

Muutoksen johtaminen korkeakoulujen yhdistyessä

Viestintä, osallistaminen ja luottamus tutkimus- ja opetushenkilökunnan kertomuksissa

Pia-Christina Roth & Sini Teräsahde & Marita Mäkinen & Jari Eskola

Johdanto

Suomalaisen korkeakoulujärjestelmän rakenteellinen kehittäminen on ollut käynnissä koko vuosituhaten taitteen ajan. Taustalla on eurooppalainen trendi lisätä yliopistojen taloudellista autonomiaa, joka saa yliopisto-organisaatiot tehostamaan toimintaansa, uudistamaan rakenteitaan ja vahvistamaan sidosryhmäsuhteitaan (Kohtamäki & Balbachevsky 2018; Michelsen 2010; van Vught 2009), mikä on lisännyt strategisen suunnittelun ja muutosjohtamisen merkitystä (Bleiklie 2007; Virtanen 2014). Rakenteellinen kehittäminen sai Suomessa vauhtia uudesta yliopistolaista (Yliopistolaki 558/2009). Korkeakoulukentän tiivistyminen onkin ollut näkyvissä jo esimerkiksi Itä-Suomen yliopistossa ja Aalto-yliopistossa toteutetuissa rakenteellisissa muutoksissa. Ammattikorkeakoulun yhdistämistä yliopistoon on suunniteltu muun muassa Lappeenrannan teknillisen yliopiston johtamassa LUT-konsernissa (LUT 2017) ja Lapin yliopistossa.

Tampereella rakenteellinen kehittämisprosessi käynnistettiin vuonna 2014. Tarkoituksena oli saattaa Tampereen yliopisto (TaY), Tampereen teknillinen yliopisto (TTY) ja Tampereen ammattikorkeakoulu (TAMK) yhteen uudenaikaiseksi korkeakouluyhteisöksi. Suunnitteluvaihe nimettiin Tampere3-hankkeeksi. Uuden, korkeakoulutuksen duaalimallia haastava korkeakouluyhteisön suunnittelu on tätä artikkelia kirjoitettaessa kestänyt lähes viisi vuotta, ja säätiömuotoisen Tampereen yliopiston (Tampere University) toiminnan käynnistyminen on käsillä vuoden 2019 alusta. Uuden yliopiston osaamiskärjiksi on nimetty tekniikka, terveys ja yhteiskunta. Kärkien avulla uskotaan saavutettavan korkeakoulujen rajapinnat ylittävä, monialainen ja kansainvälisesti uutta luova tutkimus- ja oppimisympäristö. Tämän yliopistojen perinteisen tehtävän lisäksi osaamiskärkien tarkoitus on suuntautua entistä vahvemmin työelämään ja vastata aiempaa räätälöidymminkin muuttuvan yhteiskunnan tarpeisiin.

Uudistus nivoutuu myös vahvasti opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM 2016) linjauksiin, joiden taustalla on tarkoitus tehostaa korkeakoulujen toimintaa hallinnollisesti ja tuloksellisesti. Ministeriön uudistuspyrkimykset ovat linjassa myös globaalien, yliopistojen muutostrendien kanssa, joissa yliopistot nähdään vahvasti yhteiskunnan pyrkimysten vahvistajina niin politiikan, sosiaalipolitiikan kuin talouden osalta. Yliopistoja ohjataan organisoimaan toimintojaan siten, että ne lisäävät opiskelijoiden liikkuvuutta yliopistojen välillä sekä saavat aikaan hallinnollisia yhdistymisiä ja yhteistyötä elinkeinoelämän kanssa. (Ks. Guri-Rosenblit & Sebková & Teichler 2007; Turk-Bicacki & Brint 2005.)

Yliopistojen organisoiminen ja johtaminen ominaispiirteensä on perinteisesti ollut professionaalinen byrokratia ja kollegiaalinen päätöksenteko (Birnbäum 1998). Uusi julkisjohtamisen malli on New Public Management (NPM), jossa mallinnetaan markkinavetoisten organisaatioiden johtamisstrategioita (ks. Dobbins 2017; Tahar & Boutellier 2013; Bleiklie, Enders, Lepori & Musselin 2011; Ferlie, Musselin & Andresani 2008). NPM-mallin erityisenä tavoitteena on kustannustehokkuus ja mitattavat tuotokset (Štech 2011; Watermeyer 2016; Shattock 2014). Ajattelutapa on rantautunut myös korkeakouluihin 1980-luvulta lähtien. Entistä useammin korkeakouluja luonnehditaan yrittä-

jämäisen yliopiston käsitteellä (Clark 1998). Taloudellisen autonomian tulon myötä korkeakouluihin on tullut yrityselmästä tuttuja piirteitä, kuten resursien käytön tehokkuuden maksimointia, jatkuvaa rakenteellista uudistamista, sidosryhmäsuhteiden hallintaa sekä korkeakoulujen johtamisen vahvistumista ja ammattimaistumista strategisen johtamisen elementteineen (Lyytinen 2018). Uudentyyppinen johtaminen joutuu helposti törmäyskurssille yliopiston perinteisten kollegiaalisen johtamisen mallien kanssa.

Muutoksen johtamisen näkökulmasta Tampere3-prosessi on jo osoittanut ns. sisäisten uudistusprosessien problemaattisuuden. Yliopiston vuoden 2017 sisäisen työhyvinvointikyselyn tulosten mukaan erityisenä haasteena muutosprosessissa nähtiin avoimen ja selkeän viestintäkuulttuurin puuttuminen. Muutoksen valmistelu on koettu byrokraattisena ja epävarmuutta tulevaisuudesta luovana prosessina, johon henkilöstö ei ole kokenut saaneensa vaikuttaa ja tästä syystä se ei ole kokenut halua sitoutua muutokseen. Näyttääkin, että erilaiset organisaatiokulttuurit ja intressit ovat tuoneet suuria haasteita päästä yhteisymmärrykseen niin suurista kuin pienemmistäkin yliopistoyhteisöä koskettavista linjauksista.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää muutoksen johtamista tutkimus- ja opetushenkilöstön näkökulmasta Tampere3-prosessin aikana, siis ennen varsinaista uuden yliopiston toiminnan käynnistymistä. Ymmärrämme *muutoksen johtamisen* (change management) tarkoittavan tietyn korkeakouluorganisaatiossa tapahtuvan ison mittaluokan muutoksen implementointia – tässä tapauksessa kolmen korkeakoulun hallinnollista ja toiminnallista yhdistämistä. *Muutosjohtaminen* (change management, transformational leadership) taas voi olla tietyn muutoksen implementoinnin lisäksi myös niin sanotun normaalitoiminnan ja sitä tekevän henkilöstön johtamista kohti organisaation uutta visiota. Jälkimmäinen usein jatkuu pitkään vielä silloinkin, kun muutos on hallinnollisesti astunut voimaan. Tässä nykypäivään kiinnittyvässä mutta tulevaisuuden orientoituneessa tutkimuksessa tarkastelu on molemmissa ja käytämmekin käsitteitä rinnakkain, kuten suomenkielisessä tutkimuskirjallisuudessa on usein tapana. (Ks. Virtanen 2014, 304.)

Muutosjohtamisen tutkimukset pohjautuvat usein organisaatioiden muutosjohtamisteorioiden klassikoihin. Niiden peruslähtökohta on henkilöstön sitouttaminen muutokseen. Muutosjohtamisen uranuurtaja Kurt Lewin (1947) kehitti kolmiportaisen mallin muutosjohtamisen tueksi, sillä vaikka muutos voidaan toteuttaa muutenkin, voi muutoksen aiheuttama toiminta olla usein vailla pitkäjänteisyyttä, joka johtaa siihen, että toiminta palaa vanhoihin uomiinsa. Lewinin mukaan muutosjohtamisen vaiheet ovat: 1) sulattaminen, jossa vanhat ja pinttynet organisatoriset mielikuvat saadaan hajotettua, 2) muutos, jossa omaksutaan uudet roolit, sekä 3) jäädyttäminen, jossa muutos vakiinnutetaan.

Kotterin (2012) kahdeksanportainen muutosjohtamisen malli on luotu Lewinin tutkimuksen pohjalta. Portaat eli muutosjohtamisen vaiheet alkavat muutoksen välttämättömyyden tunnistamisesta, jota seuraa ohjaavan tiimin perustaminen, strategian ja vision laatiminen ja siitä viestiminen. Näiden pohjalta henkilöstö valtuutetaan vision mukaiseen toimintaan, jonka jälkeen varmistetaan lyhyellä aikavälillä muutoksen onnistuminen. Näiden jälkeen voidaan muutos vakiinnuttaa ja toteuttaa täysimääräisesti sekä juurruttaa uudet toimintatavat osaksi organisaatiokulttuuria. (Kotter 2012, 24; ks. myös Aaltonen, Lehto, Pennanen & Teräsahde 2017; Juppö 2011, 65; Gromov & Brandt 2011.) Kotterin (2012) muutosjohtamisen vaiheista korostuu siis erityisesti suunnittelu ja suunnan näyttäminen, viestintä ja osallistaminen sekä motivointi.

Gill (2002) painottaa muutosjohtamisessa olevan kaksi puolta. Muutosta on johdettava suunnitelmallisesti, organisoidusti ja hallitusti, johon tarvitaan management-johtajuutta. Heikko suunnittelu, valvonta ja fokusointi pelkääntään päämäärään, välitavoitteet unohtaen, ovat ne ensisijaiset tekijät, jotka johtavat epäonnistumiseen. Tämän lisäksi tarvitaan myös ihmisiin keskittyvää leadership-johtajuutta. Vaikka rakenteet ja budjetti olisivat kunnossa, se on riittämätöntä, mikäli muita resursseja ei saada mukautettua muutoksen tasolle; tärkeintä on saada ihmiset organisaation tärkeimpänä resurssina mukaan muutokseen. Menestyksellä muutoksen johtaminen vaatii näkemystä ja strategiaa sekä näitä tukevaa kestävä kehityksen kulttuuria, jonka kaikki osalliset jakavat, sekä muutoksessa mukana olevien voimaannuttamista ja mo-

tivoimista. Nopeisiin korjausliikkeisiin perustuvan muutosjohtamisen vaarana taas ovat ennustamattomat häiriöt, jotka ovat usein seurausta viestinnän puutteesta ja väärinymmärryksistä.

Vaiheittaisen etenemisen tai kaksijakoisen muutosjohtamisen sijaan muutoksen johtaminen mielletään yhä useammin jatkuvasti käynnissä olevana, dynaamisena ja tietään etsivänä prosessina (Brown 2012). Muutosprosessiteoriassa (Hayes 2014) kiinnitetään huomio prosessidynamiikkaan ja prosessissa syntyviin reaktioketjuihin (reactive sequences). Kun muutoksessa on mukana yksilöitä ja ryhmittymiä, joilla kaikilla on omat intressinsä, ne haastavat toisiaan varmistaakseen omanlaisensa lopputuloksen. Näistä syntyvät negatiiviset reaktiot voivat olla joskus niin voimakkaita, että ne voivat viivästyttää, muuttaa, tai pahimmillaan jopa pysäyttää muutoksen. Negatiiviset reaktiot saavat aikaan uhkakuvien muodostamista ja toisten osapuolten toiminnan epäluuloista tarkkailua. Jotta tämä voidaan välttää, on muutosjohtajien kyettävä tarkastelemaan sekä omaa että toisten toimintaa, löydettävä kipupisteet ja tiedostamattomat toimintamallit sekä löydettävä vaihtoehtoiset käytänteet, jotka tuottavat joustavia mutta kontrolloituja reaktioita ja johtavat toivottuun lopputulokseen. Muutosjohtaminen prosessina on aina parhaan mahdollisen ratkaisun etsimistä useista vaihtoehdoista. (Hayes 2014, 1–5.) Prosessiajattelu muutosjohtamisessa on kannattavaa prosessin hitaudesta huolimatta, sillä korkeakouluyhteisön eri akateemisten kulttuurien integrointi onnistuneesti toisiinsa on avainasemassa muutokseen sitouttamisessa ja muutoksen onnistumisessa (Välilä & Nokkala 2014). Muutosprosessissa opettajat ja tutkijat tarvitsevat aikaa ja tilaa hahmottaakseen ammatillisen identiteettinsä uudeksen suhteessa menneeseen ja tulevaan, opiskelijoihin, kollegoihin ja koko työyhteisöön (Mäenpää, Annala, Mäkinen, Wallin & Eskola 2017).

Korkeakoulujen muutoksen johtamisessa on tasapainoteltava kahden vastakkaisen johtamisstrategian välillä. Toinen on ylhäältä alaspäin suuntautuva (top-down) johtamissuunta (Paradeise & Thoenig 2013), jossa johtajien valtaa on lisätty, managerialistisia struktuureja vahvistettu ja demokraattisilla vaaleilla valittujen edustustojen ja tiedekuntien vaikutusvaltaa vähennetty. Toinen on jaetun vastuun mukainen ratkaisu, alhaalta ylöspäin suuntautuva johtamistyyli (bottom-up), jossa henkilöstön sitouttaminen muutokseen

toteutuu keskinäisten arvojen tunnistamisen ja yhteisten tavoitteiden avulla (Juppo 2011, 50–51; Bleiklie, Enders & Lepori 2017). Kollegiaaliseen päätöksentekoon tottuneessa akateemisessa yhteisössä pelkästään top–down-johtamista ei hyväksytä, kun taas bottom–up-johtamistapa ei korkeakoulun muu-
tostilanteessa usein riitä (ks. Kivistö 2018), sillä akateeminen henkilöstö pyrkii luonnollisesti lähinnä säilyttämään luomiaan tutkimus- ja koulutustehtäviin perustuvia rakenteita. Johtajien haasteena korkeakoulun muutoksen johtamisessa on siis sekä soveltaa muutosjohtamisen teoreettista tietämystä että samalla kunnioittaa korkeakoulun historiallista traditiota ja akateemista profes-
siota. Tämän sanotaan onnistuvan ottamalla henkilöstö mukaan ratkaisujen etsimiseen läpinäkyvällä ja tehokkaalla, avoimella viestinnällä, osallistamisella ja motivoinnilla alusta alkaen (Välimaa & Nokkala 2014). Organisaation luonteesta johtuen muutoksen johtaminen korkeakoulussa vie todennäköisesti enemmän aikaa kuin selkeämmän hierarkian organisaatioissa, mutta osallistava johtaminen myös sitouttaa henkilön muutokseen onnistuneemmin. (Juppo 2011, 50–51.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa, millaisten muutoksen johtamisessa tehtyjen ratkaisujen koetaan sitouttavan korkeakoulu yhteisön tutkimus- ja opetushenkilökunnan muutokseen ja ennakoita, miten nämä ratkaisut realisoituvat tulevan korkeakoulu yhteisön työelämän käytännössä. Tutkimusongelmat ovat:

- 1) *Millaisen muutosjohtamisen oletetaan sitouttavan muutokseen?*
- 2) *Miten muutoksen johtamisessa tehtyjen ratkaisujen oletetaan näkyvän korkeakoulu yhteisön tulevassa arjessa?*

Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto (n=27) kerättiin eläytymismenetelmällä Tampere3-korkeakoulujen tutkimus- ja opetushenkilökunnalta maaliskuussa 2018 e-lomakkeella. Saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta selvittää, miten Tampere3-yhdistymisprosessin taustalla olevassa muutosjohtamisessa tehdyt ratkaisut vaikuttavat niin, että tutkimus- ja opetushenkilöstö sitoutuu muutokseen ja miten nämä johtamisratkaisut näkyvät tulevassa yliopistoyhteisön

arjessa tutkimus- ja opetushenkilökunnan näkökulmasta. Saatekirje ja kehyskertomusvariaatiot lähetettiin tutkimuslupien saannin jälkeen korkeakouluille. Kehyskertomusvariaatioon vastattiin sen mukaan, oliko vastaajan sukunimen ensimmäinen kirjain A—L vai M—Ö. Taustatietoina kysyttiin ainoastaan taustaorganisaatiota (TaY, TTY, TAMK). Tutkimukseen osallistuville henkilöille annettiin aluksi noin viikon ajan mahdollisuus kirjoittaa oma tarina lyhyen kehyskertomuksen pohjalta, mutta vastausaikaa jatkettiin toisella viikolla. Muutosjohtamisen onnistumista ja epäonnistumista varioitiin kahden kehyskertomuksen, sekä onnistumis- että epäonnistumisnäkökulmaversion, kautta:

- A) *Luo mielikuva korkeakoulu yhteisöstä viiden vuoden päästä. Kirjoita eläytyen, miten muutosjohtamisessa onnistuttiin sitouttamaan henkilöstö muutokseen ja miten se näkyy korkeakoulu yhteisön arjessa.*
- B) *Luo mielikuva korkeakoulu yhteisöstä viiden vuoden päästä. Kirjoita eläytyen, miten muutosjohtamisessa epäonnistuttiin sitouttamaan henkilöstö muutokseen ja miten se näkyy korkeakoulu yhteisön arjessa.*

Kehyskertomusvariaatiot loivat tutkimukseen osallistuville henkilöille orientaation tulevaisuuteen liittyvistä skenaarioista nykyisyydessä tehtyjen johtamisratkaisujen pohjalta, mutta eri näkökulmista tarkasteltuna. Tarkoituksena oli vertailla korkeakoulujen tuloksia keskenään sen osalta, poikkeavatko niissä esiintyvät teemat toisistaan merkittävästi. Vertailu ei kuitenkaan ollut relevanttia, koska korkeakoulujen keskinäinen vastausprosentti oli hyvin epätasainen. Kaiken kaikkiaan vastauksia kertyi niukasti, mutta molempiin kehyskertomuksen versioihin yhtäläinen määrä.

Onnistumisnäkökulmaa pohdittiin alun perin neljässatoista kehyskertomuksessa, mutta kahdessa kertomuksessa kirjoittajat olivat kääntäneet vastauksensa onnistumisen sijasta epäonnistumisnäkökulman käsittelyyn. Tosiasiallisesti onnistumisnäkökulmaa pohdittiin siis kahdessaatoista kertomuksessa (n=12) ja epäonnistumisnäkökulmasta kirjoitettiin viidessätoista kertomuksessa (n=15). Kaikkiaan vastauksia kertyi 27. Kirjoitettujen tarinoiden pituus vaihteli kahdesta lauseesta sivun mittaiseen vastaukseen. Aineiston laajuus oli seitsemän sivua (fontti Calibri, fontti 11, riviväli 1). Vastausten keskipituus oli 118 sanaa ja kaikkiaan aineistoa kertyi 3053 sanaa. Sitaatteihin

on liitetty tunnistetieto taustaorganisaatiosta (TaY/TTY/TAMK) ja vastauksen tunnusnumero, esim. 209 TAY. Vastauksia (n=27) saatiin eniten TaY:sta (n=19), seuraavaksi eniten TTY:ltä (n=5) ja vähiten TAMK:sta (n=3), joten vastauksissa näkyvät eniten TaY:n henkilöstön ajatukset ja asenteet. Taustaorganisaatiosta riippumatta vastaukset olivat teemoiltaan ja oletuksiltaan yllättävän samankaltaisia. Tämä kertonee siitä, että samat kysymykset ovat nousseet keskustelunaiheeksi tutkimus- ja opetushenkilökunnan keskuudessa yli kampusrajojen, eikä näkemyksissä ja odotuksissa ollut ainakaan merkittäviä organisaatiokohtaisia eroja sen perusteella, mitä vastauksista tuli esille. Eittämättä kuitenkin aineiston vinous tuottaa tiettyjä haasteita tulosten tulkinnalle, mikä on syytä pitää mielessä artikkelia lukiessa. Tulokset kertovat korkeakoulujen henkilöstön käsityksistä, mutta mitenkään edustava näytteemme ei ole, sen paremmin eri korkeakoulujen kuin erilaisten käsitysten osalta. Tämä sisältää riskin siitä, että vastaajiksi valikoituivat nimenomaan prosessiin kriittisesti suhtautuvat henkilöt. Aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Tulokset

Vastauksissa toistuivat samankaltaiset pohdinnat Tampere3-korkeakoulu-yhteisön arjesta kehyskertomuksen onnistumis- tai epäonnistumisnäkökulmasta riippumatta. Erilaisina teemoina muutosprosessijohdon ja henkilöstön välisissä suhteissa voitiin nähdä avoimuus, ajankäyttö, resurssit, allokointi ja vallankäyttö. Kollegiaalisuus, luottamus, ja työyhteisöjen erillisyyys, jotka kaikki vaikuttavat työilmapiiriin ja -motivaatioon sekä tutkimus ja innovatiivisuus, joiden taso on yhteydessä omaan työidentiteettiin, näkyivät henkilöstöön liittyvissä pohdinnoissa. Esille tulleet opiskeluun liittyvät alateemat olivat pedagogiikka, työelämälähtöisyys ja monitieteisyys sekä opiskeluilmapiiri ja -motivaatio, joihin vaikuttaa esimerkiksi henkilöstön työilmapiiri ja joihin muutosjohtamisen onnistuminen vaikuttaa monin eri tavoin. Tärkeimpänä, koko aineistoa leimaava ja sen analyysia eteenpäin kuljettavana teemaparina nähtiin kuitenkin *viestintä ja osallistaminen*, jotka ovat muutoksen johtamiseen liittyviä strategisia valintoja. Toinen kärkiteemapari, *työilmapiiri ja*

työmotivaatio, ovat joiltakin osin seurausta viestinnän ja osallistamisen ratkaisuista ja vaikuttavat luottamuksen syntyminen kautta henkilöstön muutosmyönteisyyteen. Kolmanneksi teemapariksi pelkistettiin *opiskeluilmapiiri ja -motivaatio*.

Viestintä ja osallistaminen näkyivät tuloksissa (n=17/27) selkeästi muutokseen sitouttavina (onnistumisnäkökulma) tai sitoutumista heikentävinä (epäonnistumisnäkökulma) johtamisratkaisuin. Viestinnän ja osallistamisen merkitys sitoutumisessa muutokseen ja organisaation toimintakulttuuriin on ollut keskiössä muutosjohtamisteorioissa (Kotter 2012; Lewin 1947) ja myös aiemmissa tutkimuksissa ja teoreettisissa tarkasteluissa (Hayes 2014, muutosjohtaminen prosessina ja prosessin kokonaishallinta; Gill 2002, näky, arvot, strategia, voimaannuttaminen, motivointi ja inspiroiminen; Appelbaum ym. 2017, johtamistyylin tuotokset ja muutosvastarinta), joiden kanssa tämän tutkimuksen tulokset olivat yhteneväisiä. Muutamissa vastauksissa esitettiin ajatuksia viestinnän ja osallistamisen nykyisestä, heikosta tasosta (ks. Coates 2009; Vidovich & Currie 2011):

Koko prosessi oli hyvin sekava (kuka päättää, mitä ja koska) ja oli epäselvää, miten siihen voi vaikuttaa. Silloin kun näkemyksiä kysyttiin, oli vaikea hahmottaa, miten saatua tietoa hyödynnettiin. Valmistelu näyttäytyi henkilöstölle kaoottisena, ja edes tiedekunnan johdossa ei tiedetty, mikä on kulloinenkin tilanne (207 TAY).

Joidenkin vastaajien mielestä koko Tampere3-prosessi on siis vaikuttanut epäselvältä ja hallinnon tiedotuspolitiikka epäluotettavalta. Hierarkkinen johtamistyyli, jossa tiedottamisen ja osallistamisen tavat ovat puutteellisia, on aiheuttanut luottamuspuulan johtoon:

Muutokset tehtiin pienellä porukalla lähes salassa muilta työntekijöiltä. Näennäisiä tiedotustilaisuuksia pidettiin, mutta varsinaista vaikuttamismahdollisuutta ei henkilöstöllä ollut (210 TAY).

Sen sijaan, että koko yliopistoyhteisö keskustelisi strategisista valinnoista, onkin vastausten mukaan päätökset tehty kollegiaalisen yhteisön selän takana (ks. Blaschke, Frost & Hattke 2014). Henkilöstö siis koki, että heidän osallistamisensa yliopistoa koskeissa asioissa on ollut erittäin puutteellista: *Työntekijät kokevat yhä enenevässä määrin olevansa ”vain töissä” yliopistolla, eivätkä*

he juuri koe, että heidän mielipiteitään arvostettaisiin, saati kuunneltaisiin yliopistoa koskevissa asioissa (212 TAY). Kokemuksia vaikutusmahdollisuuksien kaventumisesta on raportoitu myös aiemmissa tutkimuksissa (ks. Vidovich & Currie 2011, 45). Van Houtte (2007, 826) tarkastelee luottamusta opettajien näkökulmasta ja nimeää viisi ulottuvuutta, joista kolme ensimmäistä ja erityisesti korkeakoulukontekstissa korostuvaa tekijää ovat: 1) luottamus johtoon, 2) luottamus kollegoihin ja 3) luottamus organisaatioon. Luottamus on merkittävin tehokkuustekijä koulutusorganisaatiossa, sillä luottamuspuola johtaa työtyytyttömyyteen, joka puolestaan johtaa alempaan suorituskykyyn, poissaolojen kasvuun ja jopa työstä kokonaan pois jäämiseen.

Luottamuspuola sekä siitä seurauksena olevan yhteisen tahtotilan puuttuminen ovat joidenkin aineistossa olleiden skenaarioiden mukaan johtamassa motivaation heikkenemiseen ja innovaatiopulaan, eikä muutokseen pystytäkään sitoutumaan. Riskinä on tällöin yliopiston kansallisen ja kansainvälisen kilpailukykyyn sekä vetovoiman heikkeneminen (ks. Välimaa & Nokkala 2014). Tilanne Tampere3-prosessissa kärjistyi keväällä 2018 (Siltamäki 2018), kun erimielisyys johtosäännön lainmukaisuudesta ja siitä juontuva luottamuspuola johti ulosmarssiin Tampereen yliopistolta sekä kantelun oikeusministeriölle: *Etenkin kevään 2018 johtosääntösekoilu osoitti, että siirtymäkauden hallituksella ei ollut edes halua kuunnella korkeakoulu yhteisöä ja se, miten hallituksen johto esiintyi mediassa kieli kunnioituksen puutteesta* (207 TAY). Luottamuspuola ja siitä seuranneet mielenilmaisut näkyivät erityisesti Tampereen yliopiston kampuksella, TTY ja TAMK taas ovat olleet enemmänkin tarkkailijan roolissa. Tämä kuvastaa erilaisia vuosikymmenien aikana muodostuneita korkeakoulukulttuureita ja toimintatapoja, jotka törmäytetään tällaisessa muutospaikkassa.

Hayesin (2014) muutospaikkadynamiikkaa koskevia huomioita tutkimusaineistoon mukailtaessa huomataan, että ainakin joidenkin vastausten perusteella luottamuspuolasta johtuen johdon ja henkilöstön välit ovat konfliktituneet. Kokemus, että muutosta on johdettu ylhäältä alaspäin, on aiheuttanut epäluottamusta ja sitä kautta negatiivisia reaktioita johtoa kohtaan henkilöstön keskuudessa: *Siirtymäkauden hallituksen toimintaa kuvailtaneen yhä [viiden vuoden kuluttua] yhteisön sosiaalisen luottamuksen röstöpoltoksi*

(210 TAY). Luottamuksen ja muutokseen sitoutumisen ilmapiirin mahdollistaa henkilöstön voimaannuttaminen ja motivointi (Gill 2002) viestinnän ja osallistamisen kautta. Joissain tulevaisuusskenaarioissa kävi ilmi pelko, että näin ei kuitenkaan tule tapahtumaan:

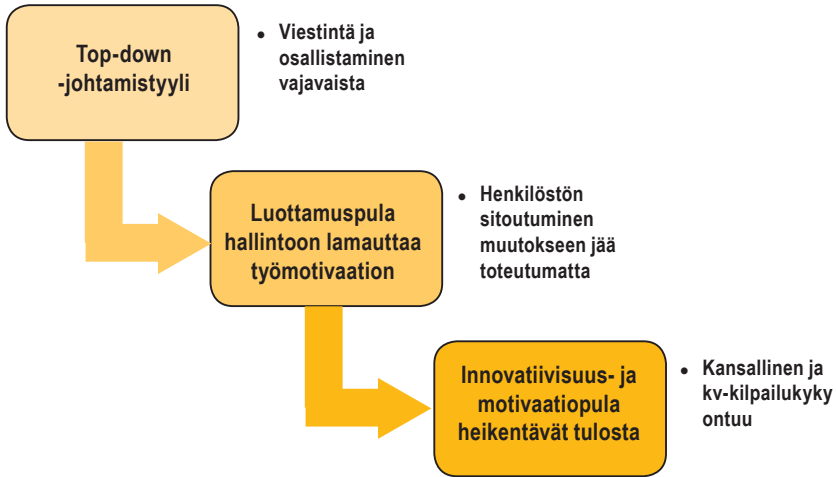
Muutosjohtajuuteen ei panostettu tarvittavasti T3-hankkeen aikana. Johtajat olivat liian kiireisiä itse muutosten suunnittelussa, jolloin alaiset olivat pitkälti oman onnensa nojassa, sillä todelliselle johtamiselle ja sparraamiselle ei juuri ollut aikaa (211 TAY).

Joidenkin vastaajien mielestä henkilöstön ja opiskelijoiden tehtäväksi on jäänyt – ja jää myös tulevaisuudessa – vain hyväksyä muutokset. Tämän vuoksi mahdollisesti jokaiseen hallinnolliseen uudistukseen myös tulevaisuudessa suhtaudutaan epäluulolla (ks. Paradeise & Thoenig 2013; Rowlands 2013): *Hallinnon puheeseen ei voi luottaa, koska yleisesti ymmärretään, että sillä vain kaunistellaan uutta strategisen johtajuuden visiota* (209 TAY). Tällainen kokemus voi luoda katkeruutta ja muutoshaluttomuutta (Vidovich & Currie 2011).

Useissa (n=11/27) sekä onnistumis- että epäonnistumisenäkökulmissa esiintyneissä vastauksissa viitattiin epäonnistuneen muutosjohtamisen johtuvan siitä, että se on tähän mennessä toteutettu muutosjohtamisorganisaation taholta ylhäältä alaspäin -tyyppisenä ratkaisuna (Paradeise & Thoenig 2013; Kauko 2013, 194; Frølich & Huisman & Slipersæter & Stensaker & Bótas 2013), kaukana henkilöstön työstä ja arjesta ja jossa viestintä ja osallistaminen ovat puutteellista:

Jos asiat jatkuvat samalla lailla, eli henkilöstöä ei oteta mukaan päätöksiin ja kehityksen suuntaamiseen, johtaa se kyynistymiseen ja siihen, että yhteistä korkeakoulua on vaikea synnyttää yhteisen tahtotilan puuttuessa. Jos opetushenkilöstön osallistuminen vaikuttamiseen ja kehittämiseen on samanlaista kuin nyt, tulokset jäävät heikoksi, ja syntyy kaksi todellisuutta (206 TAMK).

Kuviossa 1 esitetään aineiston analyysissä löytyneisiin tuloksiin perustuen pelkän managerialistisen ja hierarkkisen ylhäältä alas -johtamistyylin riskitekijät korkeakouluyhteisön työilmapiirille, työmotivaatiolle, kilpailukyvyille ja veto-voimalle.



Kuvio 1. Top-down -johtamistyylin riskit korkeakoulu yhteisölle

Epäonnistumisskenaarioissa ennakoitiin paikoin, että jos Tampere3:n ylhäältä alas -johtamisstrategiaa jatketaan ennallaan, tulee se johtamaan ajankuvan muutokseen korkeakoulujen rakenneuudistuksissa: yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tuottaminen todetaan paremmaksi vaihtoehdoksi, kun se toteutuu pienissä akateemisissa yksiköissä suurten yliopistokeskusten sijaan (ks. Seeber ym. 2014): ... *ajankuva muuttui ja tajuttiin että suuri ei ole kaunista eikä yliopistojen tehtävä ole pelkästään tuottaa innovaatioita* (204 TAY). Jos sen sijaan muutosta ryhdytään johtamaan alhaalta ylös henkilöstön asiantuntemusta arvostaen, henkilöstö voi kokea uudenlaista motivaatiota, kuten eräässä onnistumisenäkökulman tulevaisuusskenaariossa kuvataan:

Muutosta ei pakotettu nopealla aikataululla ylhäältä alas, vaan ryhdyttiin rakentamaan muutosta alhaalta ylös. Motivaatio parani ja monet huomaisivat uudenlaisen yhteistyön hyödyt (112 TAY).

Muutamassa onnistumisskenaarion vastauksessa ($n = 4/12$), jossa katseltiin viiden vuoden päässä olevasta tulevaisuudesta taaksepäin, nähtiin, että vielä on mahdollista vaihtaa suuntaa ja johtaa alhaalta ylöspäin: *Parannusta on tehty*

kuitenkin siinä, että johto on ymmärtänyt, että sitouttaminen tapahtuu ruohonjuuritasolta käsin eikä ylhäältä organisaatiosta (103 TAY).

Työilmapiiriin, työmotivaatioon ja korkeakoulutyöyhteisön toimivuuteen otettiin kantaa suurella osalla sekä onnistumis- että epäonnistumisskenaarioita (n=20/27) ja korkeakouluyhteisön taustaorganisaatioiden (TaY, TTY, TAMK) erillisyyteen viitattiin myös varsin monessa vastauksessa (n=17/27). Epäonnistumisnäkökulmasta katsoen top-down-tyyppisen johtamisen lisäksi korkeakouluyhteisön kampusten erillisyyden ja yhteisöllisyyden puuttuminen tulevat vaikuttamaan siihen, että työilmapiiri implikoituu avoimena eripuraisuutena, mikä puolestaan lisää epävarmuutta, uupuneisuutta ja kyynistymistä siitäkin huolimatta, että jokainen pyrkii hoitamaan työnsä moitteetta (ks. Meyer & Evans 2003). Kiireen tuntu, kireät aikaraamit, joiden puitteissa on tehtävä päätöksiä ja tuloksia (Meyer 2007) sekä huono yhteistyön ilmapiiri, jossa toinen kampus näyttäytyy toiselle kehityksen tulppana ja toinen taas hallinnon lemmikkinä, estää uuden ja dynaamisen ympäristön toteutumisen, yhteen hiileen puhaltamisen ja keskustelun opetuksen ja tutkimuksen sisällöstä:

Tieteenalasta riippuen osa porukasta elää yhä vanhaa yliopistoaan kahdessa leirissä, osa taas elää uutta yhteistä yliopistoa eikä enää haikaile vanhan perään. Luultavasti jako menee samoja linjoja kuin nykyinen vastahankakin. TTY:läiset ja Kauppi sopeutuvat, Kaleva haraa yhä vastaan (201 TTY).

Yhdistyvien korkeakoulujen kampusten erillisyyden aiheuttaa siis riskin yhteisöllisyyden puutteelle ja synergiaetujen saavuttamiselle (ks. Välimaa & Nokkala 2014), ellei ihmisten johtamiseen (Gill 2002) muutoksen johtamisessa panosteta. Vaaran paikkana nähtiin se, että vanhat rakenteet ja työyhteisöidentiteetit jäävät korkeakouluyhteisössä elämään epäonnistuneen muutosjohtamisen seurauksena vielä viidenkin vuoden kuluttua: *Kampusten identiteetti on säilynyt erillisenä, eikä todellista synergiaa ole päässyt syntymään, eikä sitä myöskään ole osattu asianmukaisesti fasilitoida (209 TAY).* Pelkona oli se, että ensimmäiset vuodet nähdään erilaisten kulttuurien törmäilyinä, jolloin ai-noastaan hallinto on yhteinen:

Henkilökunta ei ole sitoutunut uuteen korkeakouluyhteisöön, eletään vielä vanhan organisaatorakenteen mukaan. Pidetään kiinni aikaisemmasta

”omasta tontista”, eikä olla valmiita muuttamaan katsantoa uuden yhteisön mukaisesti (210 TAY).

Edeltävä epäonnistumisskenaario kuvastaa hyvin melko yleistä huolta siitä, että organisaatioiden työkuluttuurien yhdistyminen jää haaveeksi. Vanhat organisaatiot elävät sekä puheen että käytännön tasolla ja eri kampuksilla on toisistaan poikkeavia näkemyksiä korkeakoulu yhteisön tulevaisuudesta. Vuorovaikutteisuus muuttuu vaativammaksi erilaisten toimintakulttuurien rajapinnoilla jättäen kollegiaalisen toiminnan haaveeksi erilaisista yhteistointayrityksistä huolimatta, koska johtamisessa keskitytään enemmän hallintohierarkioiden vahvistamiseen kollegiaalisten struktuurien heiketessä (Bleiklie & Kogan 2007). Toisaalta joissakin onnistumisskenaarioissa nähtiin Tampere3-uudistuksen mahdollistama yhteistoiminnallisuuden merkitys horisontaalisella, kollegiaalisella tasolla ja mahdollisuus resurssien runsaampaan allokointiin tutkimukselle, mikä synnyttäisi odotettuja tuotoksia innovoinnin ja uuden tutkimuksen kautta ja vahvistaisi yhteisöllisyyttä entisestään:

Tampere3-korkeakoulu yhteisö työskentelee tiiviisti yhdessä toinen toistaan arvostaen. Kun ollaan opittu tuntemaan toisia paremmin, niin ymmärretään paremmin sekä ammattikorkeakoulun että yliopiston tutkintojen yhteiskunnalliset tehtävät. Yhteiset teemalliset ryhmät toimivat aktiivisesti ja ryhmään tuotetaan uusinta tietoa ko. alueelta (114 TAMK).

Yhteistoiminnallisuus ja hyvä yhteishenki kollegiaalisen verkottumisen ja arvostuksen kautta ovatkin se perusta, jolle yhteisen hyvän rakentuminen korkeakouluorganisaatioissa perustuu (Parks, Joireman & Van Lange Paul 2013) ja tätä voidaan hallinnon taholta edistää tietoisesti:

Viiden vuoden kuluttua korkeakoulu yhteisössä monitieteellinen yhteistointa on arkipäivää. Muutosjohtamisessa onnistuttiin, kun luotiin riittävästi resursoitua puitteet yhteistyölle. Etenkin kiinnitettiin huomiota tutkimuksen ja opetuksen dialogin vahvistamiseen riittävin aika- ja henkilöstöresurssein (111 TAY).

Korkeakoulutuksen tulevaisuus ei siis nojaa niinkään akateemisten organisaatioiden mahdollisimman tehokkaaseen hallinnolliseen organisointiin, vaan kykyyn luoda arvostuksen ja luottamuksen ilmapiiri (Coates 2009), joka ruokkii yhteistyötä ja luovaa työskentelyä. Tämä on epäonnistumisskenaarioiden mukaan vaarassa unohtua: — *työilmapiirin huonontuminen ei enää*

houkuttele nuorempia töihin yliopistoon samanaikaisesti, kun talouden muu elpyminen houkuttelee osajia yritysmaailmaan ja laajenevien julkisten sektorien palveluyhtiöiden palvelukseen (205 TAY).

Aineistosta kävi ilmi joidenkin vastaajien kokemukset huonosta ilma-
piiristä, jonka nähtiin laskevan työmotivaatiota ja jonka nähtiin juontuvan
kokemuksista hämärän ja sekavan uudistuksen aiheuttamasta väsymyksestä,
pelosta, epävarmuudesta ja muutoksen johtamisen hallitsemattomuuden
tunteesta. Tämä saa opettajat ja tutkijat miettimään omaa tulevaisuuttaan
Tampere3-korkeakoulu-yhteisössä: *Pelko ja epävarmuus määrittelee entistä
enemmän akateemista uraa ja nuoret tutkijat tähyävät jatkuvasti muihin kor-
keakouluihin (209 TAY).* Pelkoja ja epävarmuutta aiheuttanee eritoten koke-
mukset muutoksen johtamisen hallitsemattomuudesta: *Keskustakampuksella
hämmästellään viiden vuoden ja yhtä monen hallintotieteellisen tutkimuksen
jälkeen, miten muutosprosessin toteuttajat eivät ole lukeneet ilmeisesti yhtään
kriittistä organisaatiotutkimusta, jonka pohjalta uudistus oltaisiin voitu viedä
maaliinsa, jos ei onnistuneesti niin ainakin suhteessa onnistuneemmin (209
TAY).* Henkilökunnan näkemyksen mukaan muutoksen johtaminen ei ole
ollut näkyvän systemaattista eikä ole ainakaan näkyvästi perustunut organi-
saatio- ja johtamistutkimukseen.

Tulevaisuuden vaikean ennustettavuuden takia on odotettavissa, että
henkilökunnan vaihtuvuus on suurta ja tapahtuu paljon aikaistettuja eläköi-
tymisiä. Joistakin epäonnistumisskenaarioista ilmeni myös huoli siitä, että
työntekotavat ja -järjestelmät vaihdetaan toisiin ja että tietojärjestelmät ja hal-
lintopalvelut yhdistyvät liian hitaasti, jolloin työtaakka lisääntyy samaa tahtia
tuotosvaatimusten kanssa: *yhteisö ei ole vielä kukaan ottanut kunnolla näkyväksi
tavoitteekseen digitaalista T3-yhteisöä, mikä näkyy prosessien hankalina toteu-
tuksina ja manuaalisen työn määrässä (211 TAY).* Vaikka monissa skenaarios-
sa otaksuttiin, että erillisistä identiteeteistä ei päästä eroon herkästi, oli vas-
tauksista kuitenkin tulkittavissa optimistisia näkymiä hyvään kollegiaaliseen
yhteistyöhön, mikäli sille annetaan tilaa moniammatillisten yhteistyöverkos-
tojen kautta: *Uusi korkeakoulu-yhteisö on viiden vuoden kuluttua jo muodostu-
nut ainakin siltä osin, että hallintorakenteet ovat toimivat, koulutukset suju-
vat ja tutkimustakin tehdään jo yli kampusrajojen (113 TAY).* Tätä kehitystä

jouduttaisivat kannustimet, jotka edesauttaisivat henkilöstön sitoutumista muutokseen ja korkeakoulu yhteisön arkeen (ks. Meyer & Evans 2003), kuten aineistostakin kävi ilmi: *Tutkimusyhteistyö eri alojen välillä lisääntyi huomasti, kun uusi yliopisto tuki sitä pienten kannustimien, eli parhaille yhteistyöideoille myönnettujen rahallisten tukimuotojen avulla* (108 TAY).

Kokemus ylhäältä alaspäin -tyyppisestä johtamisesta, pelko tulevan korkeakoulu yhteisön erillisyydestä ja tarpeellisten uudistusten toteuttamatta jäämisestä, sekä hyvien toimintatapojen ja käytäntöjen kehittämisen pysähtyneisyydestä tekevät työsuhteen henkisestä pohjasta erittäin hataran: *Organisaatiomuutokset asettuvat pedagogisten uudistusten edelle, ja työrauha on muistoa vaan kun henkilöstöä vaaditaan sitoutumaan uusiin toimintoihin, rooleihin, ja mittareihin* (209 TAY). On luonnollista, että muutoksen yhteydessä on aina vastarintaa, niin korkeakouluissa kuin kaikissa muissakin organisaatioissa (Gilley, Godek & Gilley 2011). Tästä syystä muutoksen johtamisessa tehdyt strategiset valinnat, kuten koko korkeakoulu yhteisön kuunteleminen, osallistaminen ja palkitseminen (ks. Appelbaum, Degbe, MacDonald & Nguyen-Quang 2015) vaikuttavat henkilöstön haluan sitoutua muutokseen. Näistä valinnoista riippuu, voidaanko muutos hyväksyä osaksi organisaation elinkaarta vai asettuuko korkeakoulu yhteisö Tampere3-identiteetin puuttuessa muutosvastarintaan (ks. van Dijk & van Dijk 2009). Positiivisten tulevaisuusskenaarioiden mukaan tiedottamis- ja osallistamiskäytäntöjen muuttaminen avoimeksi ja yhteisöä muutokseen sitouttavaksi johtamiseksi johtaa luottamuksensa johtoon saavuttaneeseen, yhtenäiseen ja hyvinvoivaan yhteisöön, joka kokee voivansa vaikuttaa asioiden kulkuun. Näin muodostuu sekä johtamisen että vuorovaikutuksen osalta sujuvasti toimiva organisaatio, jonka ilmapiirissä on mahdollista tehdä sekä pedagogisia että tutkimuksellisia arjen innovaatioita (Parks ym. 2013).

Opiskelijoiden tulevaisuuteen liittyviä pohdintoja oli lähes puolella vastaajista ($n=12/27$) siitä huolimatta, että kehyskertomuksissa ei opiskelijoita nostettu esille. Merkittävä osa vastaajista pohti siis muutosta paitsi oman työnsä näkökulmasta, myös opiskelijoiden ja yhdistyneen korkeakoulun tarjoaman koulutuksen näkökulmista. Onnistuneen muutoksen johtamisen tulokset ilmenevät lopulta laadukkaana koulutuksena ja motivoituneina opiskelijoi-

na. Jos monialaisen ja -tieteellisen koulutuksen toteuttaminen onnistuu ja muutoksen johtamisen seurauksena kampusten yhteistyö sujuu hyvin, tutkinto-ohjelmat keräävät kiinnostuneita ja motivoituneita opettaja ja opiskelijoita jokaiselta kampukselta: *Kandi–maisteri-vaiheen opiskelijat uskaltavat jo hypätä TAMK:n ja TTY:n yhteisiin projektiopintoihin ja saavat täältä hienoa projektiosaamista toimiakseen tulevaisuuden töissään laaja-alaisessa ammatillisessa yhteisössä* (105 TAY). Erityisen tärkeänä ja mahdollisena muutosjohtamisen onnistumisen seurauksena tulevaisuusskenaariossa nähtiin joustavien siltaopintojen lanseeraaminen eri tieteenalojen yhdistämisessä, etenkin teoria- ja käytäntöpainotteisten opintojen välillä: *Teoreettisesti suuntautuneille lajakkailla AMK:sta valmistuneille on löydetty toimiva silta-opintopaketti, jotta siirtyminen maisteriopintoihin tapahtuu opiskelijan sekä koulutusohjelman näkökulmasta kivuttomasti* (105 TAY).

Skenaarioissa ennakoitiin, että ristiinopiskelu ei kuitenkaan välttämättä suju saumattomasti sen vuoksi, että kampusten lähtökohtaiset alat – terveys, tekniikka ja yhteiskunta – ovat täysin erilaiset ja voivat tuntua vaikealta opiskella, jos niihin ei ole perehtyneisyyttä. Toisaalta onnistumisenäkökulmapohdinnoissa nähtiin, että työelämälähtöisyys on opiskelijoille etu: *Ammattikorkeakoulun käyttämä pedagogiikka ja työelämälähtöisyys on houkuttellut tiedeyliopiston opiskelijoita opiskelemaan myös AMK:n opintotarjontaa* (114 TAMK). Merkityksellisinä ristiinopiskelun hyötyinä aineistossa mainittiin opiskelijoiden kannalta projektiosaaminen, monitieteisyyden arvostaminen ja opintokokonaisuuksien oikean kohdentamisen tunnistaminen:

Kaikilla tutkinnoilla on omat erityispiirteensä ja niitä arvostetaan ja hyödynnetään monialaisissa opiskeluryhmissä ja hankkeissa. Tampere3-korkeakouluyhteisön jäsenet kertovat yleensä työympäristöstään ja onnistumisistaan (114 TAMK).

Tällainen opiskelijoiden voimaannuttaminen heidän kehittämisekseen ja identiteettinsä vahvistamiseksi edistää muutosta (ks. Tam 1999) ja kumuloi-tuu korkeakouluyhteisön tulevaan arkeen. Kirjoittajien mukaan muutoksen johtamisen epäonnistuessa opiskelijoiden etu jää Tampere3-prosessissa ja seuraavan viiden vuoden aikajänteellä taka-alalle: *Opiskelijat alkavat suosia muita yliopistoja vaikean tilanteen vuoksi ja ministeriö painostaa Tampere3-yliopistoa*

radikaaleihin uudistuksiin (205 TAY). Osallistumisen tunne sekä organisaation positiivisen työilmapiirin vaikuttama vakaus ja innovointi vaikuttavat opiskelijoiden opiskelijatytytyväisyyteen ja ovat korkeakouluyhteisön kilpailuvaltteja paitsi perustutkinto-opiskelijoiden, myös nuorten tutkijoiden parissa, kun taas päinvastainen skenaario vie pois päin.

Onnistumisnäkökulman vastauksissa näkyi varovainen optimismi Tampere3-prosessin onnistumiseen, mikäli muutosjohtamiseen tehdään korjausliikkeitä henkilöstöä kuuntelevampaan ja osallistavampaan sekä heidän asiantuntemustaan kunnioittavampaan suuntaan. Tästä todennäköisesti seuraisi työilmapiirin ja työmotivaation lisääntyminen, kollegiaalisuus sekä opiskelijoiden voimaantuminen. Myönteisiä seurauksia olisivat myös monitieteisyyden toteutuminen sekä uusimman tutkimustiedon menestyksellä tuottaminen ja innovointi, jotka johtaisivat koulutusorganisaation kilpailukykyyn kasvuun ja menestykseen hyödyttäen sitä kautta koko yhteiskuntaa (Välimaa & Nokkala 2014). Yksilöiden sitoutuminen muutokseen on mielenlaatu, joka on välttämätön organisaatiomuutoksen menestykselle (Herscovitch & Meyer 2002) – eikä pelkästään positiivisena käytöksenä, vaan tietoisena haluna tukea ja työskennellä organisaation menestyksen puolesta (Choi & Ruona 2011) toimien samalla muutosagentteina (Cai, Pinheiro, Geschwind & Aarrevaara 2016) opiskelijoiden suuntaan (Doring 2002). Tähän myös positiivisissa tulevaisuusskenaarioissa viitattiin Tampere3-identiteetin muodostumisen kautta: kun koetaan sitoutumista muutokseen, omasta työyhteisöstä voi olla ylpeä ja iloita omasta kontribuutiosta opetukselle ja tutkimukselle. Organisaatio-kontekstissa muutokseen liittyvään sitoutumiseen liittyy Appelbaumin ym. (2017) mukaan eri variaatioita, kuten esimerkiksi muutosvaikutusten suotuisuus, henkilöstön osallisuus, avoimuuspolitiikka sekä proseduurien ja vuorovaikutteisuuden oikeudenmukaisuus.

Epäonnistumisskenaarioissa sen sijaan nähtiin korkeakouluyhteisö – mikäli nykyinen johtamistyyli jatkuu ennallaan – sekavana ja ei-motivoivana työympäristönä, jolloin menetettäisiin mahdollisuus niihin etuihin, joita Tampere3:n yhdistyminen muuten toisi mukanaan. Lisäksi jouduttaisiin luopumaan tutuista ja hyväksi koetuista, yhteisöllisistä puitteista. Koska muutosprosessi koettiin sekavaksi ja kaoottiseksi, eikä vaiheistetuksi ja ennakoituksi

(vrt. Kotter 2012), odotukset uutta korkeakouluyhteisöä ja sen johtamista kohtaan olivat sävyiltään negatiiviset – siitäkkin huolimatta, että muutosprosessin johto ei ole sama kuin tulevan korkeakouluyhteisön johto.

Pohdinta ja johtopäätökset

Tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, millaisia käsityksiä Tampere3-henkilöstöllä on muutosprosessin johtamisesta ja muutokseen sitouttamisesta sekä sitä, miten näissä onnistuminen oletettavasti ilmenee tulevan korkeakouluyhteisön arjessa tulevina vuosina. Tampere3-prosessin johtamisessa tehdyt ratkaisut ovat herättäneet siinä osallisina olevien korkeakoulujen tutkimus- ja opetushenkilökunnan keskuudessa runsaasti keskustelua, kritiikkiä ja huolta. Henkilöstön vastauksista heijastui näkemys siitä, että viestinnän ja osallistamisen heikon tason vuoksi Tampere3 on vaarassa jakautua erillisiksi, nurkkakuntaisiksi ja omaa reviiriä puolustaviksi taisteluareenoiksi, mikä vääjäämättä heijastuu paitsi työilmapiiriin ja yhteisöllisyyden kokemukseen, myös tutkimuksen ja opetuksen tasoon. Negatiivisia reaktioketjuja (Hayes 2014), joita ilmeni korkeakoulujen yhdistymisprosessista käytävästä keskustelusta, oli jo alkanut syntyä tutkimuksen teon aikana, mikä kenties väritti myös optimistisemmin muutokseen aiemmin suhtautuneiden ajatuksia. Vastauksista löytyi oletuksia, ideoita ja pohdintoja, jotka liittyivät niin muutosjohtamisteemaan, kuin myös henkilöstöön, opiskeluun ja opiskelijoihin. Edellä mainittuja pohdittiin erityisen paljon viestinnän ja osallistamisen näkökulmista sekä onnistumis- että epäonnistumiskertomuksissa.

Eläytymismenetelmällä kerätyt tarinat heijastelivat ajatusta johtamistyylin merkityksestä muutokseen sitouttamisessa. Vastausten mukaan top-down-tyyppiseksi kuvailtu johtamistyyli ei sitouta korkeakouluyhteisöä muutokseen, sillä henkilöstöä vaivaa tunne salailusta sekä arvostuksen ja vaikutusmahdollisuuksien puutteesta. Tämä tunne on luonut epäluottamuksen ilmapiiriin ja epävarmuutta tulevaisuudesta. Pelkona on lisääntyneet vaatimukset ja työtaakka, työrauhan katoaminen, tutkimuksen ja opetuksen jääminen paitsioon sekä uudet mahdolliset organisaatiomuutokset. Epäonnistuneen muutosjohtamisen pelättiin aiheuttavan henkilökunnan siirtymistä

yritysmaailmaan ja opiskelijoiden sekä nuorten tutkijoiden hakeutumista toisiin korkeakouluihin. Onnistumisenäkökulmavastauksissa oli nähtävissä myös luottamusta siihen, että ajan myötä johtamisessa tavoitetaan yhteistyön ja kuuntelemisen kulttuuri suhteessa henkilöstöön. Lisäksi optimistisia näköaloja loivat henkilöstön ammatillisuus ja huippuosaamisen yhdistyminen, kansainvälisyys, avoin ja vaihteleva oppimis- ja työskentely-ympäristö ja monitieteisyys. Nähtävillä oli myös halu uskoa yhteisöllisyyden kokemuksen syntymiseen, joka luo positiivista työilmapiiriä ja edistää organisaation tavoitteiden toteutumista. Tavoiteltaessa henkilöstön sitoutumista muutokseen ja sitä kautta koko organisaation menestystä, on sekä tämän tutkimuksen että aiempien tutkimustulosten mukaan kannattavaa käyttää alhaalta–ylös-johtamistyyliä muutoksen johtamisessa niin paljon kuin mahdollista. Tämä johtamistyyli tuottaa yhteisöön luottamusta, vastavuoroista kunnioitusta ja sitoutumista korkeakoulu yhteisön arvoihin. Se synnyttää energiaa ja halua tarjota oma osaaminen koko organisaation hyödyksi yhteisten päämäärien tavoittamiseksi. Tämä taas tuottaa erinomaiset mahdollisuudet kasvattaa kilpailuasemaa muiden korkeakoulujen joukossa sekä kansallisella että globaalilla tasolla ja antaa hyvän alustan niille innovaatioille ja yhteiskunnallisille tuotoksille, joita valtionhallinto korkeakoulujen yhdistymisen kautta tavoittelee (Vidovich & Currie 2011; Virtanen 2014; Välimaa & Nokkala 2014). Erityisesti korkeakouluorganisaatioon yksisuuntainen ylhäältä–alas-johtaminen ei sovi, sillä ilman akateemisen henkilöstön panosta korkeakoulu ei onnistu tavoitteiden saavuttamisessa (Virtanen 2014).

Muutoksen johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että ihmiset ovat korkeakoulu yhteisön merkittävin resurssi (Tam 1999). Korkeakoulun menestys riippuu siinä työskentelevien ihmisten menestyksestä, niin kuin uuden Tampereen yliopiston slogan asian ilmaisee: *Ihminen ratkaisee*. Sen sijaan, että muutoksen johtaminen keskittyisi vain rakenteiden uudistamiseen, tulisi pääroolissa olla ihmisten johtaminen (Gill 2002), jossa tavoitteena on yhteisöllinen ja innovatiivinen työyhteisö. Tämä johtaa yhteistyön ja luottamuksen ilmapiiriin ja on menestyksen kannalta paljon tärkeämpää kuin ne rakenteet, joiden sisällä toimitaan (Quinn & Cameron 1988). Korkeakoulujohtaminen vaatii puskurina toimimista yhteiskunnan vaatimusten ja akateemisen maail-

man välillä. Käytännössä tämä tarkoittaa ajan ja työrauhan turvaamista akateemisen luovuuden ja osaamisen kehittymiselle. (Virtanen 2014.)

Tutkimusaineisto viittaa siihen, että muutoksen johtamisen onnistuminen riippuu henkilöstön halusta työskennellä huolimatta työympäristönä toimivista rakenteista. Osa henkilöstöstä pystyi suuntaamaan katseensa organisaatorakenteista ja hallinnollisesta myllerryksestä kohti opiskelijoita ja heidän koulutuksensa tukemiseen liittyviin asioihin tulevassa yliopisto-organisaatiossa. Strateginen johtaminen, etenkin muutosvaiheessa, tulisikin sitoa pitkän aikavälin tavoitteisiin (Virtanen 2014). Muutosjohtamisessa onnistumisen avaimet ovat yhteistyössä ja osallistamisessa. Tästä syystä avoimuus, joka synnyttää luottamusta ja sitä kautta sitoutumista korkeakoulun arvoihin ja päämääriin, on muutoksen johtamisessa välttämätöntä (Tam 1999) ja tämän kaltaiset johtamisodotukset toistuiivat myös tämän tutkimuksen aineistossa. Luottamuksen saavuttamisen ja muutoksen onnistuneen toteuttamisen kannalta näyttäisi olevan tärkeää, eritoten tutkimusta tekevässä korkeakouluyhteisössä, perustaa muutoksen johtaminen tutkittuun tietoon, joka avoimesti viestittynä loisi tunnetta johtamisen systemaattisuudesta ja vähentäisi epä-määräisyyden tunteiden ja turhien pelkojen syntymistä (ks. Aaltonen ym. 2017).

Tampere3-tutkimus- ja opetushenkilökunnan näkökulmasta muutoksen johtamisessa luottamus oli tärkeimmässä roolissa muutokseen sitouttamiselle. Luottamus on perusta, jolle suhteet rakennetaan – niin myös akateemisessa työssä. Luottamuksen puute nähtiin seurauksena viestinnän ja osallistamisen epäonnistumisesta. Kyse ei ole siis pelkästään organisaatioympäristön lisääntyneestä turvallisuudesta, vaan myös sen varmistamisesta, että ongelmat voidaan luottamuksen rakentamisen kautta kohdata (ks. Coates 2009). Organisaatioteorioissa luottamusteema toistuu usein ja kuten aiemmissa tutkimuksissa on todettu, se on tunnetila, jonka avulla muutos saadaan vakiintumaan ja henkilöstö sitoutumaan muutokseen (Juppo 2011). Luottamusta kuvataan alueeksi, jossa odotukset kohtaavat ja jonka perusedellytyksiä ovat rehellisyys ja avoimuus (Vidovich & Currie 2011). Näitä asioita peräänkuulutettiin aineistosta esille tulleissa pohdinnoissa. Näistä voidaan päätellä, että Tampere3-tutkimus- ja opetushenkilökunnan näkökulmasta luottamus saavutetaan

parhaiten johtamisella, jossa strategiana on salailematon viestintä ja jossa päätöksentekoon osallistetaan koko yhteisö (ks. Farnham & Horton 2003).

Johtopäätöksenä on, että luottamus nähtiin korkeakouluhenkilöstön näkökulmasta avaimena muutosmyönteisyyteen ja vastauksena tutkimuskysymyksenä olleeseen muutokseen sitoutumiseen. Kuten Kauko (2013) toteaa, asiat joista ei puhuta ja joita ei politisoida, ovat itse asiassa vaikuttavimpia. Luottamus on aihe, josta ei korkeakoulujen rakenneuudistuksia käynnistettäessä yleensä puhuta, mutta se on kuitenkin ratkaisevassa asemassa siinä, kuinka muutoksen johtamisessa koetaan onnistuneen. Luottamus synnyttää sitoutumista ja kiinnittymistä organisaation pitkän aikavälin tavoitteisiin, jotka korkeakouluissa tarkoittavat visioita koulutuksen, tutkimuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tehtävien hoitamisesta tulevaisuudessa. Tutkimus- ja opetushenkilökunnan kertomusten perusteella korkeakoulujen yhdistymiseen liittyvästä muutoksesta selviydytään luottamusta herättävällä avoimella viestinnällä ja osallistamisella sekä kiinnittämällä katse opiskelijoihin ja uuden korkeakoulu-yhteisön entistä monipuolisempaan ja laadukkaampaan koulutukseen.

Lähteet

- Aaltonen, M., Lehto, A., Pennanen, T. & Teräsahde, S. 2017. Hyvässä iskussa eteenpäin – muutosjohtaminen Tampereen yliopiston hallintopalveluiden uudistuksessa. Teoksessa J. Kivistö & V. Kohtamäki KOHA-Ideasta innovaatioksi: Tampereen korkeakouluhallinnon ja -johtamisen ohjelma asiantuntijoille. Johtamiskorkeakoulu, Tampereen yliopisto, 22–40. https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/101801/tampereen%20korkeakouluhallinnon_2017.pdf?sequence=1.
- Appelbaum, S. H., Degbe, M. C., MacDonald, O. & Nguyen-Quang, T. 2015. Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (part one). *Industrial and Commercial Training* 47 (2), 73–80. Doi:10.1108/ICT-07-2013-0044
- Appelbaum, S. H., Cameron, A., Hazarika, J., Attir, R., Ezzedine, R., Shekhar, V. & Ensink, F. 2017. Factors that impact the success of an organizational change: A case study analysis. *Industrial and Commercial Training*, 49 (5), 213–230. Doi:10.1108/ICT-02-2017-0006.
- Birnbaum, R. 1998. *How Colleges Work. The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publisher.
- Blaschke, S., Frost, J. & Hattke, F. 2014. Towards a micro foundation of leadership, governance, and management in universities. *Higher Education* 68 (5), 711–732. Doi:10.1007/s10734-014-9740-2.
- Bleiklie, I. 2007. Systemic Integration and Macro Steering, *Higher Education Policy* 20 (4), 391–412. Doi:10.1057/palgrave.hep.8300166.
- Bleiklie, I., Enders, J. & Lepori, B. 2017. *Managing universities: policy and organizational change from a Western European comparative perspective*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Bleiklie, I., Enders, J., Lepori, B. & Musselin, C. 2011. New public management, network governance and the university as changing professional organization. Teoksessa P. Laegreid & T. Christensen (toim.) *Ashgate research companion to new public management*. Aldershot: Ashgate. <https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/972968/filename/npm-in-he-bleiklie-enders-lepori-musselin.pdf>
- Bleiklie, I. & Kogan, M. 2007. Organization and governance of universities. *Higher Education Policy* 20 (4), 477–493. <https://link.springer.com/article/10.1057%2Fpalgrave.hep.8300167>
- Brown, S. 2012. Managing change in universities: a Sisyphean task? *Quality in higher Education* 18 (1), 139–146. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13538322.2012.663547>.
- Cai, Y., Pinheiro, R., Geschwind, L. & Aarrevaara, T. 2016. Towards a novel conceptual framework for understanding mergers in higher education. *European Journal of Higher Education* 6 (1), 7–24. DOI: 10.1080/21568235.2015.1099457

- Choi, M. & Ruona, W. E. A. 2011. Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review* 10 (1), 46–73.
- Clark, B. 1998. *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Oxford: Pergamon Press.
- Coates, H. 2009. Trust and the Public Good. Examining the Cultural Conditions of Academic Work. New York, NY: Peter Lang 2006. *Quality Assurance in Education* 17(4), 430–431.
- van Dijk, R. & van Dijk, R. 2009. Navigating organizational change: Change leaders, employee resistance and work-based identities. *Journal of Change Management* 9 (2), 143–163. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14697010902879087>.
- Dobbins, M. 2017. Convergent or divergent europeanization? An analysis of higher education governance reforms in france and italy. *International Review of Administrative Sciences* 83 (1), 177–199.
- Doring, A. 2002. Challenges to the academic role of change agent. *Journal of further and Higher Education* 26 (2), 139–148. Doi:10.1080/03098770220129415.
- Farnham, D. & Horton, S. 2003. Organisational change and staff participation and involvement in Britain's public services. *The International Journal of Public Sector Management* 16 (6), 434–445.
- Ferlie, E., Musselin, C. & Andresani, G. 2008. The steering of higher education systems: A public management perspective. *Higher Education* 56 (3), 325–348. <https://search-proquest-com.helios.uta.fi/docview/220949798?pq-origsite=summon>.
- Frølich, N., Huisman, J., Slipersæter, S., Stensaker, B. & Bótas, P. C.P. 2013. A reinterpretation of institutional transformations in European higher education: Strategising pluralistic organisations in multiplex environments. *Higher Education* 65 (1), 79–93.
- Gill, R. 2002. Change management-or change leadership? *Journal of Change Management* 3 (4), 307–318. <https://pdfs.semanticscholar.org/edb5/4043e3f98378556f18156d2f04e64fa7ac.pdf>.
- Gilley, A., Godek, M. & Gilley, J. W. 2011. The university immune system: Overcoming resistance to change. *Contemporary Issues in Education Research (CIER)* 2 (3), 1. Doi:10.19030/cier.v2i3.1079.
- Gromov, A. & Brandt, T. 2011. Transformationaalinen johtajuus muutoksessa. Tapaus-tutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 1 (11), 65–83.
- Guri-Rosenblit, S., Sebková, H. & Teichler, U. 2007. Massification and diversity of higher education systems: Interplay of complex dimensions. *Higher Education Policy* 20 (4), 373–389. <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.hep.8300158>.
- Hayes, J. 2014. *The theory and practice of change management*. Palgrave Macmillan.

- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. 2002. Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology* 87 (3), 474–487. <http://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.87.3.474>.
- Van Houtte, M. 2007. Exploring teacher trust in technical/vocational secondary schools: Male teachers' preference for girls. *Teaching and Teacher Education* 23 (6), 826–839. Doi:10.1016/j.tate.2006.03.001.
- Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. *Acta Wasaensia* 235. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-335-6.pdf.
- Kauko, J. 2013. Dynamics in higher education politics: A theoretical model. *Higher Education* 65 (2), 193–206. Doi:10.1007/s10734-012-9538-z.
- Kivistö, J. 2018. Yliopistot: instituutioita vai instrumentteja? Vaikuttaja-blogi. Johtamiskorkeakoulu. Tampereen yliopisto. <https://vaikuttaja.uta.fi/yliopistot-instituutioita-vai-instrumentteja/>.
- Kohtamäki, V. & Balbachevsky, E. 2018. University autonomy from past to present. Teoksessa E. Pekkola, J. Kivistö, V. Kohtamäki, Y. Cai & A. Lyytinen (toim.) *Theoretical and Methodological Perspectives on Higher Education Management and Transformation: An advanced reader for PhD students*. Tampere: Tampere University Press, 179–194. <http://tampub.uta.fi/handle/10024/104274>.
- Kotter, J. P. 2012. *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. 1947. *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. *Human Relations* 1, 5–41. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872674700100103>.
- LUT 2017. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. https://www.lut.fi/uutiset/-/asset_publisher/h33vOeufOQWn/content/lut-konsernin-strategia-ja-johtamismallimuotoutumassa. (Luettu 15.5.2018)
- Lyytinen, A. 2018. The concept of the entrepreneurial university for analysing the organisational transformation of higher education institutions. Teoksessa E. Pekkola, J. Kivistö, V. Kohtamäki, Y. Cai & A. Lyytinen (toim.) *Theoretical and Methodological Perspectives on Higher Education Management and Transformation. An advanced reader for PhD students*. Tampere: Tampere University Press, 105–118. <http://tampub.uta.fi/handle/10024/104274>.
- Meyer, L. H. & Evans, I. M. 2003. Motivating the professoriate: Why sticks and carrots are only for donkeys. *Higher Education Management and Policy* 15 (3), 151–167. Doi:10.1787/hemp-v15-art29-en.
- Meyer, L. 2007. Collegial participation in university governance: a case study of institutional change, *Studies in Higher Education* 32 (2), 225–235. Doi: 10.1080/03075070701267269.
- Michelsen, S. 2010. Humboldt meets Bologna. *Higher Education Policy* 23(2), 151–172.

- Mäenpää, T., Annala, J., Mäkinen, M., Wallin, A. & Eskola, J. 2017. Opettajat sanoittamassa suhdetaan uuteen yliopistoon. Teoksessa J. Eskola, T. Mäenpää & A. Wallin (toim.) *Eläytymismenetelmä 2017: Perusteema ja 11 muunnelmaa*. Tampere University Press, 43–67. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0597-0>.
- OKM. 2016. Grahn-Laasonen: Tampere3-yliopistokonsernin valmistelu alkaa nyt! Opetus- ja kulttuuriministeriö. http://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/grahn-laasonen-tampere3-yliopistokonsernin-valmistelu-alkaa-nyt. (Luettu 1.5.2018.)
- Paradise, C. & Thoenig, J. 2013. Academic institutions in search of quality: Local orders and global standards. *Organization Studies* 34 (2), 189–218. <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840612473550>.
- Parks, C.D., Joireman, J. & Van Lange Paul, A. M. 2013. Cooperation, Trust, and Antagonism: How Public Goods Are Promoted. *Psychological Science in the Public Interest* (14) 3, 119–165.
- Quinn, R. E. & Cameron, K. S. 1988. *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*. Cambridge, Mass.: Ballinger.
- Rowlands, J. 2013. Academic boards: Less intellectual and more academic capital in higher education governance? *Studies in Higher Education* 38 (9), 1274–1289. Doi:10.1080/03075079.2011.619655.
- Seeber, M., Lepori, B., Montauti, M., Enders, J., de Boer, H., Weyer, E., Bleiklie, I., Hope, K., Michelsen, S., Mathisen, G.N., Frølich, N., Scordato, L., Stensaker, B., Waagene, E., Dragsic, Z., Kretek, P., Krücken, G., Magalhães, A., Ribeiro, F.M., Sousa, S., Veiga, A., Santiago, R., Marini, G. & Reale, E. 2014. European universities as complete organizations? Understanding identity, hierarchy and rationality in higher education. *Public Management Review*, 17 (10), 1444–1474.
- Shattock, M. 2014. International trends in university governance: Autonomy, self-government and the distribution of authority. Abingdon: Routledge.
- Siltamäki, T. 2018. Itsehallinnostaan huolestunut yliopisto marssi ulos ja syytytti kynttilöitä 'järjen valolle'. *Aviisi* 8.2.2018. <http://www.aviisi.fi/2018/02/itsehallinnostaan-huolestunut-yliopisto-marssi-ulos-syytytti-kynttiloita-jarjen-valolle-katso-kuvat/>.
- Štech, S. 2011. The bologna process as a new public management tool in higher education. *Journal of Pedagogy/Pedagogický Casopis* 2 (2), 263–282. <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/jped.2011.2.issue-2/v10159-011-0013-1/v10159-011-0013-1.pdf>.
- Tahar, S. & Boutellier, R. 2013. Resource allocation in higher education in the context of new public management. *Public Management Review* 15 (5), 687–711. Doi:10.1080/14719037.2012.707680.
- Tam, M. 1999. Managing change involves changing management: Implications for transforming higher education. *Quality in Higher Education* 5 (3), 227–232. Doi:10.1080/1353832990050304.

- Turk-Bicacki, L. & Brint, S. 2005. University-industry collaboration. Patterns of growth for low and middle-level performers. *Higher Education* 49 (1–2), 61–89. http://www.jstor.org/stable/pdf/25068058.pdf?casa_token=0sNks882lC0AAAAA:Ldh5_06i64tCXaEWg1wY4EWh5RpF_ZDC8BC11PDqqoLEgjDC7CcBVmasoi56oLi-fa5JofWalimpGzrDEtRLUokG8aqR3bUZZUgCR5dOdyGZXCxwhg3L.
- Vidovich, L. & Currie, J. 2011. Governance and trust in higher education. *Studies in Higher Education* 36 (1), 43–56. Doi:10.1080/03075070903469580.
- Van Vught, F. 2009. The EU innovation agenda: challenges for European Higher Education and Research. *Higher Education Management and Policy* 21 (2), 1–22.
- Virtanen, T. 2014. Johtaminen korkeakouluissa. Teoksessa E. Pekkola, J. Kivistö & V. Kohtamäki (toim.) *Korkeakouluhallinto. Johtaminen, talous ja politiikka*. Helsinki: Gaudeamus, 291–330.
- Välimaa, J. & Nokkala, T. 2014. The dimensions of social dynamics in comparative studies on higher education. *Higher Education* 67 (4), 423–437.
- Watermeyer, R. 2016. Public intellectuals vs. new public management: The defeat of public engagement in higher education. *Studies in Higher Education* 41 (12), 2271–2285. doi:10.1080/03075079.2015.1034261.
- Yliopistolaki 558/2009. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090558>. (Luettu 2.5.2018.)