järjestyksen että joustavuuden tasapainoa, selkeiden linjausten tekemistä ja toisaalta luovan kaaoksen ja keskeneräisyyden sietämistä. Akateeminen johtajuus on parhaimmillaan keskustelua ja kuuntelua, tilan antamista erilaisuudelle, särmien tunnistamista ja niiden kanssa toimimista. Akateeminen johtajuus on myös jaettua johtajuutta, joka tunnistaa, hyväksyy ja arvostaa useita johtamisen toimijoita. (Ropo 2005: 16–17.)

Clark (1983: 187, 234–236) esittää huomioitaan erityisesti yliopistoissa tapahtuvasta muutoksesta ja muutoksen johtamisesta. Työntekijätason innovaatiot ja tuki ovat muutokselle erittäin tärkeitä edellytyksiä. Muutoksen tapahtuessa asteittain on sen onnistuminen todennäköisempää. Näiden lisäksi rakenteellisilla muutoksilla edesautetaan toiminnassa toivottuja muutoksia. Yliopistojen sopeutumiskykyä ja muuttuvuutta selittää niiden organisatorinen fragmentoituminen. Rakenteiden väljyys ja joustavuus (esim. tutkimusalojen yhdistäminen tai lakkauttaminen) edistää yliopistojen säilymistä ja sopeutumista.

Kuvatessaan muutosta yrittäjämäisemmäksi yliopistoksi Clark (1998: 5) esittelee viisi minimiedellytystä, jotka muodostavat ehdot muutosvalmiudelle. Ensiksikin tarvitaan vahva ydinjohto, joka reagoi muutoksiin ja vaatimuksiin. Tarvitaan myös uusia johtamisvalmiuksia akateemisen johtamisen rinnalle. Toiseksi hän painottaa yhteistyötä toimintaympäristön kanssa, mikä tarkoittaa esimerkiksi organisaatorakenteellisia muutoksia, kuten uusia yksiköitä toiminnan rajapintaan. Kolmanneksi monipuolinen rahoitusperusta mahdollistaa nopeat reagoinnit toimintaympäristön muutoksiin. Neljänneksi tarvitaan stimuloiva akateeminen ympäristö, jossa muutos yrittäjämäisemmäksi ja innovatiivisemmäksi lähtee osastoilta, tiedekunnista ja "yliopiston sydäimestä" eli ihmisistä. Lopuksi tarvitaan myös kaikki edellä mainitut elementit yhdistävä yrittäjämäisyyttä tukeva organisaatiokulttuuri.

Muutoksessa toimivia tahoja on useilla eri hallinnon tasoilla, joilla voi olla osittain ristiriitaisiakin toiveita muutoksen tavoitteista. Yliopisto-organisaation muutoksen johtamisessa tulee ottaa huomioon ainakin seuraavia seikkoja: Toiminnan lainmukaisuus sekä hyvän hallinnon periaatteet ohjaavat kaikessa toiminnassa, perustana tulee olla yleinen etu. Muutokset vaativat paljon suunnittelua ja etukäteisselvityksiä, muutokseen vaadittavat resurssit on hankittava ajoissa. Huomioon tulee ottaa kaikki mahdolliset sidosryhmät ja niiden tuki on varmistettava, poliit-



tinen tuki ja halu muutoksille ovat tärkeitä edellytyksiä. Toiminnan ja muutosten tulee tapahtua julkisesti ja avoimesti, tiedottamisen tulee olla riittävää ja kattavaa.

Onnistunut muutos valtionhallinnossa edellyttää Valtionvarainministeriön (2008b) mukaan poliittista tahtoa sekä seuraavia elementtejä. Uudistumisen sisällön valinta edellyttää selkeää poliittisen johdon tahtotilaa sekä muutoksen päämäärien selvittämistä virkamiesjohdolle. Toimintaympäristön muutostekijöiden analysoinnissa huomio kiinnitetään muutostekijöistä johtuviin uudistumishaasteisiin. Strateginen orientoituminen perustuu asiakaslähtöisen kehittämisen kautta tietoon. Lisäksi edellytetään avointa johtamis- ja keskustelukulttuuria. Strategisten valintojen tekeminen edellyttää johdon kyvykkyyttä, henkilöstön osallistamista, asiakkaiden kuuntelemista ja sidosryhmien mielipiteiden analysointia. Tärkeää on tahtotila, koska strategian toteutus onnistuu yhteisesti sitoutumalla. Strategista asemointia seuraa yhteinen ymmärrys organisaation uudistamistarpeista. Uudistuminen voi kohdistua organisaatorakenteisiin tai toimintakäytäntöihin, kulmakivenä on osaamisen ja työprosessien uudistaminen. Onnistumisen todennäköisyyttä lisää avoin viestintä ja muutosprosessien tarkka dokumentointi

Muutosprosessin toteuttamisessa ja uudistuksen läpiviemisessä avainkysymys on muutosprosessin hallinta. Tämän vuoksi haastateltavilta kysyttiin näkemyksiä ja arvioita yliopistouudistukseen liittyvistä suunnitelmista ja muutosprosessin johtamisen vaiheista, muutoksen loppuvaiheen toimenpiteistä, muutosprosessin seuraamisesta ja arvioinnista.

#### 4.2.1 *Suunnitelmat ja mallit*

Muutoksen hallinnassa tärkeää on määritellä vastuu ja vastuunjako. Henkilöstön asemaa koskevien säädösten ja ohjauksen noudattamisen valvonta kuuluu ministeriölle. Myös linjaratkaisuista tiedottaminen, yhteisen näkemyksen luominen viestinnän tavoitteista ja ohjeistus viestinnän suhteen on ministeriön linjattava. Muutosprosessin loppuvaiheisiin liittyvät hyvien käytäntöjen ja oppimiskokemusten jakaminen sekä muutoksen aktiivinen seuranta ja puuttuminen tilanteeseen tarpeen mukaan. Valtionhallinnossa hallitaan hyvin muutokseen liittyvät rakenteiden muutokset ja tekniset toteutusmallit – haasteellista on ihmisten kokemusten ja tunteiden huomioon ottaminen. (Valtionkonttori 2007; 2008.)

Joustavaa toimintatapaa muutoksen johtamisen mallien ohella kannattavat myös Torraco ja Hoover (2005: 436), jotka esittävät artikkelissaan useita ehdotuksia yliopistojohdolle muutoksen johtamisesta. Myös Lueddeke (1999: 249, 253–255) esittelee yliopiston muutoksen tarkasteluun mallin, jossa toisiinsa liittyvät elementit/vaiheet ovat analyysin tekeminen, tutkimus ja kehitys, strategian muotoilu

ja kehittäminen, implementaatio ja evaluaatio. Näihin vaiheisiin liittyen ja varsinkin mallin käyttämisvaiheeseen liittyen voidaan esittää kysymyksiä, joilla mallin käyttämistä voidaan tehostaa.

Muutoksen tarkastelu ja johtaminen erilaisten vaiheiden kautta etenevänä prosessina on eräs tapa jäsentää usein kaoottista ja kompleksista muutosta ja muutosprosessia. Toimintasuunnitelma siitä, miten muutos johdetaan ja toteutetaan, toimii parhaimmillaan johdon apuvälineenä prosessin johtamisessa. Muutoksen johtamisen malleissa voidaan esittää johtamistehtäviä, jotka tukevat onnistunutta ja hallittua muutoksen läpivientä.

Haastattelut osoittavat, että kaikissa yliopistoissa on laadittu etenemissuunnitelmia ja aikatauluja muutoksen toteuttamiseksi. Tiedotussuunnitelma muutoksen tueksi löytyy ainakin yhdestä suuresta yliopistosta. Enemmistössä yliopistoista on tarkasti aikataulutettu tietyt kokoukset, että tiedetään missä vaiheessa tietyt asiat pitäisi toteuttaa. Yliopistoilla on monenlaisia, eri asiakokonaisuuksia käsitteleviä työryhmiä, jotka ovat tehneet omia suunnitelmiaan. Erityistä muutoksen johtamisen toimintamallia ei ole käytössä. Eräs rehtoreista analysoi muutosta seuraavasti: "*Se on ollut pikemmin prosessi kuin sellainen valmis malli*".

Muutosprosessin vaiheistus nähdään osittain hankalana tehdä, koska ei ole tietoa tarkalleen millaisena yliopistolaki tullaan toteuttamaan. Tulevaisuuden epävarmuus vaikuttaa johtamiseen monella tapaa. Toimintasuunnitelmassa muutoksen toteuttamiseksi tärkeintä on aikataulu eli mitä tapahtuu missäkin vaiheessa. Aikatauluista todetaan, että "*parempi tiivis kuin pitkä, vaikeutuu jos kaikkia asioita tavallaan märehditään hirveän pitkään...*" Aikataulujen korostuminen osoittaa tarvetta rationalisoida ja pyrkiä hallitsemaan muutosta.

Varsinaista muutoksen johtamiseen liittyvää erillistä vaiheistusta ei sinällään ole yliopistoissa laadittu. Uudistuksessa kaikki asiat liittyvät toisiinsa jollain tapaa ja toimenpiteet on rytmitetty yliopistolain etenemiseen. Muutos etenee askelittain ja asteittain loogisesti tietyllä aikataululla. Seuraava toteamus kuvaa tätä hyvin: "*Muutokset tapahtuvat rinnakkain ja niiden toimiminen synkronissa*". Useilla eri suunnilla ja tasoilla tapahtuvat muutokset vaativat koordinaatiota ja sovittelua.

Päätöstenteko tiettyihin asioihin liittyen on aikataulutettu. Muutos ei lopu siihen kun yliopistot aloittavat toimintansa uudessa muodossa. On paljon asioita joihin paneudutaan myöhemmin. Muutoksen voidaan sanoa olevan päätöksessä, kun uuteen organisaatioon liittyvä uusi toimintatapa on sisäistetty ja sen mukaan toimitaan. "*Loppuosassa on aukkoa*", toteaa yhden yliopiston rehtori muutossuunnitelmasta. Haastattelun ajankohta vaikuttaa selvästi rehtoreiden vastauksiin. Epävarmuus tulevasta heijastuu läpi haastatteluiden.

Usein johtajilla on kuitenkin visio muutoksen suunnasta ja ongelmia ratkotaan muutosprosessin kuluessa, eikä selkeää askel askeleelta etenevää suunnitelmaa ole (Denhardt 1993: 219). Yliopistouudistuksessa muutoksen läpiviemistä tapahtuu jatkuvasti kaikin tavoin, eikä formaalia mallia ole. Eräs rehtori huomauttaa, ettei halua liioitella näiden työkalujen käyttöä, koska kyseessä pieni yliopisto. Isommassa yliopistossa tarvitaan enemmän projektinjohtamisen keinoja, koska viestitään isommalle joukolle.

Käyttökelpoisin muutoksen johtamisen malli ottaa huomioon organisaation omanlaisen kulttuurin ja tiedostaa rajoitteet sen suhteen, ettei muutos välttämättä etene suoraviivaisesti tai rationaalisesti asteittain kohti tavoitetta. Silti etenkin yliopiston johdon tulisi pystyä visioimaan tulevaisuutta ja muodostamaan strategioita tulevaisuutta ja tavoitteiden saavuttamista varten. (Burnes 2004a.)

Yliopistojen uudistamista voidaan tarkastella muutosprosessin päävaiheiden avulla. Niitä ovat muutoksen valmistelu, muutoksen toteuttaminen ja muutoksen vakiinnuttaminen. Muutoksen valmisteluun liittyen toimenpiteitä ovat lähtötilanteen arviointi ja diagnoosi, muutoksen valmisteleminen, strategioiden ja visioiden luominen, muutossuunnitelman laatiminen, muutokseen tarvittavien resurssien varmistaminen sekä ohjaavan tiimin muodostaminen ja valtuuttaminen. (Ks. taulukko 3 sivulla 54.)

Muutoksen vakiinnuttaminen on uuden toiminta- ja ajattelutavan juurruttamista koko työyhteisön toimintakulttuuriin. Keinoina tässä toimivat muutosprosessin seuranta ja palaute, viestintä kaikille tahoille organisaation nykytilasta sekä uusin toimintatapojen ja uudenlaisen johtamisen edistäminen ja kannustaminen. Muutosprosessin loppuvaiheisiin liittyvät myös hyvien käytäntöjen ja oppimiskemusten jakaminen. (Valtiokonttori 2008.)

Muutamit haastateltavat rehtorit toteavat valmistelun olleen erittäin proaktiivista: *"Me ollaan tehty mahdollisimman pitkälle, se huono visio on, että ollaan tehty liian pitkälle."* Valmisteluun liittyvät huomiot tulevat esiin haastatteluiden eri vaiheissa varsinkin henkilöstön roolia tarkasteltaessa. Henkilöstön ratkaiseva rooli muutoksen valmistelussa yliopistojen sisällä nähdään sitouttavana tekijänä.

Konkreettisten muutosten varsinainen toteuttaminen jää yliopistoille itselleen. Yliopistot ovat tehneet erilaisia selvityksiä ja perustaneet työryhmiä eri muutoksen osa-alueita varten. Valmisteluun on käytetty aikaa, vaikkei ihan tarkkaan tiedetä mikä on tavoiteltava lopputulos. Tämä on aiheuttanut epävarmuutta ja epätie-toisuutta sekä johdolle että henkilöstölle.

Kysyttäessä millaisia toimenpiteitä rehtorit pitävät tärkeänä muutoksen loppuvaiheessa ja millaisin keinoin he aikovat vakiinnuttaa muutoksen, esille nousee se, että muutos tapahtuu pikkuhiljaa. Ihmiset oppivat ajan myötä. Uudistuksen vakiinnuttamista auttavat uudet näkökulmat. Yksi haastateltava toteaa: "*Henkilökunta muuttuu ja vaihtuu, uudet ihmiset ja uusi elämä alkaa. Tämä vaikuttaa myös vanhoihin työntekijöihin, helpompi ajaa sisään uudet ihmiset uuteen tapaan.*" Tämä osoittaa, että muutoksen halutaan olevan syvälinen ja totaalinen.

Haastateltavien mukaan muutosprosessin loppuvaiheessa seurataan miten uusi tilanne ja organisaatio on alkanut toimia ja tarvittaessa korjataan tiettyjä päätöksiä. Eri prosessien etenemistä seurataan, joskin haastatteluissa todetaan, että riippuu yliopistouudistukseen liittyvästä asiasta, miten sitä seurataan. Vakauttava ja vakiinnuttava vaikutus on sillä, että henkilöstö oppii itse seuraamaan omaa panostansa prosesseihin. Tällä pyritään sitouttamaan henkilöstö paremmin ja tekemään tiedoksi jokaisen henkilökohtainen vaikutus koko yliopiston toimintaan ja tulokseen. Todellisuudessa henkilöstön ja yksittäisen työntekijän kohdalla on paljon kiinni siitä asenteesta, miten paljon halutaan omaan työyhteisöön ja yhteisöllisyyteen sekä me-henkeen panostaa.

Haastateltavat näkevät viime aikojen olleen jatkuvaa uudistusta. "*Nyt tämän ja ensi vuoden aikana jatkuva juokseminen pitäisi saada pysähtymään. Ihmisten keskittyä tarkastelemaan omia tehtävänkuviaan ja omaa rooliaan tässä organisaatiomuutoksen jälkeen, vaikkei se tähän päätykään.*" Useat haastateltavat pohtivat myös mikä on muutoksen varsinainen loppuvaihe. Haastatteluiden perusteella näyttää siltä, että huolta kannetaan siitä, ettei kunnolla pystytä hoitamaan kaikkia meneillään olevia asioita.

Muutama haastateltavista näkee vakiinnuttamisen tapahtuvan käytännössä tehtävän työn kautta, jokapäiväisenä "*normaalina johtamistyönä*". Tärkeää on tehtyjen päätösten jalkauttaminen toimintaan ja se, että todella kohdennetaan resursseja sinne, mihin on luvattu: esimerkiksi rahallisesti kannustetaan uusia rakenteellisia ratkaisuja.

Muutosprosessin kuluessa henkilöstölle ja johdolle tarjotaan erityyppisiä koulutusohjelmia, jotta edellytykset toimia uudessa organisaatiossa olisivat parhaat mahdolliset. Esimiesasemassa oleville annetaan toiminnallista tukea, koska jatkossa tulee enemmän henkilökohtaisempaa vastuuta siitä, miten asioissa toimitaan. "*Kaikkein vaativin vaihe kun abstraktit periaatteet tulee hyvin lähelle tätä käytännön elämää*", arvioi eräs rehtori. Koulutuksen ja tuen tarjoaminen on niiden suotuisten edellytysten luomista, joilla pohjustetaan aitoa muutosta.

Haastateltavien mukaan uudistuksen vakiinnuttamisessa on olennaista, että henkilöstö hahmottaa sen, että ollaan uudenaikaisessa tilanteessa ja että omaksutaan uudenlaiset toimintamallit. Keskeistä on, että kokonaisuus tunnetaan omaksi, vaikka joudutaan luopumaan vanhasta ja identifioitumaan uuteen. Tämän vuoksi tarvitaan toimenpiteitä, joilla luodaan sitoutuneisuutta, yhteisöllisyyttä ja yhteistä näkemystä. Sisäisellä ja ulkoisella viestinnällä vakuutetaan ja kannustetaan. Keskusteluja ja palautetta uudistuksesta tarvitaan. *"Ei mitkään rakenteet toimi että pääte-tään ja sitten katsotaan että tuleeko siitä mitään"*, toteaa yksi haastateltavista. Pelkästään rakenteiden muuttamisella ei saavuteta aitoa tavoitetilaa.

Yhtenä keskeisenä keinona muutoksen vakiinnuttamisessa nähdään johtosääntöjen laatiminen huolellisesti ja hallintoelinten kokoaminen toimintakykyisiksi. Uutta yliopistoa tulee myös erittäin vahvasti johtaa. Merkittävänä nähdään se, että uuden yliopiston johto saa henkilökunnan puolelleen. Silti näyttää siltä, että muutoksen johtamisten toimenpiteet ovat rationaalisia ja tehtäväkeskeisiä. Vain vähän on jätetty tilaa erilaisille tunnetiloille ja niiden huomioimiselle. Muutoksessa irrationaalisten tekijöiden vaikutus onnistuneeseen lopputulokseen voi kuitenkin olla merkittävä.

Useimmat haastateltavat ovat valmiita korjauksiin muutosprosessin edetessä. Valmisteluvaiheessa ei oletetakaan, että tulee kerralla valmista – huolimatta kaikesta siihen liittyvästä erittäin laajasta valmistelusta ja selvitysten tekemisestä. Tämä kuvastaa muutokseen liittyvän yllätyksellisyyden luonnetta, eteen tulee suunnittelemattomia asioita, jotka ratkaistaan tilanne kerrallaan. Uudistukseen liittyvät epävarmuuden tunteet nousevat haastatteluissa hyvin vahvasti esiin.

Haastatteluaineiston perusteella näyttää siltä, että yliopistoissa muutosta johdetaan prosessimaisesti, pikemminkin aikataulutettuna kuin tietyn valmiin mallin mukaan. Tähän on useita syitä, kuten tulevaisuuden epävarmuus, useiden asioiden päällekkäisyys ja aikataulujen korostaminen.

Muutoksen johtamisen avuksi kehitettyjä malleja tai työkaluja ei selvästikään ole yliopistouudistuksessa hyödynnetty. Tämä on erikoista, koska kyse on kuitenkin yliopistoja koskettavasta laajasta ja suuresta muutoksesta niiden historiassa. Jollei näistä malleista tai työkaluista nähdä olevan hyötyä tällaisissa uudistuksissa, pohdita voidaankin, koska sitten?

#### 4.2.2 *Seuranta ja arviointi*

Muutosprosessin kuluessa ja varsinkin sen loppuvaiheessa kontrolloidaan ja seurataan muutoksen toteuttamista ja toteutumista. Lisäksi arvioidaan siihen mennessä

sä saavutettua ja pyritään raportoimaan tuloksista. Muutosprosessin toteutumisen seuraaminen prosessin aikana on muutoksen suunnan pitämisen kannalta olennaista. Reagointi muutoksessa tapahtuviin yllättäviin asioihin voidaan toteuttaa nopeasti, mikäli prosessin etenemisessä huomataan jotain poikkeavaa. Jälkikäteen tehdyt korjausliikkeet ovat usein jo muutoksiin väsyneille raskaita, kalliita ja aikaa vieviä toteuttaa.

Haastatellut rehtorit toteavat, että eri yksiköissä tehtävät "*kierrokset*" antavat reaaliaikaista informaatiota siitä, mikä asia kaippaa korjausta ja missä tietovaje on suurin. Osa seurantaan on myös prosessin etenemisen dokumentointi erityisesti eri elinten kokouksista ja tapaamisista, joissa etenemisestä raportoidaan. Hallituksen ja johtoryhmän kokouksissa, muutosta valmistelevien työryhmien ja muiden vastaavien elinten kokouksissa raportoidaan uudistuksen etenemisestä.

Toinen tärkeä taso seuraamisessa on dekaanien, laitosten ja osastojen taso, jossa tulee järjestelmällisesti palautetta siitä, miten uudistus etenee. Informaatiota jaetaan sekä yliopiston johdolta alemmille tasoille, että alemmilta tasoilta takaisin palautteena etenemisestä. (Ks. Paarlberg & Perry 2007.)

Uudistuksen seurantaan käytetään erilaisia kanavia, esimerkiksi julkisia keskustelutilaisuuksia, intranetin keskustelupalstoja ja erilaisten ryhmien antamaa palautetta. Näiden kautta voidaan seurata mitkä asiat nousevat keskusteluissa esiin ja reagoida tähän esimerkiksi parantamalla tiedottamista joistain asioista. Kovin paljoa eivät haastateltavat kuvanneet näitä jatkotoimenpiteitä, joilla toimintaa voisi uudelleen arvioida.

Rehtoreista suurin osa näkee uudistuksen seuraamisen ja arvioinnin erittäin olennaisena. Yliopistoissa on laadittu sisäänrakennettuja seurantamekanismeja, prosessikuvauksia ja -mittareita joissa kaikki on laitettu numeroiksi ja mitattavaksi. Uudistusta seurataan ja se tullaan rehtoreiden mukaan tarkasti raportoimaan. Toisaalta rehtoreista muutama näkee muutoksen seurannan osana päivittäistä johtamistyötä, joka tulee muutoksen johtamisen ohella, eikä seuranta näin ollen saa kovin suurta roolia. Erään rehtorin kommentti kuvaa tätä hyvin: "*Ei ole oikeastaan mitään seuraamista kun ei ole mitään tapahtunut. Seuraamista vasta sitten kun tiedetään mitä varsinaisesti ryhdytään tekemään.*" Tällainen näkemys tämän kokoluokan muutoksessa ei voi olla riittävä. Toisaalta haastatteluiden ajankohdalla on vaikutusta vastauksiin, sillä lopulliset päätökset yliopistolain suhteen ovat vasta edessä.

Muutosprosessin seurannasta tulevaisuudessa todetaan seuraavasti: "*Pari vuotta pitää seurata aika tarkkaan miten on lähtenyt toimimaan ja tarvittaessa tehdä jotain korjaustoimenpiteitä ja aika ripeästi tarttua niihin...*" Monet rehtoreista

arvioivat, että tulee paljon sellaisia kohti, mihin täytyy palata ja mitä täytyy muuttaa. Täydellinen ratkaisu ei ole realistinen, vaan tulee myöntää, että korjattavaa jää ja kun kohdat tunnistetaan, voidaan toteuttaa tarvittavat korjaukset.

Muutosprosessin päätyttyä on uudistuksen ja sen johtamisen arvioinnin aika. Muutoksen toteuttamiseen kohdistuvaa arviointia tarvitaan virheiden toteamiseen ja korjaamiseen jo muutosprosessin alkuvaiheissa. Ensimmäisten tulosten arviointi antaa mahdollisuuden uudelleensuunnata muutosta tai sen tavoitteita, kuten haastateltavat epäilevätkin tulevaisuudessa tapahtuvan. (Cerychin & Sabatier 1986: 249).

Muutoksen onnistumisen arviointi asetettujen tavoitteiden suhteen on kuitenkin ongelmallista, sillä muutosten seurausten ja vaikutusten arviointi verrattuna organisaation olotilaan, jossa muutosta ei olisi tapahtunut, on mahdotonta (Burnes 2004b). Tämän vuoksi muutosta on tarkasteltava tapauskohtaisesti ja laadittava osa onnistuneen muutoksen kriteereistä jokaista tapausta varten erikseen. (Vrt. Valtee 2004.) Muutosprosessia ja sen johtamista voidaan kuitenkin arvioida, kuten tämäkin tutkimus tekee.

Rehtorit näkevät arvioinnin muutosprosessin päätteeksi tärkeänä ja hyvänä asiana. Erityisesti korostetaan uudistuksen ainutkertaisuutta ja muutoksen suuruutta sekä nopeutta. Haastateltavien mukaan on hyvä katsoa ja arvioida kunnolla miten prosessi meni. Jälkikäteen voidaan tarkastella askel askeleelta miten edettiin. Ulkopuolistenkin tekemään uudistuksen arviointiin on varauduttu.

Haastateltavista muutama näkee arvioinnin olevan olennainen osa yliopiston toimintakulttuuria. Arviointia pidetään hyvänä asiana, kunhan se ei rasita organisaatiota liikaa eikä kaikki aika mene pelkästään siihen. Arvioinnin hyödyllisyys nähdään siinä, että se tuottaa hyödyllistä tietoa ja opettaa tekemään asioita paremmin. Ydinkysymyksenä uudistuksen arvioinnissa nähdäänkin se, tulevatko yliopistot paremmiksi tämän muutoksen kautta.

Muutosprosessin arvioinnista nähdään olevan hyötyä: *"Vähintään silloin kun ei mene putkeen, tulee arvioinnin alaiseksi mikä meni pieleen"*. Johtamisen arvioinnin osalta korostetaan, että johtaminen ymmärretään monella eri tavalla. Arvioinnin hyödyllisyyteen vaikuttaa siitä tehtävät johtopäätökset ja mikä on tulosten hyödynnettävyys muualle. Tässä näkyy hyvin se, että muutoksen onnistuminen on suhteellista ja riippuu hyvin pitkälti käytettävästä näkökulmasta.

Haastateltavat korostavat arvioinnin suorittamista vasta kun yliopistojen toiminta uudessa tilanteessa on lähtenyt kunnolla käyntiin. Kommenttina esitetään seuraavasti: *"Kauhean nopeita vaatimuksia ei tässä pitäisi olla... katsoa onko yliopisto"*

*osannut käsitellä tämän muutoksen mukanaan tuomat uudet toimintaedellytykset".* Rehtoreiden mukaan tällä hetkellä on täysi työ katsoa eteenpäin ja arviointiin keskitytään vasta myöhemmin. Toisaalta taas muutamassa yliopistossa uudistusprosessia arvioidaan jatkuvasti: *"Hyvä onnistuminen tähän asti. Tässä hyvä toteuttava ja suunnitteleva johtotiimi ja sitä kautta tulokset tulee."* *"Äärimmäisen hyvin johdettu prosessi"*, toteaa eräs rehtoreista itsevarmasti jo uudistuksen valmisteluvaiheessa. Tämä asenne poikkeaa merkittävästi näkemyksestä, ettei tässä vaiheessa muutosta olisi vielä mitään seurattavaa.

Haastattelujen mukaan muutoksen ja muutoksen johtamisen arvioinnilla tulevaisuudessa saadaan arvokasta tietoa miten muutosprosessissa on edetty ja onnistuttu sekä yliopiston omiin tarpeisiin että myös organisaatiosta ulospäin. Arviointeja tulisi täysmääräisesti hyödyntää organisaation kehittämiseksi ja oppimiseksi. Arviointi ei kuitenkaan saisi nousta itsetarkoitukseksi.

Haastatteluiden perusteella näyttää siltä, että osassa yliopistoja muutoksen seuranta on päivittäistä työtä, joka ei korostu mitenkään erityisesti. Toisissa yliopistoissa puolestaan seurataan korostetusti erilaisin mekanismein uudistuksen etenemistä. Tämän tyyppinen kahtiajako ilmenee vastauksissa selvästi.

#### 4.2.3 *Oppimisen ja kehittymisen merkitys*

Muutosten johtamisen arviointi tuottaa tietoa organisaation muutoksen johtamisen avuksi, kehittämiseksi ja parantamiseksi. Arvioinneilla muutoksen onnistumisesta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin tavoitellaan toiminnan kehittämistä ja oppimista. Muutosprosessien arviointiin liittyviä ongelmia ovat esimerkiksi se, että arvioidaan vääriä asioita tai ettei arviointeja osata hyödyntää. (Virtanen & Stenvall 2009: 31.)

Haastateltavat arvioivat, mitkä ovat tärkeimmät tähän mennessä muutoksesta saadut kokemukset. Vaikka uudistus on kesken, monet haastateltavista tuovat esiin, että uudistus on antanut hyvän mahdollisuuden pohtia oman yliopiston roolia ja arvioida toimintaa sen suhteen, miten toimintaa voidaan ja miten sitä pitää kehittää. Toisaalta taas yliopistot ovat pystyneet fokusoimaan toimintaansa ja keskittymään osaamisalueisiin selvästi aiempaa paremmin.

Haastateltavien mukaan havainto siitä, että suurikin muutos on mahdollinen ja muutos etenee, tuo varmuutta muutoksen toteuttamiseen. *"Yksimielisyys ja tahtotila kun on saavutettu niin etenee hyvin ja helposti"*, mainitsee yksi haastateltavista rehtoreista. Tähän liittyvät huomiot kommunikaation ja viestinnän tärkeydestä. Muutoksen tarpeen perusteleminen ja argumentointi avoimesti siitä, mitä ollaan



tekemässä ja miksi, on näyttänyt toimivan. Silti liikkeellä on väärinkäsityksiä tai yksipuolisia tulkintoja.

*"Kannattaa olla eturintamassa ja ennakoida, ja yrittää katsoa mikä on se kokonaisuusmaali, juuri vaiheistus että mitä kannattaa missäkin vaiheessa tehdä sillä lailla että eri osaratkaisut tukee kokonaisuutta. Käsitys siitä että mihin tällä kaiken kaikkiaan pyritään, ei niin että tehdään pala kerrallaan ja sitten palat eivät sovikaan toisiinsa",* yksi rehtoreista tuo esille.

Huomioina esitetään, että muutos tarvitsee vahvan organisaation, joka määrätietoisesti vie asiaa eteenpäin. Toisaalta tarvitaan laajaa osallistamista, jonka avulla ihmiset saadaan mukaan ja että he lopulta tuntisivat uudistuneen organisaation omakseen. Yhden haastateltavan mukaan muutosprosessissa on toimittu puolivälikin ja asiat ovat edenneet pisimmän kautta. Muutoksen kiireellisyys ja monen asian päällekkäinen toteuttaminen hankaloittavat prosessin toteuttamista. Muutoksen kiire näkyy myös siinä, että isoihin strategisiin linjauksiin ja tulevaisuuden hahmottamiseen kaivattiin lisää aikaa.

Rehtoreita pyydettiin lisäksi arvioimaan tähän mennessä tehtyä ja pohtimaan sitä, mitä olisi voinut tehdä toisin, muutosprosessiin ja sen johtamiseen liittyen. Useimmat rehtorit toteavat suurten peruslinjojen toteutumisen onnistuneen, joskin todetaan, että yksityiskohtia olisi voitu tehdä eri tavalla. Esimerkiksi alkuvaiheessa muutama rehtori olisi korostanut enemmän rakenneuudistuksen merkitystä ja toiminut määrätietoisemmin.

Uudistus nähdään myös eräänlaisena johdon oppimisprosessina. *"Johdolla pitää olla rohkeutta tunnustaa jos ei mennyt niin kuin piti, se on huonoa johtajuutta jos alkaa peittelemään virheratkaisuja, pitää tyylikkäästi tarttua ja tehdä korjaustoimenpiteitä, tunnustaa tapahtunut tosiasia."* Kommentoi eräs rehtori. Osaan ongelmista löytyy ratkaisu vasta jälkikäteen, tilanteen mentyä jo ohitse. Oppi voidaan kuitenkin ottaa organisaation tulevaisuutta silmällä pitäen.

Viestintää ja kommunikaatiota olisi lisätty ja selkeytetty, jos rehtoreilla olisi ollut aikaa enemmän. Edelleen esille tulee se, että koko uudistus toteutuu liian nopealla aikataululla. Haastatteluissa todetaan, että perusteellisesti pohditut asiat eivät herättäisi niin paljon vastustusta eikä mahdollisia korjaustoimenpiteitä tarvittaisi tulevaisuudessa. Toisaalta taas toisen haastateltavan mukaan lopputulos tuskin olisi ollut erilainen: *"Ei viisasta venyttää, tehdään tiiviisti ja keskitetyllä ja aika tiukalla raamalla kun kerran toteutetaan"*. Haastatteluissa korostetaan, että on toimittu parhaalla mahdollisella tavalla olosuhteisiin nähden.

Lisäksi haastatteluissa esitettiin seuraavia havaintoja. Opetusministeriöltä toivottiin enemmän taloudellista tukea jo uudistuksen alkuvaiheessa. Uudistusprosessia eteenpäin viemään olisi palkattu erillinen henkilö. Viestinnän yhtenäisyyttä ja loogisuutta olisi parannettu ja yliopistonjohto olisi liikkunut ja näkynyt vielä enemmän henkilöstön keskuudessa.

Haastateltavia pyydettiin pohtimaan millaiselta tulevaisuus näyttää uudentalaiselle, itsenäiselle julkisoikeudelliselle yliopisto-oikeushenkilölle ja miltä yliopistouudistus kokonaisuutena näyttää. Seuraavat kommentit osoittavat, että kyseessä on laajempi uudistus kuin vain yliopiston hallinnon muutos:

- *"tämä on isompi muutos kuin kuvitellaan"*
- *"taloudellisen tilanteeseen vaikuttaa lama ja pahenee, poliittisesti kärjistyy että ollaanko oikeasti sitä mieltä että me halutaan kouluttaa ihmiset tosi nopeasti."*
- *"kysymys on vastaako todellisuus sitten tulevaisuudessa sovittua"*

Haastateltava painottavat, että kyseessä on myös kulttuurinen ja jopa poliittinen muutos. Pohdintaa esitetään myös siitä, että uuden lain tullessa voimaan tarvitaan se viimeinen henkinen sitoutuminen.

Johtamiseen liittyen tulevaisuudessa on kyseessä uusi tilanne. *"Uusi tilanne edellyttää yliopistolta ja sen johtamiselta, eri päätöksentekotahoilta paljon, ettei pysähdytä vanhaan... helppo vanha turvallinen tilanne"*, kommentoi eräs rehtoreista. Uuden johtamiskulttuurin aikaansaaminen on vaativa haaste, koska yhden rehtorin mielestä *"yliopistojohtajat eri tasoilla eivät näe itseään johtajana vaan tutkijoina ja opettajina."* Johtamiseen tulee kuitenkin uusia mahdollisuuksia ja piirteitä. Uudistuksen vaikutus akateemisuuteen riippuu siitä, miten yliopistoissa lakia noudatetaan ja sovelletaan. Laki antaa mahdollisuuksia moneen erilaiseen toimintaan.

Muutoksen todetaan tuoneen pinnalle joitain yleisiä yliopiston johtamisongelmia. Yhden rehtorin mukaan se on osaltaan pakottanut ihmiset tiedostamaan että autonomiaa on puolustettava viimeiseen asti. Se on myös pakottanut ymmärtämään, että yliopistojen hallitukset ovat kaikesta huolimatta osittain toimintakyvyttömiä vaikeiden asioiden edessä. Hallitustyöskentely uudistuu ja jatkossa toimitaan eri tavalla kuin aikaisemmin. Muutokset nähdään tervetulleina keinoina päästä eroon tekijöistä, jotka sisäisesti pitävät yllä *"kauhun tasapainoa"*. Toisaalta yksi rehtoreista toteaa: *"muutosprosessin johtamisessa nykyinen rehtoraatti ryvettyy väistämättä"*. Lisäksi esitetään seuraavanlaisia kommentteja:

- *"edunvalvonnan tai vastakkain asettelun aika on ohi"*

- *"yliopiston parasta ajattelevat ihmiset pystyvät lintuperspektiivistä paremmin asiaa katsomaan"*

Osa rehtoreista näkee muutoksen jatkuvana prosessina, kuten eräs haastatelluista toteaaakin: *"Muutosprosessi ei lopu siihen kun tämä vuosi loppuu, sitä jatkoa ei ole vielä kovin paljon hahmoteltu."* Koko prosessissa tärkeää on eri asioiden, hallinnon, talouden ja rakenteen uudistaminen. Tämän lisäksi tärkeää on, että eri osa-alueiden uudistaminen tapahtuu yhtä aikaa. Odotukset uutta yliopistomallia kohtaan ovat suuret: *"Hyvä että tehty näin tämä prosessi, kun muutos on tehty niin toiminta lähtee uusille urille"*.

Tulevaisuudessa huolta kannetaan henkilöstön jaksamisesta, kuten eräs kommentti osoittaa: *"Sellaisissa yliopistoissa, joissa on ollut viime aikoina paljon muutoksia, on henkilöstöllä haastetta pysyä perässä ja jaksaa vielä uusiakin muutoksia."*

Näyttää siltä, että uudistuksen toteuttamiseen ollaan pääosin tyytyväisiä näissä olosuhteissa, joskin joitain yksityiskohtia olisi tehty toisin. Haastateltavat toteavat korjattavaa jäävän ja näin jo valmistautuvat niihin haasteisiin, joita uudistuksen loppuvaiheessa ja sen jälkeen ilmenee. Vahvan, vanhan toimintakulttuurin korvaaminen uudella toimintatavalla nähdään ehdottoman välttämättömänä.

### 4.3 Johtamisen haasteita

Yliopistouudistuksen johtamishaasteet liittyvät yliopiston ominaisiin organisatorisiin ja hallinnollisiin piirteisiin. Päätöksenteko yliopistoissa näyttäytyy sekä poliittisena, kollegiaalisena että yksilökeskeisenä. Poliittisuus ilmenee hallinnossa, kollegiaalisuus opetustehtäviä koskevassa päätöksenteossa ja yksilökeskeinen – anarkistinen – päätöksenteko tutkimukseen liittyen. Tämä hallinnon, opetuksen ja tieteen kolmijako on käytännöllinen perusjaottelu. (Clark 1983.)

Kollegiaaliseen päätöksentekoon liittyä osallistuminen, jäsenyys ja tasa-arvo sekä yhtenäiset intressit. Uudempana mallina yliopistojen päätöksenteon hallinnon rakenteisiin liittyy sidosryhmämalli (stakeholder-malli), jossa toimielinten jäsenet edustavat organisaation sidosryhmiä eri alueilta. Uusia sidosryhmiä ovat kansalliset, kansainväliset ja alueelliset yritykset sekä aluehallinnon viranomaiset ja kehittämisorganisaatiot (Opetusministeriö 2005: 48).

Yliopistojen toiminta on mitä suurimmassa määrin monitavoitteista. Tavoitteiden asettajina ovat opetusministeriö, yliopistot itse, oppiaineet ja laitokset, työntekijät, opiskelijat sekä myös elinkeinoelämä ja kunta. Yliopisto-organisaatio onkin laaja, monimutkainen sosiaalinen yksikkö, jossa monet sosiaaliset ryhmät toimivat vuo-

rovaikutuksessa. Yliopistossa ilmenee myös epämuodollista organisoitumista sekä tiettyyn tilanteeseen sopivaa ad hoc -periaatteella tapahtuvaa organisoitumista. (Rekilä 2006: 44–45.)

Yliopisto-organisaatiota ja sen muutosta tutkittaessa taustalla vaikuttavat erilaiset yliopistojännitteet (vrt. Levy 2003: 555; Birnbaum 1988: 27–29), joiden tunnistaminen on muutoksen johtamisessa olennaista:

- yliopisto on itse vallankäytön kohteena tai käyttää valtaa
- opetuksen tai tutkimuksen korostaminen
- akateemisuuden tai talouden ja tuloksen korostaminen
- erilaisten tavoitteiden yhteensovittaminen: valtion tavoitteet – organisaation tavoitteet – henkilökohtaiset tavoitteet
- lainsäädäntö luo edellytyksiä ja toisaalta vaatimuksia
- johtaminen oman organisaation sisällä ja organisaatiosta ulospäin
- henkilöstön sitoutuminen yliopistotasolla yleisiin tavoitteisiin tai tieteenalan tasolla
- yksiköt ja tieteenalat versus koko yliopisto-organisaatio
- ulkoapäin tuleva vahva ohjaus – yliopiston autonominen asema
- yhteistyö muiden yliopistojen kanssa, toisaalta kilpailutilanne: toimitaan yhdessä
- valtionohjauksen suhde yliopiston sisäiseen johtamiseen: tilaa johtajuudelle
- organisaation formaalit rakenteet versus löyhät sidonnaisuudet, ad hoc -tyyppiset rakenteet

Nämä jännitteet vaikuttavat yliopiston toimintaan ja johtamiseen sekä siihen, millaisia haasteita muutoksen johtamisessa mahdollisesti kohdataan. Muutoksessa pyritään etsimään tasapaino erisuuntiin johtavien tavoitteiden ja tarpeiden välille. Yliopistojen uudistaminen on monitahoinen ja moneen erilaiseen muuttajaan kohdistuva kokonaisvaltainen haaste. Kuten Meister-Scheytt ja Scheytt (2005) toteavat muutoksen johtaminen yliopistossa on suurelta osin paradoksaalisten haasteiden selvittämistä turbulentissa ympäristössä. Tällä he viittaavat yliopistojen kompleksisuuteen ja yliopistossa ilmeneviin moniin erilaisiin arvostuksiin. Heidän mukaansa muutoksen johtaminen on väistämättömien paradoksien hyväksymistä, erilaisten ristiriitojen sovittamista ja vastausten antamista sekä sen hyväksymistä, ettei kaikkea vastarintaa voida voittaa. Tasapainon löytäminen eri vaatimusten suhteen on olennaista.

Organisaation muutoksen tavoitteet ovat usein moninaisia ja tiettyyn muutostilanteeseen liittyviä. Muutoksella voidaan tavoitella toimivampaa, tehokkaampaa, taloudellisempaa sekä laadukkaampaa organisaatiota ja toimintaa verrattuna aikaisempaan. Mitä moninaisempia ja monimutkaisempia nämä tavoitteet ovat, sitä tärkeämpää on näiden tavoiteltavien asioiden julkilausuminen ja visiointi. Mihin muutoksella tähdätään ja mikä on tulevaisuuden tavoitetila?

#### 4.3.1 Erilaiset yliopistot ja muutoksen esteet

Yliopisto-organisaatioiden toimintaa leimaavat sille ominaiset piirteet ja tietty tapa toimia. Eri tieteenalat ja oppialat ovat lisääntyneet, ja niiden kautta on syntynyt ja syntyy erilaisia tieteenala- ja yliopistokulttuureita, jotka vaikuttavat yliopiston toimintaan ja hallintoon. Yliopiston eri toimintojen hallintoperiaatteet ja toimintaehdot poikkeavat merkittävästi toisistaan, samoin kuin erimerkiksi rahoituskäytännötkin. (Opetusministeriö 2007d: 28.)

Yliopiston organisaatiokulttuuriin kohdistuva muutos, joko tietoisesti tai itsestään tapahtuva, on syvälle sen perusteisiin käyvä muutos. Organisaatiokulttuurin muuttaminen organisaation muutoksen yhteydessä on vaikea tehtävä, koska kyseessä on inhimillinen ja monisyinen ilmiö. Uudet toimintatavat ja muuttuneet käytännöt vaativat kuitenkin uudenlaista toimimisen kulttuuria organisaation sisällä. Tarkoituksellinen organisaatiokulttuurin muuttaminen vaatii pitkäjänteistä ja kokonaisvaltaista johtamisotetta. (Sotarauta & Lakso 2000: 112; Viitala 2007: 30, 36.)

Yliopistojen tehtävä uuden tiedon tuottajana erottaa sen muista organisaatioista. Yliopistoissa vallitsevat omanalaisensa johtamis- ja hallintokulttuurit, jotka määrittelevät millaisesta järjestelmästä ja toiminnasta on kyse. Toimintakulttuurin muutos on rakenteellisten ja toiminnallisten muutosten lisäksi välttämätöntä. Yliopisto-organisaation hallintokulttuuria voidaan muuttaa muun muassa tehostetulla, vanhasta hallintokulttuurista irtautuvalla henkilöstökoulutuksella, johtamisen kehittämisohjelmilla, luomalla uusia toimintatapoja ja uusia arvoja ennakkoloultomasti, ottamalla henkilöstö mukaan uudistustyöhön ja siirtymällä aidosti kannustavaan johtamis- ja toimintapolitiikkaan. (Huttunen 1994: 77; Aarrevaara 2009.)

Jokainen yliopisto reagoi yliopistouudistukseen erillisenä, yksittäisenä organisaationa. Niiden historia, rakenne, sijaintialue ja monet ominaispiirteet sekä vallitseva toimintakulttuuri vaikuttavat yleensäkin muutosten toteuttamiseen. Kuoppalan (2008: 39) mielestä tämä viittaa siihen, ettei yliopistoja voida pakottaa ohjauksen keinoin samaan muutoksen formaattiin. Clark (2001: 11) toteaa, ettei mikään ulkopuolinen taho voi toteuttaa muutosta yliopiston puolesta, vaan jokainen yliopisto toteuttaa tarvittavat toimenpiteet itse.

Suomalaisten yliopistojen omistusrakenteet, juridinen perusta ja hallintojärjestelmä ovat periaatteessa samanlaiset. Eroja on koulutusaloissa, yliopistojen koossa, alueellisessa toiminnassa ja ulkopuolisen rahoituksen käytössä. Seuraavaksi esitetään haastateltavien huomioita oman yliopisto-organisaationsa ominaispiirteistä. Yliopisto-organisaatiot ovat omanlaisiaan. Haastatteluiden perusteella eroja löy-

tyy sen suhteen kuinka pitkä historia niillä on, millä alalla toimitaan ja miten yleensä muutoksiin on ko. yliopistossa reagoiduttu.

Kysyttäessä rehtoreilta oman yliopiston erityispiirteiden vaikutusta muutosten toteuttamiseen ja johtamiseen haastatteluissa tulee esille taideyliopistojen omalaa-tuisuus. Toinen seikka, jolla on haastattelujen perusteella vaikutusta muutoksen johtamiseen, on yliopiston koko. Suuremman yliopiston uudistamisessa etuna nähdään kokemus. Haittapuolena nähdään toiminnassa ja rakenteissa olevan enemmän byrokratiaa kuin pienissä yliopistoissa.

Pienemmissä yliopistoissa pienuuden etuna nähdään koko henkilöstön saavutetta-vuus ja matalampi hierarkkia, joka mahdollistaa hallittavamman muutosprosessin ja joidenkin asioiden "näppärämmän" sujumisen. Pienessä yliopistossa samat ihmiset joutuvat ottamaan vastuuta ja tekemään paljon. Tätä ei kuitenkaan nähdä ongelmana. Pienuudesta ei nähdä olevan haittaa, halutaan olla enemmän pieni kuin iso kun on kyse muutoksen johtamisesta. Pienessä yliopistossa yliopiston johdolla voi olla laajempi toimenkuva ja enemmän tehtäviä kuin isommassa yliopistossa, jossa päälliköitä voi olla enemmän.

Toiminnan laboratoriomainen luonne ja impulsiivisuus kuvaavat etenkin taideyliopistojen erityispiirteitä. Taideyliopistojen vahvuutena on se, että ne ovat luovia yhteisöjä, jotka ovat valmiita lähtemään muutoksiin. Taideyliopistojen kohdalla suurimmaksi haasteeksi nähdään se, ettei opettajilla ole kiinnostusta hallinnollisiin asioihin ja he ovat hallinnosta jo lähtökohtaisesti erillään. Mahdollista kaupallisuuden lisääntymistä ei nähdä taideyliopistoille ongelmaksi, pikemmin esiin tuodaan se, että ollaan edelleen täysin riippuvaisia opetusministeriön rahoituksesta. Rahoituksen hankkiminen ylipäätään voi olla taideyliopistoille haasteellisempi tehtävä kuin joillekin muille.

Toisaalta taas tekniikka- ja talouspainotteisten yliopistojen rehtorit kuvaavat omien yliopistojensa toimintaa pragmaattiseksi, yritysmäiseksi ja insinöörityyppiseksi toiminnaksi: "*Meidän väki on sellaista, että heille kertoo että mistä tässä on kyse ja minkä takia tämä tehdään niin yleensä hyvin menee*", mainitsee eräs rehtoreista. Rationaalinen ja tehtäväkeskeinen lähestymistapa nousee näistäkin havainnoista esille. Lisäksi haastateltavat toteavat, että henkilöstön kanssa on totuttu keskustelemaan ja pohtimaan organisaatiouudistuksia ja näin ollen henkilöstön on helppompaa siirtyä uuteen.

"*Ainakin teoriassa strateginen ja rationaalinen päätöksenteko tiedostetaan*", kuten haastateltava huomauttaa. Eräs rehtoreista toteaa seuraavasti: "*Omassa yliopistossa isossa asemassa johtamiskoulutus kaikilla aloilla aiheuttanut ehkä enemmän haittaa kuin hyötyä tai laajempaa ymmärrystä muutokseen. ...meillä*

*enemmän tästä johtuvaa keskustelua ja näkökulmia jotka nousee esille.*" Keskustelevalta kulttuurin vaikutus ja voima tunnustetaan.

Muita esille tulleita piirteitä, jotka luonnehtivat tiettyä yliopistoa, olivat ennakkoiva toimintatapa muutoksessa, yritysmäinen henki, osallistava ja vuorovaikutteinen toimintakulttuuri muutosten toteuttamisessa ja luonteenomainen ennakkoluulottomuus uudistuksille eli pystytään ajattelemaan asioita uudella tavalla. (Vrt. Aarrevaara 2009: 26.) Yksi rehtori mainitsee seuraavasti: "*Ollaan siirtymässä uuteen tuntemattomaan, joka muistuttaa yritystoimintaa tai yrittäjyyttä ja sitä kaihdetaan, ei täällä ongelma koska ollaan jo aikaisemmin jouduttu taistelemaan olemassaolosta ja hankkimaan huomattava osa rahoituksesta täydentävänä rahoituksena.*" Tämä kuvaa hyvin joihinkin yliopistoihin sisäänrakennettua toimintaa, jossa menneisyydessä on jo jouduttu kohtaamaan muutoksia ja kehittämään toimintaa.

Myös yliopiston itsenäisyys, vahva oma henki, konservatiivisuus ja perinteikkyyys mainittiin niinä piirteinä, joilla on vaikutusta muutoksen johtamiseen. Muutama haastateltava totesi oman organisaationsa olevan "*keskimääräistä relampi paikka*" ja "*uudistusten läpimenon suhteen loistopaikka*". Suoraan ei kukaan haastatellusta kritisoinut tai antanut negatiivisia kommentteja koskien omaan yliopistoon ja sen toimintakulttuuria.

Teoreettisessa tarkastelussa todettiin, että muutoksen kohteena olevassa organisaatiossa voi olla jotain sellaisia piirteitä tai ominaisuuksia, jotka toimivat hidasteena tai jopa esteenä muutosten toteuttamiselle. Tähän liittyy esimerkiksi organisaation hierarkkinen ja jäykkä rakenne, muutoshaluttomuus ja pyrkimys säilyttää nykyinen tilanne. Lisäksi henkilökohtaiset tarpeet, tiimien toimivuus, osastojen ja toimintojen välinen koordinointi sekä organisaation adaptaatiokyky muutostilanteisiin omalta osaltaan edesauttavat tai vaikeuttavat muutoksen johtamista.

Ainoana, suurena esteenä yliopiston ulkopuolelta nähdään se, ettei yliopistolaki etene hallituksen ehdottamassa muodossa tai aikataulussa. Tämä tarkoittaa sitä, että tähän mennessä tehdyt valmistelut ja ponnistelut voivat olla tarpeettomia ja ovat vieneet turhaan niihin kohdistettuja voimavaroja.

Vaikka rakenteelliset seikat voivat vaikeuttaa muutoksen johtamista, yliopiston sisällä uudistuksen toteuttamisen esteenä on usean haastateltavan mukaan ihmisten käyttäytyminen muutostilanteessa. Seuraavat kommentit kuvaavat tätä: "*Esteet löytyy ihmisten korvien välistä, henkisellä asennoitumispuolella*", "*ihmiset on saatava sisäistämään uusia ajatuksia ja toimintatapoja ja uusia tavoitteita, uusia arvoja*".

Hidasteena nähdään se, että henkilöstön on vaikea muuttaa omaa toimintaansa ja vakiintuneita tapojansa. Kaikki eivät ole myöskään yhtä aikaa valmiita muutokseen tai valmiita toimintaan uudessa organisaatiossa. Usein henkilöstö on eri muutoksen hyväksymisen vaiheessa kuin muutoksen johto, sillä henkilöstöllä on ollut vähemmän aikaa sopeutua sekä vähemmän tietoa muutoksesta. Alkuvaiheessa toiminta saattaa lamaantua, ennen kuin muutokset viedään toiminnan tasolle ja uudet käytännöt alkavat toimia (Stenvall & Virtanen 2007: 51).

Vaikkei muutosvastarinta ole muodostunut kovin näkyväksi, haastateltavat toteavat kuitenkin, että on olemassa erilaisia mielipiteitä, varovaisuutta ja pelkoja, jotka voivat hidastaa muutoksen toteuttamista. Muutoksen vastustus varsinkin alkuvaiheessa on ollut odotettua, kritikoita ja epäilijöitä todetaan aina olevan. Henkilöstö vastustaa enemmän joitain tiettyjä, yksityiskohtaisia asioita kuin koko uudistusta. Yksi haastateltavista tuo esiin, myös sellaisten asioiden vastustamisen, joita ei ole yliopistolaissa ollenkaan. Yleinen levottomuus tuntemattomasta tulevaisuudesta tuo vastustamisen halua. Yleinen, erittelemätön muutoksen pelko ilmenee muutoksen hitautena. Tiedon puutteen nähdään aiheuttavan varovaisuutta ja epäluuloa. Myös muita muutosvastarinnan syitä esitetään. Näitä tarkastellaan seuraavassa kappaleessa yksityiskohtaisemmin.

Yhden rehtorin mukaan muutosvastarinnan ilmeneminen ei ole ollut yllätys, vaan enemmänkin havainto. Muutosvastarintaa ilmenee ja se on odotettua. Haastateltavien mukaan henkilöstö tuntuu olevan haluton kyseenalaistamaan nykyistä toimintatapaa millään tavalla. Toisaalta taas toinen rehtori huomauttaa, että väki on ajan myötä alkanut innostua, kun heitä on motivoitu sillä, että omalla osallistumisella on positiivisia seurauksia oman tehtävänkuvan kannalta.

Yliopiston koko, etenkin suuruus, nähdään muutoksen johtamista haittaavana tekijänä. Lähtökohtaisesti on helpompi kääntää pieni organisaatio kuin iso organisaatio, jossa on byrokratiaakin enemmän kuin pienessä yksikössä. Muutama haastateltavista kokee, että esteitä on ollut yllättävän vähän. Uudistus on nähty enemmän mahdollisuutena kuin uhkana. "*Jos henkilöstöllä ei ole hyvää motiivia, voisi eskaloitua vastarintakulttuuriksi*", kommentoi muuan rehtori. Motivointi ja osallistaminen nousevatkin niiksi keinoiksi, joilla henkilöstöön liittyviä muutoksen esteitä voidaan poistaa.

Yliopiston sisällä eri henkilöstöryhmien välillä näkyy erilainen suhtautumistapa muutokseen. Professorikunta on jossain määrin vastahakoinen uutta johtamisjärjestelmää kohtaan. "*Ne pelkää että heidän ihanteensa murtuvat tässä saman tien*", kuten eräs rehtori toteaa. Yliopistoon kuuluvien virkasuhteiden muuttaminen työsuhteiksi on asia, jonka usea haastateltavista nostaa esille tässä uudistusprosessis-



sa. Se on yksittäisenä asiana aiheuttanut paljon vastustusta, sillä joidenkin virkamiesten on vaikea luopua saavutetuista eduista.

Opetushenkilökuntaa ei jossain yliopistoissa vielä tässä vaiheessa kiinnosta uudistus. Henkilöstö on muutoksen hyväksymisen suhteen eri vaiheessa kuin johto. Koska erilaisia intressiryhmiä ja näkemyksiä on paljon, vaatii muutoksen toteuttaminen jatkuvaa sovittelua ja neuvottelua.

Haastatteluissa muutoksen vaikutukset nähtiin useimmiten positiivisiksi ja oma organisaatio nähtiin kokonaisuudessaan alttiina muutokseen. Oman yliopiston erityispiirteillä on vaikutusta uudistuksen toteuttamisessa. Näin ollen jokainen yliopisto rakentaa ja johtaa muutoksen omalla tavallaan organisaation historian ja aiemmat kokemukset muutoksista huomioon ottaen. Organisaatio- ja toimintakulttuuri muuttuu pikkuhiljaa käytännön toimenpiteiden kautta (Schein 1992).

Haastatteluaineisto osoittaa, että vielä tässä vaiheessa uudistusta ei voida sanoa, minkälaisiksi organisaatio- ja toimintakulttuurit yliopistojen sisällä muuttuvat.

Muutoksen esteenä on usein pelko oman aseman muuttumisesta sekä uusien vastuiden ja valtuuksien tuoma epävarmuus. Muutoksessa esteet näyttävät tulevan enemmän inhimilliseltä puolelta kuin tekniseltä, rakenteelliselta puolelta. Henkilökohtaiset tarpeet ja pelot muutoksessa nousevat vahvasti esiin. Tästä voidaan päätellä, että henkilöstön huomioiminen muutosprosessissa on ratkaiseva tekijä. Yliopistojen muutoksen johtamisessa tämä toisaalta tiedostetaan mutta toisaalta muutosta yliopistoissa pyritään selvästi jäsentämään rationaalisesti, tehtäväkeskeisesti ja aikataulutetusti.

#### 4.3.2 *Henkilöstö ja muutosvastarinta*

Muutosvastarinta nähdään luonnollisena osa muutosprosessia. Muutosvastarintaa voidaan kuitenkin vähentää ja edesauttaa henkilöstön hyväksymistä uudistusten suhteen. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on tärkeää, koska tyypillisesti n. 60–80% yliopiston toimintamenoista on henkilöstömenoja (Kekäle 2005). Henkilöstö tuottaa yliopiston tuloksen, ja henkilöstömenot yliopistojen toimintamenoista ovat mittavat. Yliopistojen johtamiseen on liittynyt aiemmin rajoittunut näkemys siitä, ettei yliopistoja tai niiden akateemista henkilökuntaa voi johtaa. Varsinkin uudistuksia toteutettaessa on henkilöstön johtaminen erittäin tärkeää. Ammattimaisempaa johtajuutta ja johtamisasennetta sekä -halua on kaivattu yliopistoihin. (Ropo 2005: 16).

Clark (1983) tarkastelee korkeakoulujärjestelmää ja sen muutosta sisäisten jännitteiden kautta. Keskeistä on eri intressiryhmien välinen taistelu. Muutoksen tarpeet ja esteet on integroitu järjestelmän sisälle. Ulkoa ja ylhäältäpäin tulevat sanellut muutokset voivat hänen mielestään toimia vain silloin, kun ne ulottuvat alempien tasojen toimintamalleihin asti. Muutokset muodollisissa rakenteissa eivät välttämättä johda muutoksiin toiminnassa tai valtasuhteissa. (Kogan & Hanney 2000: 212–213.) Clark (1998: 145) korostaa muutoksen interaktiivista ja inkrementaalista luonnetta yliopistojen muutoksessa. Muutokset ovat osittaisia, kokeilunomaisia ja sopeutuvia ja ne saavat lopullisen muotonsa sen mukaan, miten organisaation alimmalla tasolla muutokset on otettu vastaan ja toteutettu.

Yliopiston henkilöstö on osittain itse muutoksen kohteena, toisaalta taas muutosta valmistelemassa ja toteuttamassa. Henkilöstön osallistamisella muutosprosessiin pyritään vähentämään muutosvastarintaa ja välttämään muutoksen legitimitetiikriisi ylläpitämällä henkilöstön luottamusta. Viime kädessä henkilöstö tuottaa yliopiston tuloksen ja on uudistuksen toteutumisessa avainasemassa. Yliopistouudistus on myös henkilöstön kehittämis- ja oppimisprosessi, jossa kannustetaan uusiin ideoihin ja toimenpiteisiin.

Haastateltavat näkevät henkilöstön roolin erittäin keskeisenä yliopistouudistuksessa. Tiedostetaan vahvasti, että henkilöstö on saatava mukaan sekä suunnittelemaan että toimeenpanoon, kuten seuraavat kommentit osoittavat:

- *"muutos ei tapahdu kuin ihmisten keskuudessa, työkuulttuurin muutos on kysymys arjessa on oleellinen rooli"*
- *"henkilöstö on se joukko joka toimeenpanee omassa työssään, ryhtyy toimimaan uuden organisaation ja lain alla"*
- *"jos ei saada mukaan niin uudistunut organisaatio ei lähde toimimaan, voi tulla hidasteita jotka ruineeraa tämän uudistuksen"*

Useamman haastateltavan mukaan muutos ei voi olla vain johdon asia, ulkoa saneltu prosessi jossa henkilöstö on sivustakatsijan roolissa. Henkilöstölle korostetaan uudistusta mahdollisuutena rakentaa omaa tulevaisuuttaan, kuten eräs rehtoreista yrittää viestiä henkilöstölleen: *"teidän saatte nyt itse päättää asioista, että haloo!"*. Kommentti osoittaa ehkä myös turhautumista siihen, että muutoksen hyväksymisen suhteen johto ja henkilöstö ovat eri vaiheessa. Henkilöstölle muutosta markkinoidaan myös lupauksella lisääntyvästä liikkumavapaudesta.

Haasteena henkilöstön osalta nähdään se, miten osallistetaan ja saadaan mukaan nekin, jotka eivät aktiivisesti osallistu. Yksi rehtoreista toteaa tilanteesta seuraavasti: *"Osa on hyvin mukana ja osa ei tiedä mitään ja osa vastustaa, täytyy yrittää löytää keinoja että mahdollisimman moni pystyy tähän sitoutumaan tai edes hy-*

*väksymään nämä muutokset.*" Muutoksen johtaminen on haastavaa, koska mukaan tulisi saada erilaisissa hyväksymisen vaiheissa olevat ryhmät.

Eri henkilöstöryhmillä on erilaisia intressejä, esimerkiksi hallintohenkilöstön rooli nähdään aivan olennaisena, koska muutos koskee eniten heitä ja he myös tietävät uudistuksesta eniten. Opetuksen todetaan olevan opetusta edelleenkin, oli hallintomalli sitten mikä tahansa. Opetus- ja tutkimushenkilöstön kiinnostus näyttää haastattelujen mukaan olevan uudistusta kohtaan vähäisempää.

Mitä enemmän on muutoksen ideaa ymmärtämättömiä, sitä hitaammin uudenlainen toimintapa ja käytännöt vakiintuvat. Edelleen haastatteluista nousee esille henkilöstölle tiedottamisen ja informoinnin tärkeys. Muutama haastateltava toteaa kuitenkin aina olevan sellaisia henkilöitä, jotka eivät ole uudistuksesta kuulleetkaan. Esille tuodaan myös liiallisen informaation ongelma.

Koska kyseessä on iso muutos, ei voida ottaa liikaa ihmisiä mukaan liian varhaisessa vaiheessa, vaikka koko henkilöstö halutaankin saada uudistuksen mukaan ja kokemaan asia omakseen sekä viemään sitä eteenpäin. Tämän kanssa joudutaan tasapainoilemaan. Henkilöstön ratkaiseva rooli muutosten toteuttamisessa tiedotetaan. Tämän vuoksi uudistuksen halutaan olevan koko yliopistoyhteisön yhteinen projekti, jossa korostetaan henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa asioihin.

Kuten aiemmin teoreettisessa tarkastelussa todettiin, muutosvastarinta on osa muutosprosessia. Muutosvastarinnan muodostumiseen vaikuttavat organisaation historia, muospaine, tavoitteiden haluttavuus, organisaatiokulttuuri ja muutoskokemukset. Muutosvastarinta johtuu usein epätietoisuudesta henkilöstön roolista muutoksessa, tyytyväisyydestä nykytilaan, muutokseen riittämättömästä koulutuksesta, huonosta ja puutteellisesta valmistelusta ja tiedottamisesta sekä erilaisista uskomuksista, peloista ja huhuista muutokseen liittyen (ks. esim. Valtee 2004: 21–23). Nämä piirteet löytyvät myös yliopistouudistukseen kohdistuvasta muutosvastarinnasta.

Muutosvastarinnasta usea rehtori toteaa, että sitä esiintyy jossain määrin aina, varsinkin kun kyse on näin suuresta muutoksesta. Muutosta vastustetaan ainakin alkuvaiheessa, jolloin erilaiset intressit ja toiveet kohtaavat. *"Olisin huolestunut jos yliopistoyhteisössä menisi kaikki mukisematta läpi"*, ilmaisee yksi rehtoreista. Kriittisen keskustelun käymistä eri osapuolten kesken pidetään hyvänä asiana.

Haastateltavat toteavat, että pääosa henkilöstöstä ja opiskelijoista on muutoksen takana, mutta yksittäisiä vastustajia löytyy. Perusmuutosvastarintaa henkilöstön osalta ilmenee. Yliopiston johdon täytyy löytää keinot, joilla mahdollisimman moni saadaan uudistukseen sitoutumaan tai edes hyväksymään se. Rehtoreiden

havainnot kuvaavat hyvin henkilöstön jakautumista kahteen leiriin muutosvastarinnan suhteen:

- *"80 prosenttia vastustaa ja 20 prosenttia vie eteenpäin"*
- *"osa on vetäytynyt passiiviseksi, mähän olen täällä vaan töissä ja joku muu kuitenkin päättää mun puolesta"*
- *"osa on hyvin mukana ja osa ei tiedä mitään ja osa vastustaa"*

Haastateltavien näkemysten mukaan muutosvastarintaa aiheuttavat eniten tietämättömyys ja epävarmuus tulevaisuudesta. Isoihin muutoksiin ollaan valmiita, mikäli ne eivät kosketa omaa työtä tai yksikköä. Ihmiset eivät halua asioiden muuttuvan ja ovat varovaisia sekä epäluuloisia. Muutosvastarinnan nähdään liittyvän henkilöstön turvallisuuden tunteeseen. Eräs rehtori kuvaa vaikutelmiaan siitä, mihin henkilöstön muutosvastarinta liittyy ja mitä henkilöstön mielessä liikkuu: *"Mitenkä minun käy, säilyykö työpaikka ja onko mulla se osaaminen mitä tarvitaan uudessa yliopistossa"*. Organisaation muutos nostaa esille hyvin henkilökohtaisia tunnetiloja, kun pelätään oman toimeentulon puolesta.

Muutosvastarinta kohdistuu kahteen eri tasoon uudistuksessa. Ensiksi vastustetaan ideologisella tasolla, jossa keskustelua käydään yliopistolain hengestä. Toiseksi vastustetaan organisaation rakenteisiin liittyvällä tasolla, jossa pohditaan uutta rakennetta ja sen vaikutusta.

Muutosvastarinta ilmenee siten, että takerrutaan yksityiskohtiin, jotka eivät välttämättä ole osa lakiuudistusta. Tätä kuvaa seuraava huomautus: *"Yliopistolakiuudistukseen yhdistyy kaikki turhaumat uusista muista järjestelmistä, jotka sotkeetaan tähän lakiin."* Uudistuksen vastustamiseen liittyy parin haastateltavan mukaan aiheetonta pelottelua ja uhkien maalailua. Vastustus koskee usein yksittäisiä, konkreettisia asioita, joita yksittäinen työntekijä vastustaa.

Muutoksen vastustusta ilmenee myös siten, että kestää kauan ennen kuin henkilöstö hyväksyy sen, että uudistus todella tapahtuu. Lisäksi vie aikaa tottua uudistukseen. Monet päällekkäiset uudistukset aiheuttavat henkilöstössä väsymistä, joka synnyttää vastarintaa. Keskusteluiden ja tiedottamisen merkitys vastarinnan vähentämisessä nousee jälleen kerran esille. *"Hankalaa on lieventää muutosvastarintaa kun ei oikeen tiedetä millä ehdoilla seuraavana vuonna ollaan liikkeellä"*. Tämä huomio kuvastaa epävarmuutta tulevaisuuden suhteen ja näin ollen vaikeutta viestiä asioista, jotka ovat vielä auki. Johdolla on tässä suhteessa ollut hyvin haasteellinen tilanne.

Epävarmuus tulevaisuudesta ja lopullisesta muutoksesta näkyy yliopistouudistuksen johtamisessa. Kuten Stenvall ja Virtanen (2009: 30) toteavat, toiminta epä-

varmassa muutostilanteessa perustuu luottamukseen. Luottamus rakentuu niistä kokemuksista, joita organisaatiolla on ollut aiemmista onnistumisista.

Muutosvastarinta on vähentynyt, mitä enemmän henkilöstöä on saatu mukaan. Ellei hyvää motiivia muutokseen anneta, vastustus voi erään rehtorin sanojen mukaan *"eskaloitua vastarintakulttuuriksi"*. Niin sanotun *"protesti- tai kapinaliikkeen"* vaikutuksen nähdään hidastavan muutoksen toimeenpanoa ja jopa lain käsittelyä, vaikka se edustaa vain pienen joukon mielipidettä yliopistoyhteisöstä. Niin organisoitua vastarintaa, jossa vastustus olisi jäsentynyt älylliseksi keskusteluksi, ei yhden rehtorin mielestä ole esiintynyt. Keskusteluissa ilmenee joitain ylilyöntejä ja ikäviäkin piirteitä, jotka täytyy yhden rehtorin mukaan vain kestää.

Melkein kaikki haastateltavat toivat esille sisäisen viestinnän ja tiedonkulun merkityksen tärkeimpinä motivoivina ja sitouttavina tekijöinä. Avoimesti puhumalla ja neuvottelemalla, info- ja keskustelutilaisuuksilla, sekä toistamisella miksi tehdään ja mitä ollaan tekemässä osallistetaan henkilöstöä mahdollisimman laajasti. Pyritään tuomaan mahdollisimman paljon informaatiota eri foorumeilla, esimerkiksi intranetissä. Seuraavat rehtoreiden huomiot kuvaavat tilannetta:

- *"yhteinen pohtiminen, tiedottaminen ja keskustelu ovat ainoa keino, jota voi käyttää"*
- *"ymmärrys ja oivallus syntyy siitä, että relevanttia tietoa on oikeassa paikassa"*

Silti kritiikkiä tulee siitä, ettei informaatiota ole ollut tarpeeksi tai ettei se ole tavoittanut kaikkia. Rehtoreiden mukaan toisaalta osa henkilöstöstä kokee, että erilaisia infotilaisuuksia ja kokouksia on liikaa. Henkilöstöllä tulee kuitenkin olla tietoisuus siitä, että tietoa on saatavilla. Pari haastateltavaa pohtii myös miten tiedon vastaanottamishalu otetaan kritiikissä huomioon. Paljostakaan informaatiosta ei ole hyötyä, jos ei osata erottaa olennaista tietoa. Tai vastaanottajalla ei ole halua ymmärtää viestiä.

Informaatiota välittävänä ryhmänä yliopistojen asemaa koskevassa muutosprosessissa koko yliopistolaitoksen henkilöstön osalta on toiminut henkilöstöryhmä, jossa on ollut edustus JUKO ry:stä, JHL ry:stä ja YHL ry:stä. Se on toiminut uudistuksessa linkkinä henkilöstön ja opetusministeriön välillä. Opetusministeriön internet-sivuilta löytyy laajasti valmisteluaineistoa, raportteja, selvityksiä ja lausuntoja, joilla yliopistouudistuksesta ja meneillään olevasta muutoksen vaiheesta on tiedotettu. Yliopistoilla itsellään on erilaisia tiedotuskanavia ja -tilaisuuksia oman tilanteensa tiedottamisesta.

Haastateltavat pitävät tärkeänä myös yliopiston johdon näkyvyyttä ja avoimuutta kritiikille. Muutokseen kannustamisessa toimivat yliopistojohdon puheet, kan-

nanotot ja artikkelit tiedotuslehdessä. Johdon työ on yhden rehtorin mukaan hyvin pitkälle "*puhetta ja kirjoittamista*". Johdon jalkautuminen yksiköihin ja siellä tehtävä tiedottaminen uudistuksesta kannustaa henkilöstöä. Tällä viestitään johdon halua kuulla aidosti kommentteja siitä, miten toiminta yksiköissä sujuu. Henkilöstön edustus erilaisissa työryhmissä ja näiden työryhmien kautta tuleva sitouttaminen edesauttaa muutoksen läpivientiä ja vähentää muutosvastarintaa. "*Kollektiivinen keskustelu on ollut erinomaisen tärkeää*", kuten eräs haastateltavista huomauttaa.

Uudistukseen kannustamiseen liittyy viestintä siitä, ettei ketään irtisanota ja eläke-edut säilyvät. Samalla korostetaan sitä, ettei uudistus ole uhka vaan ainutkertainen mahdollisuus rakentaa jotain uutta. Henkilöstöllä on tilaisuus muuttaa asioita paremmaksi. Yleensäkin korostetaan muutoksen myönteisiä puolia ja tarvittaessa tarjotaan koulutusta. Vain kaksi haastateltavaa tuo esille mahdollisuuden taloudellisten kannustimien käyttöön. Enemmistöllä haastatelluista esiin nousee se, ettei käytännössä ole antaa palkkaan liittyviä etuja tai kannustimia. Aineettomien kannustus- ja palkitsemiskeinojen käyttöä ei tuotu esiin.

Usean haastateltavan mukaan yhteistyötä uudistuksessa tehdään sellaisin menetelmin, joissa kaikkien on ollut mahdollisuus vaikuttaa vuorovaikutteisesti. Tavoitteena on hyvät, keskustelevat suhteet eri intressiryhmiin, vaikka joistain asioista oltaisiinkin eri mieltä.

Osallistamisesta ja vaikuttamisesta uudistuksen valmisteluvaiheessa haastatteluisa todetaan, että yliopistoja, henkilöstöä ja opiskelijoita on kuultu koko valmistelun ajan ja ne ovat päässeet osallistumaan valmistelutyöhön. Yliopistolakiesitykseen saatiin 160 lausuntoa. Valtaosa lausunnonantajista piti lain uudistuksen tavoitteita ja lähtökohtia sinänsä oikeina ja uudistusta välttämättömänä. Lähes kaikkiin lakiehdotuksen pykäliin ehdotettiin kuitenkin lukuisia ja usein myös erisuuntaisia muutoksia. Muutosesityksiä on myös otettu huomioon mahdollisuuksien mukaan. (Ks. Virkkunen 26.2.2009; HE 7/2009.)

Haastatteluaineisto osoittaa, että yliopistouudistuksessa ilmenee suurin osa muutosvastarintaan liittyvistä seikoista. Muutosvastarintaa voidaan vähentää haastateltavien mukaan antamalla henkilöstön osallistua, tiedottamalla ja kouluttamalla, vaikuttamalla asenteisiin, palkitsemalla ja seuraamalla tavoitteiden toteutumista.

#### 4.3.3 *Uudistuksen hyödyt ja haasteet*

Yliopistot ovat institutionalisoituneita organisaatioita, joihin on sisäänrakennettuna muutoksen edellytykset ja muutosta vastustavat elementit. Yliopistoissa muu-

toshankkeet usein epäonnistuvat, koska uutta tilannetta ei saada osaksi nykyistä rakennetta. (Clark 1983: 183; Meister-Scheytt & Scheytt 2005: 77.) Yliopistojen muutoksen esteenä nähdään olevan aikaisempi yksipuolinen rahoitusrakenne, joka ei kannusta uudistamiseen. Tätä mieltä on Sporn (1999: 260–261), joka toteaa resurssiriippuvuuden, oikeudellisten säännösten, itsepintaisen kulttuurin, heikon integraation ja puutteellisten tavoitteiden ja strategioiden olevan muutosta jarruttavia tekijöitä yliopistojen uudistamisessa.

Yliopistouudistus antaa mahdollisuuden yliopistoille myös muuttaa toimintaansa tai rakenteitaan vielä enemmän tai radikaalimmin kuin lain edellyttämä vähimmäisvaatimus on. Yliopisto-organisaation perusteiden muuttuessa tulee organisaattiorakenteen muuttua uutta tilannetta paremmin vastaavaksi. Hallinnolliselta kannalta katsottuna muutoksen tavoitteena on uudenlainen rakenne, jossa yhdistyy tehokas moderni hallinto akateemisiin arvoihin. Akateemisen ja hallinnollisen johdon vuoropuhelu ja yhteistyö muutoksen toteuttamiseksi on tärkeää läpi koko muutosprosessin. (Kuoppala 2008: 36, lainaa Clarkia 1997: 174–178).

Muutoksen taustojen ja syiden sekä ulkoisten ja sisäisten paineiden ymmärtäminen auttaa työntekijöitä ymmärtämään muutoksen tarpeellisuuden. Yliopistolain tavoitteena on "luoda taloudellisen ja hallinnollisen autonomian vahvistamisen avulla yliopistoille nykyistä paremmat toimintaedellytykset vahvistaa opetus- ja tutkimustoimintansa laatua ja vaikuttavuutta." (HE 7/2009.)

Yliopistouudistuksella tavoiteltavaan uuteen johtamistapaan liittyvät aiempaa strategisempi ja tulorientoituneempi ote sekä päätösvallan siirtäminen yksittäisille johtajille. Manageriaalisten piirteiden lisääntyminen on nähty pelokkaimmissa kuvissa yliopiston keskeisten toimintojen vaarantajana. Yliopiston arvoperustan sovittaminen manageriaalisia arvoja korostavaan johtamistapaan on erityisen haasteellista. (Opetusministeriö 2007d: 30.)

Uudistuksella pyritään parantamaan yliopistojen toimintaedellytyksiä kansainvälisessä toimintaympäristössä. Kuten todettu, opetusministeriön tavoitteena on, että yliopistot pystyvät paremmin monipuolistamaan rahoituspohjaansa, kilpailemaan kansainvälisestä tutkimusrahoituksesta, tekemään yhteistyötä ulkomaisten yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa, kohdentamaan resursseja huippututkimukseen ja strategiaan painoaloihinsa, vahvistamaan tutkimus- ja opetustoimintansa laatua ja vaikuttavuutta sekä vahvistamaan rooliaan innovaatiojärjestelmässä (Opetusministeriö 2006a, 2008b.)

Kysyttäessä yliopistouudistuksesta seuraavia hyötyjä, haastateltavat nostavat esiin pitkälti samoja asioita kuin yliopistolain perusteluissakin. Tärkeimpinä hyötyinä rehtorit pitävät autonomian lisääntymistä, irtautumista valtiosta, joustavuutta ja

itsenäisyyttä. Näiden toivotaan näkyvän selkeämpinä johtamis- ja päätöksentekojärjestelminä, byrokratian vähenemisenä sekä taloudellisena liikkumavarana. "*Tiukan keskusohjauksen aika on ohitse yliopistomaailmassa*", kuten yksi rehtori asian ilmaisee.

Aiemmin strateginen johtaminen on ollut vaikeampaan, esimerkiksi jos on ajettu vain yksittäisen koulutusohjelman etua. Johtamisrakenteen selkiyttäminen, jossa rehtorin ja hallituksen suhde on välittömämpää, nähdään usean rehtorin mukaan hyödyllisenä. Johtamisosaamisen lisääntyminen hallituksen ulkopuolisten jäsenten kautta nähdään tarpeellisenä ja sitä odotetaan.

Haastateltavien mukaan uudistus tuo enemmän tilaa strategiselle johtamiselle ja aitoa tulostavastuuta johtamiselle. Tässä suhteessa nähdään vain olevan etua siitä, että yliopiston johtaminen lähentyy yksityisten organisaatioiden johtamista. Johtamiskulttuurin muutos nähdään yliopistolle herkkänä kysymyksenä. Erään rehtorin mielestä muutosten toteuttaminen on ollut erityisen vaikeaa johtuen osittain kolmikantajärjestelmästä, jossa erilaiset näkökulmat on jouduttu sovittamaan yhteen. Uuden päätöksentekojärjestelmän katsotaan mahdollistavan sen, että katsotaan koko yliopiston etua. Tähän rakenteelliseen uudistukseen esteeseen viitattiin jo aiemminkin. Rehtoreilla ei ole ollut käytettävissään koko keinovalikoimaa muutoksen johtamiseen.

Säätiömallin valinneet yliopistot korostavat säätiömallin valinnan mahdollisuutta erityisen hyödyllisenä mahdollisuutena. Yhdistyvien yliopistojen näkökulmasta hyötynä nähdään yhteistyöstä ja synergiaista seuraavia uusia mahdollisuuksia sekä "*odotuksia hyvästä, vahvasta yliopistosta*", kuten yksi rehtoreista ilmaisee. Tämän lisäksi yliopiston uusi asema työnantajana antaa mahdollisuuden jokaiselle yliopistolle toteuttaa omanlaistansa henkilöstöpolitiikkaa.

Uudistuksen toivotaan tuovan jatkossa yliopistoille mahdollisuutta reagoida nopeammin muutoksiin, saavuttamaan paremmin tavoitteet sekä uusia mahdollisuuksia kehittyä ja ohjata toimintaa omista lähtökohdistaan. Kuten eräs rehtori osuvasti toteaa: "*yliopistot ottavat kohtalonsa omiin käsiinsä*". Toinen rehtori kuitenkin korostaa, ettei vielä voida tarkalleen sanoa lakiuudistuksesta seuraavia hyötyjä tai haittoja. Uudistus ei myöskään tarkoita sitä, että asiat tulevat helpommaksi. Rehtoreiden odotukset ovat kuitenkin korkealla – opetusministeriö on luvannut paljon hyvää ja kaunista.

Vaikka rehtorit ovat sitä mieltä, että uudistus on tarpeen, nähdään tilivirastona toimimisessa hyvänä puolena vakavaraisuus. Yliopistolain tuomista haasteista yliopistojen toiminnalle rehtorit nostavat haasteellisimmiksi talouteen ja rahoitukseen liittyvät kysymykset. Suurimmat haasteet liittyvät talouden tasapainottami-



seen, talousasioiden asiantuntemukseen, rahoitukseen ja varallisuuteen. Yleensäkin taloudellisen ajattelutavan omaksuminen yliopistoissa nähdään isona henkisenä muutoksena, joka vie aikaa. Talouden osaamista tarvitaan tulevaisuudessa entistä enemmän. Yksi vastaajista on huolissaan tulevan hallituksen substanssiosaamisesta. Seuraavat huomiot kuvaavat tilannetta:

- *"rahat tulee sisään eri tahdissa kun kustannukset syntyy"*
- *"nyt pitää olla oikeasti joka kuukausi palkkarahat tilillä"*
- *"ilman talouden osaamista ei voida tehdä pitkäjänteistä toimintasuunnittelua, ilman substanssiosaamista ei pitkälle päästä"*

Katseet kääntyvät kohti yliopistojen hallituksia, joilla todetaan olevan tärkeä rooli tulevaisuudessa tässäkin asiassa. Toisaalta hallituksen riippumattomuudesta suhteessa rahoittajiin ja muihin intressipiireihin esitettiin muutamia huomioita.

Taloudenpidon muuttumisen lisäksi toimivien hallinto- ja johtamisjärjestelmien luominen sekä itsenäisen työnantajan velvollisuuksien hoitaminen nähdään haasteellisenä. Monen rehtorin mielestä yliopistolain uudistukseen liittyvien tavoitteiden saavuttaminen ja muutoksen suuruuden hahmottaminen sekä ajattelutavan muutos vievät aikaa. Haasteellista on osata hyödyntää oikein lain tuomat uudet mahdollisuudet. Jos taloudellisen ajattelutavan omaksuminen on haaste, on sitä myös uudenlaisen opiskelijakeskeisemmän kulttuurin luominen.

Haastateltavien huomiot haasteista ja ongelmista keskittyvät enemmän yliopiston sisäisiin seikkoihin eivätkä niinkään toimintaympäristöön liittyviin tai sieltä nouseviin asioihin. Rehtorit katsovat luonnollisesti tilannetta oman yliopistonsa sisältä käsin.

Haastattelujen perusteella näyttää siltä, että haasteita riittää yliopistolain edellyttämiin uudistuksiin liittyen, sekä myös meneillään oleviin muihin uudistuksiin. Eräs haastateltavista toteaa yliopistojen yhdistymiseen liittyvien haasteiden olevan erityisen hankalia: *"Aivan toisen luokan haasteet kuin muille, jossa on vain yliopistolain uudistukset"*. On haluttu hyödyntää yliopistolainuudistus ja samalla yhdistää yliopistoja. Muutoksen johtamisen haasteet ovat näissä tapauksissa moninkertaiset.

Uudistuksen valmisteluun liittyen opetusministeriön raportissa todetaan, että *"modernin yliopiston hallinnon kehittämisen haaste on siten vaativa: luoda mahdollisimman itsenäinen ja perusteiltaan stabiili ja kestävä malli suhteessa ympäristöön (valtioon ja muuhun ympäristöön) ja samanaikaisesti varmistaa maksimaalinen sisäinen autonomia tutkimuksen ja opetuksen sisällöissä."* (Opetusministeriö 2007d: 30.) Tässä näkyy tavoitteiden kahtiajakautuminen yliopiston sisäisiin asioihin ja toisaalta yliopistosta ulospäin.

Opetusministeriön (2007d) raportissa todetaan, että yliopistojen uudistamiseksi itsenäiseksi julkisoikeudelliseksi yliopisto-oikeushenkilöksi keskeisenä heikkoutena voidaan pitää sen outoutta, tämäntyyppiset oikeushenkilöt ovat harvinaisia Suomessa. Raportissa on SWOT-analyysiin perustuen tarkasteltu tulevan organisaatiomuodon haasteita ja mahdollisuuksia. Tämä opetusministeriön näkemys edustaa ohjaavan tahon huolia ja odotuksia. Uudistukseen liittyy erilaisia siirtymäongelmia ja keskeisenä uhkana voidaan pitää pääoman ja riskinkantokyvyn epäselvyyttä: irtautuminen valtion talousarviotaloudesta voisi luoda yliopistojen budjettirahoitukseen ainakin psykologista ennustamattomuutta nykytilaan verrattuna.

Yliopistojen toimintamalli on siis kaiken kaikkiaan uusi. Tämä aiheuttaa haasteita tulevaisuuden ennustamisen kannalta. Tämä ilmenee haastateltavien vastauksista, joista näkyy huoli tulevaisuuden epävarmuudesta.

Haasteellisimmaksi johtamistehtäväksi rehtorit näkevät muutosvastarinnan vähentämisen ja henkilöstön saamisen mukaan, muutoksen idean myymisen ja kuitenkin hyvän hengen säilyttämisen yliopistolla. Toinen erittäin haasteellinen seikka yliopistouudistuksessa on se, ettei vielä tiedetä millaiseksi tulevaisuus muodostuu. Monet yksityiskohtat ovat auki. Tietoa ei välttämättä päätöksentekohetkellä ole tarpeeksi. Tätä kuvaa seuraava kommentti: "*Tässä täytyy käyttää vaan omaa harkintaa siitä, kuinka pitää edetä siihen saakka kunnes laki on voimassa*". Haasteena on muutoksen suunnan pitäminen tiukasti kohti päämäärää. Lisäksi toimintaedellytysten turvaaminen, lähinnä taloudellisten resurssien hankkiminen ja varmistaminen, on vaativa tehtävä.

Aikataulun kiireellisyys on ongelma, joka aiheuttaa muun muassa sen että yksityiskohtiin ei ehditä paneutua riittävästi, koska uudistusprosessin kokonaisuuden hallinta vaatii kaiken huomion. Ennakoinnille ei jää tilaa tai aikaa, kuten seuraava kommentti osoittaa: "*Kiireessä on jäänyt yksityiskohtia tekemättä, toivottavasti tulee rauhallisempi aika, kyllä tässä virheitäkin tulee*". Tiedostetaan se, että muutos vaatii aikaa ja kypsymistä. Toisaalta todetaan, että muutos vaatii toteutuakseen tiettyä dynamiikkaa ja reipasta etenemistä.

Yliopiston moninaisuus asiantuntijaorganisaationa on yksi haaste. Tämä aiheuttaa sen, että sovittelevia keskusteluja käydään erilaisten intressiryhmien kanssa. Sovittelut liittyvät muun muassa kolmikantajärjestelmään, henkilöstöjärjestöjen kannanottoihin ja virkasuhteisiin. Myös se, miten viestitään oikeat asiat ja vakuutetaan että kaiken etenevän hyvin, on jatkuva haaste muutoksesta tiedottamiseen liittyen. Edelleen viestinnän ja kommunikaation merkitystä korostetaan.

Kuten jo aiemmin todettiin, haastateltavat toteavat henkilöstön näkökulmasta haasteena on innostua vielä yhdestä muutoksesta, viimeaikaisia uudistuksia on yliopistoissa ollut paljon. Uuden toiminta- ja organisaatiokulttuurin ymmärtäminen ja omaksuminen on vielä koko työyhteisöllä edessäpäin. Yhdistyvissä yliopistoissa organisaatio- ja toimintakulttuurien yhteen sulattaminen nähdään vaativaksi tehtäväksi. Näiden muutosten nähdään olevan välttämättömiä.

Muutama haastateltava tuo esiin muutostilanteen hyväksikäytöt, joissa omaa etua pyritään ajamaan epäselvää tilannetta hyödyntäen. Yhden rehtorin mukaan johtamisessa ilmenevä osaamisvajausta ja vastuullisten johtajien löytäminen uudessa organisaatiossa on ongelmallista.

Ratkaisut näihin ongelmiin ja haasteisiin ovat tässä muutosprosessin vaiheessa rehtoreiden mukaan työn alla. Osa ongelmista ratkaistaan sen jälkeen, kun uusi yliopistolaki tulee voimaan. Muutoksen haasteet liittyvät myös tässä uudistuksessa viestintään, kiireeseen, epävarmuuteen tulevasta sekä uuden toimintakulttuurin vakiinnuttamiseen aiemmin käsitellyn muutosvastarinnan lisäksi.

Henkilökohtaisemmalla tasolla liikuttaessa rehtoreilta kysyttiin, mikä on ollut heille itselleen muutoksen johtamisessa haasteellisinta. Muutama rehtoreista nosti esiin oman jaksamisen ja stressinsietokyvyn. Tähän liittyvät huomiot myös vastarinnan kohtaamisesta henkilökohtaisesti, mikä koettiin ikäväksi asiaksi. "*Sellaista se kai aina on, että välillä mennään eteenpäin ja sitten tulee taas turpiin...*", kuten eräs haastateltava kuvaa tilannetta omalta kohdaltaan. Muutama rehtori on kokenut, että yliopistouudistuksen varjolla nostetaan esiin uudistukseen liittymättömiä vanhoja kaunoja tai koettuja epäkohtia. Uudistus koetaan hyvin henkilökohtaisesti. Muutostilannetta hyödynnetään siten, että esille nostetaan johtajuuteen, urakehitykseen ja palkkaukseen liittyviä asioita.

Haastateltavat näkivät haasteeksi kokonaistilanteen hallinnan ja muutoksen laajuuden hallinnan, kaiken muutokseen liittyvän uuden tiedon suodattamisen ja kääntämisen toimenpiteiksi – oleellisen erottamisen epäoleellisesta. Tähän liittyivät huomiot oman ajankäytön allokoinnista ja toiminnan priorisoinnista. Muutoksen johtaminen näyttää vievän kaiken ajan.

Haasteellista rehtoreille on ollut luottamuksen rakentaminen henkilökuntaan nähdessä yhteishengen luominen, perusteleminen ja kommunikointi sekä muutoksesta viestiminen kaikille muutokseen osallisille. Kommentteina esitetään seuraavasti:

- "*miten saada mukaan viimeiset 20 prosenttia, joita viesti ei ole tavoittanut*"
- "*miten viedään asiat eteenpäin ympäristössä, jossa on paljon kuitenkin erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä*".

Muutoksen tarpeellisuuden perusteleminen ja sen viestintä ilmenevät läpi haastattelujen erittäin relevanttina toimenpiteenä. Samoja asioita joudutaan toistamaan jatkuvasti: *"Yhä uudelleen jaksaa viestiä samoista asioista yhtä innostuneesti kuin ne olisi juuri sillä hetkellä keksinyt"*, toteaa yksi rehtoreista. Vahvan tsemppihengen ylläpitäminen henkilökohtaisesti tuottaa rehtoreille töitä.

Muutoksen johtamisen näkökulmasta organisaation uudistukselle tulee olla selkeät perusteet. Hyötyjen perusteleminen ja niiden esittäminen organisaation kaikille tasoille on johdolle haasteellista: kaikkia ei asia kiinnosta tai edes suoraan koske. Kuten on aiemmin jo käynyt ilmi, muutokseen motivointi perusteluilla on hankalaa, jos ei informaatiota ole halua ottaa vastaan. Yliopistouudistuksen haasteet ovat osittain yleisempiä, kaikenlaisiin muutoksiin liittyviä. Miten saavutetaan uudistukselle asetetut tavoitteet ja miten päästään toivottuun lopputulokseen. Jo sen tiedostaminen, että muutos vie aikaa sillä uudet toimintatavat ja kulttuuri juurtuvat osaksi uutta organisaatiota hitaasti, antaa mahdollisuuden varata aikaa sopeutumiseen.

Haastatteluihin perustuen yliopistolain tuomat tärkeimmät hyödyt ovat autonomian ja toimintavapauden lisääntyminen, johtamis- ja hallintorakenteiden selkiytyminen, joustavuus ja liikkumavara sekä yliopiston asema työnantajana. Suurimpina haasteina nähdään talouden ja rahoituksen kysymyksen ratkaiseminen, uusien johtamis- ja hallintorakenteiden luominen, uuden tilanteen tuomien tavoitteiden saavuttaminen sekä se, että uudistus on kokonaisuudessaan aikaa vievä muutosprosessi. Haastattelut osoittavat, että uudistuksella tavoiteltavat ja odotetut hyödyt nähdään merkittävämpinä kuin haasteet.

#### 4.4 Rehtori muutoksen johtajana

Yliopistolain mukaan (558/2009) yliopiston rehtorin tärkeimmät tehtävät ovat yliopiston toiminnan johtaminen, vastuun kantaminen yliopiston tehtävien taloudellisesta, tehokkaasta ja tuloksellisesta hoitamisesta, vastuu hallituksessa käsiteltävien asioiden valmistelusta ja esittelystä sekä vastuu hallituksen päätösten täytäntöönpanosta. Rehtorilla on yleistoimivalta yliopiston päätösvallan käyttäjänä. (Mäenpää 2009: 117.)

Yliopiston rehtorin asema, tehtävät ja valtuudet perustuvat siis formaalisti määriteltyihin säännöksiin, kuten yliopistolakiin ja yliopiston omaan johtosääntöön. Myös muutoksen johtaminen tapahtuu tiettyjen säännösten puitteissa. Yliopiston johtajan lähtökohta toteuttaa muutosjohtajuutta on haastava, moniarvoisesta toimintaympäristöstä johtuen. Rehtorin asema ja mahdollisuudet muutosjohtamiseen

ovat olleet heikkoja. Yliopistojen kollegiaalinen hallintotapa on tehnyt lähes mahdottomaksi esimerkiksi voimavarojen uudelleen suuntaamisen. (Hautamäki 2009: 2; Lampinen 2003: 11; Kekäle 2002.)

Akateemisen johtajuuden kuvaa muuttavat yliopistojen johtamisessa korostuvat tuloksellisuus ja tehokkuus. Tämä koskee myös yliopiston rehtoreita. Toimintakenttä on laajentunut ja uudenlaista monipuolista johtamisosaamista tarvitaan. Johtaminen on noussut yliopistoissa uudeksi osaamisalueeksi niin operatiivisella kuin strategisella tasolla. Syynä tähän ovat strategisen kehittämisenäkökulman ja suunnitelmallisuuden korostaminen, erilaiset arvioinnit ja uuden palkkausjärjestelmän sisäänajo. (Ropo 2005: 16–17).

Yliopistojen uudistamisessa ja johtamisessa korostetaan ammattimaisuutta ja joustavuutta sekä sopeutumiskykyä muuttuviin tilanteisiin. Rehtorilta vaaditaan laajaa, yhteiskunnallista näkemystä sekä kokonaisuuden hahmottamisen kykyä sekä vaihtelevien tilannetekijöiden tunnistamista tapauskohtaisesti. Lisäksi aktiivinen tiedonhankinta ympäristöstä, jonka perusteella ennakoidaan ja tulkitaan muuttuvat tilanteet ja nopeampi reagointi ja määrätietoinen ote muutosten toteuttamiseen ovat edellytyksinä muutoksen johtamisessa. Strategioita tulisi hyödyntää täysimääräisesti ja organisaation eri osien yhteensopivuus organisaation sisällä ja toimintaympäristöön nähden tulisi mahdollistaa ja varmistaa. Muutostilanne korostaa koordinoinnin merkitystä sekä organisaation sisällä että ulospäin organisaatiosta. Johtamisessa korostuu parhaimmillaan osallistava ote sekä aito yhteistyö. (Juppo 2007: 18.)

#### 4.4.1 *Muutoksen johtajan kompetenssit*

Yliopistolaisissa edellytetään, että rehtorilla on tohtorin tutkinto<sup>52</sup> sekä ”tarvittava kyky ja ammattitaito sekä käytännössä osoitettu hyvä johtamistaito”. Tämän lisäksi yliopistouudistuksen läpiviennissä tarvitaan erityisiä muutoksen johtamisen taitoja ja jopa ominaisuuksia.

Yliopistojen muutokset ja uudistukset ilmenevät myös akateemisessa johtajuudessa, sen ymmärtämisessä, johtajuuden toteuttamisessa sekä johtajilta vaadittavien ominaisuuksien suhteen. Akateemiseen johtajuuteen liittyvät paineet ovat lisääntyneet: johtaja joutuu tasapainoilemaan akateemisen ja organisatorisen ulottuvuuden välillä. (Pirttilä 1997: 15–16.) Muutoksen johtajat ja erityisesti rehtorit ovat

---

<sup>52</sup> Tohtorin tutkintoa ei edellytetä Kuvataideakatemia, Sibelius-Akatemia ja Teatterikorkeakoulun rehtoriksi valittavalta.

kahdenlaisessa asemassa: toteuttamassa ja johtamassa muutosprosessia, mutta myös muutoksen kohteena. Tehtävät, positio, valtasuhteet ja henkilökunta muuttuvat ja muuttavat näin myös johdon roolia. Organisaation perusteisiin ja toimintakulttuuriin kohdistuva muutos vaatii johtajilta usein uudenlaista näkemystä. Myös henkilökohtaisesti joudutaan uudistumaan ja muuttamaan toimintatapoja ja johtamistyyliä. (Denhardt 1993: 173.)

Teoreettisen tarkastelun mukaan johtajan sitoutuminen, vastuunkantaminen päätöksistä, taustatuen organisoiminen, kyky organisoida muutosprosessin osatekijät toimivaksi kokonaisuudeksi sekä kyky hahmottaa organisaation tulevaisuutta ovat tärkeitä muutoksen johtamisen osa-alueita. Muutoksen johtamisessa voidaan painottaa prosessin etenemisen aikana erilaisia asioita. Tukitoimien merkitys on ratkaiseva muutoksen onnistuneen läpiviennin kannalta ja varsinkin sen suhteen kuinka muutos työyhteisössä hyväksytään ja lopulta toteutetaan. Näitä tukitoimia ovat viestintä, sitouttaminen, motivointi, arviointi ja seuranta.

Kysyttäessä mikä on haastateltavien mielestä tärkeää uudistuksen johtamisessa, tärkeimmäksi asiaksi nousee viestinnän, kommunikaation ja keskustelun merkitys. Viestinnällä jaetaan informaatiota ja toistetaan samoja perusteluita ja tavoitteita yhä uudelleen. Toiston merkitys viestinnässä nähdään erityisen vahvana. Johdon viestimä selkeä tavoite ja visio sekä positiivinen näkymä tulevaisuudesta sitouttaa ja motivoi henkilöstöä. Yhteisen vision muodostaminen ja muutostarpeen esilletuonti ovat perusta, jonka varaan muutoksen johtamisessa nojataan.

Myös johdon motivaatio ja sitoutuminen muutokseen auttavat muutoksen toteuttamisessa, kuten seuraava kommentti osoittaa: "*Jos ovat sitoutuneet, osaavat silloin viestiä alaiselleen ja koko yhteisölleen niin että tää on ihan oikeasti hyvä juttu*". Johdon sitoutumiskyky ja esimerkillinen toiminta osoittaa henkilöstölle muutokseen suhtautumista ja luo luottamusta uudistukseen. Tällä johdon sitoutumisella viitataan myös tiedekuntien dekaaneihin ja laitosjohtajiin.

Yliopistojohdon osallistuminen käytävään keskusteluun ja yleensäkin johdon näkyvyys muutosprosessin aikana on tärkeää. Koska muutos aiheuttaa epävarmuutta henkilöstön keskuudessa, johdon tehtävänä on olla varma kommunikaatiossaan ja perusteluissaan. Yhden rehtorin mukaan: "*Tulee viestiä siitä, että asiat on hallussa niin pitkälle kuin ne voivat olla hallussa*". Vaikkei organisaation johto aina tiedä tarkasti mitä tulee tapahtumaan, tulee silti rehellisesti sekä avoimesti ja johdonmukaisesti viestiä epävarmastakin tilanteesta. Osallistuminen ja näkyvyys luovat muutoshenkistä asennoitumista. Itsevarma viestintä auttaa henkilöstön luottamuksen saavuttamisessa. Toisaalta esiin nousee johdon osaltakin epävarmuus tulevaisuudesta. Esittäydytään itsevarmempana kuin todellisuudessa ollaan.

Uudistukseen pyritään ottamaan kaikki mukaan, jotta saadaan kaikki myötävaikuttamaan uudistuksen toteuttamiseen. Näin ollen uudistuksesta ei tule vain organisaation ylimmältä tasolta papereihin kirjattu muutos. Henkilöstön, opiskelijoiden ja laajemman intressipiirin kanssa käytävät keskustelut toimivat keskeisenä keinona muutosvastarinnan vähentämisessä. Niissä on mahdollisuus ottaa kantaa ja esittää mielipiteitä. Käytävät keskustelut edesauttavat henkilöstöä näkemään uudistuksen merkityksen ja hyödyllisyyden. Organisaation muutoksessa mahdollisimman suuren joukon ottaminen mukaan keskusteluun jo aikaisessa vaiheessa vähentää osaltaan muutosvastarintaan liittyvää huhupuhetta ja spekulointia ilman faktoja. Väärinkäsitykset pyritään oikaisemaan heti ja samalla katkaisemaan huuilta siivet.

Yksi rehtori toteaa johtajuuden olevan keskeinen avain sekä tulevaisuuden näkymän avaamisessa että siihen viemisessä. Tätä tukee toisen haastateltavan kommentti johtajuudesta, jossa muutosta viedään eteenpäin etenkin henkisenä johtajana. Haastateltava jatkaa, että *"täytyy manageratakin, olla suunnitelmat miten rakenteet luodaan ja aikataulut"*. Tärkeimpänä asiana muuan vastaajista toteaa muutoksen johtamisessa olevan sen, että saadaan uudistus tehdyksi. Tulos ratkaisee, pystyykö johto oikeasti muutoksen viemään läpi.

Aiemmin todettiin, että menestyksellinen muutoksen johtaja hallitsee monimutkaisia yhteiskunnallisia ilmiöitä ja vuorovaikutussuhteita. Yliopistojen uudistamisessa ja johtamisessa korostetaan ammattimaisuutta ja joustavuutta sekä sopeutumiskykyä muuttuviin tilanteisiin. Muutoksen johtaminen on erittäin haasteellinen tehtävä ja odotukset johtajaa kohtaan ovat suuret. Muutoksen johtajaa voidaan pitää joskus jopa yli-inhimillisenä pelastajana, joka ratkaisee uudistuksen toteuttamisella kaikki organisaation ongelmat.

Lähes kaikkien haastateltavien mukaan menestyksellinen muutoksen johtaja on päämäärätietoinen ja päättäväinen. Rehtorin päätöksentekoroolia kuvaa seuraava näkemys: *"Johtajalla pitää olla asenne että kuuntelee, mutta sitten kun on kuunnellut niin sanoo että me muuten tehdään näin"*. Pitää osata kuunnella ja kommunikoida, mutta myös sanoa mielipiteensä ja esiintyä uskottavasti sekä seisoa sanojensa takana. Hyvä muutoksen johtaja pystyy vastaamaan esitettyihin kysymyksiin vakuuttavasti, ottaen samalla huomioon muutkin näkökulmat.

Muutoksen johtaja viestii johdonmukaisesti, että muutosta ollaan viemässä eteenpäin ja että muutoksen tekeminen on hallinnassa. Yksi rehtoreista toteaa muutoksen johtajan profiilista seuraavasti: *"Johtaja, joka pystyy vakuuttamaan joukoilleen että tämän suunta on oikea vaikka epävarmuutta on olemassa"*. Johdon täytyy olla perehtynyt uudistukseen kaikin puolin pystyäkseen keskustelemaan ja argumentoimaan, miksi muutos on hyvä organisaation tulevaisuuden kannalta.

Johtajan sitoutuminen muutokseen toimii merkityksellisenä esimerkkinä, kuten seuraavat kommentit osoittavat:

- *"johtajan tulee selvittää itselleen aikaisemmin ja sitouttaa itsensä ja toteaa että tämä on hyvä juttu"*
- *"johtajan täytyy ymmärtää syvällisemmin miksi muutosta ollaan tekemässä"*

Haastateltavat asettavat vastauksissaan muutoksen johtajalle kovia vaatimuksia ja samalla odottavat itseltään paljon. Henkilökohtaisesti itsensä likoon laittaminen ja oman persoonansa tuominen mukaan muutokseen nähdään muutosta edistävänä tekijänä. Lisäksi johtajan tulee olla paikalla ja jaksaa kulkea työyhteisön keskuudessa.

Hyvällä muutoksen johtajalla on haastateltavien mielestä ennakointi-, visiointikyky sekä kykyä nähdä muutostarpeet tulevaisuuden lähtökohdista. Johtajan tulee olla tilanneherkkä, kannustava ja motivoiva, innostava johtaja. Toisaalta kuitenkin tulee olla kärsivällinen, maltillinen ja jaksaa toistaa samoja perusteluja sekä pyrkiä aikaansaamaan yhteisen ymmärrys päämäärästä. Haastateltavien mukaan muutoksen johtaja saa muutoksen läpivietyä sekä hänellä on mahdollisesti kokemusta muista muutosprosesseista.

Lisäksi muutoksen johtaja osaa *"...keskittyä niihin ydinasioihin muutoksessa, ettei sotke ydinasiaa kaikkiin yksityiskohtiin vaikka sitten joutuisikin itse työssään niitä yksityiskohtia käsittelemään ja ratkomaan"*, kuten yksi rehtoreista kommentoi. Muutoksen johtaminen on isomman kuvan ja laajemman näkemyksen yhdistämistä yksityiskohtiin. Muutoksen johtaminen on vastuun ottamista, vaikuttamista ja kommunikaatiota. Erään haastateltavan mukaan myös todella lähellä poliittista ja yhteiskunnallista vaikuttamista, varsinkin silloin kun haetaan yhteisiä linjoja ja muotoillaan strategioita.

Haastateltavat korostavat akateemisen maailman ja sen toimintaympäristön tuntemusta, sillä uskottava akateeminen tausta lisää johdon uskottavuutta muiden silmissä. Täysin yliopiston ulkopuolisen muutosjohtajan nähtiin olevan tietämätön yliopisto-organisaation ominaispiirteistä.

Edellisiin huomioihin peilaten, millaisia edellytyksiä ja taitoja muutoksen johtaja tarvitsee ollakseen uskottava, innostava ja menestyksellinen muutoksen johtaja? Haastateltavat näkevät muutoksen johtajan tehtävien olevan sidoksissa muutoksen johtajalta vaadittaviin taitoihin ja ominaisuuksiin. Osan haastatelluista oli vaikea erottaa toisistaan muutoksen johtajan taitoja ja kykyjä tehtävistä.

Muutoksen johtajalla tulee olla pitkä pinna, lujat hermot, henkilökohtaista integriteettiä, älyä ja osaamista sekä kärsivällisyyttä, haastateltavat toteavat. *"Koska*



*muutosvaiheessa todella joutuu laittamaan itsensä henkisesti likoon*", kuten eräs rehtoreista toteaa. Eduksi on, jos pystyy tunnistamaan omat vahvuudet ja puutteet. Näitä voi omalla valmentautumisella ja kouluttamisella paikata.

Tärkeimmäksi muutoksen johtajan ominaisuudeksi nousee taito tehdä päätöksiä joskus hyvinkin nopeasti. Tätä kuvaa seuraava kommentti: *"Pitää olla henkilönä riittävän kuunteleva mutta päätöksiä tekevä – ideaalimalli. Pystyy olemaan niin sanotusti pehmeä ja kova persoonassa, ei ole helppo yhtälö."* Kuuntelutaitoa arvostetaan sekä yleensäkin vuorovaikutus-, ihmissuhde- ja viestintätaitoja. Ilmaisun ja artikulaation selkeys on olennaista, ettei tule väärinymmärryksiä käsitellyistä asioista. Myös neuvottelu- ja taivuttelutaidot ovat muutoksen johtajalle eduksi. Muutoksen johtajan tulee olla luottamusta herättävä, empaattinen ja eri tahojen näkökulmat ymmärtävä, toisaalta joustava ja toisaalta jämäkkä.

Usean haastateltavan mukaan järjestelmällisyys ja ajankäytön hallinta ovat määrätietoisuuden ja uskottavuuden ohella hyvän muutoksen johtajan ominaisuuksia. Täytyy pystyä sanomaan reilusti oma mielipiteensä asioista ja *"omata taitoa orkestroida muu joukko muutokseen"*, kuten eräs haastateltavista sanoo. Karismaattisuus yliopiston keulakuvan roolissa vahvistaa muutostilanteesta viestimistä samoin kuin innostava ja motivoiva asenne. Järjestelmällisyys ja ajankäyttö nousevat esille, koska asioita on paljon hallittavana ja päätettävänä lyhyellä aikavälillä.

Vastauksista ilmenee eräänlainen kahtiajako joustavan kuuntelu- ja neuvottelutaidon ja jämäkän päätöksentekotaidon välillä. Näiden kahden välillä tasapainoilu on rehtoreille selvästi haasteellista. Muutamit haastateltavista ovat ottaneet yliopistouudistuksen toteuttamisen omassa yliopistossaan melkein pä henkilökohtaiseksi projektiksi ja haasteeksi. Toiset rehtorit suhtautuvat muutokseen rationaalisemmin.

Johdon sitoutuminen muutokseen ja seisominen muutoksen perusteluiden, tavoitteiden ja toteuttamisen takana antavat henkilöstölle voimistavan signaalin muutoksen tärkeydestä ja siitä, että muutos on tarpeellinen ja se saadaan aikaan.

Viestinnän ja kommunikaation merkitys muutoksen johtamisessa tulee esille haastatteluaineistosta (vrt. Denhardt & Hammond 1992). Muutoksen johtajan kompetenssit ovat moninaiset ja useaan eri johtamisulottuvuuteen liittyvät.

#### 4.4.2 Rehtorin rooli muutosprosessissa

Johtaja voi toimia erilaisissa rooleissa, joissa on muutosprosessin eri vaiheissa hieman erilaisia painotuksia: taustavaikuttajan rooli, esimerkkinä toimiminen,

toimijana ulospäin tai sisäänpäin organisaatiosta tai strategin roolit voivat olla muutosprosessissa esillä. Muutoksen johtajan rooli on organisaation muutoksessa joka tapauksessa merkittävä. Johtajan roolilla on vaikutusta muutoksen merkitysten luojana ja yhteisön yhteisten ajattelutapojen perustana. Jos muutoksen johtamisen rooli lankeaa vastentahtoiselle johtajalle, muutoksen johtaminen tuskin on niin esimerkillistä ja sitoutunutta kuin sellaisella johtajalla, joka on roolin halunnut ottaa vastaan.

Kaikki haastateltavat toteavat olevansa muutoksen johtajia yliopiston uudistamisessa. Vastauksissa voi olla painetta vastata olevansa oman yliopistonsa muutoksen johtaja. Kysymystä pidettiin epärelevanttina sen itsestäänselvyyden vuoksi. Tämä muutoksen johtajan rooli nähdään hyvin pitkälle annettuna, asemaan liittyvänä tehtävänä, kuten seuraavat näkemykset osoittavat:

- *"rooli on tietoisesti otettu, ei ole vaihtoehtoa"*
- *"tässä pätee se, että joukkoja johdetaan edestä"*

Muutos on joissain tapauksissa henkilöitynyt rehtoriin. Yhdistyvien yliopistojen kohdalla vetovastuu on siirtymässä uudelle rehtorille. Eräs haastateltavista toi esiin sen, ettei tällaista laajaa muutosta johdeta yksin, vaan sen johtaminen jaetaan. Toinen haastateltava puolestaan koki olevansa joskus hyvin yksin uudistusta johtamassa.

Millaisena johtajana rehtorit näkevät itsensä yliopistouudistuksen muutoksen johtamisessa? Uudistusprosessin eri vaiheiden painotuksessa huomaa selvää muutosta. Uudistuksen aluksi oli muutoksen valmistelu- ja vetovaihe, haastatteluiden tekohetkellä (alkuvuosi 2009) toimitaan sivustakatsojan roolissa. Välivaiheessa ennen syksyä tulee taas aktivoitua toisella tavalla. Johtajan rooli muutosprosessin kuluessa on muuttunut. Alussa ulkoisen vaikuttamisen osuus oli suurempi, kun muutosta perusteltiin yliopiston ulkopuolelle, nyt on painotus yliopiston sisäisissä asioissa, haastatteluissa todetaan.

Usea rehtori toimii strategisena johtajana, isojen linjojen vetäjänä ja yhteisen näkemyksen muodostajan roolissa. Monet haastateltavista luonnehtivat olevansa sitoutuneita johtajia, jotka määrätietoisesti vievät uudistusta eteenpäin. Rehtorit joutuvat toimimaan uudistuksessa myös välikätenä: *"Konfrontaatiopintojen ratkaisijana"*, ilmaisee yksi rehtoreista. Yliopistojen yhdistymistapauksissa johtajan rooli väistämättä muuttuu enemmän taustavaikuttajan ja sivustakatsojan rooliksi. Joissain tapauksissa johto toimii muutosprosessin taustalla, mutta on valmis puuttumaan mikäli tarvetta ilmenee. Joidenkin rehtoreiden rooli on aktiivisempi koko muutosprosessin ajan.

Rehtorit näkevät roolinsa muutoksessa olevan valmistelijan, suunnittelijan, ratkaisujen kehittäjän ja lobbaajan roolit. Myös visioijan ja innostajan roolit tulevat vahvasti esille. Kuuntelevan ja keskusteleavan johtajan rooli, jämäkän päätöksentekijän rooli ohella nähdään olevan olennainen osa muutoksen johtamista. Toisaalta korostetaan sitä, että halutaan olla helposti lähestyttävä henkilöstölle. Pitää olla valmis keskustelemaan myös hankalista asioista ja tekemään vaikeita päätöksiä.

Jotkut haastateltavat toteavat olevansa tiiminjohtajia ja johtamisen olevan joukkuepeliä, jossa rehtori toimii yhtenä pelaajana: "*Välillä on pakko yrittää olla maalintekijä*", kuten eräs rehtori sanoo. Eli vaikka yhdessä toimitaan, päätöksentekijän rooli on vahva. Muutama rehtoreista toteaa tähän mennessä saadun palautteen olleen hyvää ja onnistumisiakin olevan. Toisaalta taas erään rehtorin mukaan: "*Välillä onnistuu ja välillä epäonnistuu*". Sekä positiivista että negatiivista palautetta on tullut.

Muutoksen johtaminen on vaativa tehtävä ja lisäksi pitää huolehtia myös toiminnan normaalista jatkumisesta yli muutostilanteen. Erityisesti muutostilanteeseen liittyviä johtamistoimia ovat tehostunut viestintä, sitouttaminen ja motivointi muutokseen sekä muutosprosessiin liittyvät valmistelun, arvioinnin ja vakiinnuttamisen toimet. Muutoksen johtamisessa tehtävänä on pyrkiä säilyttämään tasapaino eri tekijöiden ja toimijoiden suhteen, mikä ilmenee myös haastateltavien aiemmista vastauksista. (Ks. Margulies & Wallace 1973).

Muutoksen johtaminen edellyttää johtajilta kykyä hallita myös monimutkaisia yhteiskunnallisia ilmiöitä ja vaikutussuhteita sekä etsiä tasapainoa näiden välille (ks. Meister-Scheytt & Scheytt 2005). Yliopistouudistuksen toteuttaminen ja sen johtaminen tuo rehtoreille lisää tehtäviä tavanomaisen rehtorin työn lisäksi. Uudistuksen todetaan olevan tämän hetkinen päätyö, joka hallitsee kaikkea toimintaa. Koko muutoksen johtamisprosessi on uutta ja siihen liittyy paljon erilaisia ulottuvuuksia, kuten muutoksen periaatteiden rakentamista, suunnittelua ja taustavalmistelua. "*Valmistelu ja suunnitelmallinen läpivienti on ollut uutta kokonaisuudessaan, seurauksetkin pakottavat uuteen*", toteaa yksi rehtoreista. Harva rehtori on joutunut uransa aikana vastaavaan rooliin tai vastaavan haasteen eteen.

Uudistuksen johtamiseen liittyen haastateltavat näkevät toiminnan suuntautuvan selvästi enemmän yliopistosta ulospäin kuin sisäisiin asioihin. Tämä voi johtua muutosprosessin vaiheesta. Strategisen johtamiseen liittyen tulee enemmän ulkopuolisia kontakteja kuin aiemmin. Myös yhteydet koko yliopistokenttään ja opetusministeriöön, ylipäätään "*Helsingin suuntaan*" – kuten eräs rehtori tuo esiin – ovat tiivistyneet entisestään. Tämä nähdään positiivisena seikkana. Lisäksi valtakunnallisten asioiden seuraaminen ja niihin osallistuminen sekä kansallisella ta-

solla liikkuminen entistä enemmän ovat uudentyypisiä tehtäviä. Rehtorin työn poliittinen puoli ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen aspekti, joissa joutuu olemaan nyt uudella tavalla aktiivinen, nousevat haastatteluista vahvasti esiin.

Ulkoinen ja sisäinen vaikuttaminen, omien ajatusten myyminen ja perustelemisen (lobbaus) eri ryhmille aiheuttaa lisää työtä ja vastuuta rehtoreille. Perusrutiinien ohella rehtorit ovat osallisena erilaisissa toimielimissä tai kehityshankkeissa, osallistuvat kokouksiin ja työryhmiin. Työtaakkaa kuvaa seuraava huomautus: "*Uudistuksen läpivienti päivittäin kuormittaa aika lailla sekä erilaisilla viesteillä, kokouksilla, päätöksillä...*".

Useat haastateltavista toteavat, että tämän hetkinen tilanne ei anna aikaa yliopistopolitiikalle, omalle tutkimukselle tai kansainvälisille asioille. Ennen yliopistouudistusta aika kului enemmän sisäisissä akateemisissa asioissa. Organisaation muutoksen johtaminen on erityistilanne, joka jossain vaiheessa päättyy. Sen jälkeen palataan niin sanottuun normaalijohtamiseen. Ainakin näin toivotaan. Rehtorit tiedostavat ja tuovat esille, että yliopistouudistus muuttaa kuitenkin jatkossa myös rehtorin toimenkuvaa.

Rehtorin rooli muutoksen johtajana vaihtelee muutosprosessin eri vaiheissa. Myös aseman ja roolin muutos uudistuksen jälkeen tulee haastatteluista ilmi. Tiedostetaan, että lain voimaantultua ei välttämättä olla enää näissä tehtävissä ja muutosta vetämässä.

Yliopistouudistukseen liittyen näyttää siltä, että rehtorin tehtävät suuntautuvat varsinkin valmisteluvaiheessa voimakkaasti yliopistosta ulospäin. Yliopiston sisällä uudistukseen liittyviä tehtäviä ei nähty erityisen uusina, koska aiemminkin yliopiston sisällä on tehty jonkinasteisia uudistuksia, vaikkakaan ei tässä laajuudessa.

Haastatteluaineisto osoittaa, että erilaiset roolit ja tehtävät ovat seurausta muutoksen eri vaiheista. Uudistukseen liittyy rehtoreiden osalta vahvoja rooliristiriitoja. Joudutaan tasapainoilemaan jämäkkyyden ja lähestyttävyyden välillä, kuuntelevana tiimin jäsenenä, mutta kuitenkin määrätietoisena päätöksentekijänä.

#### 4.4.3 *Tuki muutosprosessin johtamiselle*

Yliopistolla on siis oikeus päättää sisäiseen hallintoonsa kuuluvista asioista valtion keskushallinnon puuttumatta niihin ja yliopistolaililla on annettu yliopistolle valtuudet itse päättää hallinnostaan johtosäännöllä ja muilla määräyksillä laissa määritellyissä puitteissa. Yliopistot saavat itse päättää muutosta ohjaavan tiimin

muodostamisesta ja valtuuttamisesta. Muutosta eteenpäin vievä muutostiimi ja sen rooli uudistuksen liittyen on olennainen vastuun kantamisen kannalta sekä kannustamisen ja palkitsemisen osalta. Muutosprosessin johtamista voidaan tukea tarkoituksenmukaisella työnjaolla, koordinoinnilla ja dialogilla eri toimijoiden kesken sekä johtamiskoulutuksella ja asiantuntijapalveluiden käyttämisellä.

Kysyttäessä yliopiston johtoryhmän roolista ja merkityksestä yliopistouudistuksessa, esille nousee erilaisia uudistuksen liittyviä ja avainasemassa olevia tiimejä tai vastaavia kokoonpanoja. Yliopistoilla on erilaisia ratkaisuja sen suhteen, millaisessa kokoonpanossa tai työryhmässä muutosta ensisijaisesti toimeenpannaan. Kyseessä voi olla laajennettu strategiaryhmä tai muunlainen johtoryhmä, erillinen suunnitteluryhmä tai yhdistyvien yliopistojen johtoryhmä. Perinteisen johtoryhmän<sup>53</sup> rooli nähdään kuitenkin keskeisenä ja tärkeänä toimijana muutoksessa. Rehtorit hakevat johtoryhmästä tukea toiminnalleen.

Erilaiset tiimit ja johtoryhmät ovat kokouksissaan käsitelleet muutokseen liittyviä asioita sekä pitäneet muutoksen eri asiakokonaisuuksien osalta erillisiä kokouksia. Vastuuta pyritään näin jakamaan laajemmalle johtavalle joukolle. Tiimit ja johtoryhmät ovat rehtorin toiminnan kannalta erittäin tärkeitä tukielimiä. Muillakin ryhmillä ja eri valtuutuksilla toimivilla kokoonpanoilla on keskeinen rooli siksi, että tavoitteena on yhteinen päämäärä. Tätä kuvaa hyvin yhden rehtorin kommentti: *"Yhteinen näkemys ei tarkoita sitä, että ollaan yksityiskohdista samaa mieltä, mutta kokonaistilannekuva ja tavoitteet ovat samanlaiset"*. Tärkeänä pidetään samaa suuntaa ja yhteistä viestintää muutoksesta.

Jossain yliopistoissa keskeisessä asemassa on rehtoraatti, johon kuuluu usein myös hallintojohtaja tai dekaanit. Tätä tiimiä kuvataan ketteräksi, toiminnalliseksi, nopeita päätöksiä tekeväksi elimeksi, jonka jäsenet omalta osaltaan ja omilla kentillään vievät tietoa muille organisaation jäsenille: *"Samalla sitouttamista johtoryhmän jäsenten kautta"*, toteaa yhden yliopiston rehtori. Sitouttaminen nähdään muutostiimin tärkeimpänä tehtävänä, päätösten tekemisen ohella. Haastattelujen mukaan asioiden valmistelu ja keskustelu, perusteleminen ja viestintä muutoksesta ovat johtoryhmän (tai muutostiimin) muita muutokseen liittyviä tehtäviä.

Toisaalta perinteisen johtoryhmän kokoonpano voi vaihdella yliopistoittain, eikä sillä ole välttämättä päätöksentekovaltaa uudistukseen liittyvissä asioissa. Se nähdään kuitenkin tärkeänä keskustelu-, sitouttamis- ja suunnitteluforumina. Lewin (1951) korostaa erilaisten ryhmien roolia muutoksessa: vaikuttamalla koko ryh-

---

<sup>53</sup> Sisältää rehtorin, vararehtorit, tiedekuntien dekaanit ja hallintojohtajan.

mään saadaan parempia tuloksia kuin yksittäiseen työntekijään vaikuttamalla. Useilta eri suunnilta ja erilaisin viestein pyritään vaikuttamaan muutoksen toteuttamiseen suotuisasti siten, että muutosvastarinta olisi mahdollisimman vähäistä.

Sekä opetusministeriön että johtoryhmän roolit nähdään yliopistojen muutoksessa erittäin oleellisina. Uudistuksessa on kyse myös poliittisen vaikutusvallan käyttämisestä. Kuten muuan haastateltava toteaa: "*Uudistajilla itsellään ei ole mandaattia vaan se on lobattava, mäkin olen henkilökohtaisesti viimeiset vuodet lobannut tätä uudistusta sisällä ja ulkona. Ensimmäinen ongelma oli se, että saadaanko opetusministeriö ja yliopiston johto uskomaan, että tämä olisi oikea suunta mennä tähän suuntaan. Toinen ongelma oli, saadaanko ihmiset uskomaan että tällainen on mahdollista ylipäätään.*" Ensin tulee vakuuttaa poliittiset päättäjät muutoksen tarpeellisuudesta ja käynnistää muutos, vasta sen jälkeen muutosjohtamisessa huomio kiinnitetään organisaation sisälle.

Muutoksen johtamiselle saatu tuki muutostiimiltä tai vastaavalta helpottaa muutoksen johtajan tehtävää. Tiimiin tulisi kuulua riittävästi valtaa ja uskottavuutta organisaatiossa omaavia henkilöitä, mahdollisesti eri alan ja näkökulman asiantuntijoita sekä mahdollisesti jo pätevyytensä osoittaneita johtajia muutosprosessin läpiviemiseksi.

Varsinaisesti muutoksen johtamiseen eivät haastateltavat olleet hankkineet lisäkoulutusta. Suurin osa rehtoreista on kuitenkin jossain vaiheessa, joko aiemmin tai tähän uudistukseen liittyen, osallistunut omassa yliopistossa järjestettävään johtamiskoulutukseen. Tässä yleisemmässä johtamiskoulutuksessa muutos ja muutosviestintä on ollut osana kokonaisuutta esillä.

Toiset rehtoreista luottavat pitkään kokemukseensa johtamistehtävistä, toiset tustuvat omaehtoisesti kirjallisuuteen ja syventävät johtamisosaamistaan sillä tavoin. Kahdenlaisia näkemyksiä esitetään: "*Vaikea kuvitella miten olisi voinut tehdä tätä ilman koulutusta*", huomauttaa muuan rehtori. Toisaalta vedotaan ajan puutteeseen, ettei ole aikaa kouluttautua. Kouluttautuminen ja opiskelu muutosprosessin johtamiseen liittyen on vähäistä. Rehtorit perustelevat tätä aiemmalla kokemuksella ja koulutuksella tai osallistumisella muullekin henkilöstölle järjestettävään koulutukseen. Tässä suhteessa rehtoreilla olisi paikka kehittymiselle omassa työssään.

Haastateltavien tilanne kouluttautumisen tarpeen suhteen on hyvin erilainen riippuen koulutuksesta, lähtökohdista ja aiemmasta taustasta johtajana ja muutoksen johtajana. Eräs rehtoreista kokee aiemmat kokemuksensa yritysmaailmasta erittäin hyödyllisinä. Siinä on kehittynyt muun muassa taito katsoa asioita monelta kannalta.

Muutoksen toteuttamisessa johdon tehtävänä on organisaation sisäisten voimavarojen tunnistaminen muutoksen läpiviemisen avuksi: miten voimme hyödyntää jo olemassa olevaa osaamista kaikkien yhteiseksi hyväksi. Kyseessä on resurssien oikea käyttö oikeaan aikaan. Suurin osa yliopistoista on käyttänyt ulkopuolista apua jossain vaiheessa tätä uudistusta. Ulkopuolisten apu ei kuitenkaan suoraan kohdistu muutosprosessiin ja sen johtamiseen. Oman yliopiston ja varsinkin rehtorin tehtävänä nähdään uudistuksen hallinta ja johtaminen omin voimin tehtävänä haasteena. Enemmänkin ulkopuolista apua olisi voitu käyttää.

Varsinaisesti muutosprosessin hallintaan liittyvää ulkopuolista, esimerkiksi konsulttiapua ei juurikaan käytetty (vrt. Temmes 1991). Yliopiston ulkopuolelta apua on tarvittu strategian ja laatujärjestelmän valmistelussa, esimieskoulutuksessa ja henkilökunnan muutosvalmennuksessa. Konsulttifirmaa on käytetty myös uusien avainhenkilöiden rekrytoinneissa. Ulkopuolinen apu liittyy lähinnä uudistusten alkuvaiheeseen: *"Aika nopeasti todettiin että me tätä apua ei hirveästi tarvita, ollaan hoidettu omin voimin"*, yhden yliopiston rehtori toteaa.

Alle puolet haastateltavista toteaa, että uudistus tehdään omin voimin. Ulkopuolisia on vaikea ottaa mukaan, koska uudistamaan lähdetään sisältökysymysten kautta. *"Ei ole enää aikaa muutoksen virittelyyn, vaan nyt on tekemisen vaihe, pitää tietää mitä tehdään"*, eräs haastateltava huomauttaa. *"Yliopistopiirissä vallitsee laaja epäusko konsultteja ja konsulttikieltä kohtaan"*, kuten yksi rehtori puolestaan toteaa. Ulkopuolisten apua ei selvästikään haluta.

Yliopiston ulkopuolelta tulevana vertaistukena voidaan pitää kokemuksia muista yliopistoista ja toisten rehtoreiden näkemyksiä ja mielipiteitä: otetaan selvää miten muualla on tehty ja tiedetään missä muut menevät. Muutama haastateltava mainitsee yliopistolle läheisten tahojen ja sidosryhmien panoksen uudistukseen olevan lähinnä keskusteluilla ja erilaisilla näkökulmilla. Lisäksi muutamassa yliopistossa on teetetty ulkopuolisilla kansainvälisiä kartoituksia muiden yliopistojen ratkaisusta uudistukseen liittyen. Tässä suhteessa muutoksen johtamisessa otetaan mallia muista hyvistä kokemuksista laajemminkin kansainvälisessä kontekstissa.

Kysyttäessä ketkä tai mitkä tahot toimivat rehtoreiden tukena uudistuksen toteuttamisessa nostaa valtaosa haastateltavista esiin muiden yliopistorehtoreiden ja apulaisrehtoreiden vertaistuen. Kollegoiden jälkeen tärkeimmäksi tueksi nähdään hallintojohtaja, johtoryhmä ja dekaanit. Myös koko työyhteisön nähdään tukevan uudistusta: *"Oma organisaatio on suurin tuki, osaava henkilökunta vie omilla kentillään asiaa eteenpäin"*, mainitsee eräs rehtori yliopistonsa tilanteesta.

Näiden lisäksi haastateltavat mainitsevat yliopiston sisältä kehittämis- ja laatu-  
päällikön, keskushallinnon virkamiehistön ja perushallinnon, joilla on vastuullista  
roolia muutoksen toteuttamisessa. Yliopiston ulkopuolelta mainitaan ylioppilas-  
kunta ja henkilöstöjärjestö, joiden kanssa on lähtökohtaisesti ollut hyvät, keskus-  
televat suhteet. Myös opetusministeriö mainitaan tuen antajana.

Yhden rehtorin kommentti kuvaa tilannetta saadun tuen suhteen: "*Aika vähän  
selkeää tukea tulee, jos menee hyvin niin ihmiset on aika hiljaa.*" Myös toinen  
rehtori toteaa, että aika vähän ammatillista tukea on ollut muutoksen toteuttami-  
sessa. Tämän tyyppisiä huomioita tuli esille haastatteluissa myös muiden, muu-  
toksen johtamiseen liittyvien asioiden kohdalla.

Sidosryhmien tuki muutoksen toteuttamisessa on ollut verrattain vähäistä. Tuki  
johdolle tulee havaintojen mukaan lähinnä oman yliopiston sisältä, vertaistukena  
muilta yliopistoilta ja osittain opetusministeriöltä. Ehkei tukea ole haettukaan  
muualta. Myöskään pyytämättä ei tukea tule.

Rehtorit toteuttavat ja läpivievät yliopistouudistuksen yliopistonsa sisäisen tiimin  
voimin. Yliopistot itse tekevät omat valintansa. Muutama haastateltavista kokee  
olevansa yksin johtamassa muutosta. Rehtorit ovat erittäin sitoutuneita muutok-  
seen ja laittavat itsensä likoon uudistuksen toteuttamisen vuoksi.

Haastatteluiden perusteella tuki muutoksen johtamiselle tulee lähinnä kollegoil-  
taan ja yliopiston sisältä. Rehtorin nähdään olevan kuitenkin viime kädessä se,  
jonka tulee uskaltaa tehdä toimivallassaan olevat päätökset.

Haastatteluaineisto osoittaa, että muutoksessa on monia muitakin toimijoita eri  
rooleissa ja muutosprosessin eri vaiheissa kuin opetusministeriö, johtoryhmä tai  
muu mahdollinen muutostiimi. Muutokseen liittyvien avaintoimijoiden roolien ja  
tehtävien tunnistaminen, ohjaaminen, valtuuttaminen ja koordinointi on muutok-  
sen johtajan vastuulla.

## 4.5 Yhteenveto

Haastatteluiden ja dokumenttiaineistojen avulla muodostuu kuva siitä, miltä suo-  
malainen yliopistouudistus ja sen johtaminen näyttää. Seuraavaan yhteenvetoon  
olen koonnut näistä tärkeimpinä pitämäni havainnot.



*Yliopistolaki ja opetusministeriö uudistuksen raamittajina*

Yliopistouudistus näyttäytyi pitkälti yliopistolain uudistuksena. Yliopistojen uudistamiseen vaikuttivat rakenteelliset muutokset, jotka realisoituivat kunkin yliopiston kohdalla omalla aikataulullaan. Yliopistoissa oli meneillään useita erilaisia uudistus- ja kehittämishankkeita monella eri tasolla ja taholla.

Empiirinen aineisto osoitti, että yliopistouudistus oli sopeuttamista ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin reaktiivisesti. Uudistusta perusteltiin sekä toimintaympäristön muutoksella että sisäisen hallinnon ja johtamisen kehittämisen näkökulmasta. Sekä perustelut että varsinaiset muutoksen kohteet yliopistojen sisällä olivat hyvin moninaiset. Yliopistojen hallinto ja johtaminen laajemminkin kuin vain rehtorin näkökulmasta uudistui. Yliopistojen hallitusten rooli muuttui olennaisesti, ne saivat uusia tehtäviä ja valtuuksia.

Tässä tutkittu uudistus koskettaa lopulta kaikkia yliopiston tasoja ja toimijoita: rakenteita, henkilöstöä, opiskelijoita, lainsäädäntöä, rahoitusta ja hallintoa. Yliopiston näkökulmasta merkittävimpiä olivat ne muutokset, jotka jollain tavalla muuttivat yliopiston ja ympäröivän yhteiskunnan ja toimintaympäristön välisiä suhteita, kuten muutokset taloudellis-hallinnollisessa asemassa. Toisaalta taas toimintaympäristön muutos aiheutti uusia odotuksia ja vaatimuksia. Yksittäisinä yliopistoina näihin vaatimuksiin oli jossain määrin voitu reagoida adaptiivisesti.

Yliopistouudistuksessa ei kuitenkaan voida puhua itseään korjaavasta rakennelmasta, joka säätelisi itseään ympäristön palautteen avulla tasapainoon. Tähän vaikuttaa yliopiston asema julkisorganisaationa: Kaikki muuttumisen ja uudistamisen mahdollisuudet eivät olleet käytettävissä. Enemminkin voidaan puhua kontingenssiteorian mukaisesta ajattelutavasta, jossa paras tapa organisoitua riippuu siitä toimintaympäristöstä, jossa toimitaan. Tätä ajattelutapaa voitaneen soveltaa myös yksittäisten yliopiston muutostilanteeseen, koska yksittäiset yliopistot reagoivat oman alueensa muutoksiin.

*Oma yliopistoyhteisö tukena epävarmassa uudistustilanteessa*

Haastatteluaineisto osoitti, että yliopisto-organisaatiossa tapahtuvat muutokset voivat olla helpommin toteutettavissa kuin muissa julkisorganisaatioissa, koska toimintaa niissä leimaa ennakkoluulottomuus, yrittäjämäisyys, ennakoiva asenne sekä osallistava kulttuuri. Myös yliopistojen erilaiset tarinat ja toimintakulttuurit vaikuttavat. Toisaalta muutosvastarinta on ollut yliopistoille luontainen tapa reagoida yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin (Aarrevaara 2009). Muutoksessa esiintyvät esteet ovat integroituneet yliopiston sisälle.

Rehtoreiden haastatteluiden perusteella muutoksen toteuttaminen oli pitkälti jokaisen yliopiston omalla vastuulla ja omin voimin toteutettavissa. Muutoksen johtaminen yliopistoissa oli poliittista, usein haasteena oli tavoitteiden moninaisuus ja niiden yhteensovittaminen.

Haastatteluissa ei juurikaan esitetty näkemyksiä siitä, että jokainen muutosprosessi olisi erilainen ja muutoksen toteuttamisen tueksi tarvittaisiin usein muitakin kuin perinteisiä ohjaus- ja toimeenpanotapoja (vrt. Caiden 1979). Muutoksen johtamisessa kohdatut haasteet ja ongelmat olivat yliopistouudistuksessa pitkälti samantyyppisiä kuin muissakin organisaation muutoksissa.

Yliopistouudistuksessa muutoksen johtamista leimasi aikataulutettu toiminta ja tietynlainen epävarmuus. Muutoksen toteuttamiseksi ei ollut laadittu yksityiskohdaisia suunnitelmia. Johtamisessa olikin alati läsnä uudistuksen lopulliseen muotoon liittyvä epävarmuus.

Yliopistouudistuksen johtamisen tarkastelu muutosprosessin eri vaiheiden ja tukitoimien kautta tarkasteltuna oli haastavaa, koska varsinaista muutossuunnitelmaa tai vaiheistusta ei ollut yliopistoissa käytössä. Muutoksen toteutumisen arviointi ja siihen liittyvät toimenpiteet oli hankala hahmottaa muutoksen ollessa alkuvaiheessa. Haastatteluissa todettiin muutoksen vakiinnuttamisen vaiheen vievän oman aikansa ja uudenlaisen toimintatavan etsivän muotoaan ajan kuluessa.

#### *Viestinnällä merkittävä rooli*

Ylhäältäpäin saneltu muutos pakotti yliopistot uudistumaan, sisäisesti ja omaehtoisesti siihen ei ehkä olisi pystytty. Muutostilanne toi esiin joitain yliopiston johtamiseen ja hallintointiin liittyviä yleisempiä ongelmia. Uudistustilanne antoi mahdollisuuden tarkastella toimintatapojansa laajemminkin. Muutosvastarinta oli haastatteluiden mukaan luonnollinen osa muutosprosessia ja erityisesti yliopistoissa kriittiset näkemykset ovat osa yliopiston luonnetta. Erilaisten näkemysten olemassaolo tunnistettiin ja tunnustettiin.

Haastatteluissa todettiin, että muutosta tulisi tapahtua varsinkin henkilöstön toiminnassa, sillä ihmiset viime kädessä toteuttavat uudistukset omassa päivittäisessä työssään. Tutkimuksen mukaan henkilöstön sitoutumattomuus organisaatiotavalla ja toisaalta sitoutuminen muutoksen tavoitteisiin oli yliopistoissa haasteellista. Yllättävää ei ole, että henkilöstön rooli yliopistojen uudistamisessa nähtiin erityisen tärkeänä. Uudistuksessa oli henkilöstö pyritty huomioimaan ja sitouttamaan erilaisin keinoin: tiedottamisella, osallistamisella, koulutuksella ja erilaisilla tilaisuuksilla. Viestinnän avainrooli yhtenä ratkaisevana tekijänä korostuu empii-

risessä tarkastelussa. Haastateltavien mukaan kuitenkin vieläkin enemmän olisi voitu tehdä.

Yliopistouudistuksessa muutosvastarinta ilmeni epävarmuuden tunteina sekä henkilöstön keskuudessa että johdon ajatuksissa: ei pystytty täysin visioimaan uutta tilannetta. Uudistuksessa oli tullut esiin epätoivottuja ja odottamattomia asioita, jotka vaikuttivat muutoksen johtamisen onnistuneisuuteen (ks. Gauld 2003).

Henkilöstöä kannustettiin muutokseen useilla erilaisilla keinoilla, joista informaatio ja viestintä olivat tärkeimmät. Yhteiset keskustelu- ja tiedotustilaisuudet nähtiin tärkeinä viestintäkanavina. Myös erilaisten työryhmien ja elinten kautta henkilöstö sai tietoa uudistuksen eri vaiheissa. Kaikkia sitouttamisen ja kannustamisen mahdollisuuksia ei yliopistojen muutosprosessin kohdalla käytetty tai niiden käyttämiseen ei ole ollut mahdollisuutta.

#### *Rehtori päätöksentekijänä*

Rehtoreiden asemaan sekä toimintaan vaikuttivat yliopiston johtamiseen kohdistuvat odotukset (sekä yliopiston sisältä että sidosryhmiltä) ja yliopistolaki. Muutoksen johtamiseen liitetyt odotukset kohdistuivat yliopistouudistuksessa myös rehtoriin. Rehtorin rooliin liittyy ristiriitoja jämäkän päätöksentekijän ja kuuntelevan neuvottelijan välillä. Rehtoreiden vastauksista oli havaittavissa se, että byrokraattisesta ja hierarkkisesta johtamismallista siirryttäisiin osallistavampaan ja keskustelevallempaan johtamiskulttuuriin.

Rehtoreiden näkemykset vaihtelivat sen osalta, mikä merkitys heidän omalla koulutautumistarpeellaan oli muutoksen johtamisen suhteen. Toisaalta pitkään kokemus yliopiston johdossa ei taannut sitä, että ymmärrettiin, miten muutosta tulisi johtaa. Osa rehtoreista oli ottanut oman yliopistonsa muutoksen johtamisen henkilökohtaiseksi haasteeksi tai projektiksi, joka vei kaiken ajan. Sitoutumisen aste muutoksen toteuttamiseen näytti olevan korkea. Muutoksen legitimeettikriisi voidaan välttää sillä, että osoitetaan johdon sitoutuminen muutokseen. Tukea muutoksen johtamiseen rehtorit saivat lähimmiltä työtovereilta ja toisilta rehtoreilta.

Konsensuskseen perustuva päätöksentekomalli voi jopa estää muutosten toteuttamista, tämän vuoksi rehtorin päätöksentekokyky on ratkaisevassa roolissa. Haastateltavien mukaan muutoksen johtajan tärkeimmät ominaisuudet ja taidot ovat kyky tehdä päätöksiä, kuuntelutaidot ja ymmärtävä asenne.

Vuorovaikutus- ja ilmaisutaidot, määrätietoisuus, kärsivällisyys ja karismaattisuus ovat muutoksen johtajan ideaaliominaisuuksia. Lisäksi itsensä likoon laittava,

mielipiteensä ilmaiseva, uskottava, motivoiva sekä luottamusta herättävä johtaja menestyy muutoksen johtamisessa.

## 5 LOPPUKESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen kohteena oli muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkasteltiin yliopistouudistusta organisaation muutoksena ja muutoksen johtajien näkemyksiä yliopistonsa muutoksen johtamisesta.

Tutkimus on luonteeltaan hallintotieteellinen johtamistutkimus. Tutkimuksen peruskäsitteistöä – organisaatiota, muutosta ja johtamista – hahmotettiin hallintotietotieteen lähtökohdista käsin. Organisaation muutoksen ja muutoksen johtamisen käsitteet täsmentyivät työn teoreettisessa osuudessa.

Teoreettinen keskustelu kohdistui organisaation muutoksen ja muutoksen johtamisen teorioihin ja lähestymistapoihin. Muutoksen johtamisen moninainen teoriaperusta antoi mahdollisuuden valikoida esiyymmärryksen perusteella vain ne relevantimmat näkökohdat, jotka auttoivat vastaamaan tutkimuskysymyksiin parhaiten.

Teoreettisessa osuudessa tarkasteltiin organisaation muutoksen ja johtamisen tarkastelunäkökulmia, toimintaympäristön ja tilannetekijöiden vaikutusta sekä muutoksen motiiveja ja kohteita. Lisäksi tarkasteltiin muutosprosessin vaiheita ja johtamismalleja sekä johtajan tehtäviä ja kompetensseja. Teoreettisessa osuudessa huomiota kiinnitettiin myös muutoksen johtamisen haasteisiin ja erityisesti muutostvastarinnan ja organisaatiokulttuurin vaikutukseen.

Tutkimusote oli kvalitatiivinen ja teoriasidonnainen. Tutkimuksessa haettiin vastauksia seuraavanlaisiin kysymyksiin: mitä organisaation muutoksen johtaminen tarkoittaa yliopisto-organisaatioissa, millaisia ovat muutoksen johtamisen keskeiset haasteet sekä millainen on henkilöstön ja rehtorin rooli muutosprosessissa.

Tutkimuksen tarkentuneet pääkysymykset olivat seuraavat: Millainen organisaation muutos on suomalainen yliopistouudistus? Millaiselta näyttää muutoksen johtaminen, sen rajoitteet, mahdollisuudet ja tavat yliopistouudistuksessa yliopiston johdon eli rehtoreiden arvioimana?

Empiirisessä osuudessa tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia haastattelemalla seitsemäntoista suomalaisen yliopiston rehtoria. Haastatteluaineistoa täydensivät erilaiset dokumenttiaineistot. Haastatteluiden teema-alueet olivat seuraavat:

- Yliopisto-organisaation erityispiirteet muutoksen johtamisessa
- Muutoksen johtaminen ja hallinta
- Organisaatiokulttuurin ja henkilöstön vaikutus
- Muutoksen johtamisen haasteet

– Rehtori muutoksen johtajana

Tutkimus osoittaa, että vaikka yliopisto-organisaation erityispiirteet näkyivät jonkin verran johtamisessa, haasteet ja ongelmat muutoksen johtamisessa olivat yliopistouudistuksessa samantyyppisiä kuin muissakin julkisorganisaatioissa. Tämän vuoksi tutkimuksen tuloksia voidaan mielestäni jossain määrin yleistää koskemaan myös muiden organisaatioiden muutoksia julkisella sektorilla. Ratkaisujen tulisi kuitenkin soveltua organisaation omaan, uniikkiin muutostilanteeseen.

Tarkastelen aluksi tutkimuksen luotettavuuteen ja sen arviointiin liittyviä näkökohtia. Sen jälkeen esitetään varsinaiset tutkimustulokset ja johtopäätökset.

## 5.1 Pohdintaa tutkimuksen luotettavuudesta

Tämän tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on valittu kriteereitä, joilla kvalitatiivista tutkimusta voidaan arvioida. Näitä ovat muun muassa vastaavuuden, siirrettävyyden, vahvistettavuuden ja luotettavuuden kriteerit (Guba & Lincoln 1989: 241–242). Vastaavuus tarkoittaa sitä, miten hyvin tutkimuksen tulokset vastaavat alkuperäistä konstruktiota. Siirrettävyys tarkoittaa tulosten siirrettävyyttä toiseen kontekstiin.

Tutkimuksen sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen omaa luotettavuutta ja ulkoinen validiteetti tutkimuksen yleistettävyyttä (Metsämuuronen 2000: 41). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleistettävyys voidaan kääntää suhteuttamiseksi, jossa tärkeintä on paikallinen selittäminen. Yleistyksiä voidaan tehdä tulkinnoista, ei niinkään aineistoista lähtien, koska tehdyt valinnat jossain määrin rajoittavat yleistettävyyttä. Yleistettävyysongelma voidaan ratkaista viittaamalla muihin tutkimuksiin ja tuloksiin oman tutkimuksen eri vaiheissa. Organisaatioiden uudistusten tuloksia ei olekaan tarkoitus pitävästi yleistää. Tässä tutkimuksessa tehdään kuitenkin joitain päätelmiä koskien julkisen sektorin organisaation muutoksen johtamista. Kyseessä on pikemminkin analyttinen yleistäminen, jossa tutkimuksen tuloksia verrataan tiettyyn teoriaan tai siirrettävyys, jossa tärkeintä on teoreettisten käsitteiden ja havaintojen soveltuminen toiseen ympäristöön. (Alasuutari 1993; Yin 1994; Visti 1996: 18; Flyvbjerg 2004.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös tutkimuksen seurattavuuden kriteerillä. Tutkimuksessa tulee antaa riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus käytännössä tehtiin sekä tuoda ilmi tutkijan oma viitekehys suhteessa tutkimukseen. Lukijan täytyy pystyä seuraamaan tutkimusprosessia ja aineiston analyysiä. Tämän tutkimuksen tutkimusprosessi ja analyysi kuvattiin luvussa 3.3. Tutkimusprosessin ja analyysin luotettavuutta parantavat haastateltujen suorat lai-

naukset, jotka osoittavat jonkin käsiteltävän aihealueen kannalta relevantin ja koostavan huomion. Haastatteluista poimittujen lainausten käyttö on varsin yleinen laadullisissa tutkimuksissa käytetty menetelmä tulkinnan uskottavuuden lisäämiseksi. Lainausten kautta lukija voi osaltaan seurata ja arvioida tulkintaprosessin muotoutumista. Niillä myös elävöitetään tutkimusraporttia sekä tarjotaan mahdollisuus arvioida aineiston ja tuotetun tulkinnan validiutta. (Lieblich ym.1998.)

Tämän tutkimuksen tulokset kertovat omaa tarinaansa siitä, miten muutosta kannattaisi johtaa tai mitkä ovat tämän tyyppisissä muutoksissa haasteellisia kohtia. Tutkimuksessa käytetyt käsitteet ovat siirrettävissä jonkin toisen muutosprosessin tarkasteluun etenkin julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksen vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, miten hyvin tulkinnat vastaavat todellisuutta. Tässä tutkimuksessa tarkasteltu todellisuus kuvaa etenkin rehtoreiden todellisuutta ja heidän näkemyksiään ja vaikutelmiaan.

Koska haluttiin keskittyä erityisesti koko yliopiston tasolla muutoksen johtamisen keinoihin, tapoihin ja kompetensseihin, oli rehtoreiden valinta haastateltavaksi luontevaa. Keskittyminen yhteen ryhmään tuo esille kuitenkin vain yhden näkemyksen yliopistouudistuksen johtamisesta. Voidaan pohtia myös rehtoreiden vastausten luotettavuutta ja uskottavuutta, koska osa vastauksista saattoi enemmänkin organisaation virallisen kannan esittämistä kuin omien näkemysten esilletuomista (ks. Mykkänen 2001). Silti osa haastateltavista esitti hyvin kärjekkäitä mielipiteitä.

Reliabiliteetin kysymykset tässä tutkimuksessa kulminoituvat myös rehtoreiden haastatteluihin. Vastaukset voisivat joiltain osin olla täsmällisempiä, jos tilannetta tiedusteltaisiin nyt (syksy 2010). Tutkimus kiinnittyikin vahvasti tutkimuksen tekemisen ajankohtaan (helmikuu 2009). Tekemäni haastattelut sijoittuivat aikaan, jolloin hallituksen esitys yliopistolaista oli eduskunnassa käsiteltävänä. Haastattelut suoritettiin siten muutoksen valmistelun ja sen aloittamisen aikaan. Ajankohta aiheutti sen, että tulevaisuudessa tapahtuva muutoksen arviointi joidenkin asioiden kohdalla (esimerkiksi muutoksen vakiinnuttaminen) näkyi vastauksissa jonkin verran. Arviot tulevaisuudesta kertovat kuitenkin niistä toimintatavoista, joita on suunnitelmissa toteuttaa.

Haastatteluaineiston luotettavuutta voidaan tarkastella myös sen suhteen kysytäänkö oikeita asioita oikeilta henkilöiltä. Koska tutkimuksen aihetta – muutoksen johtamista yliopistoissa – tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen avulla, muodostuivat tutkimuskysymykset ja haastateltavien valinta näiden ulottuvuuksien vuoropuheluna. Tutkimus on siten teorialähtöinen. Teoriavalintojen oikeellisuutta ja sopivuutta ohjaavat sekä hallintotieteen perinne että tutkimusteema ja -kysymykset.

Puolistrukturoituun haastatteluun yleisesti liittyviä ongelmakohtia en haastattelu-tilanteessa havainnut (ks. s. 81). Haastateltavat eivät nostaneet kysytyjen teemojen rinnalle mitään sellaista uutta, mikä olisi tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta osoittautunut relevantiksi. Eniten pohdintaa aiheuttivat kysymykset koskien rehtorin roolia muutoksen johtajana ja muutoksen johtamisen haasteita.

Haastateltavat henkilöt valittiin heidän asemansa perustella eli rehtorit nähtiin yliopistonsa muutoksen johtajina. Tätä olettamusta tuki rehtoreiden oma näkemys siitä, että poikkeuksetta he kaikki totesivat olevansa muutoksen johtajia omassa yliopistossaan. Haastateltujen seitsemäntoista joukosta yhdeksän rehtoria toimii edelleen yliopiston rehtorina. Sibelius-Akatemian, Vaasan yliopiston, Lappeenrannan teknillisen yliopiston, Jyväskylän yliopiston, Svenska handelshögskolanin, Teatterikorkeakoulun, Joensuun yliopiston (nykyisin Itä-Suomen yliopisto) sekä Turun ja Helsingin yliopistojen rehtorit jatkavat tehtävissään (tilanne elokuussa 2010).

Tutkimus antaa tärkeää tietoa samantyyppisiä muutoksia läpikäyville organisaatioille kunkin omassa uniikissa tilanteessa. Tutkimuksessa on piirteitä soveltavasta hallintotieteestä. Kehittämisenäkökulma muodostuu relevantiksi – tutkimus tuo ideoita ja uusia ajatuksia yliopisto-organisaation ja sen johtamisen kehittämiseksi. Tämä näkökulma tulee esille johtopäätösosion lopussa, jossa esitän kahdeksan keskeisintä organisaation muutoksen johtamisen osa-aluetta.

## 5.2 Keskeiset tulokset

Tutkimuksen keskeinen tieteellinen kontribuutio muodostuu muutoksen johtamisen tarkastelusta hallintotieteellisenä ja julkisjohtamisen kysymyksenä. Tutkimus tuo uutta tietoa toisaalta siitä, millaiselta suomalainen yliopistouudistus muutoksen johtamisen viitekehyksessä näyttää, ja toisaalta myös miten julkisorganisaation muutos saadaan onnistumaan.

Taulukossa 8 esitetään tiivistetysti tutkimuksen keskeiset tulokset ja tehdään yhteenvetävä tulkinta yliopistouudistuksesta käyttäen hyväksi aiemmin tarkennettua muutoksen johtamisen teoreettista viitekehystä. Havainnot voidaan jaotella kuuden teeman alle. Ne käsittelevät muutoksen kompleksisuutta, motiiveja, muutosta prosessina, muutokseen liittyvää muutosvastarintaa ja muita muutoksen toteuttamisessa esiintyviä haasteita sekä muutoksen liittyviä tehtäviä ja johtajan kompetensseja (ks. taulukko 1 sivulla 29, jossa esitellään tutkimuksia organisaation muutoksesta ja muutoksen johtamisesta). Näiden muutoksen johtamiseen liittyvi-



en teoreettisten ulottuvuuksien kautta esitän tärkeimmät tulkintani yliopistouudistuksesta ja sen johtamisesta.

**Taulukko 8.** Suomalainen yliopistouudistus muutoksen johtamisen viitekehyksessä.

<b>Muutoksen johtamisen ulottuvuudet</b>	<b>Keskeiset tulkinnat yliopistouudistuksesta</b>
<b>Muutoksen kompleksisuus ja holistisuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kyseessä oli ainutkertainen ja ainutlaatuinen uudistus</li> <li>- Mukana oli useita toimijoita ja erilaisia toiveita, taustalla poliittinen tahto</li> <li>- Sisäisten tekijöiden vaikutus näkyi vahvana</li> <li>- Uudistus kosketi laajasti kaikkia yliopiston toimijoita</li> </ul>
<b>Muutoksen motiivit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lakimuutos toimi ulkoisena muutostekijänä</li> <li>- Uudistuksen taustalla olivat kansainvälisen toimintaympäristön muutokset</li> <li>- Taloudellisen aseman muutos toimi yhtenä tärkeänä motiivina</li> </ul>
<b>Muutos prosessina, vaiheina ja toiminta-ohjeina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kyseessä oli ylhäältäpäin johdettu uudistus, joka painottui enemmän asioihin kuin ihmisiin</li> <li>- Muutos oli rationaalisesti perusteltu ja valmisteltu sekä aikataulutettu ja vaiheistettu prosessi</li> <li>- Yliopistoilla oli omat muutossuunnitelmat</li> </ul>
<b>Muutosvastarinta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muutosvastarinta kohdistui tiettyihin detaljeihin</li> <li>- Henkilöstön mukaan ottaminen suunnitteluun ja muutoksesta tiedottaminen nähtiin ensiarvoisen tärkeänä</li> <li>- Lisäksi tärkeää oli kommunikointi sidosryhmien kanssa muutoksen tavoitteista ja tulevaisuudesta</li> </ul>
<b>Muutoksen johtamisen haasteet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Haasteet johtuivat yliopisto-organisaation omaleimaisuudesta</li> <li>- Ratkaistavana oli sekä rakenteellisia että taloudellisia kysymyksiä</li> <li>- Henkilöstön sitouttamisen vaikeus</li> </ul>
<b>Muutoksen johtajan tehtävät ja kompetenssit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viestinnän ja kommunikoinnin merkitys korostui</li> <li>- Tärkeimpinä tehtävinä olivat henkilöstön sitouttaminen muutokseen, visiointi ja yhteisöllisyyden korostaminen</li> <li>- Uudistuksen loppupuolella varauduttiin korjausliikkeisiin</li> <li>- Päämäärätietoinen, kommunikointikykyinen johtaja onnistuu muutoksen toteuttamisessa</li> </ul>

Yliopistouudistuksessa oli kyse toimintojen peruslähtökohtien ja arvojen muutoksesta, joka tarkoitti taloudellisesti riippumattomampaa asemaa valtiosta. Kyse oli aiempaa itsenäisemmästä toimivallasta yliopistojen omissa ratkaisuisa. Yliopis-

tojen toimintoja uudelleenarvioitiin monelta osin. Uudistukseen liittyen arvojen muutos kytkeytyy yrittäjämäisempien piirteiden vahvistumiseen ja markkinaorientoituneempaan toimintatapaan.

Kansainvälisten esimerkkien valossa etenkin talouden ja rahoituksen kysymyksiin liittyvät uudistusten lähtökohdat ovat olleet samankaltaisia muissakin maissa. Toisaalta uudistuksiin liittyvien ratkaisujen erilaisuutta osaksi selittää suomalaisen yliopistojärjestelmän perusluonne. Tämä näkyy siinä, että Iso-Britanniassa ja Australiassa on korostettu kilpailua ja markkinamekanismeja, kun puolestaan Ruotsissa ja Suomessa on pohjoismaisen hyvinvointivaltiomallin tapaan toteutettu uudistuksia valtiovallan avulla.

Muutos näyttäytyi hyvin pitkälle poliittisena muutoksena ja tietoisena uudistus-työnä, reformina. Uudistus oli määrätty, muotoiltu ja julkilausuttu. Se oli vahvasti ohjattu ja raamitettu prosessi opetusministeriön taholta. Yksi keskeinen johtopäätös tästä on se, että *uudistus oli tietoisesti toteutettu, yliopiston perustuksiin syväle käyvä ainutkertainen ja ainutlaatuinen reformi*.<sup>54</sup> On mielestäni selvää, että ison uudistuksen johtaminen vaatii erityisiä muutoksen johtamisen keinoja. Näillä keinoilla vähennetään muutoksesta aiheutuneita kustannuksia ja tuetaan henkilöstöä muutosprosessissa sekä lopulta saavutetaan muutoksen tavoitetilä. Muutoksen epätoivottuja vaikutuksia voidaan minimoida muun muassa kartoittamalla muutostvostarinta.

Yliopistosektorilla Euroopassa muutoksia on johdettu hallintoviranomaisen taholta "top-down" -tyylillä ja tavoitteet on asetettu kokonaisuutta koskien. Näin on toimittu myös Suomessa. Uudistus oli ylhäältäpäin ohjattu sekä yliopistojen sisällä että opetusministeriön taholta. Tällainen toimintatapa on perusteltu silloin kun kyse on laajasta ja syvälle käyvästä muutoksesta.

Yliopistouudistuksen toteuttamisessa tärkeänä näyttäytyi poliittinen tahto. Uudistumisen sisällön valinta on edellyttänyt selkeätä poliittisen johdon tahtotilaa sekä tämän muutoksen päämäärien selvittämistä yliopistoille. Opetusministeriön rooli oli keskeinen, muutoksen mahdollistajan rooli. Opetusministeriöltä perättiin kuitenkin johdonmukaisempaa otetta ja tukea muutoksen varsinaiseen toteuttamiseen. Yliopistot näyttivät olevan vielä monella tapaa riippuvaisia opetusministeriöstä. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa osapuolten roolit ja vastuut ovat selkiytymättömiä.

---

<sup>54</sup> Tutkimuksen keskeisimmät tulokset on kursivoitu tekstissä.

Yliopistouudistus oli valtava haaste yliopistoille – uudistaa toimintaansa ja organisaatorakenteitaan useilla tasoilla samanaikaisesti. Uudistus näyttäytyy pikeminkin laajalta kuin syvälliseltä uudistukselta, vielä tässä vaiheessa. Uuden tilanteen tuomat haasteet ovat yliopistoyhteisöille resursseja ja panostusta vaativat tehtävä. Näistä selviäminen määrittää tulevaisuudessa sen, miten muutoksen johtamisessa on onnistuttu.

Kun tarkastellaan uudistukseen liittyviä motiiveja, yliopistouudistuksessa oli mahdotonta havaita yksiselitteistä muutoksen käynnistäjää. Suomessa yliopistouudistus oli pitkälti ulkoisesta paineesta johtuva muutos, vaikka muutos näytti olevan myös yliopistojen kannattama. Uudistus näytti olevan rationaalisesti perusteltu ja valmistelu. Siksi yhtenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että *yliopistojen uudistaminen oli sopeuttamista ympäröivän, ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin reaktiivisesti*. Tämän osoittavat myös kansainväliset esimerkit. Se on myös muutoksen teorian mukaista ja tyypillistä julkisorganisaation muutokselle. Legitimiteettiä toiminnalle hankitaan institutionalisoitumalla. Tällaisessa muutostilanteessa syiden ja taustojen esilletuominen erityisesti henkilöstön sitoutumista ajatellen on mielestäni olennaista.

Muutoksen kompleksisuus näkyi vahvasti. Sitä selitti näkemykseni mukaan se, että *uudistuksessa toimittiin tosiasiallisesti varsin rajoitetun tiedon varassa sekä erilaisten intressien ristipaineessa*. Tämä tuli ilmi erityisesti muutoksen alkuvaiheessa, jossa oltiin epävarmoja siitä, mihin suuntaan muutosta tulisi lähteä vieämään. (Ks. Lueddeke 1999; Fernandez & Pitts 2006.) Vaikka strategioiden ja visioiden tärkeys osittain tiedostettiin, niitä ei kaikilta osin ollut hyödynnetty. Tiedostettiin myös johtajuuden ja henkilöjohtamisen merkitys, vaikka käytännössä näiden toteuttaminen näytti jäävän puutteelliseksi. Tämä johtui siitä, että tavoitteet koko uudistukselle oli asetettu yliopistoja ylemmältä tasolta ja yliopistojen omia visioita ja strategioita muutoksen tavoitetilän suhteen ei ollut vielä muotoiltu. (Vrt. Bryson 2004.) Tällainen tilanne voi johtaa sitoutumattomuuteen, ajalehtimiseen ja päämäärättömyyteen.

Tutkimus osoittaa, että *yliopistouudistukseen liittyvät muutossuunnitelmat olivat käytännössä aikataulutettuja ja prosessimaisia*. Varsinaisia muutosprosessin johtamiseen liittyviä suunnitelmia ei sellaisenaan ollut tehty. Muutoksen tarkastelu prosessina, erilaisina vaiheina tai toimintaohjeina ei korostunut (vrt. taulukko 3). Muutoksen toteuttamista oli valmisteltu osassa yliopistoja hyvissä ajoin, osassa odoteltiin lopullisia päätöksiä muutoksesta ennen kuin oli ryhdytty toimeen. Myös muutoksen vakiinnuttamisen keinot olivat epäselviä. Perustellusti voidaankin kysyä, riittivätkö tehdyt suunnitelmat muutoksen toteutukseen ja hallintaan.

Vähiten huomiota muutosprosessin johtamisen vaiheista saivat muutoksen huolellinen suunnittelu, palkitseminen ja muutoksen juurruttaminen osaksi yliopistojen toimintaa. Eniten huomiota kiinnitettiin viestintään, sitouttamiseen ja muutoksen varsinaiseen toteuttamiseen. Nämä kohdat on mielestäni aiheellista tiedostaa, kun yliopistoissa jatkossa toteutetaan eriasteisia ja erilaisia muutoksia.

Vastaajat pystyivät suhteellisen hyvin esittämään näkemyksiään muutoksen vakiinnuttamiseen liittyen, vaikka näiden muutosprosessiin liittyvien loppuvaiheiden arviointi on mahdollista vasta muutosprosessin päätyttyä. Rehtoreiden sen hetkiset huomiot ja suunnitelmat muutoksen loppuvaiheista tuovat arvokasta tietoa siitä, miten muutos yliopistoissa aiotaan vakiinnuttaa.

Vahvan muutostiimin kyky toimia yhdessä samaan suuntaan oli ratkaisevaa muutoksen johtajan kannalta. Toinen tärkeä rooli oli käytännön päivittäisellä johtamisella. Organisaation normaalin toiminnan tuli jatkua muutosten rinnalla (ks. Burnes 2004a). Muutoksen loppuvaiheessa ilmenevään toimintakyvyn varmistamiseen liittyi toimenpiteitä, joihin ei vielä osattu varautua.

Tulkintani mukaan muutoksen johtaminen yliopistouudistuksessa näyttäytyy suunniteltuna, ylhäältäpäin ohjattuna ja aikataulutettuna toimintana, jossa asiakaskeisyys ja ylhäältäpäin sanellut ratkaisut määrittelevät johtamista. Uudistuksessa johtamistapa on hyvin samankaltainen kuin NPM:n ajatuksiin perustuvissa muutoksissa.

Uudistuksen aikataulu oli yliopistojen johdolle haasteellinen. Toisaalta muutoksen dynamiikan kannalta muutos tuli toteuttaa sopivalla tahdilla, toisaalta taas valmisteluun todettiin jäävän liian vähän aikaa. Haastatteluista ilmenee, että osa yliopistoista toimi proaktiivisesti ja otti riskin olemalla etulinjassa muutosten valmistelun ja toteuttamisen suhteen. Osa puolestaan odotteli pitkään eikä ennakoanut tilannetta etukäteen (ks. Aarrevaara ym. 2009).

Yksi merkittävä johtopäätökseni on, että *viestinnän ja kommunikoinnin merkitys korostui usealla muutoksen johtamisen osa-alueella: sitouttamisessa, perusteluis- ja kannustamisessa*. Muutoksen perusteleminen ja siihen sitouttaminen tapahtuu kommunikoinnin kautta (Marshall 2007). Tällä vähennetään muutokseen väistämättä liittyvää vastarintaa (ks. Lewin 2009). Henkilöstön ottaminen mukaan suunnitteluun ja muutoksesta tiedottaminen oli ensiarvoisen tärkeää. Keskustelut ja kommunikointi muutoksen tavoitteista ja tulevaisuudesta sidosryhmien kanssa koettiin yhtenä keskeisenä osa-alueena. Yhteistyön merkitys useiden eri tahojen kanssa korostui myös aiemmin tarkastelluissa kansainvälisissä esimerkeissä (s. 27). Erityisesti erilaisten yliopiston sisäisten ryhmien osallistamisen merkitys nousi esiin. (Ks. Farnham ym. 2003; Schraeder ym. 2005.) Tämä ilmeni osallis-

tamisen ja tiedottamisen kaksisuuntaisuutena: keskijohto toimi tärkeänä kanavana sekä sitouttamisessa henkilöstön suhteen että tiedonvälittäjänä johdon suhteen. Näillä toimenpiteillä vähennetään muutosvastarintaa, vahvistetaan luottamusta muutoksen onnistumiseen, sekä muutoksen johtamisen suhteen.

Eräs keskeinen huomio on se, että vaikka johtaminen oli vahvasti asioihin painottuvaa, henkilöstön rooli yliopistouudistuksessa näyttäytyi erityisen tärkeänä. Kyse oli enemmänkin ”managementista” kuin muutosjohtajuudesta ja varsinaisesta ”leadershipistä”. Kaikkia sitouttamisen ja kannustamisen mahdollisuuksia ei ollut käytetty. Myös muutosvastarinnan vähentämiseen oli vähän konkreettisia kannustimia. Vastarintaa esiintyi koskien yksittäisiä asioita. Muutosvastarinta ei ollut koko henkilöstöä koskeva tilanne. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että *reformi ei ollut yksimielinen, vaan muutosvastarinta ilmeni henkilöstön epävarmuutena tulevaisuudesta ja kulminoitui tiettyihin detaljeihin*. Tästä seuraa haasteita erityisesti muutoksen perusteluiden ja sitouttamisen kannalta.

Vahvasti tuli esiin ajatus siitä, että muutos toteutuu vain, jos se tulee osaksi päivittäistä toimintaa henkilöstön tekemänä (ks. Clark 1983). Organisaatiokulttuuri muuttuu pikkujalalla siihen suuntaan mihin käytännön toimenpiteillä pyritään. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi ei kuitenkaan ollut hyödynnetty esimerkiksi yliopiston arvoja ohjaavana tekijänä. Muutoksen johtamisessa tiedostettiin, että henkilöstö kokee muutoksen eri tavalla, koska esimerkiksi tietoa on vähemmän tai muutosta ei oltu hyväksytty (ks. Marshall 2007). Muutosvastarinnan voimakkuuden vaihtelu uudistuksen eri vaiheissa tuli esille myös tässä tutkimuksessa.

Muutoksen johtamisessa ilmeni kahtiajako sen suhteen, korostuiko johtamisessa rationaalinen ote vai irrationaalisempi ote, jossa keskeistä ovat ihmiset, tunteet ja erilaiset odotukset. Esimerkiksi tästä syystä uudistus näyttää erilaiselta eri yliopistoissa.

Analyysi osoittaa, että yliopiston sisäiset tekijät vaikuttavat sen hallintoon ja rakenteeseen sekä muutoksen johtamiseen. Yliopistot eivät ole samanlaisia ja yliopistouudistusta toteutettaessa jokainen yliopisto oli valinnut omat toimintatapansa muutoksen johtamisen suhteen. Jonkin verran eroja etenkin rehtoreiden suhtautumisessa uudistukseen ja sen johtamiseen ilmeni yliopistojen koon ja taideyliopistojen suhteen. Uudistuksen johtaminen oli jokaisen yliopiston omalla vastuulla ja omin voimin tehtävissä. Tämä näytti johtavan joissain tapauksissa raskaalta tuntuvaan vastuuseen. Ylhäältäpäin ohjattu muutos jättää vastuun muutoksen toteuttamisesta ylimmän johdon harteille. Yliopistoissa vallitsevan toimintakulttuurin voimaa muutoksen toteuttamisessa ei hyödynnetty.

Yliopistoon liitettävät julkisorganisaation piirteet eivät olleet muutoksen johtamisessa esillä. Huomio suuntautui enemmänkin jo tulevaan organisaatiomuotoon sekä siihen, että yliopistot ovat asiantuntijaorganisaatioita, joiden johtamista vaikeuttaa toimijoiden moniäänisyys. Useiden toimijoiden erilaiset tavoitteet ja motiivit vaikeuttivat muutoksen johtamista. Yliopistoilla on omaleimainen organisaatiotyyppi ja -kulttuuri, jota ei ensisijaisesti mielletä julkisorganisaation toimintakulttuuriksi (ks. Birnbaum 1988). Esiin nousivat huomiot etenkin yliopistojen traditiosta ja historiasta, jotka vaikuttavat muutosten johtamiseen. Kollegiaalisuudesta nähtiin olevan jopa haittaa toiminnan uudistamiselle. Johtopäätökseni tästä on, että *yliopisto-organisaation ominaispiirteet olivat vahvasti esillä muutoksen johtamisessa*. Tämä tulos vahvistaa ajatusta siitä, että jokainen organisaation muutostilanne on uniikki ja vaatii omat erityiset lähestymis- ja toteuttamistavat.

Yksittäisen yliopiston muutostilanteessa toimintaympäristön vaikutus ilmeni sopeutumisena muutoksiin paikallisella tasolla. Vaikka toimintaympäristön vaikutus uudistukseen tuli selvästi ilmi, silti huomiot olivat enemmän yliopiston sisäisissä jännitteissä. Tulkintani on, että kokonaisuuden ymmärtäminen ja siihen vaikuttavien erilaisten tilannetekijöiden huomioiminen muutoksessa on organisaation muutoksen johtamisessa tärkeää. Yliopistojen uudistamiseen liittyy useita erilaisia toimijoita, joiden rooli muutoksessa tiedostettiin ja huomioitiin (ks. Meister-Scheytt & Scheytt 2005).

Muutoksen kokonaiskuvan hahmottaminen ja päämäärän mielessä pitäminen oli haastavaa monitavoitteellisessa tilanteessa. Uudistamisessa tulee keskittyä sekä suuriin, laajoihin linjoihin että myös pieniin yksityiskohtiin, joilla saattaa olla etenkin henkilöstön sitouttamisen kannalta ratkaiseva merkitys. Yliopistouudistuksen haasteet ovat samantyyppisiä kuin muissakin julkisorganisaatioiden muutosprosesseissa (vrt. Boyne 2006; Fernandez & Rainey 2006).

Haasteet ja muutoksessa epäonnistumisen syyt olivat osittain samoja kuin muissakin tutkimuksissa (vrt. Clark 1983; Maddock 2002). Suurimpana haasteena muutoksen johtamisessa oli muutoksesta viestiminen ja tiedottaminen. Vaikka muutoksen tavoitteet oli selkeästi ja useammassa yhteydessä tuotu ilmi, oli tavoiteltava tila ja sen hahmottaminen sekä lopullinen muoto yliopistoissa epäselvä. Tämä johtui siitä, että rehtoreilla oli tiedon puutetta tulevaisuuden tilanteen tueksi. Tämä johtaa vajavaiseen tavoitetilan muotoiluun ja visiointiin.

Yliopistouudistuksessa ratkaistavana oli sekä rakenteellisia että taloudellisia kysymyksiä ja samalla henkilöstön sitouttaminen muutokseen. Koska uudistusta leimasi jonkinasteinen epävarmuus, tiedostettiin vahvasti se, että tulevaisuudessa joudutaan tekemään korjausliikkeitä ja muutoksia sen hetkiseen suunnitelmaan ja

tavoitetilaan. Tulkintani mukaan *muutoksen johtamiseen vaikuttivat monitavoitteellisuus ja epävarmuus tulevaisuudesta yliopiston sisällä*. Muutoksessa on lähes aina läsnä jonkinasteinen epävarmuus.

Teoreettisen keskustelun osoittamat sisällöt sille, mitä on menestyksellinen muutoksen johtaminen, tulevat vain osittain esiin tämän tutkimuksen tuloksissa. Muutoksen johtamiselle ei ollut laadittu selkeitä onnistumisen kriteereitä. Monet muutosta jarruttavat tekijät ilmenivät myös yliopistouudistuksen kohdalla. Toisaalta taas kaikkia julkisorganisaation muutoksen johtamisessa ilmeneviä rajoittavia seikkoja ei tullut esille. Koska yliopiston ylimmillä hallinnon tasoilla johtaminen näyttäytyi formaalina, tehtäväkeskeisenä ja rationaalisenä, voi olla, että rehtorin oli vaikea hyödyntää omaa persoonaansa ja karismaansa muutoksen toteuttamisessa.

On perusteltua väittää, että kunkin yliopiston muutosta johtava rehtori oli tässä uudistuksessa parhaimmillaan pystynyt näyttämään kykyä johtaa ja hallita monimutkaista tilannetta, jossa monien tahojen ristiriitaisetkin toiveet oli sovittava yhteen. Huonoimmillaan johtajuutta ei ollut, ei tiedetty minne oltiin menossa ja miten. Tavoitteet ja perustelut sekä viestintä muutoksesta olivat puutteellisia eikä eri tahoja saatu muutokseen mukaan. Tämä voi johtaa sitoutumattomuuteen sekä lisätä muutosvastarintaa.

Yliopistouudistuksessa johtajan tehtäviin kuului suunnan näyttämistä, visiointia, leadershipiä ja myös aikatauluista ja suunnitelmista huolehtimista. Muutoksen johtajan tehtävänä oli ohjata koko organisaatiota kohti yhteistä päämäärää. Muutoksen johtajan ideaalityyppi on määriteltävissä seuraavin kriteerein: hän on päämäärätietoinen, viestintä- ja kommunikointikykyinen, ennakoiva, innostava ja motivoiva, sitoutunut sekä muutosta eteenpäin vievä johtaja. Muutosjohtajan rooli on vahvasti dynaaminen, muutoksen tekijän rooli. Yliopistoissa rehtorin tulee uskaltaa tehdä toimivaltaansa kuuluvat, joskus vaikeatkin, päätökset.

Haastateltavat esittävät, että *ideaalitulanteessa muutoksen johtaja on esimerkillinen johtaja, joka visioi ja muodostaa muutosstrategian ja suunnitelmat, viestii niistä tehokkaasti läpi koko organisaation, innostaa ja kannustaa henkilöstön mukaan muutokseen*. Kuten muissakin tutkimuksissa, olennaista muutoksen onnistumisen kannalta olisi sitouttaa henkilöstö muutokseen, viestiä yhteistä näkemystä tulevaisuudesta ja korostaa yhteisöllisyyttä. Muutoksen johtaja on ennen muuta integroiva johtaja, joka vastaa motivoinnista ja kehittämisestä. Muutoksen johtaja on keulakuva ja esimerkki, joka toimii sekä organisaation sisällä että organisaatiosta ulospäin. Muutoksen johtajan kompetensseista tällä aineistolla korostuivat etenkin vastuunkantajan ja yhteensovittajan kahtalaiset roolit. (Ks. taulukko 5.)

Aineisto osoittaa, että todellisessa uudistustilanteessa muutoksen johtajan tehtävät painottuivat selvästi enemmän organisaation sisäiseen toimintaympäristöön kuin ulkoiseen ympäristöön. Tästä voi seurata se, ettei toimintaympäristöstä nousevia toiveita tai pelkoja uudistuksen suhteen oteta tarpeeksi hyvin huomioon. (Ks. taulukko 4.)

Rehtoreilla ei ollut käytössään muutoksen johtamisen keinovalikoimaa kokonaisuudessaan esimerkiksi kannustamiseen ja palkitsemiseen liittyen. Tämä johtamisen rajoittuneisuus johtuu yliopisto-organisaation piirteistä ja toimintakulttuurista sekä puutteellisista resursseista (vrt. Birnbaum 1988). Tulevaisuuden tuomia mahdollisuuksia johtamiselle epäiltiin. Johtamisedellytykset uudistuksen toteuttamiselle täyttyivät jo lähtökohtaisesti heikosti. Tämä vuoksi muutoksen johtaminen yliopistouudistuksessa näyttää kuvatun kaltaiselta.

Näkemykseni on, että avoin johtamis- ja keskustelukulttuuri muutoksen johtamisessa edellyttävät johdon kyvykkyyttä, henkilöstön osallistamista ja sidosryhmien mielipiteiden analysointia. Muutoksen johtaja, joka tunnistaa organisaationsa omaleimaisuuden ja siellä vallitsevat kulttuurit sekä jännitteet, osaa valita parhaimmat toimintatavat muutoksen johtamisen keinovalikoimasta. Näin toimien saavutetaan tavoiteltu tila ja muutokset toteutetaan kaikkia osapuolia tyydyttävästi.

Edellisten johtopäätösten lisäksi voidaan vielä pohtia sitä, miten kuvatun kaltainen muutos saadaan onnistumaan? Millainen on ideaalisin yliopistouudistus tämän tutkimuksen tulosten perustella? Tutkimuksessa implisiittisesti mukana oleva hallinnon ja johtamisen kehittämisulottuvuus tulee ilmi seuraavassa. Muutoksen johtamisen ulottuvuuksista on tähän valittu vain tutkimuksessa esiin nousseet avaintekijät. Tutkimuksen teoreettinen keskustelu sekä empiirinen aineisto osoittavat seuraavat kahdeksan organisaation muutoksen johtamisen osa-alueita ja tehtävää, jotka ovat mielestäni keskeisimpiä:

1. Muodostetaan tarpeeksi vahva ja toimintakykyinen muutosta toteuttava tiimi.
2. Luodaan viestittävä ja yhteinen visio.
3. Tuodaan reilusti esiin muutoksen syyt ja perustelut.
4. Sitoutetaan henkilöstö muutokseen korostamalla yhteisöllisyyttä.
5. Viestitään ja tiedotetaan muutoksesta jatkuvasti.
6. Varaudutaan muutosvastarinnan esiintymiseen.
7. Johdetaan muutos päämäärätietoisesti kohti tavoiteltavaa tilaa.
8. Hyväksytään muutokseen liittyvä epävarmuus tulevaisuudesta.

Lopuksi voidaan pohtia, mihin suuntaan tämän tutkimuksen perusteella yliopistojen johtamistutkimusta voisi kohdentaa. Koska muutoksen johtaminen ei ole vain



johdon asia, vaan koko työyhteisön, henkilöstön ja usein sidosryhmienkin asia, pitäisi uudistusta tarkastella useammasta näkökulmasta. Henkilöstön ja opiskelijoiden näkökulmasta uudistuksen johtaminen voi näyttäytyä toisenlaiselta. Toinen kiinnostava tutkimusalue olisi tarkastella kansainvälisesti miten suomalainen yliopistojärjestelmän kehitys ja yliopistouudistus on ymmärrettävissä muiden maiden yliopistojärjestelmien kehityksen valossa.

Mielenkiintoista olisi myös kartoittaa tapauskohtaisesti niitä yliopistoorganisaation taseisia toimenpiteitä, jotka ovat helpottaneet muutoksen toteuttamista. Miksi jossain yliopistoissa ollaan uudistukseen ja muutoksen johtamiseen tyytyväisempiä kuin toisessa?

Joka tapauksessa tutkimus herätti kysymyksiä, joihin ei ole tämän tutkimuksen puitteissa vastattu: Korvautuvatko tulosjohtamisen mallit yliopistoissa muilla johtamismalleilla, miten rehtorin tehtävien muutos ja aseman muutos näkyy johtamisessa, onko siirtymää kohti toimitusjohtajamaista tyyppiä ja millainen vaikutus uudistuksella on kollegiaaliseen päätöksentekoon? Kiintoisaa on seurata, kuinka hyvin yliopistot pystyvät tulevaisuudessa hyödyntämään taloudellisen päätäntävällän mahdollisuudet ja millaiseksi muodostuu opetusministeriön ja yliopiston suhde. Millaiselta näyttävät itsenäiset julkisoikeudelliset yliopistot sitten, kun on päästy tavoitetilään ja saatu muutos vakiinnutettua osaksi toimintaa?

Tutkimuksessa esiin nousseet tulevaisuuden haasteet koskivat juuri näitä talouden ja rahoituksen kysymyksiä, uusien johtamis- ja hallintorakenteiden luomista sekä yliopistouudistuksen tavoitteiden saavuttamista.

## LÄHTEET

Aarrevaara, Timo (2009). Akateeminen ura ja laajentuva korkeakoulutus. Teoksessa: *Johtamishaasteena muutos – kirjasto akateemisessa yhteisössä*, 19–37. Toim. Maija-Leena Huotari & Anne Lehto. Tampere: Tampere University Press.

Aarrevaara, Timo & Seppo Hölttä (2008). Changes in the Finnish Academic Profession Reflect Reforms in Higher Education. Teoksessa: *RIHE International Seminar Reports*, 117–129. Research Institute for Higher Education, Hiroshima University.

Aarrevaara, Timo, Ian R. Dobson & Camilla Elander (2009). Brave new world: Higher education reform in Finland. OECD. *Higher Education Management and Policy* 21: 2, 89–106.

Adcroft, Andy, Jon Teckman & Robert Willis (2009). Is higher education in the UK becoming more competitive? *International Journal of Public Sector Management* 23: 6, 578–588.

Airaksinen, Jenni (2009). *Hankala hallintouudistus*. Acta Universitatis Tampereensis 1397. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Alasoini, Tuomo (2001). Käsiteohjautuva muutos suomalaisilla työpaikoilla. Uusi operatiivisen ja organisatorisen kehittämisen malli. *Hallinnon Tutkimus* 20: 1, 41–55.

Ansoff, Igor H. (1984). *Strategisen johtamisen käsikirja*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Argyris, Chris & Donald A. Schön (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Ashworth, Rachel, George Boyne & Rick Delbridge (2007). Escape from the Cage? Organizational Change and Isomorphic Pressures in the Public Sector. *Journal of Administration Research and Theory* 19: 1, 165–187.

Australian Universities (2007). *Australian University Handbook 2007*. Saatavissa 10.11.2008: [www.universitiesaustralia.edu.au/documents/publications/](http://www.universitiesaustralia.edu.au/documents/publications/).

Barnard, Chester (1970, alkup. 1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Printing Office.

Becher, Tony & Maurice Kogan (1992). *Process and Structure in Higher Education*. London: Routledge.

Beckhard, Richard & Reuben T. Harris (1987). *Organizational Transformations. Managing Complex Change*. Massachusetts etc.: Addison-Wesley.

Beer, Michael (1980). *Organizational Change and Development. A Systems View*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.

Beer, Michael, Russel A. Eisenstat & Bert Spector (1990). Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*, 11–12, 158–166.

Bekke, Hans (1987). Public management in transition. Teoksessa: *Managing Public Organizations. Lessons from Contemporary European Experience*, 17–32. Toim. Jan Kooiman & Kjell A. Eliassen. London etc.: Sage Publications.

Bennis, Warren (1992). The Artform of Leadership. Teoksessa: *Public Administration in Action*, 311–323. Toim. Robert B. Denhardt & Barry R. Hammond. Belmont: Wadsworth.

Birnbaum, Robert (1988). *How Colleges Work. The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

Blondel, Jean (1987). *Political Leadership. Towards a General Analysis*. London etc.: Sage.

Boyne, George A. (2004). Explaining Public Service Performance: Does Management Matter? *Public Policy and Administration* 19: 4, 100–117.

Boyne, George A. (2006). Strategies for Public Service Turnaround: Lessons from the Private Sector? *Administration and Society* 38: 3, 365–388.

Branson, Christopher M. (2008). Achieving organizational change through values alignment. *Journal of Educational Administration* 46: 3, 376–395.

Brennan, John & Tarla Shah (2000). *Managing Quality in Higher Education. An International Perspective on Institutional Assessment and Change*. Buckingham: Open University Press.

Brown, Kerry, Jennifer Waterhouse & Christine Flynn (2003). Change Management Practices. Is a Hybrid Model a Better Alternative for Public Sector Agencies? *The International Journal of Public Sector Management* 16: 3, 230–241.

Brunetto, Yvonne (2001). Mediating change for public-sector professionals. *International Journal of Public Sector Management* 14: 6, 465–481.

Bryson, John M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Kolmas painos. San Francisco: Jossey-Bass.

Burnes, Bernard (1992). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Development and Renewal*. Glasgow: Pitman.

Burnes, Bernard (2004a). *Managing Change. A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. Neljäs painos. Harlow, London jne.: Prentice Hall.

- Burnes, Bernard (2004b). Emergent change and planned change – competitors or allies? The case of XYZ construction. *International Journal of Operations & Production Management* 24: 9, 886–902.
- Burns, Tom & George M. Stalker (1961). *The Management of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Caiden, Gerald E. (1976). Implementation – The Achilles Heel of Administrative Reform. Teoksessa: *The Management of Change in Government*, 142–164. Toim. Arne F. Leemans. Hague: Martinus Nijhoff.
- Cameron, Kim S. (1984). Organizational Adaptation and Higher Education. *Journal of Higher Education* 55: 2, 122–144.
- Cao, Guangming, Steve Clark & Brian Lehaney (2000). A Systemic View of Organisational Change and TQM. *The TQM Magazine* 12: 3, 186–193.
- Carnall, Colin A. (1990). *Managing Change in Organizations*. New York etc.: Prentice Hall.
- Cerace, Francesco Paolo & Domenica Farinella (2009). Public Service Motivation: How Does it Relate to Management Reforms and Changes in the Working Situations of Public Organizations? A Case Study of the Italian Revenue Agency. *Public Policy and Administration* 24: 3, 281–308.
- Cerych, Ladislav & Paul Sabatier (1986). *Great Expectations and Mixed Performance. The Implementation of Higher Education Reforms in Europe*. Paris: Trentham Books.
- CHEPS (2007a). *Higher education in Sweden*. IHEM Country Report.
- CHEPS (2007b). *Higher Education in the United Kingdom*. IHEM Country Report.
- Christensen, Tom & Per Laegreid (2007). *Trancending New Public Management. The Transformation of Public Sector Reforms*. Hampshire: Ashgate.
- Clark, Burton (1986). *The Higher Education System*. Berkeley: University of California Press.
- Clark, Burton (1998). *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*. Pergamon: IAU Press.
- Clark, Burton (2001). The Entrepreneurial University: New Foundations for Collegiality, Autonomy, and Achievement. *Higher Education Management* 13: 2, 9–24.
- Clark, Burton (2004). *Sustaining Change in Universities*. Bershire: McGraw-Hill Education.

- Clark, Burton R. (1983). *The Higher Education System. Academic Organization in Cross National Perspective*. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.
- Coghlan, David & Nicholas S. Rashford (2006). *Organizational Change and Strategy*. London, New York: Routledge.
- Collins, David (1998). *Organizational Change: Sociological Perspectives*. London: Routledge.
- Commonwealth of Australia (1996). *Hoare Report. Summary of the Report and Recommendations*. Saatavissa 29.10.2008: <http://www.dest.gov.au/archive/highered/otherpub/hoare/hoare1.htm#summary>.
- Commonwealth of Australia (2003). *Our Universities. Backing Australia's Future*. Commonwealth of Australia. Saatavissa 19.9.2008: [http://www.dest.gov.au/sectors/higher\\_education/default2.htm](http://www.dest.gov.au/sectors/higher_education/default2.htm).
- Considine, Mark & Martin Painter (toim.)(1997). *Managerialism: The Great Debate*. Victoria: Melbourne University Press.
- Dawson, Patrick (2003). *Reshaping Change: A Processual Perspective*. London: Routledge.
- DEEWR (2008). *Higher Education*. Australian Government. Department of Education, Employment and Workplace Relations. Saatavissa 19.9.2008: [http://www.dest.gov.au/sectors/higher\\_education/default2.htm](http://www.dest.gov.au/sectors/higher_education/default2.htm).
- Denhardt, Robert B. (1992). Issues in Public Administration Theory. Teoksessa: *Public Administration in Action*, 24–35. Toim. Robert B. Denhardt & Barry R. Hammond. Belmont: Wadsworth.
- Denhardt, Robert, B. (1993). *The Pursuit of Significance. Strategies for Managerial Success in Public Organizations*. Belmont: Wadsworth.
- Denhardt, Robert, B. (2008). *Theories of Public Organizations*. 6. painos. Belmont: Wadsworth.
- Denhardt, Robert B. & Barry R. Hammond (1992). *Public Administration in Action*. Belmont: Wadsworth.
- Diefenbach, Thomas (2009). The ideological use of New Public Management concepts during organizational change initiatives. Teoksessa: *Managing Organizational Change in Public Services*, 58–73. Toim. Rune Todnem By & Calum Mac-leod. London, New York: Routledge.
- Dollery, Brian & David Murray (2005). Knaves or knights, pawns or queens? An evaluation of Australian higher education reform policy. *Journal of Educational Administration* 44: 1, 86–97.

Dunphy, Dexter & Doug Stace (1993). The strategic management of corporate change. *Human Relations* 46: 8, 905–920.

Egeberg, Morten (1987). Designing public organizations. Teoksessa: *Managing Public Organizations. Lessons from contemporary European Experience*, 142–157. Toim. Jan Kooiman & Kjell A. Eliassen. London etc.: Sage Publications.

Eggers, Mary, Sylvia James & Lorri E. Johnson (2002). Unleashing and Combining the Wisdom: Rapid, Whole-Systems Change in Public Organizations. *Public Organization Review: A Global Journal* 2: 223–233.

Eisenbach, Regina, Kathleen Watson & Rjnandini Pillai (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management* 12: 2, 80–88.

Eskola, Jari & Juha Suoranta (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Etzioni, Amitai (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Euroopan yhteisöjen komissio (2005). *Euroopan aivokapasiteetti liikkeelle: miten yliopistot saadaan hyödyntämään koko potentiaaliaan Lissabonin strategian edistämiseksi*. Komission tiedonanto 20.4.2005. KOM 2005 152 lopullinen.

Eurydice (2007). *National Summary Sheets on Education Systems in Europe and Ongoing Reforms. Sweden*. European Commission. Saatavissa 5.11.2008: [cea.ec.europa.eu/education/eurydice/index\\_en.php](http://cea.ec.europa.eu/education/eurydice/index_en.php).

Eurydice (2008). *National summary sheets on education systems in Europe and ongoing reforms. United Kingdom*. European Commission. Saatavissa 5.11.2008: [eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/index\\_en.php](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/index_en.php).

Farnham, David, Sylvia Horton & Geoff White (2003). Organisational change and staff participation and involvement in Britain's public services. *The International Journal of Public Sector Management* 16: 6, 434–445.

Fayol, Henri (1996, alkup. 1916). General Principles of Management. Teoksessa: *Classics of Organization Theory*, 52–65. Toim. Jay M. Shafritz & J. Steven Ott. Fort Worth jne.: Harcourt Brace College Publishers.

Fenwick, John & Janice McMillan (2005). Organisational Learning and Public Sector Management: An Alternative View. *Public Policy and Administration* 20: 3, 42–55.

Ferlie, Ewan, Lynn Ashburner, Louise Fitzgerald & Andrew Pettigrew (1996). *The New Public Management in Action*. Oxford: Oxford University.

Fernandez, Sergio & David W. Pitts (2007). Under What Conditions Do Public Managers Favor and Pursue Organizational Change? *The American Review of Public Administration* 37: 3, 324–341.

Fernandez, Sergio & Hal G. Rainey (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review* 66: 2, 198–176.

Flyvbjerg, Bent (2004). Five misunderstandings about case-study research. Teoksessa: *Qualitative Research Practice*, 420–434. Toim. Clive Seale, Giampietro Gobo, Jaber F. Gubrium & David Silverman. London: Sage.

Fry, Brian R. & Jos C. N. Raadschelders (2008). *Mastering Public Administration. From Max Weber to Dwight Waldo*. Toinen painos. Washington: CQPress.

Fäderlind, Ingemar & Görel Strömquist (toim)(2009). Reforming higher education in the Nordic countries – studies of change in Denmark, Finland, Iceland, Norway and Sweden. International Institute for Educational Planning. Unesco. Saatavissa: 22.12.2010: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001390/139015e.pdf>.

Gabrielian, Vache, Kaifeng Yang & Susan Spice (2008). Qualitative Research Methods. Teoksessa: *Handbook of Research Methods in Public Administration*, 141–168. Toinen painos. Toim. Kaifen Yang & Gerald J. Miller. Boca Raton: CRC Press.

Gauld, Robin (2003). The impact of officials of public sector restructuring. The case of New Zealand health funding authority. *International Journal of Public Sector Management* 16: 4, 303–319.

Golembiewski, Robert T. (1972). *Renewing Organizations. The Laboratory Approach to Planned Change*. Itasca: F. E. Peacock Publishers.

Guba, Egon G & Yvonna S. Lincoln (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park etc.: Sage Publications.

Gulick, Luther & Lyndall Urwick (1937). *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration.

Gummesson, Evert (2000). *Qualitative Methods in Management Research*. Toim. Newbury Park etc.: Sage.

Hage, Jerald (1980). *Theories of Organizations: Form, Process, and Transformation*. New York etc.: John Wiley & Sons.

Harisalo, Risto (2008). *Organisaatioteoriati*. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Hautamäki, Antti (2009). Pääkirjoitus: Yliopiston itsehallinnon ytimenä on tutkimuksen vapaus. *Tieteessä tapahtuu* 4–5. Saatavissa 10.8.2009: <http://ojs.tsv.fi/index.php/tt/article/viewFile/2367/2205>.

Haveri, Arto (2002). Kuntarajojen sopeuttamisen perusmekanismit ja näköalat. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 1, 7–21.

Haveri, Arto & Kaija Majoinen (2000). *Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät?* Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.

HE 7/2009. *Hallituksen esitys Eduskunnalle yliopistolaiksi ja siihen liittyviksi laeiksi.*

HE luonnos 14.8.2008 (2008). *Hallituksen esitys eduskunnalle uudeksi yliopistolainsäädännöksi*, luonnos 14.8.2008. Saatavissa 14.10.2008: [http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen\\_uudistaminen/liitteet/lausuntoluonnos\\_140808.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/liitteet/lausuntoluonnos_140808.pdf).

Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard (1988). *Management and Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Hiatt, Jeffrey M. (2002). *Employee's Guide to Change: The Complete Guide to Surviving and Thriving During Organizational Change*. Colorado: Prosci-Research.

Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hood, Christopher (1995). The "New Public Management" in the 1980's: Variations on a Theme. *Accounting, Organizations and Society* 20: 2/3, 93–109.

Huttunen, Pekka (1994). *Johtaminen muuttuvassa julkishallinnossa – yhtymäjohtaminen*. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Huuhtanen, Pekka (1994). Muutoksen hallinta ja johtaminen. Teoksessa: *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä*, 166–182. Toim. Kari Lindström. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hyyryläinen, Esa (1999). *Reformit, hallintopolitiikka ja yhdenmukaistuminen: Vertaileva tutkimus neljän Euroopan valtion 1980- ja 1990-lukujen hallintopolitiittisen päätöksenteon yhdenmukaistumisen edellytyksistä*. Acta Wasaensia 73. Hallintotiede 5.

Högskoleverket (2008a). *Monitorin reform: foundation higher education institutions*. Report 2008: 27 R. Swedish National Agency for Higher Education. Saatavissa 5.11.2008: <http://www.hsv.se>.

Högskoleverket (2008b). *Swedish Universities & University Colleges. Short version of Annual Report*. Report 2008: 29 R. Högskoleverket. Swedish National Agency for Higher Education. Saatavissa 18.9.2008: <http://www.hsv.se>.



Hölttä, Seppo (1995). *Towards the Self-Regulative University*. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja n:o 23. Joensuu: Joensuun yliopiston monistuskeskus.

Juppo, Virpi (2005). *Muutoksen johtaminen liikelaitostamis- ja yhtiöittämisprosesseissa*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 265. Hallintotiede 33.

Juppo, Virpi (2007). Systeemi- ja kontingenssiteorioiden anti muutoksen johtamiseen. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 1, 9–19.

Juppo, Virpi (2009). Arvot suomalaisessa yliopistossa. Yliopistouudistuksen vaikutus. *Hallinnon Tutkimus* 28: 4, 16–26.

Juuti, Pauli (1992). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.

Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Kaisa Heinlahti (2006). *Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Helsinki: Gaudeamus.

Kallio, Olavi (1995). *Ympäristön vaikutus kuntaorganisaation toimintaan*. Kunnan toimintaympäristön tilannetekijöiden merkitys etsittäessä selityksiä kuntien toimintamallien ja rakenteen muuttumiseen 1980-luvun alusta 1990-luvun alkuun. Acta Universitatis Tamperensis ser A vol. 457.

Kantanen, Helena (2007). *Stakeholder Dialogue and Regional Engagement in the Context of Higher Education*. Jyväskylä Studies in Humanities 85. Jyväskylä.

Kanter, Rosabeth Moss, Barry A. Stein & Todd D. Jick (1992). *The challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it*. New York: Free Press.

Karinen, Risto (2007). Muutoksen haltuunotto perustuu avun tarjoamiselle. *Universitas* 4. Saatavissa 10.8.2009: [http://www.yhl.fi/yhl/tiedotteet/universitas/04\\_2007/muutoksen\\_haltuunotto.asp](http://www.yhl.fi/yhl/tiedotteet/universitas/04_2007/muutoksen_haltuunotto.asp).

Kast, Fremont E. & James E. Rosenzweig (1985). *Organization and Management. A Systems and Contingency Approach*. New York etc.: McGraw-Hill Book Company.

Kekäle, Jouni (2002). Johtaminen eri tieteenalakuultuureissa. Teoksessa: *Heimoja, hengenviljelyä ja hallintoa*, 75–93. Toim. Sakari Ahola & Jussi Välimaa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kekäle, Jouni (2005). Henkilöstövoimavarojen johtamisen ja kehittämisen haasteet yliopistoissa. *Korkeakoulutieto* 2, 8–12.

Keskinen, Soili (2005). Yliopistojohtaminen ja koulujohtaminen osaamisen johtamisena. Teoksessa: *Mikä meitä ohjaa?* 129–146. Toim. Timo Aarrevaara & Jatta Herranen. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto.

Kim, Lillemor (2009). Massification in a uniform system of higher education – The Swedish dilemma. Teoksessa: *Reforming higher education in the Nordic countries – studies of change in Denmark, Finland, Iceland, Norway and Sweden. International Institute for Educational Planning*, 217–244. Toim. Ingemar Fäderlind & Görel Strömqvist. Unesco. Saatavissa: 22.12.2010: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001390/139015e.pdf>.

Kogan, Maurice & Stephen Hanney (2000). *Reforming Higher Education*. London, Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.

Kohtamäki, Vuokko, Carita Blomqvist, Jussi Kivistö, Lyytinen Anu, Elias Pekkola & Tapio Varmola (2010). *Kansainvälinen maakatsaus korkeakoulujen ohjauksesta, rahoituksesta ja sisäisestä hallinnosta*. Tampereen yliopisto. Higher Education Group.

Kooiman, Jan & Kjell A. Eliassen (1987). *Managing Public Organizations. Lessons from Contemporary European Experience*. London etc.: Sage Publications.

Kotter, John P. (1990). *A Force for Change. How Leadership Differs from Management*. New York: The Free Press.

Kotter, John P. (1995). Muutoksen johtaminen: Miksi muutoshankkeet epäonnistuvat? *Yritystalous* 4, 15–24.

Kotter, John P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Rastor Oy.

Kumar, Sushil, Shashi Kant & Terry L. Amburgey (2007). Public Agencies and Collaborative Management Approaches: Examining Resistance Among Administrative Professionals. *Administration & Society* 39: 5, 569–611.

Kuoppala, Kari (2008). Yliopisto-organisaatio ympäristönsä ristipaineissa. Teoksessa: *Kirjeitä kampukselta*, 21–48. Toim. Vuokko Niiranen & Jarmo Saarti. Kuopio: Kuopio University Press.

Lampinen, Osmo (2003). *Suomalaisen korkeakoulutuksen uudistaminen. Reformeja ja innovaatioita*. Opetusministeriön julkaisuja 2003: 25. Opetusministeriö, Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto. Vammalan kirjapaino Oy.

Lane, Jan-Erik (1995). *The Public Sector. Concepts, Models and Approaches*. London etc.: Sage.

Lanning, Harri, Mikko Roiha & Antti Salminen (1999). *Matkaopas muutokseen. Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti*. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Lawrence, Paul R. & Jay W. Lorsch (1969). *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

Leavitt, Harold J. (1968). Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches. Teoksessa: *Handbook of Organizations*, 1144–1170. Toim. James G. March. Chicago: Rand McNally.

Legge, Karen (1984). *Evaluating Planned Organizational Change*. London: Academic Press.

Lewin, David (2009). Public sector compensation. Teoksessa: *Managing Organizational Change in Public Services*, 135–156. Toim. Rune Todnem By & Calum Macleod. London, New York: Routledge.

Lewin, Kurt (1951). *Field Theory of Social Science*. New York: Harper & Brothers Publishers.

Levy, Roger (2003). Critical Success Factors in Public Management Reform: The Case of the European Commission. *International Journal of Administrative Sciences* 69: 553–566.

Levy, Roger Peter (2004). Between rhetoric and reality. Implementing management reform in the European Commission. *International Journal of Public Sector Management* 17: 2, 166–177.

Lieblich, Amia, Rivka Tuval-Mashiach & Tamal Zilber (1998). *Narrative Research: Reading, Analysis, and Interpretation*. California: Sage Publications.

Linjakumpu, Aini (2008). Akateeminen johtajuus etsii paikkaansa - Tunnejohtaminen yliopistojen voimavaraksi. *Tieteessä tapahtuu* 7. Saatavissa 10.8.2009: <http://ojs.tsv.fi/index.php/tt/article/viewFile/688/568>.

Lippitt, Gordon L., Petter Langseth & Jack Mossop (1985). *Implementing Organizational Change. A Practical Guide to Managing Change Efforts*. San Francisco, Washington, London: Jossey-Bass Publishers.

Lueddeke, George R. (1999). Toward a Constructivist Framework for Guiding Change and Innovation in Higher Education. *The Journal of Higher Education* 70: 3, 235–260.

Lundberg, Craig C. (1984). Strategies for organizational transitioning. Teoksessa: *Managing Organizational Transitions*, 60–82. Toim. John R. Kimberly & Robert E. Quinn. Illinois: Richard D. Irwing, Inc.

Lähdesmäki, Kirsi (2003). *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulostavasta sekä niiden määrittämisestä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun*. Acta Wasaensia 113, Hallintotiede 7.

Lähdesmäki, Kirsi & Ari Salminen (2009). Ethics. Does it Play a Role in the Finnish University Reform? *Hallinnon Tutkimus* 28: 3, 48–61.

Maddock, Su (2002). Making Modernisation Work: New Narratives, Change Strategies and People Management in the Public Sector. *The International Journal of Public Sector Management* 15: 1, 13–43.

Makarow, Marja (2008). Pääkirjoitus: Euroopan yliopistot myllerryksessä. *Tieteessä tapahtuu* 8. Saatavissa 10.8.2009: <http://ojs.tsv.fi/index.php/tt/article/viewFile/776/636>.

Malkki, Pertti (2002). Strategia-ajattelun lähtökohtia yliopiston johtamisessa. Teoksessa: *Heimoja, hengenviljelyä ja hallintoa*, 95–105. Toim. Sakari Ahola & Jussi Välimaa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Marcusson, Lena (2005). *Universitetens rättsliga ställning*. SUHF. Saatavissa 24.9.2009: <http://www.suhf.se/web/28d82255-d372-40df-973e-495044d7f30d.aspx>.

Marginson, Simon (2002). Nation-building universities in a global environment. The case of Australia. *Higher Education* 43: 409–428.

Margulies, Newton & John Wallace (1973). *Organizational Change. Techniques & Applications*. Illinois, Brighton: Scott, Foresman and Company.

Marshall, Stephanie (2007). *Strategic Leadership of Change in Higher Education*. London, New York: Routledge.

McGregor, Douglas (2006). *The human side of enterprise*. Annotated edition. New York: Mcgraw-Hill.

McLagan, Patricia A. (2003). Muutoksen johtaminen tänään. *Yritystalous* 2, 13–16.

McLoughlin, Ian & James Cornford (2006). Transformational change in the local state? Enacting e-government in English local authorities. *Journal of Management & Organization* 12: 3, 195–208.

McNabb, David E. (2008). *Research Methods in Public Administration and Non-profit Management. Quantitative and Qualitative Approaches*. Armonk etc.: M.E. Sharpe.

McNulty Terry & Ewan Ferlie (2004). Process Transformation: Limitations to Radical Organizational Change within Public Service Organizations. *Organization Studies* 25: 8, 1389–1412.

Meek, Lynn V. (1995). Organizational Culture: origins and weaknesses. Teoksessa: *Public Sector Management. Theory, Critique & Practice*, 265–280. Toim. David McKeivitt & Alan Lawton. London etc.: Sage Publications.

Meister-Scheytt Claudia & Tobias Scheytt (2005). The Complexity of Change in Universities. *Higher Education Quarterly* 59: 1, 76–99.

Metcalf, Les & Sue Richards (1987). Evolving public management cultures. Teoksessa: *Managing Public Organizations. Lessons from Contemporary European Experience*, 65–86. Toim. Jan Kooiman & Kjell A. Eliassen. London etc.: Sage Publications.

Metsämuuronen, Jari (2000). *Metodologian perusteet ihmistieteissä*. Metodologia-sarja 1. Viro: Jaabes OÜ.

Metsämuuronen, Jari (2006). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2. 3. painos*. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Miettinen, Reijo, Juha Tuunainen, Tarja Knuuttila & Erika Mattila (2006). *Tieteestä tuotteeksi? Yliopistotutkimus muutosten ristipaineessa*. Helsinki: Yliopistopaino.

Mignot-Gérard, Stéphanie (2003). "Leadership" and "Governance" in the Analysis of University Organisations: Two Concepts in Need of Deconstruction. *Higher Education Management and Policy* 15: 2, 135–164.

Mintzberg, Henry (1979). *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*. Englewoods Cliffs: Prentice-Hall.

Mintzberg, Henry (1980). *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Moran, John W. & Baird K. Brightman (2001). Leading organizational change. *Career Development International* 6: 2, 111–118.

Morgan, Gareth (1988). *Riding the Waves of Change. Developing Managerial Competencies for a Turbulent World*. San Francisco, Oxford: Jossey-Bass.

Moynihan, Donald P. & Patricia Wallace Ingraham (2004). Integrative Leadership in the Public Sector. *Administration & Society* 36: 4, 477–453.

Mykkänen, Juri (2001). Eliittihaastattelu. *Politiikka* 43: 2, 108–127.

Mäenpää, Olli (2009). *Yliopistolaki*. Helsinki: WSOYpro.

Mälkiä, Matti & Jarmo Vakkuri (1998). Strateginen johtaminen yliopistoissa. Uuden toimintatavan mahdollisuudet ja haasteet. Teoksessa: *Strateginen johtaminen yliopistoissa*, 5–32. Toim. Matti Mälkiä & Jarmo Vakkuri. Tampere: Tampereen yliopisto.

Nadler, David & Michael Tushman (1988). *Strategic organization design: Concepts, tools & processes*. Glenview: Scott, Foresman and Co.

Nelson, Lindsay (2003). A case study in organizational change: implications for theory. *The Learning Organization* 10: 1, 18–30.

Nyholm, Inga (2008). *Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta*. Helsinki: Tampereen yliopisto, Suomen Kuntaliitto.

O'Brien, Geraldine (2002). Participation as the Key to Successful Change – a Public Sector Case Study. *Leadership & Organization Development Journal* 23: 8, 442–455.

OECD (2006). *OECD Thematic Review of Tertiary Education. Country Background Report for the United Kingdom*. Saatavissa 4.11.2008: <http://www.oecd.org/dataoecd/22/3/37211152.pdf>.

OECD (2007a). *OECD Thematic Review of Tertiary Education. Country Background Report Australia*. Saatavissa 4.11.2008: <http://www.oecd.org/dataoecd/51/60/38759740.pdf>.

OECD (2007b). *OECD Thematic Review of Tertiary Education. Country Background Report Sweden*. Saatavissa 15.12.2009: <http://www.oecd.org/dataoecd/20/29/37524407.pdf>.

OECD (2008). *OECD Thematic Review of Tertiary Education. Update of Country Background Report for the United Kingdom*. Saatavissa 4.11.2008: <http://www.oecd.org/dataoecd/16/39/39922110.pdf>.

Ojala, Ilpo (2003). *Managerialismi ja oppilaitosjohtaminen*. *Acta Wasaensia* 119, Hallintotiede 8.

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2010). *Yliopistot ja yhteistyöverkostot*. Saatavissa 18.12.2010: <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/yliopistot/?lang=fi>.

Opetusministeriö (2005). *Yliopistojen tulosohjauksen kehittämistyöryhmä III*. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2005: 24.

Opetusministeriö (2006a). *Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen periaatteet*. Keskustelumuistio 8.3.2006. Opetusministeriön monisteita 2006: 2.

Opetusministeriö (2006b). *Yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen*. Väliraportti. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006: 14.

Opetusministeriö (2007a). *Itä-Suomen yliopisto – tulevaisuuden yliopisto ajassa*. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007: 15.

Opetusministeriö (2007b). *Kansainvälinen vertailu yliopistojen taloudellisesta autonomiasta*. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007: 4. Saatavissa 18.9.2008: <http://80.248.162.139/export/sites/default/OPM/Julkaisut/>.

Opetusministeriö (2007c). *Valmisteluaikataulu*. Saatavissa 15.10.2008: [http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen\\_uudistaminen/liitteet/yo\\_reformi\\_aikataulu.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/liitteet/yo_reformi_aikataulu.pdf).

Opetusministeriö (2007d). *Yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen*. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007: 2.

Opetusministeriö (2007e). *Yliopistolain ja siihen liittyvän lainsäädännön kokonaisuudistus, säädöshanketta koskeva toimeksianto*. Dnro 21/010/2007.

Opetusministeriö (2008a). *Julkisoikeudellisina laitoksina toimivien yliopistojen pääomittamisen tarpeesta*. Yliopistojen pääomittamisen työryhmä 9.6.2008.

Opetusministeriö (2008b). *Korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen*. Saatavissa 21.10.2008: [http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/rakenteellinen\\_kehittaminen/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/rakenteellinen_kehittaminen/?lang=fi).

Opetusministeriö (2008c). *Yhteenvedo luonnoksesta hallituksen esitykseksi uudeksi yliopistolainsäädännöksi annetuista lausunnoista 5.12.2008*. Saatavissa 4.3.2008: [www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen\\_uudistaminen/liitteet/LAUSUNTOYHTEENVE TO051208.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/liitteet/LAUSUNTOYHTEENVE TO051208.pdf).

Opetusministeriö (2009a). *Kysymyksiä ja vastauksia yliopistouudistuksesta*. Saatavissa 9.6.2009: [www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen\\_uudistaminen/ukk.html?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/ukk.html?lang=fi).

Opetusministeriö (2009b). *Yliopistolaitoksen uudistaminen*. Saatavissa 23.9.2009: [www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen\\_uudistaminen/](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/).

Opetusministeriö (2010). *Yliopistojen rakenteellinen kehittäminen, akateemiset yhteisöt ja muutos*. RAKE-yhteishankkeen (2008–2009) loppuraportti. Opetusministeriön julkaisuja 2010: 5. Toim. Helena Aittola & Liisa Marttila. Helsinki: Yliopistopaino.

Osborne, Stephen P. & Kerry Brown (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. London, New York: Routledge.

Paarlberg, Laurie E. & James L. Perry (2007). Values Management: Aligning Employee Values and Organization Goals. *The American Review of Public Administration* 37: 4, 387–108.

Parker, Rachel & Lisa Bradley (2000). Organizational culture in the public sector: evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management* 13: 2, 125–141.

Parsons, Talcott (1959). *Economy and Society*. London: Routledge.

Patomäki, Heikki (2005). *Yliopisto Oyj. Tulosjohtamisen ongelmat – ja vaihtoehto*. Helsinki: Gaudeamus.

Pellinen, Kerttu (2008). Pääkirjoitus: Henkilöstö odottaa valtiovallan lunastavan lupauksensa palvelussuhteen ehtojen säilymisestä. *Universitas* 3. Saatavissa 10.8.2009: [http://www.yhl.fi/yhl/tiedotteet/universitas/03\\_2008/paakirjoitus.asp](http://www.yhl.fi/yhl/tiedotteet/universitas/03_2008/paakirjoitus.asp).

Perrot, Bruce E. (2009). Managing public sector organizations in environmental turbulence. Teoksessa: *Managing Organizational Change in Public Services*, 39–57. Toim. Rune Todnem By & Calum Macleod. London, New York: Routledge.

Pettigrew, Andrew (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies* 24: 6, 649–670.

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

Pirttilä, Ilkka (1997). *Yliopistolaivan kapteenit: Akateemisten johtajien toimintahorisontit Joensuun yliopistossa*. Joensuu: Joensuun yliopisto.

Pollitt, Christopher & Geert Bouckaert (2000). *Public Management Reform. A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.

Pollitt, Christopher, Stephen Hanney, Tim Packwood, Sandra Rothwell & Simon Roberts (1997). *Trajectories and Options: An International Perspective on the Implementation of Finnish Public Management Reforms*. Helsinki: Ministry of Finance.

Recascinowise, Lois (2002). Public Management Reform: Competing Drivers of Change. *Public Administration Review* 62: 5, 555–567.

Regeringens proposition (2007). *Vägar till högskolan för kunskap och kvalitet*. Regeringens proposition 2006/07:107. Saatavissa 6.11.2008: <http://www.regeringen.se/content/1/c6/07/97/00/a6e1b9b1.pdf>.

Rekilä, Eila (2006). *Kenen yliopisto? Tutkimus yliopistojen valtioneuhjauksesta, markkinaohjautuvuudesta ja itseohjautuvuudesta suomalaisessa yliopistojärjestelmässä*. *Acta Wasaensia* 159. Hallintotiede 11.

Richman, Barry M. & Richard N. Farmer (1976). *Leadership, Goals, and Power in Higher Education. A Contingency and Open-Systems Approach to Effective Management*. New York: Wiley, John & Sons.

Rinne, Risto (2009). Searching for the rainbow: changing the course of Finnish higher education. Teoksessa: *Reforming higher education in the Nordic countries – studies of change in Denmark, Finland, Iceland, Norway and Sweden*. *International Institute for Educational Planning*, 89–135. Toim. Ingemar Fäderlind & Görel Strömqvist. Unesco. Saatavissa: 22.12.2010: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001390/139015e.pdf>.



Ropo, Arja (2005). Ammattimainen johtaminen yliopistossa? Akateemista johtajuutta etsimässä. *Korkeakoulutieto* 2, 16–17. Saatavissa 12.8.2008: [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).

Saaranen-Kauppinen, Anita & Anna Puusniekka (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Saatavissa 7.1.2010: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>.

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

Salauroo, Mohamad & Bernard Burnes (1998). The Impact of a Market System on the Public Sector: A Study of Organizational Change in the NHS. *International Journal of Public Sector Management* 11: 6, 451–467.

Salminen, Ari (1995). *Hallintotiede: Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Salminen, Ari (2001). Funktionalismin näkökulma akateemiseen johtamiseen yliopistoissa. Teoksessa: *Mies ja alue*, 98–110. Toim. Hannu Katajamäki. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Salminen, Ari (2003). New Public Management and Finnish Public Sector Organizations: The Case of Universities. Teoksessa: *The Higher Education Managerial Revolution?* 55–69. Toim. Alberto Amaral, V. Lynn Meek & Ingvild M. Larsen. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Salminen, Ari (2008). *Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet*. Helsinki: Edita Oy.

Sauri, Markku (1994). Henkilöstöstrategiat ja henkilöstötoimi julkisen hallinnon uudistumisen tukena. Teoksessa: *Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio*, 105–149. Toim. Juha Varila. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Schein, Edgar H. (1987). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco etc.: Jossey-Bass.

Schein, Edgar H. (1992). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.

Schraeder, Mike, Rachel S. Tears & Mark H. Jordan (2005). Organizational culture in public sector organizations. *Leadership and Organization Development Journal* 26: 5/6, 492–502.

Scott, Richard W. (1987). *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. New Jersey: Prentice-Hall.

Selznick, Philip (1996, alkup. 1948). The Foundations of the Theory of Organization. Teoksessa: *Classics of Organization Theory*, 127–137. Toim. Jay M. Shafritz & J. Steven Ott. Fort Worth etc.: Harcourt Brace College Publishers.

Senior, Barbara & Jocelyne Fleming (2006). *Organizational Change*. Kolmas painos. Harlow etc.: Prentice Hall.

Shattock, Michael (2003). *Managing Successful Universities*. Berkshire: McGrawHill Education.

Simon, Herbert A. (1996). *The Sciences of the Artificial*. Kolmas painos. Cambridge, London: The MIT Press.

Skinner, Denise (2004). Primary and Secondary Barriers to Evaluation of Change: Evidence from Two Public Sector Organizations. *Evaluation* 10: 3, 135–154.

Sotarauta, Markku & Timo Lakso (2000). *Muutoksen johtaminen ja luova jännite*. Acta nro 132. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Sotirakou, Tatiana (2004). Coping with Conflict within the Entrepreneurial University: Threat of Challenge for Heads of Departments in the UK Higher Education Context. *International Review of Administrative Sciences* 70: 2, 345–372.

Sporn, Barbara (1999). *Adaptive University Structures: An Analysis of Adaptation to Socioeconomic Environments of US and European Universities*. London: Jessica Kingsley Publishers.

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

Stewart, Debra W. & David G. Garson (1983). *Organizational Behavior and Public Management*. New York, Basel: Marcel Dekker.

Stogdill, Ralph Melvin (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.

Suviranta, Outi (2006). Yliopistojen itsehallinto, julkisen hallinnon organisointi ja valtion talouden järjestelmä. *Lakimies* 4: 536–559.

Syrjänen, Olavi (1996). *Byrokratiasta businekseen. Hallintouudistusten oikeudellisia ongelmia*. Helsinki: Valtiovarainministeriö, Hallinnon kehittämissosasto, Edita Oy.

Taylor, Frederick W. (1996, alkup. 1916). The Principles of Scientific Management. Teoksessa: *Classics of Organization Theory*, 66–79. Toim. Jay M. Shafritz & J. Steven Ott. Fort Worth etc.: Harcourt Brace College Publishers.

Teichler, Ulrich. (2000). Higher education research and its institutional basis. Teoksessa: *The institutional basis of higher education research*, 13–24. Toim.

Stefanie Schwarz & Ulrich Teichler. Dordrecht, Boston, London: Kluwer Academic Publishers.

Temmes, Markku (1991). *Muutoksen johtaminen tulosjohdetussa hallinnossa*. Hallinto 1; 4–8.

Temmes, Markku (1994). *Hallinto puntarissa. Hallintouudistusten arvioinnin mahdollisuudet ja edellytykset*. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Temmes, Markku & Markku Kiviniemi (1994). *Suomen hallinnon muuttuminen 1987–1995*. Helsinki: Edita Oy.

Temmes, Markku, Markku Kiviniemi & Pauliina Peltonen (2001). *Hallinto uudistuu, uudistuu johtaminen?* Johtamisen kehittämisen arviointiraportti. Valtiovarainministeriön tutkimukset ja selvitykset 4/2001. Helsinki.

Thompson, John L. (1995). *Strategy in Action*. London etc.: Chapman & Hall.

Tidd, Joe, John Bessant & Keith Pavitt (2001). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester: Wiley.

Todnem By, Rune (2005). Organizational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management* 5: 4, 369–380.

Todnem By, Rune & Calum Macleod (2009). *Managing Organizational Change in Public Services*. London, New York: Routledge.

Torraco, Richard J. & Richard E. Hoover (2005). Organization Development and Change in Universities: Implications for Research and Practice. *Advances in Developing Human Resources* 7: 3, 422–437.

Trader-Leigh, Karyn E. (2002). Case Study: Identifying Resistance in Managing Change. *Journal of Organizational Change* 15: 2, 138–155.

Tuori, Kaarlo (2002). *Foucault'n oikeus*. Vantaa: WSOY.

Universities UK (2008a). *Higher Education in Facts and Figures*. Saatavissa 6.11.2008: [www.universitiesuk.ac.uk](http://www.universitiesuk.ac.uk).

Universities UK (2008b). *Patterns of higher education institutions in the UK*. Eight report. Saatavissa 6.11.2008: [www.universitiesuk.ac.uk](http://www.universitiesuk.ac.uk).

Ursin, Jani (2006). Korkeakoulutus sosiaalisena järjestelmänä. Teoksessa: *Korkeakoulutus teoriassa. Näkökulmia ja keskustelua*, 67–89. Toim. Jani Ursin & Jussi Välimaa. Jyväskylän yliopisto, Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopistopaino.

Uusitalo, Hannu (1995). *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. Juva: WSOY.

Vakkuri, Jarmo (2004). Institutional Change of Universities as a Problem of Evolving Boundaries. *Higher Education Policy* 17: 287–309.

Valentine, Helen & Julian Constable (2007). Change at the top: an evaluation of major changes to leadership, management and organisational structures at Anglia Ruskin University. Teoksessa: *Strategic Leadership of Change in Higher Education*, 54–65. Toim. Stephanie Marshall. London, New York: Routledge.

Valtee, Pasi (2004). *Uhkista mahdollisuudeksi. Organisaatiomuutoksen toteuttaminen työyhteisön haasteena*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Valtiokonttori (2007). *Työhyvinvointi muutoksessa*. Kaiku-palvelut. 2. uudistettu painos. Helsinki: Valtiokonttori.

Valtiokonttori (2008). *Kestävä muutos tavaksi*. Saatavissa 29.10.2008: <http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?contentid=21640>.

Valtioneuvosto (2007). *Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma*. Saatavissa 13.8.2008: <http://www.valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/hallitusohjelma-painoversio-040507.pdf>.

Valtiovarainministeriö (2003). *Ammattimaiseen johtamiseen valtionhallinnossa. Johdon kehittämisen strategia 2002–2012*. Valtiovarainministeriön henkilöstöosasto, työryhmämuistioita 1/2003. Helsinki: Edita Oyj.

Valtiovarainministeriö (2008a). *Hyviä käytäntöjä HEPO 2*. Saatavissa 29.10.2008: [http://www.vm.fi/vm/fi/12\\_Valtio\\_tyonantajana/16\\_Muutos\\_ja\\_hyva\\_tyonantaja/033\\_Hepo/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/16_Muutos_ja_hyva_tyonantaja/033_Hepo/index.jsp).

Valtiovarainministeriö (2008b). *Finwin 2007–2008 loppuraportti*. Saatavissa 29.10.2008: [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/20080530Finwin/1\\_Finwin\\_Loppuraportti.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20080530Finwin/1_Finwin_Loppuraportti.pdf).

Vartiainen, Pirkko (2004). *The legitimacy of evaluation: a comparison of Finnish and English institutional evaluations of higher education*. Frankfurt am Main: Peter Lang.

Vartola, Juha (2004). *Näkökulmia byrokraatiaan*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Viinämäki, Olli-Pekka & Virpi Juppola (2009). *Esimiesvalmiudet ja organisaatioarvoilla johtaminen yliopistosektorilla*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 154. Vaasa.

Viitala, Riitta (2007). *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Oy.

Virkki, Matti (1995). *Muutos funktioista tiimipohjaiseen prosessiorganisaatioon*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-160. Helsinki.

- Virkkunen, Henna (2009). *Hallituksen esitys uudeksi yliopistolaiksi - lähetekeskustelu. Opetusministeri Henna Virkkusen lähetekeskustelun esittelypuheenvuoro 26.2.2009*. Saatavissa 8.6.2009: [http://www.minedu.fi/OPM/Puheet/2009/02/yolaki\\_lahetekeskustelu\\_esittelypuheenvuoro.html](http://www.minedu.fi/OPM/Puheet/2009/02/yolaki_lahetekeskustelu_esittelypuheenvuoro.html).
- Virtanen, Petri (2002). Ohjelma-arviointi. Metodologisia ja arviointitiedon tiedonmuodostukseen liittyvä näkökohtia. *Hallinnon Tutkimus* 21: 2, 128–140.
- Virtanen, Petri (2003). Suomalaisen julkishallinnon johtamisen haasteet ja toimintaympäristön muutoksen hallinta. *Hallinnon Tutkimus* 22: 4, 298–309.
- Virtanen, Petri & Jari Stenvall (2009). Reflektio, luottamus ja tieto muutosprosessissa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 37: 1, 27–37.
- Virtanen, Turo (1994). *Valta, sopiminen ja moraalisuus sosiaalisessa toiminnassa*. Helsinki: Helsingin yliopisto. Valtionhallinnon kehittämiskeskus.
- Virtanen, Turo (2006). Rakenteita uudistamalla toimintakykyisempiin yliopistoorganisaatioihin. *Korkeakoulutieto* 3–4, 8–11.
- Virtanen, Turo (2009). Leadership in Research. Transformational Leadership and Commitment to concepts in Knowledge Creation. *Hallinnon Tutkimus* 28: 3, 30–47.
- Visti, Annaliisa (1996). *Työyhteisön ja työn tuottavuuden kehitys organisaation transformaatiossa*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 123.
- Walker, Richard M. & Fariborz Damanpour (2009). Changing organizational values and actions in public sector services: a longitudinal empirical analysis. Teoksessa: *Managing Organizational Change in Public Services*, 217–238. Toim. Rune Todnem By & Calum Macleod. London, New York: Routledge.
- Waxin, Marie-France & Robert Bateman (2009). HRM in the public sector: is it enough? Teoksessa: *International Handbook of Public Management Reform*, 41–65. Toim. Shaun F. Goldfinch & Joe L. Wallis. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.
- Weick, Karl E. & Robert E. Quinn (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology* 20: 361–386.
- Weiss, Robert S. (1994). *Learning from Strangers. The Art and Method of Qualitative Interview Studies*. New York: The Free Press.
- White, Leroy (2000). Changing the “Whole System” in the Public Sector. *Journal of Organizational Change Management* 13: 2, 162–177.

Wilkinson, David (1997). Whole System Development – Rethinking Public Service Management. *International Journal of Public Sector Management* 10: 7, 505–533.

Worrall, Les, Gary L. Cooper & Fiona Campbell-Jamison (2000). The Impact of Organizational Change on the Work Experience and Perceptions of Public Sector Managers. *Personnel Review* 29: 5, 613–636.

Wright, Vincent (1997). The Paradoxes of Administrative Reform. Teoksessa: *Public Management and Administrative Reform in Western Europe*, 7–14. Toim. Walter J. M. Kickert. Cheltenham, Lyme: Edward Elgar Publishing.

Yin, Robert (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series, vol. 5. Thousand Oaks etc.: Sage.

Yliopistolaki (558/2009).

Yliopistolaki (645/1997).

Yukl, Gary (1998). *Leadership in Organizations*. Neljäs painos. London etc.: Prentice Hall.

Yukl, Gary (2002). *Leadership in Organizations*. Viides painos. London etc.: Prentice Hall.

## Liitteet

Liite 1 Saatekirje yliopistojen rehtoreille.

Arvoisa rehtori,

Teen väitöskirjatutkimusta Vaasan yliopiston hallintotieteellisessä tiedekunnassa, julkisjohtamisen pääaineessa. Tutkimuksen aiheena on ”Organisaation muutoksen johtaminen: Suomalaisen yliopistolaitoksen uudistaminen yliopiston johdon haasteena”. Tarkastelun kohteena on erityisesti se, millaista on muutosprosessin johtaminen yliopisto-organisaatiossa. Väitöskirjani ohjaajana toimii professori Ari Salminen.

Tutkimustani varten haastattelen suomalaisten yliopistojen rehtoreita. Toivon, että Te suostutte haastatteluun, koska jokaisen yliopiston näkökulma kokonaisuuden hahmottamisen kannalta on tärkeää. Haastattelun teemat käsittelevät muutoksen johtamista yliopistoissa, muutoksen hallintaa ja keinoja, henkilöstö ja organisaatiokulttuurin vaikutusta sekä rehtorin roolia muutosjohtajana. Ohessa on haastattelulomake kysymyksineen.

Mikäli Teille sopii, teen haastattelut puhelimitse. Otan Teihin yhteyttä ensi viikolla (vkolla 7), jolloin voimme sopia haastatteluajankohdasta. Voitte myös ehdottaa Teille sopivaa ajankohtaa. Haastattelu kestää alle tunnin.

Yhteistyöterveisin,  
Virpi Juppo  
Hallintotieteen lisensiaatti, yliassistentti  
Hallintotieteiden tiedekunta, julkisjohtaminen  
Vaasan yliopisto  
Puh. (06) 324 8415  
Email. vira@uwasa.fi

## Liite 2 Haastateltavan nimi, yliopisto ja haastatteluajankohta.

Rehtori Gustav Djupsjöbacka,	Sibelius-Akatemia,	20.2.2009
Rehtori Maria Hirvi-Ijäs,	Kuvataideakatemia,	13.2.2009
Rehtori Helena Hyvönen,	Taideteollinen korkeakoulu,	18.2.2009
Rehtori Matti Jakobsson,	Vaasan yliopisto,	17.2.2009
Rehtori Eero Kasanen,	Helsingin kauppakorkeakoulu,	25.2.2009
Rehtori Markku Kivikoski,	Tampereen teknillinen yliopisto,	12.2.2009
Rehtori Matti Pursula,	Teknillinen korkeakoulu,	17.2.2009
Rehtori Ilkka Pöyhönen,	Lappeenrannan teknillinen yliopisto,	7.2.2009
Rehtori Tapio Reponen,	Turun kauppakorkeakoulu,	19.2.2009
Rehtori Aino Sallinen,	Jyväskylän yliopisto,	19.3.2009
Rehtori Pertti Salminen,	Maanpuolustuskorkeakoulu,	12.2.2009
Rehtori Paula Tuovinen,	Teatterikorkeakoulu,	10.2.2009
Rehtori Matti Uusitupa,	Kuopion yliopisto,	18.2.2009
Rehtori Krista Varantola,	Tampereen yliopisto,	27.2.2009
Rehtori Perttu Vartiainen,	Joensuun yliopisto,	12.2.2009
Rehtori Keijo Virtanen,	Turun yliopisto,	11.2.2009
Rehtori Thomas Wilhelmsson,	Helsingin yliopisto,	2.3.2009



Liite 3 Rehtorien haastattelujen kysymyslomake.

## Muutoksen johtaminen yliopistouudistuksessa

### I Yliopiston ja muutoksen johtaminen

1. Mitkä ovat yliopistolain uudistuksen tärkeimmät hyödyt yliopistonne kannalta?
2. Entä haasteet?
3. Miten yliopisto-organisaation erityispiirteet (kuten yliopisto julkisena organisaationa) vaikuttavat uudistusten toteuttamiseen?
4. Mikä on mielestänne tärkeää uudistusten johtamisessa?
5. Koetteko olevanne yliopistonne uudistusta vetävä johtaja?

### II Yliopistouudistuksen johtaminen ja hallinta

1. Oletteko laatineet uudistukseen liittyvää toimintamallia tai vastaavaa suunnitelmaa?
2. Onko yliopistossanne käytössä muutosprosessin johtamiseen liittyvää vaiheistusta?
3. Millaisena näette opetusministeriön roolin muutoksen johtamisen ja hallinnan näkökulmasta?
4. Millaisena näette johtoryhmän roolin yliopistouudistukseen liittyen?
5. Oletteko käyttäneet uudistuksen toteuttamisessa ulkopuolista apua?
6. Miten seuraatte muutosprosessin toteutumista?
7. Millaisia toimenpiteitä pidätte tärkeänä muutoksen loppuvaiheessa? Esimerkiksi millaisin keinoin aiotte vakiinnuttaa muutoksen?
8. Näettekö yliopistonne sisällä joitain esteitä uudistuksen toteuttamiselle?

### III Henkilöstö ja organisaatiokulttuuri

1. Millaisena näette henkilöstön roolin tässä uudistuksessa?
2. Oletteko kohdanneet muutosvastarintaa?
  - a. Miten se ilmenee ja mitä Te itse siitä ajattelette?
3. Millaisia keinoja olette käyttäneet henkilöstön kannustamisessa ja motiivoinnissa muutokseen?
4. Millainen vaikutus oman yliopistonne erityispiirteillä on uudistuksen toteuttamisessa?
5. Mitkä ovat tähän mennessä muutoksen johtamisessa ilmenneet suurimmat haasteet?

- Miten olette ne ratkaisseet?

#### **IV Rehtori muutoksen johtajana**

1. Millainen on mielestänne hyvä muutoksen johtaja?
2. Millaisia edellytyksiä ja taitoja hyvä muutoksen johtaja tarvitsee?
3. Millaisena johtajana näette itsenne tässä muutosprosessissa?
4. Millaisia uusia tehtäviä Teille on yliopistouudistuksesta seurannut?
5. Oletteko saaneet lisäkoulutusta muutoksen johtamiseen?
6. Mikä on ollut Teille haasteellisinta muutoksen johtajana?
7. Ketkä toimivat tukenanne uudistuksen toteuttamisessa?

#### **V Tulevaisuus**

1. Miten tärkeänä pidätte muutosprosessin ja sen johtamisen arviointia?
2. Mitkä ovat tärkeimmät tähän mennessä muutoksesta saadut kokemukset?
3. Tuntuuko tässä vaiheessa, että jotain olisi voinut tehdä toisinkin, liittyen muutosprosessiin ja sen johtamiseen?

#### **KIITOKSET HAASTATTELUSTA!**

#### **Yhteystiedot:**

Virpi Juppo

Hallintotieteen lisensiaatti, yliassistentti  
Hallintotieteiden tiedekunta, julkisjohtaminen

Vaasan yliopisto  
PL 700  
65101 VAASA

Puh. (06) 3248 415  
Email. vira@uwasa.fi