

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamistieteiden laitos

**MONESTA YHDEKSI.**  
Organisaatiomuutoksen toteuttaminen  
Tampereen yliopiston kieli- ja käännöstieteiden laitoksessa

Hallintotiede,  
korkeakouluhallinto ja  
-johtaminen  
Pro gradu -tutkielma  
11.3.2010  
Ohjaaja: Jussi Kivistö

Hanna Nurmi

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, hallintotiede, korkeakouluhallinto ja -johtaminen
Tekijä:	NURMI, HANNA
Tutkielman nimi:	Monesta yhdeksi. Organisaatiomuutoksen toteuttaminen Tampereen yliopiston kieli- ja käännöstieteiden laitoksessa
Pro gradu –tutkielma:	75 sivua, 2 liitesivua
Aika:	Maaliskuu 2010
Avainsanat:	strateginen johtaminen, johtaminen yliopistossa, organisaatiomuutos

---

Tutkielmassa tarkastellaan Tampereen yliopistossa vuonna 2001 toteutettua organisaatiomuutosta, jossa yhdistettiin silloiset kielten laitokset, eli filologian laitokset I ja II, käännöstieteen laitos sekä suomen kielen ja yleisen kielitieteen laitos, nykyiseksi kieli- ja käännöstieteiden laitokseksi. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miksi ja miten organisaatiomuutos toteutettiin, saavutettiin muutoksella sille asetetut tavoitteet ja miten tavoitteiden saavuttamista on seurattu ja mitattu.

Tutkimusaineistoon kuuluu kyseisen organisaatiomuutoksen valmisteluun ja toimeenpanoon liittyviä erilaisia asiakirjoja sekä muutoksen toteuttamisessa mukana olleiden henkilöiden haastatteluja. Analyysimenetelmänä on teoriasidonnainen sisällönanalyysi.

Tutkimuksen tuloksena selvisi, että kieli- ja käännöstieteiden laitos perustettiin, koska Tampereen yliopiston ylin johto oletti isomman yksikön vähentävän hallintotyötä, helpottavan johtamista sekä synnyttävän synergiaa, mm. uudenlaista yhteistyötä toisiaan lähellä olevien oppiaineiden kesken sekä tutkimuksessa että opetuksessa. Hallinnon kevenemisen ja synergian odotettiin johtavan myös resurssien tehokkaampaan käyttöön. Muutos toteutettiin kielten laitosten henkilökunnan näkökulmasta ”ylhäältä alaspäin” ja melko nopeassa aikataulussa. Yhdistymisen tavoitteet on tutkimuksen mukaan saavutettu osittain, mutta systemaattista toiminnan arviointia tai seurantaa ei ole tehty yhdistymisen jälkeen, lukuun ottamatta sellaisia arviointeja, jotka on tehty kaikissa muissakin Tampereen yksiköissä.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että henkilöstön mukaan ottaminen organisaatiomuutokseen jo sen suunnitteluvaiheessa on tärkeää, jotta muutoksen tavoitteet saavutetaan. Muutosjohtamisen merkitystä ei siten ole syytä aliarvioida, samoin kuin muutoksen toteutumisen arviointi muutoksen eri vaiheissa on tärkeää. Jatkotutkimuksen aiheina erityisen mielenkiintoisia olisivat kieli- ja käännöstieteiden laitoksen nykyiset haasteet – mm. uuden yliopistonlain tuomat muutokset yliopiston hallintoon ja rahoitusmalliin – ja ne keinot, joilla se pyrkii niihin vastaamaan.

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	5
<b>2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT</b>	9
2.1 Tutkimuksen päätehtävä	9
2.2 Tutkimuksen näkökulma	10
<b>3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS</b>	13
3.1 Yliopisto organisaationa	13
3.2 Johtaminen yliopistossa	17
3.2.1 Strateginen johtaminen	18
3.2.2 Tulosjohtaminen	22
3.2.3 Johtamisen haasteet yliopistossa	24
3.3 Organisaatiomuutos yliopistossa	25
3.3.1 Onnistunut organisaatiomuutos	28
3.3.2 Muutosjohtaminen	32
3.3.3 Henkilöstö muutoksessa	33
3.3.4 Yhteenvedo	36
<b>4 KOHDEORGANISAATION ESITTELY</b>	37
4.1 Kieli- ja käännöstieteiden laitos	37
4.2 Yhdistämisen taustaa ja toteutus	38
4.3 Yhdistämisen vaikutukset organisaatorakenteeseen ja hallintoon	40
4.4 Laitoksen nykytilanne ja tulevaisuudennäkymät	41
<b>5 TUTKIMUSAINEISTOT JA –MENETELMÄT</b>	44
<b>6 AINEISTON ANALYYSI</b>	48
6.1 Dokumenttien analyysi	48
6.2 Haastattelujen analyysi	54
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	61
7.1 Tutkimuksen tulokset	61
7.1.1 Yhdistämisen syyt ja vaiheet	61
7.1.2 Saavutetut tavoitteet ja toiminnan seuranta	63
7.1.3 Tulosten tarkastelu	66
7.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	68
<b>LÄHTEET</b>	71
<b>LIITTEET</b>	76
Liite 1. Esimerkki organisaation osasysteemeistä	76
Liite 2. Haastattelukysymykset	77

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Vertailulukuja TaY, JY, HY, JoY, TY	43
Taulukko 2. Tutkimuksen tulokset	65

## **KUVIOT**

Kuva 1. Muutoksen viisi vaihetta	30
Kuva 2. Kielten laitosten yhdistämisen aikajana	40

# 1 JOHDANTO

Suomalaisten korkeakoulujen lähitulevaisuuden kehittämistavoitteet on linjattu koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa vuosille 2007-2012. Tavoitteena on kehittää Suomen koulutus- ja tutkimusjärjestelmää kokonaisuutena niin, että globalisaation ja kansainvälistymisen haasteisiin sekä väestörakenteen, työelämän ja muihin toimintaympäristön muutoksiin on mahdollista vastata siten, että kansakunnan kilpailukyky kasvaa, sen hyvinvointi lisääntyy ja kulttuuri, sivistys ja luovuus vahvistuvat. (Opetusministeriö 2007.) Koulutus- ja tutkimustoiminnan laadun parantaminen, vaikuttavuuden vahvistaminen ja tehokkuuden lisääminen edellyttävät toimintaympäristön muutosten huomioonottamista oppilaitosverkon, koulutuksen järjestäjäverkon ja korkeakouluverkon kehittämisessä (Opetusministeriö 2008, 3). Tavoitteisiin pääsemiseksi ja yliopistojen toimintaedellytysten parantamiseksi myös yliopistolakia uudistettiin, ja uusimuotoiset yliopistot ovat aloittaneet toimintansa 1.1.2010. Lakiuudistus on tehnyt yliopistoista itsenäisiä oikeushenkilöitä, mikä vahvistaa niiden hallinnollista ja taloudellista autonomiaa. Yliopistojen henkilöstön virkasuhteet ovat muuttuneet työsuhteiksi, kun työntekijä on valtion sijasta yliopisto. (Opetusministeriö 2009a.)

Uudistusperiaatteiden taustalla näyttää vaikuttavan pyrkimys yliopistohallinnon debyrokratisointiin, jonka tärkeitä elementtejä ovat Vartolan (2004, 29) mukaan mm. desentralointi ja hajauttaminen, eli päätösvalan tuominen sille tasolle, jossa hallinto kohtaa asiakkaan, taloudellisen vastuun siirtäminen suoraan toimijalle sekä virkamiesten aseman muuttaminen. Tästä pyrkimyksestä huolimatta lakiuudistus on herättänyt vastarintaa monissa yliopistoissa. Keskustelua on käyty mm. yliopistojen autonomisuuden säilymisestä, kun niiden hallitukseen valitaan ulkopuolisia jäseniä sekä yliopiston henkilökunnan työsuhdeturvasta uudenaikaisessa yliopistossa. Opiskelijat ovat vastustaneet etenkin uuden lain antamaa mahdollisuutta kerätä lukukausimaksuja EU- ja ETA-maiden ulkopuolelta tulevilta erillisten maisteriohjelmien opiskelijoilta. Toisaalta esimerkiksi Peltonen (2007, 44) näkee byrokratian mahdollisuutena ja ennustaa sen uutta tuleamista. Hänen mukaansa juuri byrokratia voisi olla toimenhaltijoiden riippumattomuutta edistävä rakenne, joka ”tarjoaisi eettisen vaihtoehdon nykyisten markkinalähtöisten organisaatiomuotojen jatkuvan muutoksen toimintamallille” (emt. 44). Yleisessä keskustelussa yliopistojen toiminnan kaupallistumista on kritisoitu voimakkaasti, mutta vaihtoehtoja sille ei ole juuri esitetty.

Yksi opetusministeriön ns. rakenteellisen kehittämisen tavoitteista on yliopistojen yhdistäminen (Opetusministeriö 2008, 6). Opetusministeriön päämääränä on, että vuonna 2012 yliopistoja –

samoin kuin ammattikorkeakouluja – on nykyistä vähemmän ja ne ovat pääsääntöisesti nykyistä suurempia (emt. 8). Uuden yliopistolain voimaantulon myötä pääkaupunkiseudun kolme eri alan yliopistoa ovat yhdistyneet Aalto-yliopistoksi, Itä-Suomessa yhdistyivät Kuopion ja Joensuun yliopistot ja Turussa Åbo Akademi ja Turun yliopisto. Opetusministeriö edellyttää kaikkien muidenkin korkeakoulujen ryhtyvän toimiin rakenteellisen kehittämisen tavoitteiden saavuttamiseksi (emt. 9), ja siksi esimerkiksi Tampereen yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto sekä Jyväskylän yliopisto muodostavat Sisä-Suomen allianssin, yhteistyökonsortion, jonka yhteistyösopimus allekirjoitettiin kesäkuussa 2008 ja jonka tulisi olla täydessä toiminnassa vuonna 2011. Toiminnallisen yhteenliittymän ”ytimessä on kolmen itsenäisen monialaisen yliopiston osaaminen koulutuksessa ja tutkimuksessa”. Allianssin tavoitteena on aikaisempaa kansainvälisempien ja korkeatasoisempien tutkimus- ja oppimisympäristöjen luominen. (Yliopistoallianssi 2009a.) Todennäköisesti yhteistyön yhtenä pidemmän aikavälin tavoitteena on myös päällekkäisten toimintojen karsiminen yhteistyöyliopistoissa.

Yliopistolakia muutettiin edellisen kerran yli kymmenen vuotta sitten. Elokuussa 1998 voimaan astunut uudistettu yliopistolaki korosti yliopistojen strategisen johtamisen tarvetta ja mahdollisuuksia monin eri tavoin. Uusi laki antoi yliopistoille paitsi mahdollisuuden itsenäisempään henkilöstövalintaan ja –politiikkaan, niin myös aiempaa vapaammat mahdollisuudet oman yksikkörakenteensa kehittämiseen. Uuden lain myötä yliopistot saivat oikeuden perustaa itsenäisesti uusia tiedekuntia, erillislaitoksia ja osastoja. Aiemmin esimerkiksi uuden laitoksen perustaminen edellytti aina yliopistoa koskevien säädösten muuttamista. (Mälkiä & Vakkuri 1998, 7-8.) Viimeisin lakiuudistus lisäsi yliopistojen autonomiaa entisestään.

Yhdistymisillä on viime vuosikymmenen aikana haettu rakenteellisen kehittämisen hengessä synergiaetuja ja säästöjä myös yliopistojen sisällä, ja esimerkiksi Joensuun yliopistoon kuuluva aikaisemmin Savonlinnassa sijainnut kääntäjiä kouluttava kansainvälisen viestinnän laitos on siirretty fyysisesti emoyliopiston yhteyteen Joensuuhun, samoin Kouvolassa toimiva Helsingin yliopiston humanistiseen tiedekuntaan kuuluva käännöstieteen laitos on tarkoitus siirtää pysyvästi Helsinkiin. Tampereen teknillisessä yliopistossa osastot yhdistettiin tiedekunniksi vuoden 2008 alussa, ja Tampereen yliopistossa yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan laitosjako muuttui vuoden 2009 alussa niin, että sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos, naistutkimuksen laitos sekä sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos muuttuvat kahdeksi uudeksi laitokseksi. Tampereen yliopistossa on laitosjakoa uudistettu ennenkin: Vuonna 2001 perustettiin kieli- ja käännöstieteiden laitos yhdistämällä neljä humanistisen tiedekunnan kielten laitosta. Ulospäin organisaatiomuutos ei

ehkä näyttänyt kovin mullistavalta, koska uuden suurlaitoksen tehtävät olivat pitkälle samoja kuin entisten pienempien laitosten tehtävät olivat olleet. Yhdistymisen myötä kaikki kielten oppiaineet sijoitettiin keskustakampukselle juuri valmistuneeseen uudisrakennukseen lähelle toisiaan, ja todennäköisesti laitos näytti ulospäin luontevalta ja toimivalta kokoonpanolta. Suurlaitoksen perustaminen eri vaiheineen vaikutti kuitenkin varmasti monella eri tavalla yhdistettävien laitosten toimintakulttuuriin ja niiden henkilökuntaan, eikä yhdistyminen välttämättä tapahtunut ilman sisäistä kuohuntaa. Tampereen yliopiston äskettäin julkistetun strategian yhtenä tavoitteena on vaikuttavuuden lisääminen ja toiminnan laadun ja tehokkuuden parantaminen. Tavoitteet pyritään saavuttamaan mm. siten, että yliopiston nykyinen tiedekunta- ja laitosrakenne puretaan kokonaan kahden vuoden sisällä, ja se korvataan tieteenalakohtaisilla yksiköillä, ns. *schooleilla*. (Tampereen yliopisto 2010.) Jälleen kerran tehoa ja laatua haetaan yksiköitä yhdistämällä.

Korkeakoulututkimuksen klassikkoteoksen, Burton Clarkin (1983) *The Higher Education System* -teoksen mukaan yliopisto on kuitenkin paljon muutakin kuin rakenteita. Tulevia yliopistojen yhdistämisten erilaisia ja eritasoisia vaikutuksia ja seurauksia Suomen yliopistoissa ei vielä tiedetä. Tarkastelemalla jo toteutettujen yhdistymisten vaikutuksia esimerkiksi laitostasolla, voidaan kuitenkin yrittää saada tietoa siitä, miten yhdistymisprosessi pitäisi toteuttaa, jotta yhdistyminen toisi mahdollisimman paljon etuja kaikille osapuolille ja jotta yhdistämisen tavoitteet saavutettaisiin. Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastelen lähemmin edellä mainitsemani kieli- ja käännöstieteiden laitoksen perustamiseen johtanutta yhdistymisprosessia ja laitoksen tilannetta lukuvuonna 2008-2009<sup>1</sup>. Erityisesti minua kiinnostaa, miksi ja miten yhdistyminen toteutettiin ja onko yhdistymisellä saavutettu niitä tuloksia, joihin sillä alun perin pyrittiin. Aihe ei ole minulle aivan uusi, sillä se oli ryhmätyömme aihe yhdellä korkeakouluhallinnon ja johtamisen opintokokonaisuuden opintojaksolla syksyllä 2006 (Aallos, Lampinen, Nurmi & Rautanen 2007). Tuolloin haastattelimme neljää kieli- ja käännöstieteiden laitoksen työntekijää, minkä lisäksi perehdyimme yhdistämiseen liittyviin asiakirjoihin. Tuon ryhmätyötehtävän tulokset, mm. haastateltavien esiin nostamat suurlaitoksen haasteet – niukat resurssit sekä erityisesti johtamisen ja yhteistyön ongelmakohdat – innoittivat minua jatkamaan aiheeseen perehtymistä edelleen. Harjoitustyön aineistoa ja tuloksia on hyödynnetty myös tässä tutkielmassa.

---

<sup>1</sup> Tarkastelen kieli- ja käännöstieteiden laitoksen perustamisvaiheita vuodesta 1998 vuoteen 2009, joka on tässä tutkielmassa laitoksen ”nykytilan” ajankohta. Vuosi 2010 on yliopistomaailmassa suurten muutosten aikaa, mutta yliopistouudistuksen vaikutuksia laitoksen tulevaisuuteen ei ole käsitelty tässä tutkielmassa.

Tutkielmani tehtävänä on siis tarkastella yhden esimerkkitapauksen avulla, miksi ja miten yliopiston ainelaitoksen organisaatiomuutoksia toteutetaan ja minkälaiseen lopputulokseen ne voivat johtaa. Yksittäisen esimerkkitapauksen tarkastelun perusteella saatuja tuloksia ei voi suoraan yleistää, mutta yliopistojen ainelaitosten yhdistämisessä tuloksia voisi olla mahdollista hyödyntää. Tutkimuksen aihe on perusteltu, koska tulevaisuudessa yhdistetään kokonaisia yliopistoja toisiinsa, vaikka jo laitostason yhdistämiset ovat haastavia. Tulevina vuosina onkin mielenkiintoista seurata, miten esimerkiksi Itä-Suomen yliopiston, eli Kuopion ja Joensuun yliopistojen, yhdistyminen käytännössä toteutetaan, miten yhdistymisprosessia johdetaan ja miten yliopistojen henkilöstö kokee yhdistymisen. Vaikka laitoksia tai oppiaineita ei varsinaisesti sulautettaisi toisiinsa, yhdessä työskentely ja samalla yhteisistä resursseista kilpaileminen mahdollisesti uusien oppiaineiden edustajien kanssa jo samassa tiedekunnassakin saattaa osoittautua työlääksi.



## 2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

### 2.1 Tutkimuksen päätehtävä

Tampereen yliopistossa pitkän uran professorina, rehtorina ja kanslerina tehneen Jorma Sipilän kokemuksen mukaan (2007, 49) ehdotus laitosten yhdistämisestä kuulostaa monista yliopistolaisista samalta kuin ehdotus keittiön ja kylpyhuoneen jakamisesta naapurin kanssa, ja uudet oppialat ovat usein kaikkein innokkaimpia piirtämään itselleen oman reviirin. Samoin Clark (1983, 39) oletti, että jos akateemisen työntekijän pitäisi valita joko oppiaine tai instituutio (esimerkiksi ainelaitos), hän valitsisi todennäköisesti oppiaineen – sitä varmemmin, mitä korkeampi oppiarvo hänellä on.

Kuten johdannossa mainitsin, Tampereen yliopistossa yhdistettiin vuonna 2001 neljä eri humanistisen tiedekunnan laitosta yhdeksi laitokseksi, kun kaksi vieraiden kielen laitosta eli filologian laitokset I ja II, käännöstieteen laitos ja suomen kielen ja yleisen kielitieteen laitos yhdistettiin kieli- ja käännöstieteiden laitokseksi. Tärkeimpänä julkilausuttuna tavoitteena oli säästöjen syntyminen ja uudenlaisen yhteistyön luominen laitosten oppiaineiden välille (Lindgren 2000). Tässä tutkielmassa tarkastelen yhdistämisen toteutusprosessia ja suurlaitoksen nykytilannetta kahdeksan vuotta yhdistämisen jälkeen. Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

1. Miksi kieli- ja käännöstieteiden laitoksen organisaatiota päätettiin muuttaa?
2. Miten organisaatiomuutos toteutettiin?
3. Saavutettiin muutos sille asetetut tavoitteet?
4. Miten tavoitteiden saavuttamista on mitattu?

Ensimmäisen tutkimuskysymykseni avulla pyrin löytämään niitä syitä ja perusteluja, jotka vaikuttivat julkilausuttujen tavoitteiden taustalla ja johtivat lopulta uudenlaisen organisaation muodostamiseen. Perustuiko muutospäätös kieli- ja käännöstieteiden laitoksen omaan haluun vai oliko kyseessä ylemmän johdon strateginen päätös? Toinen tutkimuskysymykseni kohdistuu tapaan, jolla muutos toteutettiin ja jolla muutosta johdettiin, eli mm. siihen, miten muutoskohteen henkilöstö otettiin huomioon muutosprosessissa. Kolmantena mielenkiinnon kohteenani on laitoksen nykytila, eli se, onko muutokselle asetetut tavoitteet nyt saavutettu. Neljänneksi tarkastelen niitä menetelmiä, joilla laitoksen muutosprosessia ja sen onnistumista on seurattu.

Vastauksia tutkimuskysymyksiini etsin sekä erilaisista asiakirjoista että haastattelemalla muutoksen toteuttamisessa mukana olleita henkilöitä.

Tavoitteenani ei ole yrittää luoda mallia yliopistojen tai ainelaitosten yhdistymisten toteuttamiselle tai tutkia kaikkien tähän asti yhdistettyjen laitosten muutosprosessia. Tavoitteenani on sen sijaan lisätä ymmärrystä organisaatiomuutoksen toteuttamisesta ja johtamisesta yliopiston ainelaitoksella, sillä laitosten sulauttaminen toisiinsa voi jonain päivänä olla hyvinkin tavallista Tampereen yliopistossa, puhumattakaan Tampereen alueen korkeakoulujen isomman mittakaavan yhdistymispaineista.

## **2.2 Tutkimuksen näkökulma**

Jouni Tuomen ja Anneli Sarajärven mukaan (2009, 9) laadullinen tutkimus on terminä eräänlainen sateenvarjo, jonka alla on useita hyvin erilaisia tutkimuksia. Nämä tutkimukset voidaan heidän mukaansa jakaa seitsemään eri perinteeseen:

1. aristoteelinen perinne ja ymmärtävä tutkimus
2. hermeneuttinen perinne ja ihmistieteellinen tutkimus
3. fenomenologis-hermeneuttinen perinne ja tulkinnallinen tutkimus
4. kriittisen teorian perinne ja toimintatutkimus
5. yhdysvaltalainen laadullisen tutkimuksen perinne
6. pehmeät menetelmät ja pehmeä tutkimus
7. postmoderniin tieteeseen perustuva tutkimus (emt. 10).

Postmodernissa tieteessä on Churtonin (ks. emt. 54) mukaan keskeistä erilaisten tieteellisten oppialojen rajojen murtuminen ja yhdistyminen tavoitteena luoda monialainen oppiaine, jossa on yhdistetty erilaiset ideat. Postmodernin tieteen mukaan erilliset tieteelliset oppiaineet katoavat, jolloin ei myöskään ole mielekästä puhua eriytyneestä tieteellisestä (teoreettisesta) kulttuurista eikä omasta tieteellisestä tiedon lajista. (emt. 55.) Edellä kuvattu ajattelutapa sopii juuri korkeakoulututkimukseen, joka voi olla hyvin poikkitieteellistä. Edelleen Churtonin mukaan (ks. emt. 55) postmoderniin tieteeseen perustuvaa tutkimusta voidaan kuvata tyypillisimmillään teoreettisesti valikoivaksi tutkimukseksi, jossa erilaisia ideoita voidaan lainata kaikesta

mahdollisesta tutkimuksesta ja jossa ei pyritäkään puhtasoppisuuteen, vaan jossa kyse on tulkintojen kirjosta. Valikoivuus on perusteltu tutkimuskäytäntönä silloin, kun tutkija määrittää oman maailmankuvansa postmoderniksi (emt. 55).

Gareth Morgan (1997, 5) on tarkastellut organisaatioteorioita metaforien, eli kielikuvien, avulla ja todennut, että jos ajattelemme kaikkien teorioiden olevan metaforia, meidän on hyväksyttävä, että vaikka jokainen teoria tai näkökulma luo arvokasta ymmärrystä organisaatioista, se on myös epätäydellinen, puolueellinen ja mahdollisesti harhaanjohtava. Metafora voi aikaansaada vahvaa ymmärrystä, mutta tapa nähdä voi myös muuttua tavaksi olla näkemättä (emt. 5). Tässä tutkielmassa tarkastelen kieli- ja käännöstieteiden laitoksen organisaatiomuutosta pääasiassa strategisen johtamisen näkökulmasta, mistä syystä monia muita, mahdollisesti hyvinkin mielenkiintoisia ja antoisia näkökulmia jää tarkastelun ulkopuolelle. Olen kuitenkin postmoderniin tieteeseen perustuvan tutkimusperinteen mukaisesti pyrkinyt tarkastelemaan tutkimuskohdettani myös muista perspektiiveistä aina, kun se on tuntunut mahdolliselta ja järkevältä. Tällainen teoriaan liittyvä triangulaatio, eli se, että tutkimuksessa otetaan huomioon monta teoreettista näkökulmaa, voi Tuomen ja Sarajärven (2009, 143) olla myös yksi tutkimuksen validiteettikriteeri. Tarkastelen triangulaation käsitettä lähemmin luvussa 5.

Ulrich Teichlerin (ks. Ahola & Välimaa 2002, 7) mukaan korkeakoulututkimuksen näkökulmat voidaan jakaa kvantitatiivis-strukturaalisiin näkökulmiin, tieto- ja oppiainekohtaisiin näkökulmiin, yksilön, opettamisen ja oppimisen näkökulmiin sekä instituution, organisaation ja hallinnon näkökulmiin. Viimeksi mainitusta perspektiivistä tarkastellen kiinnostavia ilmiöitä ovat mm. korkeakoulujen johtamisen kysymykset (emt. 8). Tämän tutkimuksen näkökulma on useimmiten strategisen suunnittelun ja johtamisen näkökulma, sillä organisaation strategia konkretisoituu henkilöstölle usein juuri organisaatiomuutoksena ja sen mukanaan tuomina uusina tavoitteina. Organisaatiomuutoksen toteuttaminen on siten organisaation strategian toimeenpanemista. Kun strategista suunnittelua ja johtamista tarkastellaan Jan-Erik Johansonin tapaan (2008) ns. voimavarakeskeisestä lähtökohdasta, voidaan todeta, että vaikka tapaustutkimusten tulkintoja ei voida käyttää yleistysten tekemiseen, niitä voidaan kuitenkin hyödyntää oppimiskokemuksina omassa työyhteisössä vaihtoehtoina samantyyppisten ongelmien ratkaisussa (emt. 5). Teichler (ks. ks. Ahola & Välimaa 2002, 10) on nimennyt myös erilaisia korkeakoulutuksen asiantuntijuuden ideaalityyppejä, joista itseäni lähinnä on varmaankin ns. soveltava korkeakoulututkija, joka työskentelee korkeakoulun hallinnossa ja joka pyrkii uskottavuuteen sillä argumentilla, että hänen tutkimuksensa saattaa hyödyntää päätöksentekijöitä.

Korkeakoulutus on kuulunut mm. hallintotieteen tutkimuskohteisiin maailmalla jo pitkään ja Suomessakin usean vuosikymmenen ajan. Aholan & Välimaan (2002, 15) mukaan laajempi koulutus- ja tutkimuspoliittinen kiinnostus korkeakoulututkimukseen näyttäisi Suomessa heränneen 1960-luvulla korkeakoulutuksen laajentumisen ja korkeakoulujen sisäisen hallinnon uudistumisen myötä. Korkeakoulututkimus on ollut Suomessa pitkään kuitenkin lähinnä poikkitieteellinen tutkimuskohde, kun taas erityisesti Yhdysvalloissa on perinteisesti ollut useita alan oppituleja ja maisterintutkintoon johtavia koulutusohjelmia (Ahola & Välimaa 2002, 12.). Korkeakoulututkimusta harjoitetaan Suomessa ainakin Jyväskylän, Tampereen ja Turun yliopistoissa, ja etenkin muutaman viime vuoden aikana Tampereen yliopistossa on julkaistu useita korkeakouluhallintoa käsitteleviä suomalaisten ja kansainvälisten tutkijoiden väitöskirjoja, viimeisimpänä kesäkuussa 2009 julkaistu tutkija Vuokko Kohtamäen (2009) väitöskirja *Financial Autonomy in Higher Education Institutions - Perspectives of Senior Management of Finnish AMK Institutions*. Yliopistojen erilaisia yhteistyömuotoja ja yhdistymispyrkimyksiä Suomessa ja maailmalla on tutkinut mm. Jarkko Tirronen (ks. esim. Tirronen 2007 ja Nokkala, Tirronen & Hölttä 2007).

Petri Aaltonen toteaa väitöskirjassaan (2007), että strategian toimeenpanoa ei ole tähän mennessä tutkittu kansainvälisessä mittakaavassakaan kovin paljon ja että vasta viime vuosien aikana strategiaa on ryhdytty tutkimaan mikrotasolla, sosiaalisena ilmiönä, ns. *strategy as practice* – tutkimussuuntauksen yhteydessä. Aaltosen lisäksi strategian toimeenpanoa käytäntöön on Suomessa tutkinut mm. Saku Mantere (ks. esim. Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006). Pro gradu -tutkielmassani tarkastelen yliopiston ainelaitoksen organisaatiomuutoksen toteuttamista, eli tietyn strategian tai ainakin strategisen päätöksen toimeenpanoa mikrotasolla. Omalta osaltaan tutkielmani lisää tietoa siitä, miten strategian toimeenpano organisaatiossa onnistuu ja mitä seikkoja strategian toimeenpanossa yliopiston ainelaitoksessa tulisi erityisesti ottaa huomioon.

### 3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tampereen yliopistossa vuonna 2007 alkanut hallintotieteen maisterin tutkintoon johtava korkeakouluhallinnon ja -johtamisen maisteriohjelma on ensimmäinen erityisesti korkeakouluhallintoon suuntautunut maisteriohjelma Suomessa, ja siksi on perusteltua tarkastella yliopistoa hieman lähemmin hallintotieteen tutkimuskohteena. Seuraavaksi tarkastelen yliopistoa ensin organisaationa, sitten etenkin strategisen johtamisen näkökulmasta ja kolmanneksi kuvailen tarkemmin organisaatiomuutosta ja sen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä yleisemmällä tasolla.

#### 3.1 Yliopisto organisaationa

Hallintotieteessä organisaatio voidaan yleisesti määritellä työskentelyksi yhteisen päämäärän hyväksi, jolloin organisaatio viittaa yhteistyön usein järjestäytyneeseen organisointiin ja koordinointiin sekä yhteistyöjärjestelmään. Organisaatiolla on rakenteet, toimintaprosessit, henkilöstö ja kulttuuri. Hallinto on sekä organisaatioiden toimintaa että ihmisten toimintaa organisaatioissa, ja sitä toteutetaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Salminen 2004, 11.) Myös Risto Harisalo (2008, 31) korostaa määritelmässään organisaation yhteisiä tavoitteita ja yhteistoimintaa: hänen mukaansa organisaatio on yhteistoimintajärjestelmä, joka kokoaa ja yhdistää erilaiset voimavarat haluttujen tarkoitusten toteuttamiseksi. Länsimainen hallintotieteen historia kattaa runsaat sata vuotta, ja tältä ajalta on löydettävissä useita eri organisaatiokoulukuntia klassisesta hallinto-opista aina nykyiseen johtamistutkimukseen ja uuteen julkisjohtamiseen (New Public Management) (Salmela 2004, 20-22). Organisaatioteorioissa on paljon aineksia, jotka ovat kestäneet läpi historian ja yhteiskuntien ja niiden hallintokoneistojen kehitysvaiheiden. Yksi keskeinen tema aina tähän päivään asti on ollut tehokkuus universaalina organisaatioperiaatteena. (emt. 127.) Tehokkuutta ja varsinkin resurssien tehokasta käyttöä on vaadittu ja vaaditaan edelleen myös yliopistoilta.

Vaikka johtamisen ja organisaation teoreettiset näkökulmat 1900-luvulta 2000-luvulle tultaessa ovat Peltosen (2007, 19) mukaan muuttuneet ensin klassisesta moderniin ja sitten myöhäismodernista jälkimoderniin, varhaisemmat näkökulmat vaikuttavat hänen mukaansa yhä johtamisen ja organisoinnin tarkastelussa. Organisaatiot nähdään monien eri voimien ja vaikutusten alaisina muuntuvina kokonaisuuksina, ja niiden toimintaa voi parhaiten ymmärtää yhdistelemällä ja

tulkitsemalla eri lähteistä saatavilla olevaa tietoa (emt. 19). Näin ollen myös yliopistoa on mahdollista tarkastella monesta eri näkökulmasta, jolloin se näyttäytyy aina hiukan erilaisena. Esimerkiksi Clark (1983, 32) korostaa yliopistojen tehtävien ja toiminnan analyysia sekä yliopiston hallinnon että tieteenalayhteisön näkökulmasta. Clarkin mukaan (ks. Kuoppala 2008, 29) yliopisto on ns. matriisiorganisaatio, joka jakautuu hallinnolliseen elementtiin ja akateemiseen elementtiin. Hallinnollinen elementti muodostuu yliopiston sisäisestä hallintorakenteesta, joka jakautuu keskushallintoon ja tieteenalajaon mukaiseen alemman tason hallintoon. Keskushallintoon luetaan kuuluvaksi hallituksen jäsenet, rehtorit, kansleri ja keskushallinnon ylimmät virkamiehet. Alemman tason hallinto muodostuu yleensä dekaanien johtamista tiedekunnista, laitosjohtajien johtamista laitoksista, oppiaineista, tutkimusryhmistä ja viime kädessä yksittäisistä opettajista ja tutkijoista. (emt. 29.) Yliopistoa voidaan kuitenkin tarkastella myös esimerkiksi ”mintzbergiläisittäin”, jolloin se voidaan nähdä ammatillisbyrokratian ja projektiorganisaation välimuotona (Malkki 2002, 98). Toisaalta yliopistot täyttävät myös löyhäsidoistaisten (loosely-coupled) organisaatioiden piirteet, koska niiden osat toimivat ikään kuin omina kokonaisuuksinaan (Hölttä 1995, 48-49). Yliopiston sisäinen hajautuneisuus perustuu vahvasti myös tieteenalojen välisiin eroihin, ja arkitodellisuudessa yliopiston johtaminen on jatkuvaa tasapainoilua erilaisten ja osittain keskenään ristiriitaisten elementtien kanssa. (Malkki 2002, 98.)

Systeemitoreettinen lähestymistapa, joka nousi vallalle 1950- ja 1960-luvuilla sekä Euroopassa että Yhdysvalloissa, perustui ajatukseen siitä, että organisaatiot ovat organismien tavoin ”avoimia” ympäristölleen, jolloin niiden täytyy saavuttaa tasapaino ympäristönsä kanssa, jotta ne voivat selviytyä (Morgan 1997, 39). Kun organisaatiota tarkastellaan lähemmin avoimena systeeminä, keskeisiksi lähtökohdiksi nousevat Morganin (1997, 38) mukaan seuraavat seikat:

- Oleellista on kiinnittää huomiota siihen ympäristöön, missä organisaatio toimii.
- Organisaatio jakautuu osasysteemeihin: organisaatiot muodostuvat yksilöistä, jotka kuuluvat ryhmiin tai osastoihin, jotka puolestaan kuuluvat suurempiin organisatorisiin kokonaisuuksiin.
- On tärkeää pyrkiä luomaan yhteys eri osasysteemien välille sekä tunnistaa ja estää potentiaaliset dysfunktiot. (Morgan 1997, 42.)

Edellä mainitut periaatteet ovat keskeisiä myös kontingenssiteoriassa, joka on vakiinnuttanut asemansa vallitsevana näkökulmana modernissa organisaatioanalyysissä (emt. 44). Kontingenssiteoriaa on kritisoitu siitä, että se painottaa liikaa organisatorisen suunnittelun tärkeyttä

ja unohtaa, että organisaatiot ovat pitkälle visioiden, ideoiden, normien ja uskomusten tuotteita. Lisäksi organisatoriset ympäristöt voidaan nähdä inhimillisen luovuuden tuotteina, koska ne ovat syntyneet niitä kansoittaneiden yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta. Kontingenssiteoreetikot tekevät niin ikään organisaatioista ja niiden jäsenistä riippuvaisia ulkopuolisesta maailmasta eivätkä huomaa, että ne ovat aktiivisia toimijoita operoimassa muiden rakennelmien kanssa tuossa maailmassa. (emt. 69). Kuitenkin esimerkiksi Kastin ja Rosenzweigin (1985) yliopistoa koskevassa osasysteemimallissa on mukana mm. psykososiaalinen osasysteemi, johon kuuluvat juuri organisaation jäsenet omanlaisine toimintatapoineen ja rooleineen. Seuraavassa esitellään edellä mainittua osasysteemimallia hieman lähemmin.

Kast ja Rosenzweig (1985, 16) ovat tarkastelleet yliopisto-organisaatiota avoimena systeeminä, jonka voidaan nähdä koostuvan muutamasta keskeisestä osasysteemistä, jotka ovat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Organisaation *tavoitteet ja arvot* edustavat yhtä tärkeimmistä osasysteemeistä. *Tekninen osasysteemi* viittaa siihen tietoon, jota tarvitaan tehtävien täyttämiseen. Sitä määrittelevät organisaation tavoitteet ja se vaihtelee tehtävien vaatimusten mukaan. Tekninen osasysteemi ilmentää usein organisaation rakennetta ja vaikuttaa *psykososiaaliseen systeemiin*, joka koostuu yksilöllisestä toimintatavasta ja motivaatiosta, status- ja roolisuhteista, ryhmädynamiikasta ja vaikuttamisverkostoista. Tämäkin osasysteemi saa vaikutteita ulkoisista tekijöistä, samoin kuin organisaation teknologiasta, tehtävistä ja rakenteesta. Teknisen ja psykososiaalisen osasysteemin välimaastossa on organisaation *rakenteellinen osasysteemi*. Se liittyy tapoihin, joilla organisaation tehtävät on jaettu (differentaatio) ja näiden toimintojen koordinointiin (integraatio). *Johtamisen osasysteemillä* on keskeinen rooli tavoitteiden asettamisessa, suunnittelussa, toimintojen valvomisessa ja organisaation sopeuttamisessa ympäristöönsä, sillä johtamisen tavoitteet ja käytännöt ovat elintärkeitä kaikkien muiden osasysteemien toimintojen integraatiolle. Muutos yhdessä osasysteemissä aiheuttaa muutoksen kaikissa muissa osasysteemeissä. (Kast & Rosenzweig 1985, 16.) Osasysteemimallin avulla on mahdollista ennakoida muutosten vaikutuksia organisaation eri osasysteemeissä ja muutoksen suunnitteluvaiheessa. Malli toimii myös analyysiapuna, kun päätetään uudesta organisaatorakenteesta. (Valpola 2004, 52.) Liitteessä 1 on esimerkki siitä, miten organisaation voidaan nähdä koostuvan osasysteemeistä.

Myös Vartola (2004, 58) tarkastelee organisaatiota osasysteemeistä koostuvana systeeminä, mutta hänen mukaansa organisaation rakennetta ei voida tulkita yhdeksi organisaation alasytemiksi, vaan se on nähtävä organisaation ”ydinsysteeminä”. Käsitteenä se sisältää sekä ne osat, jotka

organisaatiossa on että niiden väliset suhteet, jotka kaikki yhdessä ovat systeemiteorian mukaisesti edelleen vuorovaikutuksessa organisaation kanssa (emt. 17). Vartola pohtii myös sitä, missä määrin rakenteet määräävät toimintaa ja käyttäytymistä ja missä määrin toiminta ja käyttäytyminen on ymmärrettävä rakenteista riippumattomiksi, ja toteaa juuri tämän kysymyksen olevan vastakkainasettelussa esiin nouseva keskeinen ja klassinen ongelma (emt. 60).

Kontingenssiteoreettisen ajattelun mukaisesti menestyvien organisaatioiden tulee kehittää sopivia rakenteita ja prosesseja vastatakseen ulkoisen ympäristönä haasteisiin (Morgan 1997, 55). Richard Daftia soveltaen (ks. Peltonen 2007, 41) organisaation rakennetyyppejä voivat olla pienyritysrakenne, toimintarakenne, divisioonarakenne, matriisirakenne, prosessirakenne, verkostorakenne ja hybridirakenne. Yliopisto voidaan nähdä sekä divisioona- eli tulosyksikkörakenteena että ”clarkilaisittain” matriisirakenteena, jossa yhdistyvät toiminto- ja divisioonarakenne (emt. 36). Jos rakennemalleja yhdistyy kaksi tai useampia, puhutaan hybridirakenteesta. Hybridirakenne merkitsee monimutkaista organisaatiomuotoa, jonka toimivuutta on vaikea arvioida, minkä lisäksi on vaikea luoda käsitystä siitä, miten organisaatio toimii kokonaisuutena ja miten sen eri osat ovat yhteydessä toisiinsa (emt. 38-42). Esimerkiksi Tampereen yliopiston nykyisessä organisaatiomallissa tiedekuntia johtaa dekaani, mutta tiedekuntien laitoksia johtavat laitosjohtajat. Tiedekuntaneuvosto tekee dekaanin johdolla esityksen rehtorille professorin virkaan valittavasta henkilöstä, mutta kyseinen professori työskentelee kuitenkin aikanaan ainelaitoksessa, jolloin hänen lähin esimiehensä on ainelaitoksen johtaja. Korkeakoulujen arviointineuvosto auditoi Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän vuonna 2008 ja kiinnitti raportissaan erityistä huomiota juuri tiedekuntien rooliin laadunvarmistuksessa (Rekilä, Heikkilä, Kääpä, Seppälä, Virtanen, Öberg, Moitus & Mustonen 2008, 61). Pelkästään edellä esitetyn perusteella voidaan olettaa, että strategian toimeenpano, esimerkiksi organisaatiomuutoksen toteuttaminen, yliopiston kaltaisessa monimutkaisessa hybridiorganisaatiossa, jossa esimerkiksi esimies-alainen –suhteet voivat olla melko monimutkaisia, on hyvin haastava tehtävä.

Rakenteen lisäksi yksi kiinteästi organisaation toimivuuteen vaikuttava ja paljon tutkittu tekijä on organisaatiokulttuuri. Harison (2008, 281) mukaan organisaatio ei ole vain rakenteita, prosesseja, teknologiaa ja taloutta, vaan se on myös kulttuuri, joka määrittää ihmisten suhtautumista asioihin ja sitä, mitä he pitävät tärkeänä sekä sitä, kuinka he tulkitsevat organisaation tarkoituksia ja johdon pyrkimyksiä. Scheinin määritelmän (ks. Silén 1995, 27) mukaan organisaatiokulttuuri on niiden perusoletusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt, kun se on oppinut



käsittämään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Schein (ks. emt. 46) on myös esittänyt, että organisaation kulttuurin vahvuus voidaan arvioida sen mukaan, kuinka monta yhteistä tärkeää perusoletusta organisaatiossa on vallitsevan toiminnan perustana ja kuinka laajalle ne ovat levinneet. Scheinin mukaan johtajan on syytä olla tietoinen oman organisaationsa kulttuurista samalla tavoin, kuin jokaisen ihmisen on tarpeen olla tietoinen omasta luonteestaan ja persoonallisuudestaan (ks. emt. 58). Timo Silén tutki väitöskirjassaan (1995) organisaatiokulttuuria ja johtamista ja päätyi toteamaan, että juuri johtajan toiminnan tehokkuus oli merkitsevä kulttuurimuutosten aikaansaamiseksi. Silénin tutkimuksen mukaan tärkeää oli johtajan kyky tehdä organisaation ihmisten toiminta merkitykselliseksi antamalla heille ymmärryksen tunne siitä, mitä he ovat tekemässä. Ymmärryksen tunne on annettava kielellisesti selkeästi ilmaistavien merkitysten avulla. (emt. 244.) Strategiset päätökset tulisi perustella hyvin niiden kohteille, ja organisaatiomuutoksessa erityisesti sille henkilöstölle, jota muutos eniten koskee. Strategian toimeenpanon erittäin tärkeä elementti onkin juuri strategiasta viestiminen. Myös Mantereen, Aaltosen, Ikävalkon, Hämäläisen, Suomisen ja Teikarin (2006, 44-45) mukaan uusi strategia ja organisaation muutostilanne herättävät henkilöstössä monia kysymyksiä strategian sisällöstä, ja siksi strategian viestinnällä on aivan erityinen rooli organisaation muutostilanteissa. Monimutkaisesti rakentuneessa organisaatiossa onnistunut, kaikki asianosaiset henkilöt tavoittava viestintä vaatii aivan erityistä viestinnällistä osaamista, koska strategia on Mantereen ym. (emt. 61) mukaan ymmärretty vasta silloin, kun yksilö näkee oman työnsä osana yksikkönsä tai organisaationsa tavoitteita ja muokkaa työtään strategian mukaisesti.

### **3.2 Johtaminen yliopistossa**

Salmisen (2004, 14) mukaan johtaminen on hallinnon käytäntöön kuuluva kysymys. Yhteiskunnan prosessien monimutkaistuessa myös hallinto, johtaminen ja esimiestyö organisaatioissa mutkistuvat. Siksi johtamista on tutkittu paljon ja tieteellinen kiinnostus johtamisen käytännön ongelmiin on edelleen erittäin suurta. Julkisen toiminnan johtaminen on vaikuttamista, vallankäyttöä ja päätöksentekoa. Se on myös yhteisen tavoite- ja arvoperustan luomista organisaatiolle ja jatkuvaa työtä yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johto päättää toimintastrategioista ja pyrkii sitouttamaan henkilöstön niihin. Johtajien tehtäviin kuuluu koordinoita, kontrolloida ja motivoida henkilöstöä. (emt. 14.) Myös Kast ja Rosenzweig määrittelevät johtamisen organisaatiossa toimivien ihmisten ja olemassa olevien resurssien

koordinoinniksi tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen on henkistä työtä (ajattelemista, tuntemista, aistimista), jota ihmiset tekevät organisatorisessa kontekstissa. Johtaminen on avainasemassa oleva organisaation osasysteemi. (Kast ja Rosenzweig 1985, 5.)

Kuten aikaisemmin todettiin, yliopistoa organisaationa voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, ja sama koskee tietenkin yliopiston johtamista. Yliopistojen johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa relevantteina on yleensä pidetty seuraavia johtamisteoreettisia suuntauksia (ks. Kekäle 2002, 83): piirreteoriat, käyttäytymisteoriat, kontingenssiteoriat, valta- ja vaikuttamisteoriat, kognitiiviset teoriat ja kulttuuris-symboliset teoriat. Kontingenssiteorian myötä, 1960-luvulta lähtien, on ajateltu, että yhtä ainoaa johtamisen tapaa ei ole olemassa. Organisaatiot ovat avoimia järjestelmiä, jotka ovat monin tavoin vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja joissa voi samanaikaisesti vallita useita keskenään ristiriitaisia päämääriä. (Kekäle 2002, 84.) Suomessa julkisella sektorilla – myös yliopistoissa - 1990-luvulta asti harjoitettua laatujohtamisajattelua on pidetty järjestelmäteorian perillisenä, koska se korostaa ympäristöriippuvuutta ja ympäristön jatkuvaa muuntumista (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 38). Jouni Kekäle on tutkinut väitöskirjassaan (1997) johtamista eri tieteenalakuultuureissa, ja hänen tutkimustulostensa mukaan tieteenalakuultuurien väliset erot vaikuttavat myös johtamiseen, ja ne tulisi ottaa huomioon myös strategian toimeenpanossa ja erityisesti strategian viestimisessä. Mantereen ym. (2006, 11) mukaan strategian onnistunut toteuttaminen vaatii suuren ihmisjoukon pitkäjänteistä yhteistyötä. Näin ollen on melko todennäköistä, että sellaisissa ainelaitoksissa, joissa ihmiset ovat tottuneet työskentelemään ryhmissä, vuorovaikutus on luontevampaa kuin sellaisissa laitoksissa, joissa ihmiset tekevät työtään yksin tai hyvin itsenäisesti. Kun asioita tehdään yhdessä, ihmiset oppivat tuntemaan toisensa paremmin, ja asioista on tällöin ehkä helpompi keskustella avoimesti.

### **3.2.1 Strateginen johtaminen**

Menestyäkseen organisaation on käytettävä niukat resurssinsa huolellisesti harkittuihin tarkoituksiin (Harisalo 2008, 239). Asioiden suunnittelu ja ennakointi organisaatiossa on strategista toimintaa (emt. 39). Strategisen johtamisen teoria korostaa hyvin voimakkaasti tulevaisuutta ja analysoi organisaatiota kokonaisuutena, ei niinkään jonkin yksittäisen osatekijän näkökulmasta. Strategisen johtamisen teoriassa on ennen kaikkea kysymys ajattelutavoista ja ajatteluun vaikuttamisesta (emt. 273). Myös Mantere ym. (2006, 191) kiteyttävät samansuuntaisesti, että organisaation strategia on sisäisesti johdonmukainen joukko valintoja, joita organisaatio tekee pystyäkseen toteuttamaan

toimintansa tarkoitusta mahdollisimman menestyksekkäästi. Heidän mukaansa strategisessa johtamisessa on viime kädessä kyse siitä, miten ihmiset saadaan toimimaan saman periaatteen mukaisesti, eli tehokkaasti ja tavoitteellisesti, yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (emt. 191).

John Brysonin mukaan (2004, 4) strategisen suunnittelun ja johtamisen yhtenä tärkeänä lähtökohtana on ajatus siitä, että organisaatioiden, jotka haluavat selviytyä ja tehdä hyvää ja tärkeää työtä, täytyy pystyä vastaamaan ympäristönsä haasteisiin. Niiden vastaus haasteisiin voi olla se, että ne pyrkivät parantamaan entistä toimintaansa, mutta ne saattavat myös joutua vaihtamaan tavoitteitaan ja strategioitaan (emt. 4). Strategisen suunnittelun ABC on Brysonin (emt. 7) mukaan kaikessa yksinkertaisuudessaan seuraava: ensin organisaatiossa on tarkasteltava, missä ollaan nyt (A), minkä jälkeen sovitaan, missä organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa (B). Lopuksi määritellään ne keinot, miten tuohon tavoitteeseen päästään (C). Strategisen suunnittelun ABC sisältää siten organisaation vision, mission, arvot, strategian implementaation sekä sen muotoilun. (emt. 7.)

Brysonin (2004) mukaan julkisten organisaatioiden johtajien tulee olla tehokkaita ”strategikkoja”, jotta heidän organisaationsa pystyvät täyttämään tehtävänsä (missionsa), hoitamaan toimialueensa, toimeksiantajansa ja luomaan julkista arvoa vuosiksi eteenpäin. Strateginen suunnittelu on joukko konsepteja, toimintamalleja ja työkaluja, jotka on suunniteltu auttamaan johtajia näissä tehtävissä. (Bryson 2004, xii). Bryson (emt. 32) kuvaa strategisen suunnitteluprosessin kymmentä askelta seuraavasti:

1. Luodaan ja hyväksytetään strateginen suunnitteluprosessi.
2. Tunnistetaan organisaation toimivalta-alueet.
3. Selvennetään organisaation missio ja arvot.
4. Arvioidaan organisaation sisäiset ja ulkoiset ympäristöt, jotta tunnistetaan sen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.
5. Valitaan organisaation strategiset teemat.
6. Muodostetaan strategiat teemojen käsittelyä varten.
7. Tarkastellaan ja omaksutaan strategiat tai strategiset suunnitelmat.
8. Luodaan tehokas organisatorinen visio.
9. Kehitetään tehokas strategian implementaatioprosessi.
10. Uudelleen arvioidaan strategiat ja strategiset suunnitteluprosessit. (Bryson 2004, 32.)

Ensimmäiseen askeleeseen, eli strategisen suunnitteluprosessin luomiseen ja sen hyväksyttämiseen, kuuluu tärkeänä osana sidosryhmäanalyysi, sillä julkisten organisaatioiden menestymisen avain on Brysonin (emt. 35) mukaan keskeisten sidosryhmien tarpeisiin vastaaminen. Julkisissa organisaatioissa sidosryhmäanalyysi on haastavampi kuin yksityisissä organisaatioissa, sillä julkisilla organisaatioilla on tyypillisesti useita sidosryhmiä, jolloin niiden sidosryhmäympäristö on kompleksimpi (emt. 36). Myös suunnitteluprosessin toinen askel, organisaation toimivalta-alueiden tunnistaminen, on erittäin tärkeä toimenpide, sillä hämmästyttävän harvat organisaatiot tietävät tarkoin, mitä ne voivat (ja mitä eivät voi) tehdä. Tyypillistä on myös se, että vain harvat organisaation jäsenet ovat tutustuneet organisaation muodollista toimivaltaa ohjaavaan ajantasaiseen lainsäädäntöön, ohjesääntöihin tai sopimuksiin. Kuitenkin organisaation toimivalta-alueet ja sen missio muodostavat organisaation tärkeimmän olemassaolon oikeutuksen. (emt. 37). Niin ikään Pekka Järvisen (2004) mukaan toimivan työyhteisön perusta on organisaation selkeä perustehtävä, missio. Neljäs askel strategisessa suunnitteluprosessissa on organisaation sisäisten ja ulkoisten ympäristöjen arviointi, sillä strategisen suunnittelun ideana on saavuttaa paras mahdollinen yhteensopivuus organisaation ja sen ympäristön välillä. Siksi strategisen suunnitteluprosessin viidennessä vaiheessa valittavat organisaation strategiset teemat ovat perustavanlaatuisia poliittisia kysymyksiä tai kriittisiä haasteita, jotka liittyvät organisaation toimivaltaan, missioon ja arvoihin, tuotteiden ja palvelun laatuun, asiakkaisiin, käyttäjiin, maksajiin, hintaan, rahoitukseen, rakenteeseen ja johtamiseen. (Bryson 2004, 42.)

Brysonin (emt. 32) kymmenportaisen strategisen suunnitteluprosessin kuudennessa vaiheessa muodostetaan ne strategiat, joiden avulla organisaation strategisia teemoja aletaan käsitellä. Strategiat tulee räätälöidä organisaation kulttuuriin sopivaksi, vaikka niiden tarkoituksena olisikin tuon kulttuurin muuttaminen (emt. 46). Jos johto ei huomio organisaation kulttuuria, joka voi olla vahva tai heikko, yhtenäinen tai ristiriitainen, se tuskin pääsee haluamiinsa tuloksiin valitsemillaan keinoilla (Harisalo 2008, 272). Kun strategiat on muotoiltu, niiden implementaatiolle saatetaan tarvita organisaation virallinen päätös (Bryson 2004, 48). Seuraavassa vaiheessa pyritään luomaan tehokas organisatorinen visio, minkä jälkeen kehitetään tehokas strateginen implementaatioprosessi (emt. 32). Etenkin moniin yksiköihin jakautuneet organisaatiot tarvitsevat strategian toteuttamista varten toimintasuunnitelmia, jotka on laadittava yhteisymmärryksessä eri sidosryhmien edustajien kanssa ja joihin on panostettava sekä hallinnollista osaamista että aikaa, jotta onnistunut strategian implementointi on mahdollista (emt. 50-51). Viimeisessä vaiheessa organisaatio arvioi strategiansa uudelleen ja ryhtyy tarvittaviin toimenpiteisiin, eli joko säilyttää strategiansa, korvaa ne uusilla tai tuhoaa ne (emt. 51). Ilman onnistumisten ja epäonnistumisten arviointia sekä tavoitteiden kriittistä

tarkastelua organisaatiossa, strategian ylläpitäminen on tuskin mahdollista (Mantere ym. 2006, 154).

Vaikka strateginen arviointi tukee koko organisaation oppimista, on silti yleistä, että organisaatiot eivät hyödynnä tarpeeksi strategisen arvioinnin mahdollisuuksia (Harisalo 2007, 247). Mikäli uskotaan, että strategiaa toteutetaan onnistuneesti, kun organisaation jäsenet tekevät työtään yhteisten tavoitteiden eteen, suoraviivaisin keino itse strategian toteutumisen arviointiin on tarkastella aikaisemmin asetettujen tavoitteiden toteutumista. Tällöin ei niinkään arvioida tehtyä työtä, vaan sen tulosta. (Mantere ym. 2006, 155.) Strategian toteutumista arvioitaessa on tärkeä arvioida myös muita kuin numeerisesti mitattavissa olevia asioita (emt. 156), ja strategiaprosessin toimivuutta tulee Mantereen ym. (emt. 121) mukaan tarkastella myös suhteessa ihmisiin, jotka sitä toteuttavat. Prosessin toimivuutta on mahdollista tarkastella esimerkiksi ns. ongelma-analyysin avulla, jolloin tarkasteluun otetaan ihmisten toimintaa ohjaavat perustekijät, eli taju, kyky, halu ja tila. *Tajulla* tarkoitetaan ymmärrystä, joka ihmisellä on jostain asiasta, *kyky* viittaa ihmisten taitoihin ja asenteisiin, joita toiminta edellyttää. *Halu* nähdään motivaationa osallistua strategiaprosessiin, ja *tila* käsittää ihmisen ympäristön, useimmiten organisaation suomat mahdollisuudet. Strategiaprosessin ongelmaa käsitellään näistä neljästä näkökulmasta kysymällä miksi -kysymyksiä ja rakentamalla ns. syyputia, eli selitysten ketjuja ongelmille. (emt. 122.)

Edellä kuvattu strateginen suunnittelu on yksi tapa auttaa organisaatiota toimimaan muuttuvassa ympäristössä, ja sen tarkoituksena on lisätä organisaation kykyä ajatella, toimia ja oppia strategisesti (Bryson 2004, 27). 1990-luvulta alkaen myös suomalaisessa yliopistolaitoksessa alettiin yhä enemmän kiinnittää huomiota vuosibudjetointia laajempaan, keskipitkälle aikavälille kohdentuvaan, määrätietoiseen johtamiseen ja kehittämiseen. Uusia toimintamalleja ja ideoita haettiin monesta eri lähteestä, ja lopulta yliopistojen johtamisoppeja alettiin kehittää yhä vahvemmin strategisen johtamisen alueelta haettujen ideoiden pohjalta, ja keskipitkään aikajänteeseen viittaavasta strategisuudesta tuli yksi yliopistojen johtamisen myönteisistä ydinsanoista. (Mälkiä & Vakkuri 1998, 6.) Strateginen suunnittelu ei kuitenkaan ole yksinkertaista, eikä sen onnistumisesta ole takuita (Bryson 2004, 29). Strateginen suunnittelu on hyödytöntä, jos organisaation avainhenkilöillä ei ole taitoa, resursseja tai tahtoa tuottaa hyvää strategista suunnitelmaa tai jos suunnitelman implementaatio on erittäin epätodennäköistä (emt. 14). Etenkin monialainen yliopisto koostuu monesta eri tiedekunnasta ja laitoksesta, ja yhteisen, koko yliopistoa koskevan yhteisen vision muotoileminen on haastava tehtävä.

Vastuu strategisesta johtamisesta on organisaation ylimmällä johdolla: sen tehtävänä on varmistaa, että organisaatio noudattaa valittuja strategisia linjauksia (Harisalo 2007, 240). Ylimmän johdon tulee siis varmistaa, että organisaation eri tasoilla tehtävät operatiiviset päätökset johdetaan strategisista valinnoista (emt. 260). Tehtävä ei ole helppo, sillä strategisten ja operatiivisten johtajien välillä on luontaisia jännitteitä, ja operatiivisten johtajien voi olla vaikea hyväksyä strategisten johtajien käsityksiä tulevaisuudesta ja sen mukanaan tuomista haasteista (emt. 245). Tästäkin syystä on ylimmän johdon näkökulmasta hyvä, että operatiivisia johtajia ei ole kovin monta, jolloin strategisten linjausten noudattamista on helpompi seurata. Operatiivisilla johtajilla ei myöskään ole kaikkea samaa tietoa kuin organisaation ylimmällä johdolla, ja siksi myös heidän käsityksensä esimerkiksi tulevaisuudesta ei välttämättä ole samanlainen kuin ylimmän johdon käsitys. Lisäksi ylimmän johdon vastuu on paljon operatiivisen johdon vastuuta suurempi. Organisaation ylimmän johdon tehtäviin kuuluu myös ns. heikkojen signaalien tunnistaminen, sillä heikkoja signaaleja tunnistava organisaatio ei ohjaa valinnoillaan ympäristöään, vaan sopeutuu ympäristön olosuhteisiin (emt. 254). Mantereen ym. (2006, 162) mukaan jokaisen strategian tavoitteleva menestys punnitaankin viime kädessä juuri sen kautta, miten organisaatio pärjää toimintaympäristössään. Heikkojen signaalien tunnistaminen edellyttää hyvää ympäristötekijöiden tuntemista ja kykyä etsiä sellaisia sirpaleita, joilla on kasvavaa merkitystä organisaatioiden menestykselle joko pitkällä tai lyhyellä aikavälillä. Johdon tulee osata käyttää erilaisten ennustemenetelmien tuloksia hyväkseen. (emt. 255.)

### **3.2.2 Tulosjohtaminen**

Suomalaisia yliopistoja on 1990-luvun alkupuolelta alkaen johdettu ns. tulosjohtamisen periaatteiden mukaan. Salmisen (2004, 92) mukaan tulosjohtaminen ja tulosohtausjärjestelmä laajemminkin ovat tavallaan suomalainen versio uudesta julkisjohtamisesta. Tulosjohtaminen on toimintatapa, ajattelumalli tai tekniikka, joka perustuu organisaatiossa asetettuihin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen tuloksellisen toiminnan avulla. Tulokset johdetaan asetetuista tehtävistä ja päämääristä organisaatio- ja yksilötasolla, ja tuloksellisuutta kehitetään neuvottelu-, motivointi- ja palkitsemisjärjestelmin ja arviointi- ja valvontamekanismein. Tulosjohtamisen perimmäinen tarkoitus – tulosten saavuttaminen ja organisaation menestyminen – merkitsee henkilöstölle tulosajatteluun sitoutumista. (emt. 2004, 92.) Summan ja Virtasen (1998, 123) mukaan tulosohtausmallin tavoitteena valtionhallinnossa, siis myös yliopistoissa, oli toisaalta organisaatioyksiköiden toimintavapauden lisääminen, toisaalta niiden tulosvastuun korostaminen.

Tulosohjausmallissa yliopistot sopivat tulostavoitteensa vuosittain opetusministeriön kanssa ja saavat osan määrärahoistaan asetettujen tavoitteiden perusteella. Lisääntyvän autonomian ja tulosten mittaamisen ja seurannan uskottiin myös muuttavan byrokraattista kulttuuria asiakas- ja tulosorientoituneemmaksi. (emt. 123.)

Tulosjohtamismallin taustalla vaikuttavat julkisen hallinnon ikuisuuskysymykset tehokkuudesta ja tehokkaasta toiminnasta (Salminen 2004, 113). Käytännön johtamistyössä tehokkuus on monitasoinen, moniulotteinen ja monivaikutteinen kysymys, eikä yhtä kattavaa lähestymistapaa siihen voida löytää. Tehokkuuden saavuttaminen on kuitenkin johtamistyön tärkeimpiä arvoja. Tehokkuus voidaan nähdä mitattavissa olevien tekijöiden välisenä suhteena, ja nämä kvantitatiiviset suhteet muodostuvat karkeasti ottaen panoksista, prosesseista, tuotoksista ja vaikutuksista. Panosten ja prosessien välinen suhde mittaa taloudellisuutta ja panosten ja tuotosten välinen suhde organisaation tehokkuutta. Tuotosten ja lopputulosten eli tavoitteiden saavuttamisen tai seurausten välistä suhdetta voidaan kutsua tuloksellisuudeksi. Tuotosten suhde vaikutuksiin mittaa vaikuttavuutta, ja panoksiin sisältyvä kustannustekijä suhteessa määrällisiin tuotostekijöihin mittaa kannattavuutta. (emt. 114-115.) Tampereen yliopistossakin laitosten toiminnan, opetuksen ja tutkimuksen, tuloksellisuutta mitataan määrääjoin.

Myös Summan ja Virtasen (1998, 135) mukaan sopimusperusteinen ohjausmalli, samoin kuin suomalainen tulosohjausmalli yleensäkin, perustuu hyvin pitkälle yksilöjohtajuuteen. Mallin yksi sisäänrakennettu oletus on, että tuloksista neuvottelevat ja sopimuksia allekirjoittavat osapuolet ovat toimivaltaisia ja halukkaita välittämään sopimuksen sisällön edelleen omassa organisaatiossaan ja ottamaan vastuun sen toteutumisesta. Tulosohjauksen aidon toteutumisen edellytys yliopistoissa siis on, että niiden tuotannollisista perusyksiköistä, laitoksilta, löytyy sellaista johtajuutta, jonka kautta laitostaso kytkeytyy koko yliopiston johtamiseen ja opetusministeriön tulostavoitteiden asettamiseen ja resursointiin liittyviin prosesseihin. (emt. 135.) Summa ja Virtanen ovat tutkineet suomalaisten yliopistojen laitosjohtajien johtamiskäsityksiä ja löytäneet neljä erilaista laitosjohtajan tyyppiä: managerit, keulakuvat, tieteelliset johtajat ja vertaisjohtajat. Mikään tyyppi ei esiintynyt puhtaana heidän aineistossaan, mutta yksittäiset johtajat sijoittuivat varsin selvästi johonkin edellä mainitusta kategoriasta. *Manageri* on laitosjohtaja, joka kantaa vastuuta tulosityksikkönsä tuloksellisuudesta ja on tietoinen päällikköroolistaan ja johtamisvaltuuksistaan ja osaa käyttää niitä. *Keulakuva* taas on johtajatyyppejä, joka on kyllä tietoinen laitokseensa kohdistuvista muodollisista tulosvaatimuksista, mutta joka pidättäytyy ottamasta aktiivista roolia vaikuttaakseen muiden toimintaan. *Tieteellinen johtaja* ottaa aktiivisen ja joskus myös patriarkaalisen roolin laitoksensa

työn johtamisessa, mutta hän on kuitenkin enemmän kiinnostunut tieteellisen työn ja opetuksen sisällöistä sekä laadusta ja tieteellisestä edistymisestä kuin muodollisista tuloksellisuuden kriteereistä. (emt. 139.) *Vertaisjohtaja* suosii kollektiivista päätöksentekoa eikä halua vaikuttaa muun henkilöstön työtapoihin tai tuloksellisuuteen (emt. 143).

Summan ja Virtasen tutkimuksen mukaan laitosjohtaja valitsee roolinsa sen mukaan, minkälaiset rakenteelliset puitteet laitoksessa on. Laitoksen koon ja professuurien lukumäärän lisäksi johtajarooliin vaikuttavat johtajan henkilökohtaiset arvot ja tavoitteet. Akateemisia yhteisöjä ja tieteenalakulttuureja koskevien tutkimusten mukaan ne vaihtelevat tieteenalasta riippuen. (emt. 145.) Tieteenalakulttuuri tukee johtamista silloin, kun tiedonmuodostus on luonteeltaan kumulatiivista ja selkeästi erikoistunutta. Sen sijaan sellainen tieteenalakulttuuri, joka nojaa keskeisellä tavalla toisistaan poikkeaviin visioihin tärkeästä tiedosta, ei tarjoa hyvää maaperää johtamistoiminnalle. (emt. 171.) On myös väistämätöntä, että yliopistojen laitostasolla tulosohjaus toteutuu hyvin erilaisin muodoin ja vaikuttaa laitosten toimintaan hyvin eri tavoin, vaikka muodollisesti kyseessä onkin saman ohjausjärjestelmän toimeenpano (emt. 148).

### **3.2.3 Johtamisen haasteet yliopistossa**

Sipilän mukaan (2007, 65) juuri yliopiston monimutkaisuus takaa, että sitä on hankala johtaa. Monimutkaisuudella hän viittaa mm. yliopistoon organisaationa: pitkäjänteisen koulutusinstituution ja nopealiikkeisin, pitkälti ulkopuolisella rahoituksella toimivan tutkimusorganisaation yhteiselo ei voi olla mutkatonta (emt. 63). Uusia paineita aiheuttaa myös yliopiston ns. kolmas tehtävä, jonka nimissä yliopistoilta vaaditaan yhä uusia saavutuksia: projekteja, innovaatioita ja työpaikkoja (emt. 64). Yleensä ainelaitosten johtajat hoitavat johtajan tehtäviä varsinaisen työnsä lisäksi melko vaatimatonta korvausta vastaan, ja johtajan tehtävästä kilpaillaan harvoin. Brittiläisen Robert Smithin tutkimuksen mukaan (ks. Linjakumpu 2008, 32) ainelaitosten johtajat ovatkin varsin haluttomia toimimaan ”managereina”, ja heidän mielenkiintonsa kohdistuu enemmän oman alan tutkimukseen. Sama ilmiö on nähtävissä suomalaisissa yliopistoissa, joissa laitosjohtajana on ainakin aikaisemmin voinut toimia ilman suurta sitoutumista tehtävään (emt. 32). Johtamisen kehittäminen vaatii kuitenkin aikaa ja mahdollisuutta keskittyä kunnolla esimiestyöhön, ja sen avainkysymyksenä on ihmisten johtaminen (Salminen 2004, 112). Lisäksi tieteellisen tutkimuksen ja koulutuksen yleinen ohjattavuusongelma heikentää merkittävästi yksittäisen esimiehen mahdollisuuksia johtaa yksikön toimintaa. Yliopistoissa näitä mahdollisuuksia vähentävät



akateemisen vapauden normit sekä kollegiaalinen ja verkostomainen päätöksentekotapa, joka rikkoo muodolliset organisaatorajat. (Summa & Vakkuri 1998, 170.)

Laitosjohtajien sitoutumista tehtäväänsä auttaisi varmasti yliopiston ylemmän johdon tuki, ja laitosjohtajan tulisi myös saada palautetta työnsä onnistumisesta. Edellä mainitun brittiläisen tutkimuksen mukaan laitosjohtajat kokevat usein, että ylhäältä päin tuleva tuki ja ohjeistus on ollut riittämätöntä (ks. Linjakumpu 2008, 34). Johtamisen haasteellisuutta lisää se, että akateemiset työntekijät ovat tottuneet varsin itsenäiseen työskentelyyn, ja yksittäiset akateemiset työntekijät pystyvät venyttämään varsin pitkälle akateemisen ja henkilökohtaisen vapauden rajojaan. Aivan kuten muissakin työyhteisöissä, myös ainelaitoksissa toiset työntekijät ottavat enemmän vapauksia kuin toiset, jolloin johtajan voi olla vaikea löytää välineitä tasa-arvoiseen johtamiseen. (emt. 34.)

Sen lisäksi, että yliopistoa on monista eri syistä hankala johtaa (mm. Sipilä 2007, 65), se on rakenteeltaan usein hybridioorganisaatio, jolloin sen toimivuutta on vaikea arvioida ja jolloin on vaikea nähdä, miten yliopiston eri osat ovat yhteydessä toisiinsa (Peltonen 2007, 38-42). Kun tällaiseen organisaation kaavallaan muutosta, muutoksen suunnittelun, toimeenpanon ja seurannan tulisi olla hyvin huolellista, jotta muutos voisi onnistua. Muutos on erittäin tärkeä näkökohta myös strategisessa johtamisessa: Organisaation ympäristö voi muuttua jossain vaiheessa siten, että organisaation pitää tehdä joitain asioita toisin, jotta se voi menestyä tehtävässään. (Mantere ym. 2006, 115).

Toimintaympäristön muutos koskee myös yliopistoja, ja seuraavassa luvussa tarkastelenkin organisaatiomuutosta yliopistonäkökulmasta.

### **3.3 Organisaatiomuutos yliopistossa**

Vartolan (2004, 52) mukaan muutos käsitteenä on yhteiskuntatieteiden käytetyimpiä, mutta silti sille on lähes mahdoton löytää täsmällistä määritelmää. Vartolan oman määritelmän mukaan ”Muutos tarkoittaa minkä tahansa rakenteen, olemuksen tai piirteen siirtymistä kvantitatiivisesti ja / tai kvalitatiivisesti jonain hetkenä määritellystä tilasta toiseen riippumatta siitä, onko tämä tilan muutos edistymistä vai taantumista, positiivista vai negatiivista. Olennaista on, että muutoksen

puhuminen edellyttää melko täsmällistä käsitystä 'alkutilasta', jotta sillä olisi perusteltu sisältö.” (emt. 53.)

Nykyajan yritykset ja organisaatiot ovat lähes kokoajan jonkinlaisessa muutoksessa (Peltonen 2007, 131). Organisatorisessa muutoksessa yritys tai organisaatio pyrkii muutamaaan rakennettaan, toimintatapojaan ja arvojaan, ja johtajan tehtävänä on viestiä muutostarpeesta henkilöstölle, esitellä uusi toimintatapa ja varmistaa, että työntekijät sitoutuvat uusiin arvoihin ja strategioihin (emt. 132). Organisaatiomuutokset ja fuusiot ovat tämän päivän aktiivisia keinoja kehittää toimintaa ja luoda tulevaisuuteen menestymisen mahdollisuuksia. Päätökset voivat olla selkeitä, mutta vasta muutoksen toteutus ratkaisee onnistumisen. (Valpola 2004, 9.) Juuri tästä syystä strategian onnistunut toimeenpano on erittäin tärkeä osa organisaation muutosprosessissa.

Yliopistot pyrkivät yritysten tavoin tehostamaan ja kehittämään toimintaansa yhdistymisillä ja sulautumisilla, ja vaikka yliopistot ja niiden laitokset ovatkin asiantuntijaorganisaatiota eivätkä yrityksiä, samankaltaiset lainalaisuudet koskevat myös niiden muutosprosesseja.

Valpolan mukaan (2004, 13) organisaatioita yhdistetään monin eri perustein, erilaisin tavoittein ja lähtötilantein. Kun organisaatioita saatetaan yhteen, kyseessä voivat olla esimerkiksi seuraavat käytännön tilanteet, joita voidaan soveltaa myös yliopistoihin:

- Kahden osaston tai kahden toiminnon liittäminen yhteen. Liitoksen tavoitteena voi olla läheisempi yhteistyö, jotta strategioiden toteutumista pystytään tukemaan aktiivisesti. Myös töitä on mahdollisesti helpompi jakaa tarpeiden mukaan monitaitoisen henkilökunnan kesken.
- Kahden yksikön yhdistäminen, jolloin henkilökunta jatkaa vanhoissa tehtävissään. Taustalla voi olla esimerkiksi jonkin tehtäväalueen muutos tietojärjestelmien myötä, ja osa henkilökunnasta voi keskittyä uusiin tehtäviin.
- Toimintojen siirtäminen yhteiseen organisaatioon, esimerkiksi eri tehtaiden IT-osastot liitetään yhdeksi yhteiseksi osastoksi, jolloin suunnittelu ja ohjaus voidaan tehdä yhdessä.
- Prosessiorganisaatioon siirtyminen.
- Uusi projektiorganisaatio.
- Toiminnan ulkoistaminen.
- Vanhan kilpailijan tai alihankkijan ostaminen. (emt. 14.)

Kun yliopistossa yhdistetään ainelaitoksia, kyseessä voi olla edellä mainitun listan ensimmäinen tai toinen kohta, eli kahden osaston tai kahden yksikön yhdistäminen. Jos yhdistettäviä laitoksia on useampia, kyseessä on toimintojen siirtäminen yhteiseen organisaatioon. (emt. 14.)

Oleellista organisaatioiden yhdistämisprosessissa on, että jokainen johtaja ja jokainen muutoksen suunnittelija miettii ja selvittää oman tilanteensa tavoitteet ja peruslähtökohdat. Onnistuminen yhteen menossa riippuu aina siitä, miten selkeästi pystytään elämään omassa todellisuudessa ja tukeutumaan sen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Organisaatiomuutoksen toteutukseen liittyy aina yllätyksellisyys, eikä kaikkea voi tietää tai suunnitella eteenpäin. Monia asioita selviää vasta toteutuksen kuluessa. Kaikissa organisaation yhdistämistilanteissa ihmiset kysyvät, mitä muutos tarkoittaa heidän kannaltaan. Lisäksi he kysyvät, mitä he ovat tehneet väärin tai jättäneet hoitamatta, kun tällainen muutos tarvitaan. Menneisyyden ja tulevaisuuden ihmettely sitoo ihmisten huomion ja samalla heidän voimavaransa, jolloin muutoksen kohtaamiseen valmistautuminen jää vähemmälle huomiolle. (emt. 15.) Tämä ilmiö tapahtuu myös yliopistojen ainelaitoksissa: ihmiset kysyvät, miksi muutos tehdään, miksi vanha organisaatio täytyy purkaa ja rakentaa tilalle uusi.

Toteutettavan muutoksen laajuus tulee usein yllätyksenä organisaatiomuutoksen suunnittelijoille. Alun perin yksinkertaiselta näyttänyt organisaatiomuutos synnyttää pitkän muuttuvien asioiden listan. Systemiteorian avulla voidaan havainnollistaa ja ennakoita edessä olevia asioita, sillä systemiteorian mukaan organisaatio muodostuu osajärjestelmistä ja prosesseista, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Kast & Rosenzweig 1985). Tällöin oleellisia ovat Valpolan (2004, 51) mukaan seuraavat seikat:

1. Kun yhtä organisaation osajärjestelmää muutetaan, muutos heijastuu muihin osajärjestelmiin, joissa haetaan uusi tarvittava tasapaino.
2. Muutoksen voi edellisen perusteella aloittaa missä osajärjestelmässä tahansa, eikä ehdotonta järjestystä laajojen muutosten toteuttamiselle ole.
3. Toiminta stabiloituu vasta, kun organisaatio on hioutunut ja löytänyt uuden tasapainon. (emt. 51.)

Edellisen perusteella voidaan todeta, että ns. osasysteemimallia voidaan hyvin käyttää organisaatiomuutoksen suunnittelun apuvälineenä. Kun organisaatiomuutosta suunnitellaan, osasysteemimallin avulla on mahdollista yrittää hahmottaa, miten muutokset yhdessä organisaation osasysteemissä vaikuttavat muiden osasysteemien sisäiseen tilaan ja tasapainoon.

### 3.3.1 Onnistunut organisaatiomuutos

Jari Stenvall ja Petri Virtanen (2007) ovat tutkineet erityisesti julkisten organisaatioiden muutosta ja sen johtamista. He ovat määritelleet kolme keskeistä muutosjohtamiseen liittyvää perusajatusta, joista ensimmäinen on seuraava: ”Onnistuneen muutosprosessin toteutus perustuu aina kriittiseen reflektioon” (emt. 12). Tällä he tarkoittavat, että muutostoimijoiden tulisi ymmärtää se, millaisesta muutoksesta on kysymys, ja se, missä muutoksen toteuttamisessa ollaan menossa. Lisäksi muutostoimijoiden tulisi kyetä arvioimaan kriittisesti omaa toimintaansa. (emt. 12.) Stenvallin ja Virtasen toinen muutokseen liittyvä perusajatus on, että onnistuneen muutoksen tekeminen vaatii avointa kommunikaatiota ja luottamusta. Avoin kommunikaatio ja luottamus ovat työhyvinvoinnin edellytyksiä, ja työhyvinvoinnin näkökulma on yksi tärkeimmistä organisaatiomuutoksessa. (emt. 13.) Työilmapiiriin puolestaan vaikuttaa hyvin paljon se, miten ihmiset osaavat työnsä ja miten selkeitä siihen liittyvät tavoitteet ovat. Näin olleen myös muutoksen tavoitteet on syytä välittää kaikkien niiden tietoon, joita muutokset koskevat. (emt. 14.) Kolmas muutoksen johtamisen perusajatus on, että ”Tieto mahdollistaa muutoksen.” Muutosta on helpompi johtaa, jos se perustuu luotettavaan tietoon ja näyttöön muutoksen tarpeesta ja muutoksella tavoiteltavista positiivista vaikutuksista. (emt. 16.)

Sosiaalipsykologi Kurt Lewin (Peltonen 2007, 132) huomasi tutkimuksissaan 1900-luvun alkupuolella, että muutoksen toteuttamisessa huomiota pitää kiinnittää innostavan ja visioivan johtajuuden lisäksi uuden toimintamallin vastustajiin, ja kehitti havaintonsa pohjalta yleiseen muutoksen johtamiseen kolmivaihemallina tunnetun teorian. Mallin ensimmäisessä vaiheessa organisaation voimassa oleva rakenne ja toimintapa sulatetaan, toisessa vaiheessa epätasapainoon saatettu systeemi viedään uuteen tilaan, ja kolmannessa vaiheessa organisaatio jäähmetetään uudelleen. Lewinin 1900-luvun alkupuolella kehittämä malli on ollut suosittu lähtökohta suunnitellulle muutokselle, ja sen voi nähdä vaikuttavan esimerkiksi John Kotterin vaihe-esityksen taustalla (ks. emt. 132). Kotter on esitellyt Lewinin nojaten kahdeksan askeleen mallin, jota johtajan pitäisi käyttää onnistuneen muutoksen aikaansaamiseksi organisaatiossa. Muutosjohtamisen kahdeksan askelta ovat seuraavat:

1. Tuo esiin muutoksen välttämättömyys ja kiireellisyys.
2. Muodosta muutosta johtava tiimi, jolla on tarpeeksi valtaa.
3. Luo visio, joka auttaa ohjaamaan muutosta oikeaan suuntaan.
4. Viesti uutta visiota ja käytä johtoryhmän omaa käyttäytymistä esimerkkinä.

5. Poista muutosta estävät rakenteet ja kannusta ihmisiä uudentyypiseen ajatteluun.
6. Etsi ja kehitä aktiivisesti hankkeita, joista saadaan nopeasti positiivisia tuloksia.
7. Pidä muutos käynnissä kehittämällä visiota tukevia rakenteista ja valitsemalla muutoksen eteenpäin viemisen kannalta oikeita henkilöitä avaintehtäviin.
8. Istuta muutos osaksi yrityskulttuuria varmistamalla uuden toimintatavan asema organisaation mieltämänä menestystekijänä. (ks. emt. 134.)

Edellä esitetyn suunnitellun muutoksen rinnalle on kehitetty erilaisia prosessimalleja, joissa korostuu muutoksen hallinnan epävarmuus ja erilaisten ryhmien ja intressitahojen vaikutus muutoksen etenemiseen. Organisaation muotoutumiseen vaikuttavat monet erityyppiset voimat, joiden yhteisvaikutuksesta muutos voi kehittyä arvaamattomalla tavalla, (emt. 134.) Yksi tunnetuimpia prosessinäkökulman kehittäjiä on Peltosen (2007, 135) mukaan Andrew Pettigrew jonka mukaan organisatorisia muutoksia pitäisi ymmärtää tietyssä ympäristössä tapahtuvana kehityskulkuna. Muutoksen johtamisessa tulee prosessinäkökulma-ajattelun mukaan tehdä huolellinen analyysi organisaation erilaisista tilannetekijöistä, ennen kuin muutosprosessia ja sen johtamista ryhdytään toteuttamaan. Julia Balogun ja Veronica Hope-Hailey (ks. Peltonen 2007, 135) ovat koonneet kattavan listan muutoksen toteuttamiseen liittyvistä tilannetekijöistä. Tekijät ovat seuraavat:

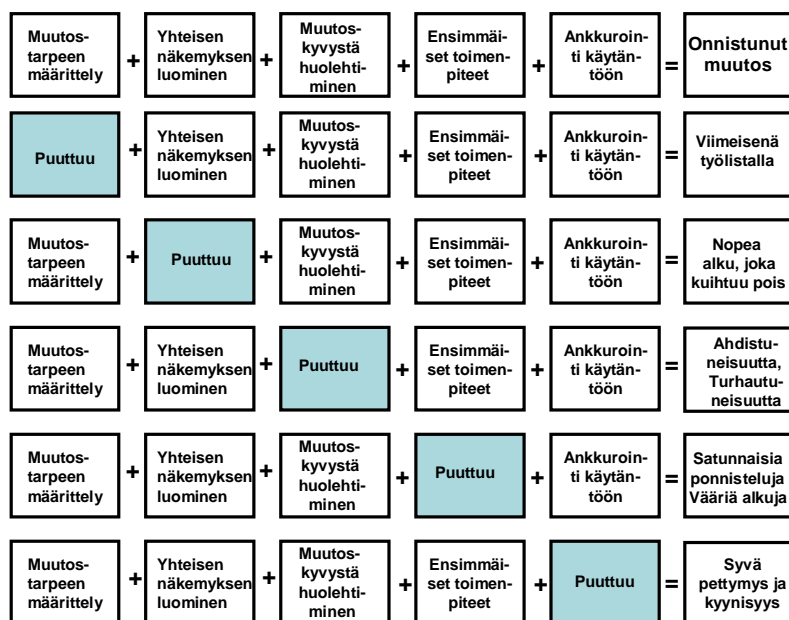
1. Aika: kuinka nopeasti muutos on tarpeen viedä läpi?
2. Laajuus: tarvitaanko kokonaisvaltaista vai osittaista muutosta?
3. Suojeltavat kohteet: mitä organisaation vahvuuksia ja toimintatapoja halutaan säilyttää?
4. Moninaisuus: kuinka erilaisia organisaation osastot tai ammattiryhmät ovat keskenään?
5. Valmiudet: mitkä ovat johdon, organisaation ja yksilöiden valmiudet muutokseen?
6. Resurssit: kuinka paljon aikaa, rahaa ja henkilöresursseja organisaatio on valmis investoimaan muutosprosessiin?
7. Muutosvalmius: kuinka tietoisia ja motivoituneita yrityksen työntekijät ovat?
8. Valta: onko johtajalla riittävästi vaikutusvaltaa muutoksen toteuttamiseksi? (emt. 135.)

Edellä mainittuja tekijöitä tulisi pohtia huolellisesti myös yliopistojen ainelaitoksia yhdistettäessä. Erityisen tärkeää olisi pohtia listan kohtia 4 ja 7 eli henkilökunnan moninaisuutta sekä muutosvalmiutta, sillä etenkin kielten laitoksissa henkilökunta voi olla hyvin kansainvälistä ja monikulttuurista. Se ei välttämättä ole tottunut suomalaiseen hallintotapaan, minkä lisäksi suomen kielen taito saattaa olla vasta kehitymässä.

Anneli Valpolan mukaan (2004, 27) on tärkeä määritellä, mikä lopulta on se muutos, jota halutaan, jotta muutosjohtaminen voisi onnistua. Muutosta voidaan tarvita uuden mahdollisuuden hyväksikäyttöön tai puutteiden korjaamiseen, ja muutosprosessin ohjaaminen on siirtymistä nykytilanteesta haluttuun tilaan (emt. 27). Lisäksi onnistunut muutosprosessi hyödyntää määrätietoisesti seuraavia tekijöitä:

- aktiivista viestintää ja rehellistä dialogia;
- yhteistä visiota ja priorisoitua toimintasuunnitelmaa;
- yhteisen kielen luomista niin, että kaikilla on kartta ja käsitteet ymmärtää ja kehittää toimintaa;
- osallistumismahdollisuuksia yli yksikkörajojen;
- kehittämis- ja oppimisprosesseja, joissa kokeillaan ja hyödynnetään ripeästi hyvät kokemukset. (emt. 16.)

Organisaation muutosprosessi tarvitsee viisi tekijää, jotta muutoksen avulla päästään haluttuihin tuloksiin ja jotta muutoksen läpivientiin satsatut voimat eivät mene hukkaan tai käänny muutosta vastaan (emt. 29). Nämä tekijät on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1: Muutoksen viisi vaihetta. (Valpola 2004, 29).

Mitä useampi asia yllä olevasta taulukosta on työn kohteena, sitä haasteellisemmaksi muutoksen johtaminen tulee. Tällöin tarvitaan määrätietoista asioiden läpivientiä, ja muutosten tarpeiden ymmärtämisestä ja muutosten priorisoinnista tulee merkittävä muutosta edistävä tekijä. (Valpola 2004, 29.)

*Muutostarpeen hyväksyminen* on perusta koko prosessin käynnistämiseksi. Muutostarve kertoo, miksi tämä muutos on tarpeellinen, mitä sen avulla aiotaan saada aikaan ja miten se tulee muuttamaan toiminnan edellytyksiä ja toimintakenttää. Jos ihmiset eivät ole tunnistanee muuttuvaa tilannetta, heidän on vaikea innostua uusista suunnitelmista, ja käytäväkeskusteluihin jää paljon ”olisimme hyvin voineet jatkaa niin kuin ennenkin” pohdintaa. *Yhteinen näkemys* kertoo, millä perusratkaisulla haluttuun tulokseen pyritään ja antaa kompassin ja kartan muutoksen läpivientiin. Näkemys tarvitaan, jotta suunnitelmat alkavat toteutua halutulla tavalla ja tarvittavilla tuloksilla, ja se tulee kiteyttää huolella. (emt. 30.)

*Muutosvoimaa* tarvitaan muutoksen toteutukseen. Toisissa organisaatioissa muutosvoimaa on runsaasti osana yrityksen historiaa, toiset organisaatiot ovat eläneet pitkään stabiilissa tilanteessa ja samalla alueella, eivätkä ihmiset ole joutuneet kohtamaan paljonkaan muutoksia. Toiset organisaatiot ovat olleet taitavia viemään läpi uusia asioita jatkuvan kehittämisen avulla, toiset taas ovat koko historiansa menneet eteenpäin vain kriisien pakottamana. (Valpola 2004, 31.) Clarkin mukaan (ks. Kuoppala 2008, 35) yliopistot ovat kautta historian olleet taipuvaisia inertian, vitkaliikkeisyyden, pysyvään tilaan.

*Ensimmäiset toimenpiteet* ovat kriittisiä halutun muutoksen suunnalle ja vauhdille, ja niitä tutkitaan suurennuslasin kanssa (Valpola 2004, 32). Ensimmäiset toimenpiteet ovat viestinnällisesti hyvin tärkeitä, sillä ne osoittavat, että muutosta on alettu toteuttaa. *Ankkurointi käytäntöön* on usein pitkä, monivaiheinen tie. Kestää kauan, ennen kuin muutoksen synnyttämä uusi yksikkö on luonteva kokonaisuus, missä ei käytetä vanhoja nimiä eikä haikailla vanhan perään. (emt. 33.) Ankkurointivaihe kestää muutoksen koosta riippuen kuukausia, vuoden tai useita vuosia. Yritysten yhteen menoa tutkineissa selvityksissä ehdotetaan seuranta-ajaksi kymmenen vuotta. (emt. 34.)

Edellä esitetyt onnistuneen organisaatiomuutoksen elementit pohjautuvat ainakin osittain strategisen suunnittelun periaatteisiin. Myös johtamisen osuutta onnistuneeseen organisaatiomuutokseen painotetaan. Seuraavassa kappaleessa tarkastelen lähemmin muutoksen johtamista.

### 3.3.2 Muutosjohtaminen

Tuomo Peltolan mukaan (2007, 123) johtajuus viittaa henkilön kykyyn innostaa ja motivoida alaisiaan. Johtajuus liittyy läheisimmin organisaation toiminnan suuntaamiseen, ja sitä tarvitaan erityisesti muutostilanteissa. Tyypillisesti johtajuus eli *leadership* nähdään erilaisena toimintana kuin asioiden johtaminen, *management*. Leader-johtajaa luonnehtii johtajan itsenäisyys suhteessa olemassa oleviin järjestelmiin, innovatiivinen ja riskejä ottava ote, persoonallinen johtamistyyli ja suoruus ihmisten johtamisessa. Manageri-johtaja puolestaan korostaa rakenteita ja oikeantyyppistä toteutustapaa, välttelee riskejä, tasapainottelee, pitää etäisyyttä ihmisiin ja esiintyy persoonattomasti toimiessaan johtajan roolissaan. (emt. 123.) Johtajuutta voidaan tarkastella myös esimerkiksi luonne- ja tyyli-teorioiden, tilanneteorioiden, johtaja-alaissuhdeteorioiden tai uuden johtajuuden näkökulmista. Näkökulman mukaan kiinnittymiskohta johtajuuteen voi olla yksilöllinen persoona ja piirteet, johtamiskäyttäytyminen, organisatoriset tilanteet, johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde tai persoonaton organisoituminen. (emt. 131.) Tilanneteoriat voidaan puolestaan jakaa situationaaliseen teoriaan ja kontingenssiteoriaan, joka painottaa tilanteen ja johtajan yksilöllisen tyylin yhteensopivuutta johtajuustyylin valinnassa (emt. 126). Strategisen johtamisen näkökulmasta tehokkaita johtajia ovat muutosta luovat johtajat, jotka saavat ihmiset kokemaan myönteistä ja palkitsevaa rasittavuutta päätöksistään (Harisalo 2007, 246).

Myös Valpolan mukaan (2004, 53) johdon työtyyli, ns. käsiala, sekä muutososaaminen antavat leimansa muutoksen läpivientiin. Myönteinen, tarmokas ja läsnä oleva johtaja, joka toimii aktiivisesti yhteistyössä muun johdon ja tärkeimpien sidosryhmien kanssa, saa muutokselle nopeasti suunnan ja toimintaenergiaa. Vastaavasti asemastaan epävarma, itselleen oudossa tilanteessa oleva johtaja ei pysty herättämään tarpeellista luottamusta, jolloin muutos ei lähde liikkeelle ja ihmiset organisaatiossa hajottavat keskittymisensä mitä erilaisimpiin asioihin. (Valpola 2004, 53.)

Organisaation muutosjohtamista tutkineet Jari Stenvall ja Petri Virtanen (2007, 146-149) puolestaan ovat laatineet seuraavan muutoksen johtajan muistilistan:

1. Muutostarve syntyy joko sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä tai näiden yhteisvaikutuksesta.
2. Muutosta pitää suunnitella, ja muutoksen tekemisen täytyy perustua systemaattiseen hallintaan.
3. Muutoksen toteuttaminen liittyy henkilökohtaiseen, tiimikohtaiseen ja koko organisaation oppimiseen.



4. Muutoshankkeen suunnittelun yhteydessä mietitty muutosviestintäsuunnitelma edesauttaa muutoshankkeen läpivientä.
5. Luottamus on keskeinen onnistuneen muutoshankkeen edellytys.
6. Muutoksissa tulee vahvistaa toimijoiden muutosdynamiikkaa ja –kompetensseja.
7. Muutoshankkeiden läpivieminen organisaatiossa perustuu tietoon.
8. Ilman johtajuutta muutoshankkeet eivät onnistu. (Stenvall & Virtanen 2007, 146-149.)

Jotta muutosjohtaja kykenee viemään organisaatiomuutoksen onnistuneesti loppuun asti, hänellä tulee olla tietynlaisia kompetensseja, eli pätevyyttä ja kykyä toimia tietyissä tilanteissa (emt. 103). Näihin kompetensseihin kuuluu Stenvallin ja Virtasen (2007, 105-106) mukaan seuraavat seikat: Muutosjohtajan on oltava vastuuta kantava yleisjohtaja, jolla on kokonaisvastuu toiminnasta. Sen lisäksi hän kykenee itsehillintään ja –hallintaan, jolloin henkilöstö uskaltaa olla avoimessa vuorovaikutuksessa hänen kanssaan. Muutosjohtajan tulee olla myös läsnä oleva johtaja, joka on kiinnostunut tavoitteista ja niiden toteutumisesta ja joka on käytettävissä keskusteluja varten. (emt. 105.) Edelleen, muutosjohtajan tulee tarttua nopeasti ongelmiin ja eteen tuleviin mahdollisuuksiin, sillä muutoksen johtaminen on tilanteissa toimimista. Muutosjohtaja laittaa itsensä likoon ja johtaa omalla esimerkillään, koska sitoutunut esimies luo ympärilleen luottamusta. Kaiken tämän lisäksi muutosjohtaja on valmentava ja mahdollistava johtaja, joka saa henkilöstön luottamaan omiin kykyihinsä ja joka motivoi henkilöstöä muutoksen tekemisessä. (emt. 106.)

### **3.3.3 Henkilöstö muutoksessa**

Kuten jo aikaisemmin todettiin, organisaation strategia konkretisoituu henkilöstölle usein juuri organisaatiomuutoksena (Mantere ym. 2006, 87). Organisaatiomuutos puolestaan on yksi niistä organisaation tekemistä valinnoista, joilla se pyrkii saavuttamaan asettamansa tavoitteen menestyksekkäästi ja joiden toteuttamiseen henkilöstö tulisi saada mukaan oikeanlaisen johtamisen avulla (emt. 191). Henkilöstön mukaan saaminen toimintaan on tärkeää, sillä jokainen organisaation jäsen toteuttaa strategiaa joka tapauksessa, joko hyvin tai huonosti (emt. 111). Henkilöstön olisi tärkeä ymmärtää strategisten päätösten syyt, sillä jos toteuttajaporras ei ymmärrä niitä, se alkaa todennäköisesti syyttää päätöksentekijöitä huonoista päätöksistä ja ajaa ennemmin omaa kuin organisaation etua (Mantere ym. 2006, 57).

Organisaation ylin johto olettaa usein muutoksen tapahtuvan ylhäältä alas ilman eri organisaatiotasojen osallistumista ja sitoutumista transformaation suunnitteluun (Peltonen 2007, 138). Organisaatioilla - ja niiden eri yksiköillä - on kuitenkin Scheinin (ks. Harisalo 2008, 264) mukaan oma sisäinen todellisuus, joka ohjaa ihmisten ajattelua, valintoja ja käyttäytymistä ja joka on ainakin jossain määrin riippumaton organisaation muodollisista tekijöistä. Tätä sisäistä todellisuutta, organisaation kulttuuria, voi olla vaikea lähestyä, sillä esimerkiksi kahdella yhdistettävillä yksiköllä voi olla hyvin erilaiset toimintatavat, jotka ovat syntyneet ja vahvistuneet aikaisemman toiminnan ja johtamiskulttuurin aikana. Kulttuuri on palvellut yksikköä, ihmiset ovat valikoituneet siihen ja tottuneet toimimaan yksikön pelisäännöillä. (Valpola 2004, 71.) Kekäle (2002, 88) on tutkinut tieteenaläkulttuureja ja todennut, että esimerkiksi humanistisissa tieteissä on totuttu tekemään tutkimusta yksin, kun taas luonnontieteissä tutkimusta tehdään useimmiten ryhmissä. Myös henkilöstön kompetenssit muutoksen kohtaamisessa vaihtelevat yksilöstä riippuen, ja tämä tulisi ottaa huomioon muutosta suunniteltaessa ja toteutettaessa. Esimerkiksi Haverin ja Majoisen (2000) tutkimuksen mukaan ihmiset hyväksyvät muutoksen vaiheittain: muutoksen hyväksymiseen saatetaan päätyä alkushokin ja sitä seuraavan lamaantumisen ja suuttumisen kautta. Varsinkin muutoksen hyväksymisvaiheessa johdon asettamat lähitulevaisuuden selkeät tavoitteet ovat erittäin tärkeitä henkilöstölle (emt. 2000, 78). Lamaannusvaiheelle on Stenvallin ja Virtasen (2007, 51) mukaan tyypillistä, että ihmisten kyky vastaanottaa informaatiota on rajallinen. Se voi johtaa tilanteeseen, jossa organisaation johto väittää, että muutoksesta on annettu kaikki oleellinen informaatio henkilöstölle, mutta henkilöstö kokee, että sitä ei ole informoitu lainkaan (emt. 51). Ennen muutoksen hyväksymisvaihetta henkilöstön tunteet ja tunnelmat vaihtelevat toivosta epätoivoon, kunnes se alkaa hyväksyä muutoksen ja alkaa sopeutua siihen. Vähitellen henkilöstö alkaa nähdä muutoksessa uuden mahdollisuuden ja uusia haasteita. On kuitenkin mahdollista, että organisaatio ei koskaan pääse tähän vaiheeseen. (emt. 51.)

Nadlerin (ks. Heikkilä & Heikkilä 2005, 34) mukaan ihmiset kokevat muutosvastarintaa seuraavien tekijöiden vuoksi:

- taloudellinen epävarmuus;
- tuntemattoman pelko;
- sosiaaliset suhteet uhattuna;
- totutut tavat;
- muutoksen tarvetta ei ymmärretä.

Muutostilanne paljastaa usein organisaatioiden piilevät valtarakenteet, ja johtajan tehtävänä on muutostilanteiden taitava ohjaileminen valtasuhteet ja ristiriidat huomioiden (Peltonen 2007, 137). Muutostilanteen tarkastelu prosessinäkökulmasta tuo esiin organisaation transformaation monitasoisen, syklisen ja jännitteisen luonteen. Näkökulma auttaa ymmärtämään, että suunniteltuun muutokseen liittyy myös vastustusta, joka usein johtuu osittain myös muutoksen johtamisen tyylistä. Huomattava organisatorinen muutos on verrattavissa psykologisena ilmiönä henkilökohtaiseen kriisiin, ja henkilöstöön kuuluvien yksilöiden on työstettävä tunteitaan, ennen kuin elämä yhteisön työkykyisenä jäsenenä voi jatkua. Onnistunut muutos vaatii johtajalta erilaisten johtajuustyilien, kuten osallistuvan ja jaetun johtajuuden, käyttöä visionäärisen otteen rinnalla. (emt. 138.)

Henkilöstö ei saa jäädä passiiviseksi muutoksessa, sillä sen aktiivinen toiminta ja muutoksessa mukanaolo helpottaa muutoksen johtamista. Druckerin (ks. Linjakumpu 2008, 35) mukaan alaisten velvollisuus on tarkkailla esimiehiä ja selvittää näiden työskentelytavat ja sopeuttaa sitten oma työskentelynsä niin, että esimiehet voivat tehdä työnsä tehokkaasti. Myös Stenvall ja Virtanen (2007, 107) edellyttävät henkilöstöltä kompetensseja ja vastuuta niiden kehittämiseen, sillä parhaimmillaan esimiesten, muutosjohtajien sekä henkilöstön kompetenssit täydentävät toisiaan. Soila Keskinen (ks. emt. 107) käyttää henkilöstön kompetensseista käsitettä 'alaidot', joilla hän tarkoittaa työntekijän halua ja kykyä toimia omassa työyhteisössään rakentavasti ja esimiestään ja työtovereitaan tukien sekä perustehtävän suuntaisesti. Lisäksi henkilöstön muutoskompetensseihin kuuluu kyky kommunikoida muiden kanssa, myös eri mieltä olevien kanssa. Henkilöstön on tultava toimeen keskenään ja kyettävä innovatiiviseen ongelmien ratkaisuun sekä omaksumaan ja hallitsemaan tietoa. Kyky selviytyä kaaoksesta kuuluu niin ikään henkilöstön muutoskompetensseihin: sen tulee pystyä organisoimaan omaa työtään ja hallitsemaan omaa ajankäyttöään myös muutoksen aikana. (emt. 105.)

Strategian laatijoiden ja toteuttajien roolit jäävät usein pysähtyneiksi ja yksiulotteisiksi sen toimeenpanovaiheessa ja vuoropuhelu käymättä, jos laatijan tehtävä on viestiä ja laatijan ymmärtää (Mantere ym. 2006, 64). Kun sosiologiasta lähtöisin olevan roolin käsitettä tarkastellaan dynaamisena ja yksilöstä lähtevänä, voidaan määritellä ns. strateginen rooli. Sillä tarkoitetaan sekä sitä yksilön tekojen kokonaisuutta, jolla hän toteuttaa eli soveltaa organisaation tai yksikön strategiaa omassa työssään, että myös strategian kriittistä arviointia ja jopa sen muuttamista tarvittaessa (emt. 86). Strategisia rooleja voidaan tarkastella yksilön aktiivisuuden mukaan, jolloin toimijat voidaan jaotella kansalaisiin ja aktivisteihin. *Kansalaisella* on vastaanottajan rooli, eikä hän

pyri aktiivisesti vaikuttamaan strategian sisältöön, kun taas *aktivisti* on halukas perehtymään ja ottamaan kantaa strategian sisältöön ja sen toimeenpanoprosessiin. (emt. 87.) Kansalaisten ja aktivistien lisäksi organisaatioissa on aina myös *kyynikoita*, jotka eivät usko strategiatyön hyödyllisyyteen, ja suhtautuu siihen välinpitämättömästi, väheksyen tai avoimesti kritisoiden. Tilanne on erityisen haitallinen, jos kyynikolta odotetaan panosta strategiaprosessiin, ja hän ei suostu antamaan sitä. Tämä saattaa myös lisätä strategiatyön vastustusta muussa henkilöstössä. Toisaalta kyynikon kriittisyys voi pakottaa strategian laatijat perustelemaan tai harkitsemaan kantaansa selvemmin, jolloin vanhaan kaavaan ei kangistuta niin helposti. (emt. 88.)

### **3.3.4 Yhteenveto**

Organisaatiomuutoksen onnistuneeseen toteuttamiseen löytyy runsaasti kirjallisuutta sekä ohjeistuksia ja erilaisia muistilistoja tehtävistä toimenpiteistä. Muutoksen johtaminen menestyksekkäästi on edellytys onnistuneelle organisaatiomuutokselle, ja myös henkilöstön on osallistuttava muutokseen. Kuitenkin muutokset toteutetaan usein hyvin nopealla aikataululla ja ilman huolellista tilanneanalyysia ja etukäteissuunnittelua. Yliopiston ainelaitoksen johtaja ei aina ole kovin sitoutunut johtamistehtäväänsä, joten on epätodennäköistä, että hän sitoutuisi muutokseen, joka saattaa alun perin olla yliopiston ylimmän johdon strateginen päätös ja joka ei suoranaisesti liity hänen akateemiseen toimenkuvaansa professorina. Henkilökunta ei halua työtehtäviensä tai toimintaympäristönsä muuttuvan eikä myöskään näe mitään tarvetta muutokseen. Lisäksi kenelläkään ole aikaa paneutua muutoksen suunnitteluun ja sen toimeenpanoon, ja joskus lopputuloksena saattaa olla uusi organisaatio, jossa työskentelee hämmentynyt henkilökunta vastahakoisen henkilön johdossa.

## **4 KOHDEORGANISAATION ESITTELY**

### **4.1 Kieli- ja käännöstieteiden laitos**

Vuonna 2001 perustettu kieli- ja käännöstieteiden laitos kuuluu Tampereen yliopiston humanistiseen tiedekuntaan. Tampereen yliopiston kuudessa tiedekunnassa on yhteensä 23 laitosta, jotka ovat itsenäisiä tulosyksiköitä. Tampereen yliopiston hallintomallin mukaan tiedekunnat vastaavat pääasiassa tutkintohallinnosta, ja niiden laitokset ovat itsenäisiä tulosyksiköitä, jotka esimerkiksi käyvät omat tulosneuvottelunsa suoraan yliopiston johdon kanssa. Laitosten ylintä päätösvaltaa käyttää kolmikantamallin mukainen laitosneuvosto, ja jokaisella laitoksella on sen taloudesta vastaava johtaja. Kieli- ja käännöstieteiden laitoksessa on johtajan lisäksi kaksi varajohtajaa, jotka kuuluvat laitoksen johtoryhmään yhdessä johtajan ja amanuenssien lisäksi. Laitoksessa on myös työvaliokunta, jonka jäseninä ovat laitoksen kaikkien oppiaineiden vastuuhenkilöt, jotka yleensä ovat oppiaineen professoreita. (Kieli- ja käännöstieteiden laitos 2009a.)

Vuonna 2008 Tampereen yliopistossa opiskeli yhteensä 14 957 tutkinto-opiskelijaa, joista 3 528 humanistisessa tiedekunnassa. (Tampereen yliopiston vuosikertomus 2008.) Kieli- ja käännöstieteiden laitoksessa opiskeli vuoden 2008 lopussa 2011 tutkinto-opiskelijaa, ja se oli opiskelijamäärältään Tampereen yliopiston suurin laitos. Laitoksessa oli vuoden 2008 lopussa enemmän tutkinto-opiskelijoita kuin esimerkiksi Tampereen yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnassa, jossa oli 1355 tutkinto-opiskelijaa. Informaatiotieteiden tiedekunnassa oli vuoden 2008 lopussa 2079 tutkinto-opiskelijaa. (Tampereen yliopisto 2009a.)

Vuonna 2008 kieli- ja käännöstieteiden laitoksessa oli yhteensä 78 virkaa, joista 70 oli opetusvirkaa. Opetusviroista 14 oli professorin virkaa ja 49 lehtorin virkaa. Samaan aikaan Tampereen yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan kahdessa laitoksessa, kasvatustieteiden laitoksessa ja opettajankoulutuslaitoksessa, oli yhteensä 83 virkaa, joista opetusvirkoja oli 62. (Tampereen yliopisto 2009a.) Virkoja ja erilaisia määräaikaisia virka- ja työsuhteita on kieli- ja käännöstieteiden laitoksessa syyslukukaudella 2009 arviolta yhteensä n. 100.

Kieli- ja käännöstieteiden laitoksessa voi opiskella pääaineena seuraavia oppiaineita:

- englantilainen filologia
- käännöstiede (englanti)
- käännöstiede (saksa)
- käännöstiede (venäjä)
- pohjoismaiset kielet
- ranskan kieli
- saksan kieli ja kulttuuri
- suomen kieli
- venäjän kieli ja kulttuuri (Kieli- ja käännöstieteiden laitos 2009b).

Sivuaineen asemassa olevia oppiaineita tai opintokokonaisuuksia ovat espanjan kieli, fonetiikka, käännöstiede (ruotsi), käännöstiede (suomi), puolan kieli, Russian Studies Programme, viron kieli ja virolainen kulttuuri, yleinen kielitiede, yleinen käännöstiede sekä tsekin kieli (Kieli- ja käännöstieteiden laitos 2009b).

## **4.2 Yhdistämisen taustaa ja toteutus**

Seuraavassa kuvataan kieli- ja käännöstieteiden yhdistämisen tausta ja toteutus pääpiirteissään. Kuvauksessa on hyödynnetty korkeakouluhallinnon ja johtamisen opintokokonaisuuteen kuuluvaa ryhmätyötä, jonka aiheena oli niin ikään suurlaitoksen yhdistyminen ja sen vaikutukset (Aallos ym. 2007).

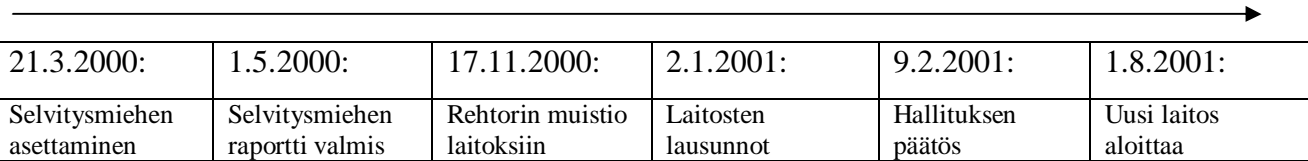
Tampereen yliopiston rehtori asetti 14.9.1998 ns. dekaanityöryhmän selvittämään yliopiston silloisen tiedekuntajaon tarkoituksenmukaisuutta, koska yliopistojen toimintaympäristön koettiin muuttuneen nopeasti, ja niiden tehtäväalue oli laajentunut. Perusrahoitukseen ei kuitenkaan ollut odotettavissa kasvua. Työryhmän tuli tehdä asiasta ehdotus, ja se jättikin muistionsa rehtorille helmikuussa 1999. Maaliskuussa 1999 ensimmäiselle lausuntokierrokselle lähetetyssä muistiossa työryhmä esitti käsityksensä, että (laitoksia) suuremmilla yksiköillä olisi enemmän mahdollisuuksia käyttää resurssejaan tehokkaammin ja suunnata toimintaa uudelleen. Työryhmä ehdotti yliopistoon uutta tiedekuntajakoa, joka lisäisi tiedekuntien määrää, pienentäisi niiden kokoa

ja korostaisi niiden asemaa tulosyksikköinä. (Tampereen yliopiston tiedekuntajaon uudistaminen 1999.) Laitokset kuitenkin vastustivat työryhmän esittämää tiedekuntajakoa, vaikka yhtyivätkin työryhmän käsitykseen uudistumistarpeesta.

Seuraavaksi rehtori asetti keväällä 2000 tiedekuntiin selvitysmiehiä, joiden työn yhteisenä lähtökohtana oli ”niiden rakenteellisten ja toimintatapoihin liittyvien tekijöiden kartoitus, joiden muutoksilla voidaan parantaa Tampereen yliopiston toiminta- ja uudistumiskykyä opetuksessa, tutkimuksessa ja palvelutoiminnassa.” Professori emeritus Lauri Lindgrenin tehtäväksi tuli kartoittaa humanistisen tiedekunnan opetuksen ja tutkimuksen kehittämismahdollisuuksia. (Tampereen yliopiston rehtorin päätös selvitysmiehen asettamisesta 21.3.2000.) Lindgren jätti rehtorille toukokuussa 2000 raporttinsa, jossa hän ehdotti kaikkien vieraiden kielten, käännöstieteen oppiaineiden, suomen kielen, yleisen kielitieteen ja fonetiikan sisällyttämistä samaan laitokseen eli samaan tulosyksikköön (Lindgren 2000). Raportti lähetettiin tiedoksi humanistiseen tiedekuntaan ja sen laitoksiin kesällä 2000, ja erilaisten yhteisten suunnittelupäivien ja seminaarien sekä oppiaineiden kokousten jälkeen humanistinen tiedekunta päätyi toteamaan laatimassaan tilannekatsauksessa, että laitosten yhdistäminen kieliaineiden osalta lisäisi joustonvaraa opetukseen ja tutkimukseen. (Humanistisen tiedekunnan tilannekatsaus 2000.)

Rehtori lähetti 17.11.2000 kielten laitoksille lausuntokierrokselle hallituksen iltakoulussa käydyn keskustelun perusteella muokatun periaatemuistion Tampereen yliopiston organisaatorakenteen uudistamisesta. Muistiossa tehdään mm. seuraava ehdotus: ”Esitetään asianomaisille laitoksille kannanottoa varten, että nykyiset filologian laitokset I ja II, käännöstieteen laitos sekä suomen kielen ja yleisen kielitieteen laitos yhdistyvät kielten laitokseksi, joka muodostaisi tulosyksikön.” (Tampereen yliopiston organisaatorakenteen uudistaminen 2000.) Yhteistoimintamenettelyn mukaiset ja hallintoelimissä käsitellyt kannanotot pyydettiin toimittamaan 2.1.2001 mennessä, eli aikaa niiden esittämiseen annettiin puolitoista kuukautta (emt.). Laitokset suhtautuivat muistion ehdotukseen varsin myötämielisesti - tosin joitakin dokumentoituja vastalauseitakin esitettiin - eikä humanistinen tiedekuntakaan ollut laitosten yhdistämistä vastaan. Niinpä hallituksen kokouksessa 9.2.2001 päätettiin perustaa 1.8.2001 lukien uusi kielten laitos (Hallituksen pöytäkirja 9.2.2001.) Myöhemmin laitoksen nimeksi vahvistettiin kieli- ja käännöstieteiden laitos. Samassa hallituksen kokouksessa päätettiin perustaa myös uusi informaatiotieteiden tiedekunta 1.8.2001 lukien. (emt.).

Kun tarkastellaan suurlaitoksen perustamisprosessia ajallisesti, huomataan, että se tapahtui varsin nopeassa tahdissa. Kieli- ja käännöstieteiden laitoksen perustamisvaiheet on esitetty kuvassa 2.



21.3.2000:	1.5.2000:	17.11.2000:	2.1.2001:	9.2.2001:	1.8.2001:
Selvitysmiehen asettaminen	Selvitysmiehen raportti valmis	Rehtorin muistio laitoksiin	Laitosten lausunnot	Hallituksen päätös	Uusi laitos aloittaa

Kuva 2. Kielten laitosten yhdistämisen aikajana.

Selvitysmiehellä oli aikaa raportin laatimiseen vain vähän yli kuukausi, ja laitosten piti antaa vastineensa rehtorin lähettämään muistioon niin ikään vajaan kahdessa kuukaudessa. Tuohon aikaväliin sijoittui myös joululoma, joten aikaa laitosten lausunnoille jäi todellisuudessa hyvin vähän. Toisaalta yliopiston hallitus saattoi päättää uuden laitoksen perustamisesta jo helmikuussa 2001, joten ”vanhoille” laitoksille jäi lähes koko kevätlukukausi aikaa valmistautua syksyllä aloittavaan uuteen organisaatioon.

### 4.3 Yhdistämisen vaikutukset organisaatorakenteeseen ja hallintoon

Uusi kieli- ja käännöstieteiden laitos aloitti päätösten mukaisesti toimintansa elokuussa 2001. Neljän entisen laitoksen henkilökunta ja yhdeksän pääainetta vieraisissa kielissä, käännöstieteessä ja suomen kielessä sekä sivuaineen asemassa olevat oppiaineet ja opintokokonaisuudet kuuluivat nyt samaan laitokseen, ja niillä oli yhteinen laitosneuvosto ja johtaja. Lisäksi tiedonkulun varmistamiseksi jokaiseen oppiaineeseen nimettiin vastuuhenkilöksi oppiaineen professori tai lehtori oppiaineen statuksen mukaan.

Syyskuussa 2001 kieli- ja käännöstieteiden laitoksen johtaja nimesi työryhmän laatimaan laitoksen virkastrategian, joka myöhemmin laajeni kielistrategiaksi. Työryhmä totesi avoinna olevien virkojen täyttämisen edellyttävän laitoksen talouden tasapainottamista, ja sen puolestaan vaativan virkaleikkauksia. Harkinnan jälkeen työryhmä päätyi ehdottamaan yhdeksän avoimen tai avoimeksi tulevan viran lakkauttamista. Työryhmän ehdotus hyväksyttiin kieli- ja käännöstieteiden laitosneuvoston kokouksessa lokakuussa 2002. (Kieli- ja käännöstieteiden laitoksen kielistrategia 2002.)



Syksyllä 2001 laitosneuvosto päätti myös uuden laitoksen rahanjakomallista, jonka mukaan laitoksen palkkamenot, sisäiset palvelut, työterveysmenot, atk-perushankinnat jne. rahoitetaan laitoksen yhteiseltä vastuualueelta, ja vuotuisesta määrärahasta jäljelle jäävä osuus osoitetaan oppiaineiden vastuualueille. Oppiaineet rahoittavat saamallaan määrärahoilla tuntiopetuksensa, matkakulunsa ja muut vastaavat menot. Oppiaineiden määrärahat jaetaan seuraavin perustein: 50 %:a opetusvirkojen lukumäärän mukaan, 25 %:a edellisen vuoden opintoviikkokertymän mukaan, 12,5 %:a suoritettujen maisteritutkintojen mukaan ja 12,5 %:a jatkotutkintojen mukaan. Esimerkiksi vuonna 2004 kieli- ja käännöstieteiden laitos saattoi jakaa eri vastuualueille 3,5 % budjetistaan, kun vuonna 2006 jaettavaa oli enää 2,35 %:a. (Kieli- ja käännöstieteiden laitoksen laitosneuvoston kokoukset 2/2004 ja 2/2006.)

Suurlaitoksen perustaminen mahdollisti joitakin muutoksia hallinnossa, ja esimerkiksi laitoksen kolmen amanuenssin tehtäviä ei jaettu perinteisesti oppiaineittain, vaan tehtäväalueittain. Yksi amanuenssi hoitaa henkilöstöhallintoa ja talousasioita, toinen opinto- ja tutkimusasioita ja kolmas kansainvälisiä asioita sekä opiskelijoiden työharjoitteluun liittyviä tehtäviä. Toimistosihteerien tehtävät taas on keskitetty pääasiassa tiettyihin oppiaineisiin asiantuntemuksen mukaan, lisäksi tiettyjä laitostason tehtäviä on jaettu toimistosihteerien kesken.

Syksyllä 2003 kaikki kieli- ja käännöstieteiden laitoksen oppiaineet muuttivat keskustakampukselle vastavalmistuneeseen Pinni B -rakennukseen. Siihen asti vieraiden kielten ja käännöstieteen oppiaineiden tilat olivat sijainneet Pyynikintien kiinteistössä, ja suomen kieli, yleinen kielitiede sekä fonetiikka oli sijoitettu yliopiston päärakennukseen Kalevantielle. Uudisrakennuksessa laitoksen oppiaineiden henkilökunnan työhuoneet sijaitsevat kahdessa kerroksessa siten, että yhdessä kerroksessa (4. krs) ovat käännöstieteen oppiaineet sekä niistä erillään suomen kieli, yleinen kielitiede ja fonetiikka. Toisessa kerroksessa (5. krs) sijaitsevat kaikki vieraiden kielten oppiaineet.

#### **4.4 Laitoksen nykytilanne ja tulevaisuudennäkymät**

Syksyllä 2009 suurlaitoksen perustamisesta on kulunut kahdeksan vuotta, ja laitos on uusien haasteiden edessä. Tampereen yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto ja Jyväskylän yliopisto ovat kesästä 2008 alkaen muodostaneet yhteistyökonsortion, Sisä-Suomen allianssin, jonka tulisi suunnitelmien mukaan olla täydessä toiminnassa vuonna 2011. Yliopistojen keskinäisen yhteistyön

tavoitteena on mm. resurssien joustavampi käyttö, toiminnan parempi laatu ja kilpailukyky sekä yliopistojen tutkijoiden, opettajien ja opiskelijoiden toimintamahdollisuuksien laajentaminen. (Yliopistoallianssi 2009b.) Jyväskylän yliopisto on Tampereen yliopiston lailla monialayliopisto, ja kieliaineet, käännöstiedettä lukuun ottamatta, ovat edustettuina myös siellä. Allianssiyliopistot ovat keskustelleet yhteistyömuodoista, ja yliopistoallianssin hallitus pyysi yksiköiltä keväällä 2009 kommentteja mm. seuraaviin asiakokonaisuuksiin:

- selvittää nykyisessä koulutuksessa olevia alakohtaisia vahvuuksia ja heikkouksia;
- tehdä kansallisia vertailuja koulutustarjontaan omalla alallaan ja analysoida koulutuksen; onnistumis- ja kilpailukykytekijöitä;
- täsmentää tältä pohjalta suunnitelmaa koulutuksen vahvistamiseksi;
- esittää uusia rakenteellisia organisointimalleja koulutukselle;
- tarkastella koulutuksen profilointi- ja painopistevaihtoehtoja;
- pohtia yliopistojen työnjakoa kandidaatti-, maisteri- ja jatkokoulutustasojen välillä;
- esittää ehdotus mahdolliseksi sisäänottojen koordinoimiseksi allianssiyhteistyönä sekä
- arvioida suunnitelman kustannuksia ja säästöjä. (Kieli- ja käännöstieteiden laitoksen laitosneuvoston pöytäkirja 5/2009.)

Kieli- ja käännöstieteiden laitoksen allianssityöryhmän raportti käsiteltiin laitosneuvostossa toukokuussa 2009, ja raportin mukaan kieli- ja käännöstieteiden laitoksen tutkimuksen ja opetuksen kolme painopistealuetta ovat 1) kielentutkimus, erityisesti kieli ja yhteiskunta sekä kielen rakenteet ja kielellinen variaatio, 2) historiallisesti ja yhteiskunnallisesti suuntautunut kirjallisuudentutkimus sekä kulttuurintutkimus ja 3) kääntämisen sosiologia ja tulkkaus ammattimaisena toimintana (Kieli- ja käännöstieteiden laitoksen laitosneuvoston pöytäkirja 5/2009). Tampereen yliopiston laatusivuston mukaan ”Tampereen yliopisto on monialainen yliopisto, jonka tutkimuksellinen profiili on laaja ja monitieteinen. Yliopiston vahvimpia tutkimusalueita ovat yhteiskunnan, terveyden ja hyvinvoinnin tutkimus.” (Tampereen yliopisto 2009b.) Kieli- ja käännöstieteiden laitokset määrittelemät painopistealueet eivät ole aivan täysin yhdenmukaiset yliopiston määrittelemien ”vahvimpien tutkimusalueiden” kanssa.

Keväällä 2009 kieli- ja käännöstieteiden laitoksessa koottiin tilastoaineistoa viiden suomalaisen monialayliopiston kielten laitoksista ja verrattiin kielten laitosten opiskelijamäärä – opettajamäärä – suhteita sekä suoritettujen tutkintojen – opettajamäärä –suhteita keskenään tietyissä vieraiden

kielten oppiaineissa. Vaikka tilastointitavoissa saattaa olla eroja yliopistoittain, vertailu osoitti selvästi sen, että Tampereen yliopiston ja Jyväskylän yliopistojen kielten laitokset saavuttavat parempia määrällisiä tuloksia, vaikka niiden opetusresurssit ovat pienemmät kuin muiden vastaavien laitosten. Tuloksia ei arvioitu laadullisesti. Vertailun kooste on esitetty taulukossa 1.

	TaY	JY	HY	JoY	TY
opiskelijat/opetusvirka	37,1	36,1	30,3	22,0	30,2
FM/opetusvirka	3,3	3,5	2,7	2,1	2,4
jatkotutkinnot/opetusvirka	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0
FM/professori	11,8	12,0	11,0	8,4	7,8
jatkotutkinnot/professori	0,4	0,3	0,6	0,5	0,1

Taulukko 1. Vertailulukuja TaY, JY, HY, JoY, TY. (Kieli- ja käännöstieteiden laitoksen laitosneuvoston pöytäkirja 5/2009).

Ensimmäisen yhteisen virkastrategiansa mukaisesti kieli- ja käännöstieteiden laitos oli vuoteen 2007 mennessä lakkauttanut seitsemän virkaa niin, että kaksi niistä oli ollut hallinnon virkoja, yksi assistenttuuri, kolme lehtoraattia ja yksi professori. Lisäksi kahta avoimeksi tullutta virkaa ei ollut täytetty pysyvästi. Lakkautetut opetusvirat olivat olleet eri oppiaineiden virkoja. (Aallos ym. 2007.) Laitoksen amanuenssin Tiina Harjulan (henkilökohtainen tiedonanto 5.5.2009) mukaan laitos oli kevääseen 2009 mennessä lakkauttanut yhteensä kahdeksan virkaa, ja uusi ”lakkautuslista” on hyväksytty syksyllä 2009. Tulevaisuudessa esimerkiksi hallinnon virkojen määrä on tarkoitus supistaa neljään nykyisestä seitsemästä hallinnon virasta. Myös oppiaineille jaettava ns. käyttöraha on Harjulan mukaan pienentynyt huomattavasti siitä, mikä se laitoksen perustamisvaiheessa oli. (T. Harjula, henkilökohtainen tiedonanto 5.5.2009.)

Tässä tutkielmassa laitoksen tulevaisuutta ei tarkastella vuotta 2009 pidemmälle. Uusi yliopistolaki uudistuksineen synnyttää laitokselle niin paljon muutospaineita ja uusia haasteita, että sen tulevaisuuden ennakointi olisi jo kokonaan uuden tutkimuksen aihe.

## 5 TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT

Valitsin tutkimuskohteekseni kieli- ja käännöstieteiden laitoksen, koska olen opiskellut kääntämistä ja tulkkausta silloisessa kääntäjänkoulutuslaitoksessa 1990-luvun alussa ja koska olen työskennellyt Tampereen yliopistossa vuodesta 1995 alkaen. Valmistumiseni jälkeen olen työskennellyt mm. sekä humanistisen tiedekunnan että kieli- ja käännöstieteiden laitoksen hallinnossa, viimeksi mainitussa lähes kolmen vuoden ajan vuosina 2004-2007. Kieli- ja käännöstieteiden laitoksen henkilökunnan ajoittain ilmenevä kaipuu entiseen sekä aika ajoin haasteellinen työilmapiiri innoittivat minua valitsemaan pro gradu –tutkielmani aiheeksi juuri kielten laitoksen yhdistymisen. Lisäksi olimme silloisen kollegani kanssa käsitelleet aihetta korkeakouluhallinnon opintokokonaisuuteen kuuluneessa ryhmätyössä, jonka osana haastattelimme muutamaa henkilökunnan jäsentä ja jonka tulosten mukaan kieli- ja käännöstieteiden laitoksen toiminnan ongelmakohtia olivat yhteistyön vähäisyys, johtamiseen liittyvät haasteet ja vähäiset resurssit (Aallos ym. 2007).

Laadullisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen. Koska todellisuus on moninainen, kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi S., Remes S., & Sajavaara, P. 2007, 157.) Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuvan tiedon kerääminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Oma tutkimusaineistoni koostuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osa on kirjallinen aineisto, johon kuuluu valikoituja kieli- ja käännöstieteiden laitoksen yhdistymiseen ja sen myöhempään toimintaan liittyviä asiakirjoja, kuten muistioita, kokouspöytäkirjoja, raportteja, selvityksiä, jne.<sup>2</sup> Tutkin sisällönanalyysin avulla sitä, mitä laitosten yhdistämisellä alun perin haluttiin saavuttaa ja sitä, onko nuo tavoitteet saavutettu määrällisesti tai muulla tavoin. Lisäksi tarkastelen, miten organisaatiomuutos toteutettiin käytännössä. Mantereen ym. (2006, 169) mukaan yksi hyvä lähtökohta strategiaproessin arvioinnille on juuri organisaation virallinen strategia-asiakirja.

Virallisen strategiaproessin lisäksi on tärkeä arvioida myös muuta kuin kirjallista aineistoa (Mantere 2006, 156). Toinen osa tutkimusaineistostani muodostuukin kieli- ja käännöstieteiden laitoksen yhdistämisprosessissa mukana olleiden henkilöiden asiantuntijahaastatteluista. Tuomen ja Sarajärven (2009, 85) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan siinä pyritään mm. kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai

---

<sup>2</sup> Kirjallinen aineisto on listattu tutkielman loppuun otsikon Muut lähteet – Painetut lähteet alle.

antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Siksi on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta (emt. 85). Koska tarkastelen yhdistämisprosessia pääasiassa strategisen johtamisen näkökulmasta, valitsin haastateltaviksi viisi yhdistämisen aikana pääasiassa eri johtotehtävissä toiminutta henkilöä, jotka olivat olleet mukana prosessissa. Haastatellut henkilöt olivat yliopiston silloinen rehtori ja humanistisen tiedekunnan silloinen dekaani. Olin haastatellut silloisen käännöstieteen laitoksen johtajaa sekä kieli- ja käännöstieteiden laitoksen silloista johtajaa jo aikaisemmin mainitsemani ryhmätyöprojektin<sup>3</sup> yhteydessä ja sain heiltä luvan käyttää aineistoa soveltuvin osin myös tässä työssä. Edellä mainittujen henkilöiden voidaan katsoa edustavan yliopiston strategista (kansleri ja dekaani) ja operatiivista (laitosjohtajat) johtoa. Toisaalta kaikki edellä mainitut henkilöt olivat myös Tampereen yliopiston professoreita, osa kieli- ja käännöstieteiden laitoksen oppiaineiden professoreita. Heillä on siten kokemusta myös muusta akateemisesta työstä. Heidän lisäksi haastattelin kieli- ja käännöstieteiden laitoksen henkilöstö- ja talousasioista vastaavaa amanuenssia, jota olin haastatellut myös aikaisemmassa projektissa.

Haastattelumuotona oli teemahaastattelu, joka on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto ja jossa haastattelun teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu (Hirsjärvi S., Remes S., & Sajavaara, P. 2007, 203). Teemahaastattelussa etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Esimerkki esittämistäni haastattelukysymyksistäni löytyy liitteestä 2. Kaikille haastatelluille ei esitetty samoja kysymyksiä eikä kenellekään esitetty kaikkia listaan koottuja kysymyksiä, mutta kaikki esitetyt kysymykset koskivat suurlaitoksen yhdistymisen suunnittelua, toteuttamista ja seurauksia. Nauhoitin kaikki haastattelut ja myös litteroin ne lähes sanatarkasti.

Aineiston riittävyttä voidaan Tuomen ja Sarajärven (2009, 87) mukaan arvioida mm. saturaation, eli kylläntymisen, avulla. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistamaan itseään (emt. 87). Haastatteluaineistostani löytyi tiettyä yhtenäisyyttä vastauksissa, vaikka haastateltuja ei määrällisesti ollut paljon. Yhdistymistä koskevia dokumentteja taas ei ole edes olemassa rajattomasti, ja myös niistä oli löydettävissä kylläntymistä, mikä ei ole kovin yllättävää.

---

<sup>3</sup> Ryhmätyöprojekti (Aallos ym. 2007) liittyi yhteen korkeakouluhallinnon ja johtamisen opintokokonaisuuden opintojaksoon lukuvuonna 2006-2007.

Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä, ja analyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108). Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä (emt. 91). Kyngäs ja Vanhanen (ks. emt. 103) luovat moniin lähteisiin vedoten sisällönanalyysista kuvaa menettelytapana, jolla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumentti ymmärretään tässä yhteydessä hyvin väljästi, ja esimerkiksi kirja, artikkeli, kirje, haastattelu, puhe, raportti tai miltei mikä tahansa kirjalliseen muotoon saatettu materiaali voi olla dokumentti (emt. 103). Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, samoin kuin esimerkiksi historiallinen analyysi tai diskurssianalyysi (emt. 104). Omassa tutkielmassani olen jakanut aineiston kahteen osaan ja erottanut valmiiksi tekstimuotoisen aineiston (asiakirjat, muistiot, kokouspöytäkirjat, jne.) omaksi kokonaisuudekseen ja haastattelut omaksi kokonaisuudekseen.

Eskolan (ks. emt. 95) jaottelun mukaan analyysi voi olla teorialähtöinen, aineistolähtöinen tai teoriasidonnainen. Teorialähtöisen tutkimuksen tutkimusaineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin, aineistolähtöisessä tutkimuksessa painopiste puolestaan on aineistossa, ja teoria rakennetaan niin, että aineisto on lähtökohtana. Kahden edellä kuvatun tutkimuksen välimaastossa on teoriasidonnainen tutkimus, jolloin aineiston analyysi ei perustu suoraan teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa ja jolloin aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistusta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Sekä aineistolähtöisessä että teoriasidonnaisessa analyysissä aineistonhankinta eli se, miten tutkittava ilmiö käsitteenä määritellään, on vapaata suhteessa teoriaosan jo tiedettyyn tietoon tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 98). Aineiston analyysissä onkin kyse myös keksimisen logiikasta, johon ei ole olemassa opettavissa olevia sääntöjä (emt. 100).

Itse tarkastelen aineistoani pääasiassa teoriasidonnaisesti. Analyysissani on teoreettisia kytkentöjä, mutta ne eivät välttämättä pohjaa suoraan teoriaan tai teoria toimii apuna analyysin etenemisessä. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta teoriasidonnaisessa analyysissä aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysia ehkä elektiivisestikin. Analyysistä voi tunnistaa aikaisemman tiedon vaikutuksen, mutta sen merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan pikemminkin uusia ajatuksia herättävä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96-97.) Teoriasidonnaisen analyysin päättelyssä on usein kyse abduktiivisesta päättelystä, jolloin tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. Tutkija yhdistelee näitä toisiinsa pakolla, puolipakolla tai luovasti – tuloksena tästä saattaa syntyä jotain aivan uuttakin. Postmodernissa tutkimuksessa tätä pidetään toimivana päättelyn muotona. (emt. 97.) Keskeistä on se, poimiiko tutkija alkuperäisestä aineistosta asioita tai

ilmiöitä alun alkaenkaan tietyn ”teorian” mukaan vai lähestyykö hän aineistoa sen omilla ehdoilla ja vasta analyysin edetessä pakottaa sen tiettyyn sopivaksi katsomaansa ”teoriaan” (emt. 117). Perehtyessäni tutkielmani aihepiiriin liittyvään kirjallisuuteen huomasin, että moni teoksissa kuvattu ilmiö oli minulle entuudestaan tuttu käytännön työelämästä, ja siksi arvelin, että aineiston tarkastelu teoriasidonnaisesti voisi olla hedelmällinen lähestymistapa.

Erilaisten metodien, tutkijoiden, tiedonlähteiden ja teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa nimitetään triangulaatioksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 143). Denzinin (ks. emt. 144-145) mukaan triangulaatiossa on neljä päätyppiä:

1. Tutkimusaineistoon, eli tiedon kohteeseen liittyvä triangulaatio, jolla tarkoitetaan sitä, että aineistoa kerätään monelta eri tiedonantajaryhmältä.
2. Tutkijaan liittyvä triangulaatio, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkijoina toimii mahdollisimman monia henkilöitä tai että aineistoa analysoi usea tutkija.
3. Teoriaan liittyvä triangulaatio, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa pitäisi ottaa huomioon monia teoreettisia näkökulmia laajentamaan tutkimuksen näkökulmaa.
4. Metodinen (metodologinen) triangulaatio, jolla tarkoitetaan useiden metodien käyttöä. esimerkiksi tiedon keräämistä samasta ilmiöstä eri metodeilla. (emt. 144-145.)

Tutkielmassani toteutuivat edellä esitetyistä triangulaation päätyypeistä ainakin kohdat 3 ja 4, koska tutkimuksessani on useampia teoreettisia näkökulmia ja koska aineistossani oli sekä haastatteluja että erilaisia asiakirjoja tai vastaavanlaisia dokumentteja. Osittain myös edellä mainitun listan kohta 1 toteutui tutkielmassani, sillä haastattelemi henkilöt edustivat eri ammattiryhmiä, jotka olivat erilaisessa asemassa organisaatiomuutoksen toteutuksessa. Kun yhdessä tutkimuksessa käytetään kahta tai useampaa triangulaation päätyyppiä, puhutaan ”monitriangulaatiosta”. Postmodernissa tutkimuksessa mikään ei saa olla itsestään selvää, ja myös triangulaation käyttö on harkittava tarkoin. Sen käyttöä puoltaa esimerkiksi uusien ja mielenkiintoisten tulosten saaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 148.) Minun tutkielmassani triangulaation käyttöä puolsi se, että kohteen tarkastelu monesta näkökulmasta ja kahden erilaisen aineiston analyysi antoi hedelmällisiä tuloksia, joskin se toi myös haastetta.

## 6 AINEISTON ANALYYSI

### 6.1 Dokumenttien analyysi

Tässä kappaleessa tarkastelen pääasiassa kieli- ja käännöstieteiden laitoksen yhdistämiseen liittyvien dokumenttien sisältöä, yhdistämisen toteuttamisen eri vaiheet on kuvattu kappaleessa 4.2.

Tampereen yliopiston rehtori asetti ns. dekaanityöryhmän selvittämään yliopiston silloisen tiedekuntajaon tarkoituksenmukaisuutta 14.9.1998, eli vajaa kaksi kuukautta sen jälkeen, kun uudistettu yliopistolaki oli tullut voimaan. Uusi yliopistolaki mahdollisti yksikkörakenteen uudistamisen ilman yliopistoa koskevien säädösten muutosta (Mälkiä & Vakkuri 1998, 8). Koska työryhmä asetettiin näin pian uuden lain voimaantulon jälkeen, voidaan perustellusti olettaa, että uudistuksia oli suunniteltu jo aiemmin, ja niitä alettiin toimeenpanna heti, kun lainsäädäntö sen mahdollisti. Työskentelynsä tuloksena dekaanityöryhmä päätyi ehdottamaan Tampereen yliopistoon uutta tiedekuntajakoa, jossa tiedekuntia olisi enemmän ja jossa tiedekunnat olisivat tulosityksiköitä (Tampereen yliopiston tiedekuntajaon uudistaminen 1999). Työryhmän ehdotusta kuitenkin vastustettiin, ja laitokset ovat yhä edelleen tulosityksiköitä Tampereen yliopiston hallintomallissa.

Keväällä 2000 rehtori asetti yliopistoon selvitysmiehiä kartoittamaan sellaisia rakenteellisia ja toimintatapoihin liittyviä tekijöitä, joiden muutoksella voitaisiin parantaa yliopiston toiminta- ja uudistumiskykyä opetuksessa, tutkimuksessa ja palvelutoiminnassa. Humanistisen tiedekunnan opetuksen ja tutkimuksen kehittämismahdollisuuksia kartoittamaan nimettiin professori emeritus Lauri Lindgren. Erityisesti hänen tuli ”kartoittaa kieliaineiden yhteistyötä tiedekunnassa ja yliopiston muiden yksiköiden kanssa sekä arvioida, millaisin toiminnallisoin tai organisatorisin ratkaisuin tätä yhteistyötä voitaisiin kehittää nykyistä vahvemmaksi ja sujuvammaksi.” (Tampereen yliopiston rehtorin päätös 21.3.2000.) Rehtorin päätöksen mukaan selvitysmiesten asettamisen taustalla oli yliopistojen nopeasti muuttunut ja laajentunut toimintaympäristö, jossa menestyäkseen yliopistojen oli kyettävä vastaamaan onnistuneesti ja aloitteellisesti niille asetettuihin haasteisiin, ja tämä puolestaan nosti strategisen suunnittelun ja joustavan yhteistyön ratkaisevaan asemaan. (emt.) Tämä voidaan nähdä osoituksena Brysonin (2004, 32) määrittelemän strategisen suunnitteluprosessin yhden askeleen, eli organisaation sisäisen ja ulkoisen ympäristön arvioimisena ja organisaation heikkouksien ja mahdollisuuksien tunnistamisena. Tampereen yliopisto halusi vastata ympäristönsä haasteisiin, mikä on niin ikään mm. Brysonin (emt. 4) mukaan organisaation



menestyksen edellytys. Parhaan mahdollisen yhteensopivuuden saavuttamisen organisaation ja sen ympäristön välillä on koko strategisen suunnittelun idea (Bryson 2004, 42.) Strategisen suunnittelun vaiheet ennen SWOT-analyysia olivat saattaneet jäädä kielten laitoksille epäselviksi, eikä laitoksilla niin ollen välttämättä ollut yhteistä käsitystä esimerkiksi Tampereen yliopiston missiosta. Vaikka Tampereen yliopiston ylin johto näytti tunteneen strategisen suunnittelun periaatteet, strategian implementaatio jäi todennäköisesti vaillinnaiseksi, ainakin strategiasta viestimisen osalta. Strategian toimivuutta ei evaluoitu kieli- ja käännöstieteiden laitoksen yhdistämisprosessin osalta edes jälkeinpäin, vaikka strategiaprosessia olisi pitänyt evaluoida erikseen sen jokaisessa vaiheessa (Bryson 2004, 34).

Yliopiston ylin johto määritteli muutostarpeen mm. selvitysmiesten tehtäväksiannoissa, ja sillä oli yhteinen näkemys muutoksen toteuttamisesta, mutta se ei onnistunut – ainakaan aluksi – luomaan laitoksille yhteistä näkemystä muutostarpeesta ja siihen liittyvistä toimenpiteistä. Tästä osoituksena voidaan pitää sitä, että laitokset olivat halunneet säilyttää asemansa tulosityksikköinä ja vastustaneet aikaisemmin esitettyä muutosehdotusta. Yhteisen näkemyksen luominen muutosprosessissa on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, jotta suunnitelmat alkavat toteutua halutulla tavalla (Valpola 2004, 30). Yliopistolle on kuitenkin kautta aikojen ollut tyypillistä tietynlaiseen pysähtyneisyyden tilaan jääminen, kuten Burton Clark on todennut (ks. Kuoppala 2008, 35). Lisäksi vaikuttaa siltä, että yliopistoissa on tyypillistä se, että toimintaa ohjaavia säädöksiä ei tunneta, mikä on Bryson (2004, 37) mukaan hyvin yleinen ongelma julkisissa organisaatioissa.

Selvitysmies Lindgren jätti rehtorille toukokuussa 2000 raporttinsa, jossa hän totesi mm. sen, että kielten laitoksissa määrärahat eivät riitä virkojen palkkoihin ja että laitosten on vuosittain saatava aikaan merkittäviä säästöjä (200 000 - 500 000 markkaa / laitos). Säästöt saavutetaan jättämällä virkoja täyttämättä ja / tai antamalla lyhytaikaisia virkamääräyksiä. Virkoja lakkautetaan sitä mukaa, kun niitä tulee avoimeksi, jolloin toiminta ei ole suunnitelmallista. Tämä taas vaikuttaa heikentävästi tuloksellisuuteen. Lindgren totesi raportissaan, että kieliaineiden taloudellinen tila olisi saatava tasapainoon ja päästävä siihen, että virat voidaan ilman muuta täyttää, kun ne tulevat avoimiksi. Tasapainoon pääseminen edellyttäisi hänen mukaansa 3-5 viran lopettamista, mikä olisi vaikeaa pienissä laitoksissa. Ratkaisuksi hän ehdotti kaikkien vieraiden kielten, käännöstieteen oppiaineiden, suomen kielen, yleisen kielitieteen ja fonetiikan sisällyttämistä samaan laitokseen eli samaan tulosityksikköön. Lindgren uskoi yhdistämisen myös lisäävän oppiaineiden yhteistyötä ja vähentävän pienten laitosten keskinäistä kilpailua. (Lindgren 2000.) Lindgren määritteli raportissaan kielten laitosten muutostarpeen, joka oli yhdenmukainen yliopiston johdon

näkemyksen kanssa, ja esitti myös keinoja ongelmien ratkaisemiseksi. Yhdistäminen toteutettiin pitkälti Lindgrenin ehdotusten mukaisesti, ja mm. laitoksen oppiaineiden nimiä on yhdenmukaistettu hänen ehdotuksensa mukaisesti. Kaikki Lindgrenin suunnitelmat eivät kuitenkaan ole toteutuneet, ja esimerkiksi suomen kielen oppiaine toimii edelleen melko erillään vieraiden kielten ja käännöstieteiden oppiaineista.

Selvitysmies Lindgrenin raportti lähetettiin tiedoksi humanistiseen tiedekuntaan ja sen laitoksiin kesällä 2000, ja saman vuoden elokuussa humanistisen tiedekunnan laitoksille järjestettiin yhteinen suunnittelupäivä, jonka jälkeen pidettiin vielä jatko-seminaari syyskuussa 2000. Näiden tilaisuuksien keskustelujen perusteella laadittiin humanistisen tiedekunnan tilannekatsaus, jossa mainitaan mm. seuraavaa: ”Kieliaineiden osalta laitoksia yhdistetään, jolloin joustonvaraa opetuksen ja tutkimuksen osalta on enemmän. Resursseja vapautuu jossain määrin näin enemmän, ja myös laitoksen johtajan toimenkuva muuttuu managerialisemmaksi.” Myös muiden uusien laitosten muodostamista tiedekuntaan pidettiin mahdollisena, ja esimerkiksi kulttuurintutkimuksen laitokseen kuuluisivat etnomusikologia ja historia ja viestinnän laitokseen puolestaan puheoppi, näyttelijäkoulutus ja teatterin ja draaman tutkimus. Kaikkiaan erilaisia rakenteellisia vaihtoehtoja oli viisi. (Humanistisen tiedekunnan tilannekatsaus 2000.)

Tampereen yliopiston organisaatorakenteen uudistamista pohdittiin yliopiston hallituksen iltakoulussa marraskuussa 2000, ja periaatemuistio kokouksesta lähetettiin lausunnon kielten laitoksille samoin marraskuussa 2000. Muistiossa ehdotettiin, että neljä kielen laitosta yhdistetään ja että niistä muodostetaan kieli- ja käännöstieteiden laitos. Laitoksille annettiin aikaa lausunnon antamiseen aikaa noin puolitoista kuukautta, ja siinä ajassa lausunto piti käsitellä yhteistoimintamenettelyn mukaisesti sekä käsitellä asianmukaisissa hallintoelimissä. (Tampereen yliopiston organisaatorakenteen uudistaminen 2000.) Aikaa ehdotuksen pohdintaan ei ollut kovin paljon, mutta asia oli jo ollut käsittelyssä humanistisessa tiedekunnassa. Muutosta oli näin ollen suunniteltu, ja sen tekeminen perustui systemaattiseen hallintaan, kuten Stenvall ja Virtanen (2007, 146-149) edellyttävät ”muutoksen johtajan muistilistassa”.

Syksyllä 2000 laatimassaan tilannekatsauksessa humanistinen tiedekunta on käynyt läpi SWOT-analyysin avulla opetuksensa ja tutkimuksensa tilan sekä resurssinsa ja virkarakenteensa. Yleisesti se toteaa, että hallinnon päällekkäisyyttä tulisi vähentää, mutta toteaa samalla, että ”ulkopuolelta tulevat muutosvaatimukset eivät riittävästä ota huomioon eri oppiaineiden ja tieteenalojen ominaislaatuja”. (Humanistisen tiedekunnan tilannekatsaus 2000.) Tämän voi katsoa olevan

muutosvastarintaa, samoin kuin toteamuksen siitä, että ”taloudellispainotteinen ajattelu ohjaa liikaa koulutuksen arvomaailmaa”. Tilannekatsauksesta ei käy ilmi, onko humanistinen tiedekunta tehnyt sidosryhmäanalyysin ennen SWOT-analyysiä. On kuitenkin mielenkiintoista huomata, että humanistinen tiedekunta ikään kuin edellyttää, että sen ympäristö ottaisi vaatimuksissaan huomioon juuri sen oppiaineiden ja tieteenalojen erityispiirteet, vaikka juuri organisaation tulisi pyrkiä sopeutumaan ympäristöönsä eikä päinvastoin. Humanistinen tiedekunta ottaa myös kantaa koulutuksen arvomaailman kaupallistumiseen, mikä varmasti onkin erityisesti juuri humanistisen alan ongelma. Sillä on kuitenkin vain vähän, jos ollenkaan, keinoja tällaisen ajattelun suunnan muuttamiseen.

Joka tapauksessa SWOT-analyysin toteuttaminen osana strategiaprosessia on muutostarpeen määrittelyä, ja tiedekunta toteaaakin, että sen resurssit ovat niukat, mutta myöskään sen oma toiminta, esimerkiksi opetushenkilöstön kokonaistyöajan hyödyntäminen, ei ole ollut riittävän tehokasta. Yhteisen kielten laitoksen arveltiin mahdollistavan enemmän joustoja ja edesauttavan kieliaineiden yhteisen opetussuunnitelman laadinnassa, mutta välitöntä taloudellista hyötyä siitä ei uskottu olevan. Humanistisen tiedekunnan syksyn 2000 suunnittelupäivän jatkoseminaarin ohjelmassa oli mm. visioiden täsmentämistä, avaintavoitteiden määrittämistä ja käytännön toimenpiteitä. (emt.) Yhdistettävillä kielten laitoksilla oli siis jonkinlainen yhteinen näkemys muutostarpeesta, tai ainakin sitä yritettiin etsiä. Tiedekunnan laitosten yhteinen suunnittelupäivä voidaan nähdä myös yhtenä muutoksen ensimmäisistä toimenpiteistä, jotka Valpolan (2004, 32) mukaan osoittavat, että muutosta on alettu toteuttaa. Laitosten näkemys muutostarpeesta oli lähellä yliopiston johdon pyrkimystä tukea rakenneratkaisulla ”koulutuksen ja tutkimuksen uudistamista ja edistää eri oppiaineiden ja tutkimusalojen yhteistyön kehittymistä” (Tampereen yliopiston organisaatorakenteen uudistaminen 2000).

Kastin ja Rosenzweigin (1983, 16) osasysteemimallissa johtamisen osasysteemillä on keskeinen rooli tavoitteiden asettamisessa, suunnittelussa, toimintojen valvomisessa ja organisaation sopeuttamisessa ympäristöönsä, sillä johtamisen tavoitteet ja käytännöt ovat elintärkeitä kaikkien muiden osasysteemien toimintojen integraatiolle. Kieli- ja käännöstieteiden laitoksen perustamiseen liittyvien dokumenttien perusteella on melko vaikea päätellä, kuka tai mikä oli se taho, joka johti yhdistymisprosessia. Laitosten yhdistämistä ehdotti yliopiston hallitus, mutta varsinaisen muutoksen, yhdistymisen ja uudenlaisen organisoitumisen, hoitivat tiedekunta ja sen laitokset hallintoelimineen itse. Silénin (1995) mukaan juuri johtajan toiminnan tehokkuus on merkittävä kulttuurimuutoksen aikaansaamiseksi organisaatiossa. Erityisen tärkeää on, että johtaja tekee

organisaatioon kuuluvien ihmisten toiminnan merkitykselliseksi ja antaa heille ymmärryksen tunteen siitä, mitä he ovat tekemässä (emt. 224). Monijäseninen hallintoelin ei välttämättä pysty antamaan organisaation jäsenille tällaista ymmärryksen tunnetta.

Vartolan (2004, 58) mukaan johtamisen osasysteemiä tärkeämpi osasysteemi organisaatiossa on organisaation rakenne, jota hän pitää organisaation ”ydinsysteeminä”. Vartola pohtii myös sitä, missä määrin rakenteet määräävät ihmisten toimintaa ja käyttäytymistä ja missä määrin ihmisten käyttäytyminen ja toiminta on niistä riippumatonta (emt. 60). Tämä kysymys on erityisen mielenkiintoinen juuri yliopistokontekstissa, missä opetusta ja tutkimusta tehdään tiettyjen rakenteiden mukaisesti. Vaikuttaako esimerkiksi tutkijan työhön se, mikä hänen kotilaitoksensa on? Kieli- ja käännöstieteiden laitoksen perustamisvaiheessa asiaa pohdittiin dokumenttien mukaan melko paljon, vaikka kyseessä ei varsinaisesti ollut opettajien ja tutkijoiden toimenkuvien muutos. Tämä osoittaa, että rakenteiden muutokset vaikuttavat myös yksittäisten henkilöiden toimintaan ja ajatteluun.

Suurlaitoksen synty vaikutti koko humanistisen tiedekunnan tulostavoitteisiin. Opetusministeriön ja Tampereen yliopiston välisessä tulossopimuksessa 2001-2003 perustutkintojen tavoitteellinen määrä oli humanistisella alalla 215, kun se aikaisemmassa tulossopimuksessa oli 185. (Opetusministeriö 2009b) Ylemmillä tahoilla laitoksen parempaan tulokseen siis uskottiin, mutta laitoksen henkilökunta ei välttämättä ollut sitoutunut tulosjohtamiseen, vaikka juuri henkilöstön sitoutuminen tulosajatteluun on tulosjohtamisen perimmäinen tarkoitus (Salminen 2004, 92). Summa ja Virtanen (1998, 135) ovat tutkineet tulosjohtamista yliopistojen ainelaitoksilla ja todenneet, että suomalainen tulosjohtamismalli yliopistoissa perustuu pitkälle yksilöjohtajuuteen. Tutkimuksissaan he ovat löytäneet neljä erilaista laitosjohtajan tyyppiä, jotka ovat manageri, keulakuva, tieteellinen johtaja ja vertaisjohtaja (emt. 139). Jos ainelaitoksen johtaja on kiinnostuneempi tieteen tekemisestä kuin johtamisesta, henkilökuntaa voi olla vaikea motivoida tulokselliseen toimintaan. Varsinkin humanistisella alalla yliopistoissa toimii useita ihmisiä, joiden toiminnan tärkeimpiä päämääriä ei ole tuloksellisuus ja saavutetut tavoitteet, eikä esimerkiksi strateginen suunnittelu kiinnosta heitä. Summan ja Virtasen mukaan sellainen tieteenalakuultuuri, joka nojaa keskeisellä tavalla toisistaan poikkeaviin visioihin tärkeästä tiedosta, ei tarjoa hyvää maaperää johtamiselle (1998, 171). Kieli- ja käännöstieteiden laitokseen sijoitettiin ainakin kolmea eri tieteenalaa edustavaa yksikköä, joilla kaikilla oli oma käsityksensä keskeisestä tiedosta omalla alallaan. Lisäksi akateemiset työntekijät ovat tottuneet varsin itsenäiseen työskentelyyn, ja yksittäiset työntekijät pystyvät venyttämään varsin pitkälle akateemisen ja henkilökohtaisen

vapauden rajojaan (Linjakumpu 2008, 34). Kieli- ja käännöstieteiden laitokseen siirtyi suuri joukko erilaisia ja yksilöllisiä työntekijöitä, minkä lisäksi laitos on monikulttuurinen toimintaympäristö, jossa ihmisillä on keskenään erilaiset taustat ja niihin perustuvat opitut toimintamallit.

Edellisen perusteella on selvää, että yhteisen näkemyksen luominen uudelta toiminnasta ei ollut helppo tehtävä johtajalle. Siitä huolimatta johtajan toimintaan kohdistuvat vaatimukset ovat melkoiset: hänen tulee Valpolan (2004, 53) mukaan olla myönteinen, tarmokas ja läsnä oleva ja toimia aktiivisesti yhteistyössä muun johdon ja tärkeimpien sidosryhmien kanssa, sillä muuten muutos organisaatiossa ei saa oikeaa suuntaa ja toimintaenergiaa. Edelleen voidaan kysyä, pystyykö monijäseninen hallintoelin edellä kuvattuun suoritukseen. Usein ainelaitoksen johtaja hoitaa johtajan tehtävää oman virkansa ohella, jolloin hänellä ei välttämättä ole aikaa paneutua kunnolla johtajan tehtävään. Tehtävän hoitamiseen vaikuttaa tietysti myös se, minkälaisen johtajan roolin hän on ottanut. Vertaisjohtajana toimiva professori ei edes halua tehdä tärkeitä päätöksiä itse, vaan suosii kollektiivista päätöksentekoa (Summa & Virtanen 1998, 143).

Yhteenvedona kieli- ja käännöstieteiden laitoksen yhdistämiseen liittyvistä asiakirjoista voidaan todeta, että yliopiston ylin johto oli päättänyt vastata ympäristön asettamiin haasteisiin, joita olivat mm. koko toimintaympäristön muuttuminen sekä rahoituksen niukkeneminen, strategisen suunnittelun ja johtamisen avulla. Näiden ns. heikkojen signaalien tunnistaminen onkin juuri ylimmän johdon tehtävä. Operatiivisilla johtajilla, tässä tapauksissa laitosjohtajilla, ei ole kaikkea samaa tietoa käytettävissään kuin ylimmällä johdolla, jolloin ylimmän johdon ja operatiivisen johdon käsitys tulevaisuudesta voi olla täysin erilainen. (Harisalo 2007, 254.) Kieli- ja käännöstieteiden laitoksen yhdistäminen toteutettiin varmasti hallinnollisesti oikeassa järjestyksessä, mutta silti asiakirjoista on luettavissa kielten laitosten negatiivinen suhtautuminen muutoksen tuomiin oletettuihin etuihin. Laitokset mm. arvelivat, että yhdistäminen ei tuo taloudellisia etuja, vaikka ainakin alkuvaiheessa suurlaitoksen talous koheni, eikä yhtään oppiainetta tai opintokokonaisuutta ole tähän mennessä jouduttu lakkauttamaan. Suurlaitoksen olisi tuolloin ehkä kannattanut itse karsia joitain oppiaineita tarjonnastaan, mutta sitä se ei tehnyt. Tulevaisuudessa tilanne voi olla se, että jostain oppiaineesta on pakko luopua, jotta laitoksen toiminta ylipäänsä voi jatkua.

Voidaan siis olettaa, että laitokset eivät olleet ymmärtäneet muutoksen tarvetta eivätkä siksi olleet myöskään sitoutuneet siihen. Mantereen ym. (2006, 122) mukaan muutosprosessin toimivuutta voidaan arvioida siten, että tarkastellaan ihmisten toimintaa ohjaavia perustekijöitä, eli tajua, kykyä,

halua ja tilaa. Tajulla tarkoitetaan sitä ymmärrystä, joka ihmisellä on jostain asiasta, kyky viittaa niihin taitoihin ja asenteisiin, joita toiminta edellyttää. Halu mittaa motivaatiota osallistua strategiaprosessiin, ja tila käsittää toimintaympäristön. (emt. 122.) Tarkastelemieni asiakirjojen perusteella laitosten henkilökunnalle viestittiin muutoksesta, mutta se ei ehkä ymmärtänyt tai halunnut ymmärtää muutoksen välttämättömyyttä. Tämä taas vaikutti haluun osallistua muutosprosessiin, jolloin myös toimintakyky saattoi heikentyä. Taustalla vaikuttivat lisäksi varmaankin myös muutosvastarintaa aiheuttavat tekijät, kuten tuntemattoman pelko ja totuttujen tapojen ylläpitäminen (Heikkilä & Heikkilä 2005, 34).

## 6.2 Haastattelujen analyysi

Valpolan (2004, 13) mukaan usean eri toiminnon yhteen liittämisen tavoitteena organisaatiossa on läheisempi yhteistyö, ja tekemieni haastattelujen perusteella voidaan todeta, että Tampereen yliopiston kielten laitosten yhdistämisen viralliset tavoitteet – säästöjen syntyminen ja resurssien maksimaalinen hyödyntäminen sekä mahdolliset synergiaedut – olivat tiedossa laitostasolla. Aiemmin mainitsemani Juha Vartolan (2004, 53) tärkeänä pitämästä muutoksen alkutilasta oli haastattelujen mukaan käsitys ainakin entisellä ja nykyisellä laitosjohtajalla. Myös hallinto oli selvillä siitä, miksi yhdistyminen toteutettiin. Hallinnon edustaja totesi lisäksi, että pienet laitokset eivät olisi selvinneet silloisesta taloudellisesta tilanteestaan ilman yhdistymistä muiden laitosten kanssa. Laitostasolla olikin perehdytty ilmeisen hyvin selvitysmies Lauri Lindgrenin (2000) raporttiin, jossa todettiin yhdistymisen lisäävän yksiköiden välistä yhteistyötä ja vähentävän niiden keskinäistä kilpailua. Tampereen yliopiston silloinen rehtori totesi, että organisatorinen paine ajaa siihen, että yksiköitä halutaan olevan vähemmän, aivan kuten opetusministeriö haluaa vähentää yliopistojen määrää. Samaa mieltä oli myös yhdistymisen aikana humanistisen tiedekunnan dekaanina toiminut haastateltava, jonka mukaan ”Silloinkin oli laajemmalti vallalla se, että haluttiin isompia yksiköitä, nythän se on se opetusministeriön tahtotila tullut ihan selkeästi esille.”

Laitostasolla ilmeni myös muutosvastarintaa, ja yksi laitostason haastateltu totesikin suoraan, että ”Yhdistyminen runnottiin läpi, vaihtoehtoja ei annettu.” Dekaanin mukaan kaikki eivät hyväksyneet ajatusta laitosten yhdistymisestä, mutta ihmisillä oli vaikutusmahdollisuuksia, ja eriäviä mielipiteitä tuotiinkin esille. Muutosvastarinnan taustalla voi Valpolan (2004, 15) mukaan olla ihmisten ajatus siitä, että yhdistyminen tapahtuu siksi, että he ovat tehneet jotain väärin tai jättäneet jotain

hoitamatta. Menneisyyden ja tulevaisuuden ihmettely sitoo ihmisten huomion ja samalla heidän voimavaransa, jolloin he eivät pysty riittävästi valmistautumaan itse muutoksen kohtaamiseen (emt. 15). Varmasti silloisten kielten laitosten henkilökunta miettikin, miten tähän on tultu ja mitä heille tulevaisuudessa tapahtuu.

Kotterin (ks. Peltonen 2007, 132) määrittelemien kahdeksan muutosjohtamisportaan ensimmäinen askel on muutoksen välttämättömyyden ja kiireellisyyden esiin tuominen. Yliopiston usein melko hajanaisessa ainelaitoksessa, jossa varsinkin akateeminen henkilökunta saattaa työskennellä hyvin itsenäisesti ja ikään kuin muun maailman ulkopuolella, on hyvin mahdollista, että tämä ensimmäinen askel jäi muutoksen toteuttamisessa väliin, ja se näkyi ihmisten epätietoisuutena ja vastustamisena. Tutkimusten mukaan (ks. esim. Heikkilä & Heikkilä 2005, 34) mukaan ihmiset kokevat muutosvastarintaa esimerkiksi taloudellisen epävarmuuden, tuntemattoman pelon ja totuttujen tapojen mahdollisen muuttumisen vuoksi, ja yksi syy muutosvastarintaan voi olla myös se, että muutoksen tarvetta ei ymmärretä. Muutostarpeen ymmärtämisen tärkeydestä puhuvat myös Valpola (2004) sekä Stenvall ja Virtanen (2007), joiden mukaan muutostoimijoiden tulisi ymmärtää, minkälaisesta muutoksesta on kysymys ja missä se toteuttamisessa ollaan menossa. Kun muutostarvetta ei ymmärretä, ihmisistä voi tuntua helposti siltä, että muutos on turha ja että siitä ei ole heille itselleen mitään hyötyä. Tämä asenne vaikeuttaa uudenlaisen yhteistyön syntymistä muutoksen tapahduttua. Henkilöstöllä saattaa olla myös sellainen tunne, että heitä ei ole informoitu riittävästi muutoksesta (Stenvall & Virtanen 2007, 51), ja siitä oli varmaankin kysymys myös kielten laitoksissa. Mantereen ym. (2006, 111) mukaan henkilöstön saaminen mukaan toimintaan on tärkeää, sillä jokainen organisaation jäsen toteuttaa strategiaa omalta osaltaan ja tekee sen joko hyvin tai huonosti. Lisäksi akateeminen henkilöstö on useimmiten kiinnostuneempi omasta alastaan kuin organisaation laajemmasta toiminnasta. Muutoksen lopputulosta ei kuitenkaan kukaan voi ennustaa tarkasti etukäteen, ja siksi siitä on vaikea antaa täsmällisiä tietoja etukäteen.

Haastatelluista laitosjohtaja arveli, että yhdistettävien laitosten henkilökunta saattoi ajatella muutoksen tarkoittavan toiminnan supistamista, koska sillä oli aikaisempia kokemuksia valtionhallinnon kehittämishankkeiden vaikutuksista ja tavoitteista. Kaikki haastatellut katsoivat, että laitosten yhdistymistä halusi nimenomaan yliopiston ylin johto, muutosta ei lähdetty hakemaan laitosten sisältä. Näin ollen on todennäköistä, että laitosten henkilökunta ei pitänyt organisaatiomuutosta yhtä tärkeänä kuin ylin johto. Laitoksen opettajat ja tutkijat kokivat varmasti myös pelkoa tuntemattoman edessä, ehkä myös taloudellista epävarmuutta. Niin ikään sosiaaliset suhteet saattoivat jonkun mielestä olla uhattuna, kun organisaatio ja sen mukana totutut tavat

muuttuvat. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 34). Toisaalta useat tutkimukset ovat osoittaneet (ks. esim. Kondakci & Van den Broeck 2009, 46), että yliopistoissa on tyypillistä suhtautua muodollisiin muutoksiin varauksella. Jos tarkastellaan henkilöstön strategisia rooleja Mantereen ym. (2006, 86-87) jaottelun mukaan, näyttää siltä, että enemmistö henkilöstöstä oli ns. kansalaisia, vastaanottajia, koska äänekkästä vastarintaa tai uusia ehdotuksia ei esiintynyt kovin paljon. Osa henkilökunnasta osallistui aktiivisesti muutosprosessiin ja myös kritisoi sitä, mutta sillä ei välttämättä ollut todellista vaikutusvaltaa asioihin. Kynnököt taas vastustivat muutosta varsin avoimesti ja saattoivat saada muitakin mukaan vastustukseen.

Yliopiston silloinen rehtori totesi haastattelussa, että muutokset pitäisi toteuttaa pitkällä aikavälillä ja siten, että ihmiset ehtisivät sopeuttaa oman tilanteensa tuleviin muutoksiin, eli mahdollisesti jopa hakeutua uuteen työpaikkaan. Kielten laitoksen yhdistyminen toteutettiin kuitenkin hyvin nopealla aikataululla, vaikka henkilökunnan kuulemistilaisuuksia olikin. Myös Balogun ja Hope-Hailey (ks. Peltonen 2007, 135) mainitsevat ajan yhtenä muutoksen toteuttamiseen liittyvänä tilannetekijänä. Muita muutokseen liittyviä tilannetekijöitä ovat heidän mukaansa mm. muutoksen laajuus ja moninaisuus sekä johdon ja organisaation valmiudet ja resurssit muutoksen toteuttamiseen (ks. emt. 135). Niin ikään Kastin ja Rosenzweigin (ks. Birnbaum 1983) ns. osasysteemimalli –ajattelussa muutos yhdessä organisaation osasysteemissä vaikuttaa sen kaikkiin muihin osasysteemeihin. Osasysteemimallin avulla olisi voinut yrittää ennakoida, mitä kaikkia vaikutuksia muutos saa aikaan. Mallia olisi voitu käyttää sekä ylimmän johdon että laitostason työkaluna, mutta työskentelyyn olisi pitänyt varata riittävästi aikaa.

Kenenkään haastatellun mielestä kaikkia yhdistymiselle asetettuja tavoitteita ei ollut saavutettu, mutta kaikkien mukaan yhteistyötä oli kuitenkin syntynyt, enemmän tosin tutkimuksessa kuin opetuksessa. Esimerkkinä yhteisestä opetuksesta mainittiin monta kertaa kaikille laitoksen opiskelijoille tarkoitettu Kielentutkimuksen menetöt –kurssit, joka toteutettiin muutaman kerran, mutta jonka kehittämistä ei kuitenkaan jatkettu. Kurssin ideaa pidettiin hyvänä, mutta ilmeisesti opiskelijat eivät pitäneet kurssia itselleen tarpeellisena. Yhden haastatellun mukaan usein juuri opiskelijat ovat hyvin oppiainesidonnaisia, ja ehkä he eivät pitäneet laitoksen muita tieteenaloja esittelevää kurssia itselleen tarpeellisena. Halutessaan laitoksen henkilökunta voi myös melko helposti ohjailla opiskelijoiden mielipiteitä.

Tutkimuksen kohdalla yhteistyön avulla oli haastateltujen mukaan sen sijaan saavutettu parempia tuloksia, ja tätä selitettiin mm. sillä, että tutkimuksen puolella yhteistyön syntymiseksi oli tehty



paljon työtä. Toisaalta esimerkiksi kaikille jatko-opiskelijoille tarkoitettua opintoja on helpompi suunnitella, koska kohderyhmääkin on perustutkinto-opiskelijoita vähemmän. Lisäksi oppiaineilla ei ollut kovin vakiintuneita käytäntöjä jatko-opintojen järjestämisessä, jolloin suunnittelu saatettiin aloittaa aivan alusta. Eräs laitostason haastateltu totesi, että ”Nollasta on aina hyvä lähteä.” Tutkimus on myös luonteeltaan enemmän uutta luovaa kuin opetus. Toisaalta esimerkiksi Kekäleen (2002, 88) tieteenalaeroja käsittelevän tutkimuksen mukaan humanistisella alalla on perinteisesti totuttu tekemään tutkimusta yksin, kun taas esimerkiksi luonnontieteellisellä alalla työskennellään usein tutkimusryhmissä. Yksilökeskeinen työ- ja tutkimusperinne vaikeuttaa varmasti osaltaan yhteisten laitospohtaisten strategioiden ja toimintalinjojen kehittämistä. Synergiaa on löydetty haastattelujen mukaan myös hallinnossa, mutta laitostaso piti hallinnon edustajaa lukuun ottamatta yhteistyötä opetuksessa ja tutkimuksessa tätä tärkeämpänä. Samoin silloinen rehtori totesi, että yhdistymisen hallinnolliset tavoitteet on saavutettu. Yhteistyötä pidettiin yleisesti tärkeänä, samoin laitoksen hyvää ilmapiiriä, jota ei välttämättä ollut saavutettu. Käännöstieteen edustaja piti suurlaitoksen suurimpana haasteena ihmisten osallistamista mukaan laitoksen toimintaan. Hänen mukaansa se on erityisen tärkeää juuri asiantuntijaorganisaatiossa.

Yksi haastatelluista piti suurlaitoksen oppiaineiden itsenäisyyttä esteenä laitoksen sisäisen koheesion syntymiselle. Myös yliopiston silloinen rehtori totesi, että kielten laitos on äärimmäisen hankala yhteisö siksi, että se sisäinen kulttuuri on niin segregoitunutta: ”Kun ihmiset ovat opettamassa yhtä kieltä, he eivät ole opettamassa toista kieltä, eivätkä voi muuttua sen toisen kielen opettajaksi tai asiantuntijaksi.” Yhtenä yhdistämisen tavoitteena olikin rehtorin mukaan se, että laitos pystyisi tarttumaan tehokkaammin kulttuurienvälisyyden ja kääntämisen problematiikkaan. Kääntämisen sosiologia ja tulkkaus ammattimaisena toimintana onkin tällä hetkellä yksi laitoksen määrittelemistä painopistealueista. Tampereen yliopisto puolestaan pitää vahvoina tutkimusalueinaan yhteiskunnan, terveyden ja hyvinvoinnin tutkimusta (Tampereen yliopisto 2009b).

Yhtenä yhteistyötä estävänä tekijänä pidettiin laitoksen suurta kokoa; laitoksen todettiin olevan ”yksinkertaisesti liian iso moneen asiaan”. Yhdelle haastatelluista uuden laitoksen koko oli selvinnyt konkreettisella tavalla kokouksessa, jonne oli kutsuttu koko uuteen laitokseen kuuluva henkilökunta. Kokoustilana oli Pyynikin kiinteistön juhlasali, ja täytekakku oli pöydän kokoinen. Haastateltu kertoi ymmärtäneensä tuossa tilaisuudessa, että tulevaisuudessa laitoskokoukset eivät enää toimi entisellä tavalla: ”Jos sata ihmistä kokoontuu jonnekin, niin se ei ole mikään keskustelutilaisuus.” Sama henkilö totesi myös, että opetuksessa ei saavuteta synergiaetuja, jos

opiskelijoiden ja opetusryhmien määrä pysyy entisellään. Laitoksen isoa kokoa kauhisteli eniten käännöstieteen edustaja, vaikka vieraiden kielten edustajakin kyllä totesi, että ”Tämä laitoshan on kuin pieni tiedekunta.” Hallinnon edustaja puolestaan näki laitoksen suuren koon mahdollisuutena. Hänen mukaansa se antoi liikkumavaraa, ja juuri liikkumavaran vuoksi laitos on pystynyt toimimaan tehokkaasti ja kaikkia säilytettyjä virkoja on pystytty hoidattamaan ainakin määräaikaaisesti. Hallinnon edustaja arveli yhteistyön lisääntyvän sitten, kun tietyt henkilöt jäävät pois tehtävistään. Rehtorin mukaan yliopiston ylimmän johdon intresseissä on puolestaan se, että yksiköitä olisi mahdollisimman vähän, jolloin niiden johtajakin on vähemmän. Tällöin on mahdollista, että ison yksikön johtajaksi saattaa valikoitua yksi tehtävästä aidosti kiinnostunut henkilö monen vastahakoisen pienen yksikön johtajan sijasta.

Laitosta pidettiin pääaineiden osalta hyvin hajanaisena, ja siellä todettiin olevan ainakin kolme eri tieteenalaa: kielitiede, käännöstiede ja kirjallisuuden- ja kulttuurintutkimus. Kaikki haastateltavat katsoivat, että käännöstieteen oppiaineet ja vieraiden kielten oppiaineet eivät olleet laitoksen yhdistymisen jälkeen lähentyneet toisiaan, pikemminkin päinvastoin. Dekaanin ja vieraiden kielten edustaja totesi, että vanhan laitoksen mukainen kolmijako on edelleen olemassa, nyt vain suurlaitoksen sisällä. Käännöstieteiden uuden monikielisen koulutusohjelman oletettiin kasvattavan kuulua entisestään, ja esimerkiksi Saksan kielen ja kulttuurin oppiaineen edustaja toi haastattelussa hyvin selvästi esille harminsä siitä, että käännöstieteen oppiaineiden ja vastaavien vieraiden kielten oppiaineiden välinen yhteistyö on jäänyt niin vähäiseksi. Käännöstieteen oppiaineet vastustivatkin rehtorin ja hallinnon edustajan mukaan yhdistymistä eniten. Käännöstieteen edustajan mukaan käännöstieteen oppiaineilla on niin paljon yhteistä, että niiden on pidettävä kokouksia keskenään, vaikka käännöstieteen yksikköä ei virallisesti olekaan olemassa. Hän totesi haastattelussa, että saattaisi olla valmis palaamaan vanhaan laitosjakoon mm. siksi, että nykytilanteessa ”Matka johtajaan on hirveän pitkä”.

Suurlaitoksen työilmapiiriä pidettiin melko huonona, ja yhden haastatellun mukaan se johtuu mm. siitä, että laitoksessa ei ole kehitetty uusia osallistumisen ja demokratian muotoja ja että tieto ei liiku ”ylhäältä alas ja alhaalta ylös”. Sama henkilö totesi myös, että jos opettajia koskevat päätökset tehdään jossain muualla, niin se aiheuttaa pahoinvointia ja aikaan saa tunteen, että heitä ei tunne kukaan ja että he putoavat ”jonnekin tuonne”. Tämän tunteen voisi hänen mukaansa välttää avoimella, epävirallisella keskustelukulttuurilla. Pekka Järvinen (1998, 46) on määritellyt sellaiset työyhteisön peruspilarit, joiden varassa lepää sekä työyhteisön toimivuus että sen henkinen hyvinvointi. Organisaation ”kivijalka” on selkeä perustehtävä, ja pilareita puolestaan työntekoa

tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi (emt. 46). Haastattelujen mukaan kieli- ja käännöstieteiden laitoksen kaikki toimivan työyhteisön elementit eivät olleet aivan kunnossa, ja eniten arvosteltiin johtamista ja vuorovaikutusta. Kuitenkin myös henkilöstöltä vaaditaan tiettyjä muutoskompetensseja, esimerkiksi kommunikointikykyä ja tiedonhallitsemiskykyä (Stenvall & Virtanen 2007, 105), sillä strategian onnistunut toteuttaminen vaatii suuren ihmisjoukon pitkäjänteistä yhteistyötä (Mantere ym. 2006, 111). Muutosprosessissa mukana oleva henkilökunta voisikin vaatia enemmän myös itseltään, sillä myös johtaminen on vuorovaikutusta.

Evaluointi on tärkeä osa strategista suunnitteluprosessia mm. Brysonin (2004, 32) mukaan, ja se tulisi tehdä aina seuraavan strategia- tai muutosprosessin ”pohjaksi”. Silti lähes jokainen haastatelluista totesi, että laitosten yhdistämisen vaikutusten seuranta oli puutteellista. Hallinnon edustaja oli sitä mieltä, että ”Laitoksen yhdistyessä mitään saattohoitoa ei annettu, laitoksen toimintaa ei mitenkään seurattu, vaan ihmiset jätettiin tappelemaan keskenään.” Hänen mukaansa laitoksen johtaja olisi tarvinnut ja tarvitsisi edelleen enemmän tukea yliopiston ylemmältä johdolta. Rehtorin mukaan epävirallista seurantaa oli paljonkin heti yhdistymisen jälkeen, mutta myös hänen mielestään seurantaa olisi pitänyt olla enemmän. Nykyisen hallintotavan mukaan yhdistymisen vaikutuksia olisikin rehtorin mukaan arvioitu kolmen vuoden kuluttua yhdistymisestä, mutta ”Silloin byrokratian logiikka ei ollut vielä niin varma siitä, että niitä (arviointeja) pitää aina tehdä.” Dekaanin mielestä pelkkä numeeristen tulosten seuranta ei ole riittävä, hänestä laadullinen arviointi olisi ollut parempi vaihtoehto. Kaksi haastateltua piti arviointia vaikeana, koska silloin pitäisi pohtia myös sitä, mikä tilanne olisi, jos laitoksia olisi edelleen neljä. Heidän mukaansa oppiaineiden välistä yhteistyötä saattaisi olla jopa enemmän kuin nyt, jos yhdistymistä ei olisi toteutettu.

Yleisesti laitostasolla katsottiin, että oppiaineiden keinotekoinen yhdistäminen ei ole ollut toimivaa, koska ”Kaikki olisi pitänyt aloittaa alusta.” Alusta aloittaminen taas olisi vaatinut nykyistä järjestelmällisempää toimintaa. Ylin johto piti tärkeänä kielistrategian laatimista, mutta laitostason johtajat eivät maininneet kielistrategiaa lainkaan. Rehtorin mukaan strategiset päätökset pitäisi toteuttaa pitkällä aikavälillä, jotta ihmiset ehtisivät sopeuttaa oman elämänsä niihin. Hän myös arveli, että silloisen rehtorin oma oppiaine – käännöstiede (englanti) – on osaltaan vaikuttanut siihen, että kielten oppiaineiden tilanne on saanut jatkua entisellään näin kauan. Hän piti tällaista pitkittynyttä epävarmuuden tilaa epäoikeudenmukaisena ennen kaikkea opiskelijoita kohtaan.

Haastattelujen perusteella voi todeta, että henkilöstö katsoi muutoksen tapahtuneen ”ylhäältä alas” ja että se ei kokenut saaneensa riittävästi tukea muutokseen sopeutumisessa. Usein syy tilanteeseen löytyi johtajasta, mutta myös henkilöstöltä voi edellyttää alaistaitoja ja johtajan tukemista muutoksessa. Akateeminen henkilökunta on tottunut työskentelemään itsenäisesti eikä se välttämättä edes usko yhteistyön voimaan. Jan-Erik Johanson (2008) toteaa virastostrategian lähtökohtia koskevassa artikkelissaan, että julkisella sektorilla ammattiryhmien asema on yksityistä sektoria vahvempi ja että se vaikuttaa myös johtajan rooliin julkisella sektorilla (emt. 4). Julkisella sektorilla muodollinen koulutus ja tutkinnot ovat edellytyksiä virkauralle pääsemiselle ja sillä etenemiselle, ja moni julkisen sektorin ammattiryhmistä on saavuttanut profession aseman. Professionaalisten tehtävien tehokkuutta on vaikea arvioida, mikä niin ikään heikentää johtajan asemaa organisaatiossa (emt. 5).

Johanson (2008, 2) erottaa kolme lähtökohtaa virastostrategian muotoiluun: strategian muotoilu voi olla suunnitteluperusteista, voimavaralähtöistä tai suhdekeskeistä. Näkemys strategiasta vaikuttaa olennaisesti siihen, miten organisaatio vastaa kysymyksiin siitä, että mihin suuntaan se on menossa, kenen päämääriä ja mitä tavoitteita se ajaa (emt. 2). Voimavarakeskeisen näkökulman tärkeä piirre on se, että sisäisten voimavarojen tarkastelun myötä päähuomio kiinnittyy vahvuuksien ja heikkouksien erittelyyn, kun taas suunnitteluperusteinen lähtökohta painottaa enemmän ympäristön uhkien ja mahdollisuuksien erittelyä (emt. 8). Tampereen yliopiston strategiassa uudistumisen keinoja alettiin etsiä yliopiston, erityisesti yhden tiedekunnan sisältä. Tämä viittaa voimavaralähtöiseen näkemykseen strategisesta suunnittelusta. Tärkeiden sisäisten voimavarojen tunnistaminen voi merkitä perusteellisia muutoksia organisaation rakenteissa, jotka sinällään voivat olla este uusille tavoille yhdistää voimavaroja. Voimavarojen uusien yhdistelmien löytäminen voi edellyttää myös uusia tapoja määrittellä jo olemassa olevia voimavaroja. (emt. 9.) Rehtorin mukaan käännöstieteen identiteetti nähtiin yliopistossa sisäisenä voimavarana, joka haluttiin antaa muidenkin oppiaineiden käyttöön. Lisäksi rehtoraatissa uskottiin, että käännöstieteessä oli sellaista modernia ajattelua, joka hyödyttäisi perinteisempiä filologia-aineita. Valitettavasti vain professionaalisuus on voimavarojen näkökulmasta enemmän uudistusten este kuin niiden käynnistäjä. Viraston johtaja (tai sen alayksikön johtaja) voi olla valittu professioammattiryhmän joukosta, mutta hän ei silti voi olla varma työntekijöiden tuesta, jos uudistukset tähtäävät tehtävien sisällön muutoksiin. (emt. 8.) Kun kieli- ja käännöstieteiden laitos muodostettiin, entisten laitosten oppiaineisiin tai niiden virkarakenteisiin ei tehty mittavia muutoksia, mutta silti muutosvastarintaa esiintyi.

# 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

## 7.1 Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa pyrin vastaamaan tutkimuskysymyksiini, jotka olivat seuraavat:

1. Miksi kieli- ja käännöstieteiden laitoksen organisaatiota päätettiin muuttaa?
2. Miten organisaatiomuutos toteutettiin?
3. Saavutettiinkö muutoksella sille asetetut tavoitteet?
4. Miten tavoitteiden saavuttamista on mitattu?

### 7.1.1 Yhdistämisen syyt ja vaiheet

Dokumenttien ja haastattelujen perusteella kieli- ja käännöstieteiden laitoksen organisaatiomuutos oli yliopiston ylimmän johdon strateginen päätös. Se tehtiin, koska alati niukkenevat resurssit haluttiin saada tehokkaampaan käyttöön ja koska toisiaan lähellä olevien oppiaineiden ajateltiin pystyvän synnyttämään synergiaa opetuksessa ja tutkimuksessa. Yliopiston ylin johto halusi lisäksi vähentää yksiköiden määrää ja poistaa päällekkäisyyksiä. Yhtenä tavoitteena oli myös heikommin menestyvien oppiaineiden aseman turvaaminen ainakin toistaiseksi. Organisaatiomuutos toteutettiin yhdistämällä neljä pienehköä yksikköä yhdeksi isoksi kieli- ja käännöstieteiden laitokseksi. Yhdistymistä alettiin toteuttaa heti, kun vireillä olleet yliopistolain muutokset sen mahdollistivat, ja se vietiin loppuun melko nopeassa aikataulussa. Yhdistettävien laitosten henkilökunnalla oli kuulemistilaisuuksia ja vaikutusmahdollisuuksia, mutta muutosvastarintaa esiintyi silti, toisissa oppiaineissa enemmän kuin toisissa.

Valpolan (2004, 29) kehittämään onnistuneen muutoksen mallin näkökulmasta, voidaan todeta, että kielten laitosten *muutostarve* oli dokumenttien ja haastattelujen perusteella kyllä määritelty, mutta kaikki asianosaiset eivät olleet hyväksyneet sitä. Lisäksi muutosprosessi lähti liikkeelle ylhäältä alas, vaikka Mantereen ym. (2006, 174) henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon luo paremmat edellytykset strategian toteutumiselle kuin autokratia. Valpolankin mukaan (emt. 30) juuri muutostarpeen hyväksyminen on perusta koko muutosprosessin käynnistämiseksi ja sille, että ihmiset innostuvat uusista suunnitelmista. Ristiriitaiset tunteet vaikuttivat *yhteiseen käsitykseen*, jota

yrityttiin luoda ja joka kertoo, millä perusratkaisulla haluttuun muutokseen pyritään ja joka antaa kompassin ja kartan muutoksen läpivientiin. Yhteinen näkemys tarvitaan, jotta muutos voidaan toteuttaa suunnitellusti ja halutuilla tuloksilla. (emt. 30.) Kieli- ja käännöstieteiden laitoksessa tällaista yhteistä näkemystä ei välttämättä ole vielääkään syntynyt. Onnistuneen muutoksen kolmas vaihe on *muutoskyvystä huolehtiminen*, sillä muutoksen toteuttamiseen tarvitaan muutosvoimaa. Toisissa organisaatioissa muutosvoimaa on runsaasti omasta takaa, kun taas toisissa organisaatioissa ihmiset eivät ole tottuneet kohtamaan muutoksia, koska ovat eläneet pitkään stabiilissa tilanteessa ja samalla alueella. (emt. 31.) Clarkin mukaan (ks. Kuoppala 2008, 35) yliopistot ovat kautta historian olleet taipuvaisia inertian, vitkaliikkeisyyden pysyvään tilaan. Tämä taipumus selittää osaltaan sen, miksi toivottua ja tavoiteltua yhteistyötä kielten oppiaineiden kesken ei ole vielä syntynyt etenkin opetuksen saralla. Lisäksi humanistit ovat monessa oppiaineessa perinteisesti työskennelleet mieluummin yksin kuin ryhmässä, ja uudet toimintatavat omaksutaan ehkä hitaammin kuin muilla tieteenaloilla.

Seuraava onnistuneen muutoksen vaihe on *ensimmäiset toimenpiteet*. Valpolan (2004, 32) mukaan ne ovat kriittisiä halutun muutoksen suunnalle ja vauhdille, ja niitä tutkitaan suurennuslasin kanssa. Dokumenttien ja haastattelujen mukaan kielten laitosten muutosprosessi lähti liikkeelle yliopiston ylimmästä johdosta, ja käytännössä se alkoi siitä, kun selvitysmies Lauri Lindgrenin raportti saapui lausuntoa varten laitoksille. Sen seurauksena humanistinen tiedekunta järjesti kaksi kaikille laitoksille tarkoitettua seminaari- ja suunnittelupäivää, joissa kaikilla osallistujilla oli mahdollisuus pohtia tiedekunnan laitosten tulevaisuutta ja osallistua sitä koskevaan keskusteluun. Selvitysmies Lindgrenin raportin julkaisemisen jälkeen humanistinen tiedekunta myös arvioi omaa tilannettaan SWOT-analyysin avulla. Muitakin erilaisia yhdistymiseen liittyviä asiakirjoja toimitettiin asianomaisille laitoksille, ja rehtoraatti myös vieraili kielten laitoksissa. Ensimmäinen yhteinen laitoskokous oli varmasti monille mieleenpainuva tapahtuma, mutta todennäköisesti laitosten muutto Pyynikintieltä keskustakampukselle samaan rakennukseen oli vielä selvempi merkki siitä, että uusi laitos on todellisuutta.

Viides onnistuneen muutoksen vaihe on *ankkurointi käytäntöön*, mikä on usein pitkä ja monivaiheinen tie, ja saattaa kestää vuosia, ennen kuin uusi yksikkö on luonteva kokonaisuus, jossa ei enää käytetä vanhoja nimiä tai haikailla menneiden perään. Tämä vaihe on viestinnällisesti erittäin tärkeä, koska se osoittaa, että muutosta on alettu toteuttaa. (emt. 33-34.) Melko pian suurlaitoksen perustamisen jälkeen, syyskuussa 2001, kieli- ja käännöstieteiden laitoksen johtaja nimesikin työryhmän pohtimaan laitoksen virkastrategiaa, joka myöhemmin laajeni

kielistrategiaksi. Työryhmän asettaminen oli osoitus siitä, että uudenlainen toiminta on alkanut. Laitoksen uusi laitosneuvosto päätti niin ikään syksyllä 2001 laitoksen sisäisestä rahanjakomallista. Virkoja ja rahoitusmallia koskevat toimenpiteet käynnistettiin siis heti uuden laitoksen alkumetreillä, mutta toiset oppiaineet sopeutuivat uuteen tilanteeseen helpommin kuin toiset. Kieli- ja käännöstieteiden laitoksessa saatetaan edelleen puhua esimerkiksi ”suomen kielen jaoksesta” tai ”käännöstieteen yksiköstä”, vaikka kumpaakaan ei ole ollut virallisesti olemassa yli kahdeksaan vuoteen. Lisäksi joiltain oppiaineilta on ”viety” virkoja, kun niitä on kohdennettu uudelleen. Joskus voikin käydä myös niin, että organisaation jäsenet eivät sopeudu muutokseen, eikä organisaatio pääse koskaan siihen vaiheeseen, jossa muutos aletaan nähdä mahdollisuutena (Stenvall & Virtanen 2007, 51).

Kun laitoksen rakenteellista mallia muutettiin pyrkimyksenä pystyä vastaamaan paremmin ympäristöstä tuleviin ärsykkeisiin, myös laitoksen psykososiaalinen osasysteemi muuttui. Psykososiaalinen osasysteemi sisältää organisaation jäsenten yksilölliset toimintatavat ja motivaation, status- ja roolisuhteet, ryhmadynamiikan ja vaikuttamisverkostot. (Kast & Rosenzweig 1985, 16.) Edellä mainittujen tapojen ja suhteiden muutokset vaikuttavat organisaatiokulttuuriin ja sitä kautta myös työilmapiiriin. Työilmapiiri ja ihmisten käsitykset mahdollisuuksistaan vaikuttaa heitä koskeviin asioihin taas puolestaan vaikuttavat työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen. Johtamisella on mahdollisuus ohjata ihmisten tuntemuksia ja toimintaa, joten johtamisen osasysteemissä tapahtuvia muutoksia ja niiden aiheuttamia muutoksia psykososiaalisessa osasysteemissä olisi syytä pohtia ja ennakoida erityisen huolellisesti. Työilmapiiriin vaikuttaa hyvin paljon se, miten ihmiset osaavat työnsä ja miten selkeät työlle asetetut tavoitteet ovat (Stenvall & Virtanen 2007, 14). Tulosjohtamismallissa yksittäisen työntekijän voi olla vaikea hahmottaa, minkälaista työpanosta juuri häneltä odotetaan.

### **7.1.2 Saavutetut tavoitteet ja toiminnan seuranta**

Yhdistämiselle asetetut tavoitteet on saavutettu ainakin osittain: esimerkiksi laitoksen hallinnon toimintaa on voitu järkeistää, ja päällekkäisen työn tekeminen pienissä yksiköissä on loppunut. Suurlaitoksen hallintoa on myös pystytty hoitamaan aikaisempaa pienemmällä henkilömäärällä, jolloin hallinnon toiminnan voidaan katsoa tehostuneen. Hallinto- ja toimistohenkilökunnan vähenemisen myötä on saavutettu myös kustannussäästöjä, ja se puolestaan on saattanut edesauttaa sitä, että yhtään ”alkuperäistä” oppiainetta tai opintokokonaisuutta ei ole jouduttu ainakaan vielä

lakkauttamaan. Tavoiteltua uudenlaista yhteistyötä on syntynyt erilaisissa tutkimushankkeissa, mutta opetuksen alueella yhteistyö hakee vielä lopullista muotoaan. Kun laitoksen tuloksellisuutta tarkastellaan suoritettujen tutkintojen perusteella, huomataan, että laitos on yleensä pystynyt saavuttamaan sille asetetut tutkintotavoitteet, vaikka humanistisella alalla, etenkin juuri kieliaineiden kohdalla, ns. läpäisyprosentti on yleensä vain n. 70 %:a. Kieli- ja käännöstieteiden laitoksen taloudellinen tilanne kohentui yhdistymisen myötä ainakin suurlaitoksen alkuvuosina. Parantunut tulos ei kuitenkaan johtanut stabiiliin, pysyvään tilaan, vaan nyt laitoksella on edessään uudet haasteet, mm. allianssiyhteistyö ja uuden yliopistolain aiheuttamat isot muutokset yliopistoissa.

Jos henkilöstö ei ole sitoutunut strategiaan, se ei toimi asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Kieli- ja käännöstieteen laitoksessa on saattanut käydä niin, että jotkut oppiaineet eivät ole hakeutuneet aktiivisesti yhteistyöhön muiden oppiaineiden kanssa, vaan ovat sen sijaan liittoutuneet keskenään. Taustalla on saattanut vaikuttaa ihmisten pelko oman aseman menettämisestä muutoksen myötä. Tulevaisuudestaan huolissaan olevia ihmisiä on vaikea saada mukaan suunnittelemaan muutosta, vaikka ympäristö onkin muuttunut niin, että entinen toimintamalli ei enää ole edes mahdollinen. Kuvaava esimerkki tästä on vaikkapa jonkin ns. harvinaisen vieraan kielen tilanne: Kyseistä kieltä opiskellaan yhä vähemmän peruskoulussa ja lukiossa, jolloin vastaaviin oppiaineisiin yliopistoissa on niin vähän potentiaalisia hakijoita, että karsintaa ei välttämättä jouduta tekemään lainkaan. Näin joistakin vieraiden kielten oppiaineista saattaa tulla sisäänpääsyväylä yliopistoon, ja oppiaineesta ei valmistu opiskelijoita samassa suhteessa kuin sinne hyväksytään opiskelijoita. Tästä huolimatta oppiaineen edustajat ovat sitä mieltä, että toiminnan tulee jatkua entisellään ja että heitä tulee kohdella samanarvoisena muiden, suosittujen ja tehokkaammin toimivien oppiaineiden kanssa. Muuttuneessa yliopistomaailmassa tällainen toiminta ei kuitenkaan ole enää mahdollista, eikä rahoittajaa sille löydy.

Mantereen ym. (2006, 159) mukaan syitä siihen, että organisaation strategiset tavoitteet ovat jääneet saavuttamatta, voidaan lähteä etsimään organisaation ulkoisista tekijöistä tai strategian toimeenpanosta ja siitä, miten sitä on toteutettu organisaatiossa. Kun tarkastellaan strategian toteuttamista, katse kääntyy organisaation jäsenten strategian toteutumisen eteen tekemiin ponnisteluihin ja arkisiin tekoihin (emt. 159). Kieli- ja käännöstieteiden laitoksen kohdalla kyse on todennäköisesti strategian toteuttamisesta, ei niinkään ulkoisista tekijöistä.



Strategiaprosessin arvioinnissa tärkeintä on Mantereen ym. (2006, 161) mukaan sen lopputuloksesta huolimatta pysähtyä pohtimaan, miksi vallitsevaan tilanteeseen on päädytty. Pelkkä seuranta-aineiston kerääminen ei riitä (emt. 161). Kieli- ja käännöstieteiden laitoksen toimintaa ja sen tuloksia ei ole seurattu systemaattisesti sen perustamisesta alkaen, mikä ei tämän päivän hallinnollisen ajattelun mukaan olisi enää mahdollista. Ehkä juuri tästä syystä laitoksen henkilökunta kokee, että se on jäänyt ilman yliopiston ylimmän johdon tukea muutosprosessin aikana. Jos onnistumisen mittariksi otetaan kieli- ja käännöstieteiden laitoksen pärjääminen toimintaympäristössään, niin laitoksen nykytilanne näyttää melko hyvältä. Kun tiettyjä tunnuslukuja verrataan keskenään, huomataan, että kieli- ja käännöstieteiden laitoksen toiminta on jopa tehokkaampaa kuin muiden vastaavien laitosten suomalaissa yliopistoissa.

Tutkimuksen keskeisimmät tulokset on koottu taulukkoon 2, jossa ne on jaettu kolmeen eri näkökulmaan sekä asiakirjojen että haastattelujen analyysin perusteella:

	<b>Ylin johto</b>	<b>Operatiivinen johto</b>	<b>Hallinto</b>
<b>Miksi muutos?</b>	Yksiköitä vähemmän, resurssit käyttöön	Resurssit paremmin käyttöön	Resurssit paremmin käyttöön
<b>Miten tehtiin?</b>	Ainakin osittain alhaalta ylöspäin	Ylhäältä alaspäin, mutta henkilöstöllä vaikutusmahdollisuus	Ylhäältä alaspäin
<b>Onnistuttiinko siinä?</b>	Hallinnon osalta kyllä	Hallinnon ja tutkimuksen osalta kyllä	Hallinnon ja tutkimuksen osalta kyllä
<b>Millä mittarilla?</b>	Hallinto tehostunut, sillä yksiköitä nyt vähemmän	Väitöskirjojen määrä kasvanut, hallintoa vähemmän	Hallinto tehokasta, oppiaineita ei lakkautettu, virkoja voitu hoidattaa

Taulukko 2. Tutkimuksen tulokset.

Vaikka kieli- ja käännöstieteiden laitoksen toimintaa ei ole seurattu ja arvioitu systemaattisesti, tietyillä mittareilla mitattuna sen toiminto on aikaisempaa tehokkaampaa. Yksi tällainen mittari on väitöskirjojen määrä. Mahdollisesti hallintotyön väheneminen on lisännyt ohjaajien aikaa, ja ohjattavien tutkimustyö on siitä syystä edennyt aiempaa nopeammin.

### 7.1.3 Tulosten tarkastelu

Yhdistämislle asetetut hallinnolliset tavoitteet on saavutettu, eli hallintotyötä ja samalla hallintohenkilökunnan määrää on pystytty vähentämään, jolloin laitoksen toiminta on tehostunut. Myös päällekkäisen työn tekemistä on kyetty vähentämään. Sen sijaan tavoiteltu ”uudenlainen yhteistyö tutkimuksessa ja opetuksessa” ei ole ollut toivotunlaista. Nykyiseen tilanteeseen näyttäisi vaikuttavan mm. laitoksen koko ja eri tieteenaloihin pohjautuvat oppiaineet sekä henkilösuhteet. Moni haastatelluista totesi, että opetuksen osalta yhteistyö olisi pitänyt aloittaa ns. puhtaalta pöydältä. Miksi niin ei tehty? Vaikuttiko siihen muutosvastarinta ja se, että muutoksen tarvetta ei ymmärretty? Ehkä oli myös niin, että muutosta ei varsinaisesti johtanut kukaan, jolloin kukaan ei uskaltanut tai voinut ”puhdistaa pöytää”. Viimeaikaiset organisaatiomuutosta koskevat tutkimukset ovat osoittaneet, että muutosjohtamisen merkitys onnistuneelle organisaatiomuutokselle on erittäin suuri. Käsitys tästä ei ehkä ollut niin selkeä 2000-luvun alussa. Johtaminen yliopistossa on myös aivan omanlaistaan eikä mitenkään yksinkertaista. Lisäksi laitosjohtajat ovat usein kiinnostuneempia omasta akateemisesta työstään kuin laitoksensa johtamisesta.

Yhdistymisen tavoitteiden toteutumista ei ole seurattu systemaattisesti, eikä suurlaitoksen toimintaa ja sen tuloksia ole arvioitu muuten kuin normaaliin yliopiston hallintoon kuuluvilla toimenpiteillä, kuten vuotuisiin tulosneuvotteluihin liittyvillä itsearvioinneilla. Tällainen menettely johtaa tunteeseen, että muutos ei ehkä ollutkaan tarpeen, koska sitä ei ole seurattu mitenkään. Ihmiset kokevat, että heille tärkeä muutoskokemus on ylemmälle johdolle yhdentekevä, vaikka aloite muutokseen tuli juuri ylimmältä johdolta.

Onko yliopistoissa todella varaa odottaa sitä, että tietyt, ilmeisesti vaikutusvaltaiset ja voimakkaat henkilöt, jäävät eläkkeelle, ennen kuin muutoksen tuulet voivat todella alkaa puhalttaa? Yhteiskunta on jatkuvassa muutoksessa, eikä yliopisto voi jättäytyä muutoksen ulkopuolelle. Yliopistojen työntekijät eivät voi jäädä pysähtyneisyyden tilaan ja tehdä vain sitä, mitä ovat aina tehneet. Sellaiselle toiminnalle ei nyky-yhteiskunnassa löydy enää rahoittajaa, eikä se myöskään edistä tieteen kehitystä ja esimerkiksi uusien keksintöjen syntymistä. Miksi yhden kielen opettaja ei voi olla toisen kielen asiantuntija, eikä juuri hänellä ole siihen erinomaiset edellytykset ja valmiudet? Opettaja ei välttämättä voi toimia toisen kielen opettajana, mutta hänellä saattaa olla sellaista pedagogista osaamista ja opetuskokemusta, mikä voisi olla kaikkien kielten opettajien yhteistä pääomaa. Miksi ihmiset pitävät tiukemmin kiinni oikeuksistaan kuin velvollisuuksistaan? Eikö juuri akateemisen henkilökunnan pitäisi olla valmis ja halukas muutoksiin? Valtiokin odottaa juuri

yliopistojen olevan erityisen innovatiivisia. Samoin voisi olettaa, että akateemisen, tutkimusorientoituneen henkilökunnan olisi melko helppo nähdä kokonaisuuksia ja arvioida laitoksen toimintaa yli oppiainerajojen. Ehkä todella on niin, että juuri kieli- ja kulttuuriaineet ovat erityisen segregoituneita, kuten yksi haastatelluista arveli. Näyttää vahvasti siltä, että vaikka laitokset yhdistyivät ja rakenteellinen muutos tapahtui, ihmiset eivät muuttaneet omaa toimintaansa vaan jatkoivat omaa työskentelyään pitkälti samalla lailla kuin ennen suurlaitosta.

Suomen kielen oppiaineen ja käännöstieteen oppiaineiden muita voimakkaampaa muutosvastarintaa saattaa selittää kyseisten oppiaineiden vahva identiteetti ja selkeä näkemys omasta erityisestä tehtävästään, joka poikkeaa jossain määrin vieraiden kielten oppiaineiden tehtävästä. Suomen kielen asema kansalliskielenä antaa sille tietynlaisen aseman, ja käännöstieteen oppiaineet tarkastelevat kieltä ja kulttuuria eri näkökulmasta kuin vieraiden kielten oppiaineet. Käännöstiede on – ainakin Suomessa - vielä melko nuori tieteenala ja haluaa sen vuoksi erottautua selkeästi perinteisestä filologia-ajattelusta.

Osoitus ”uudenlaisesta yhteistyöstä” ja yhteisten tavoitteiden löytämisestä on esimerkiksi kieli- ja käännöstieteiden laitoksen allianssiryhmän raportti, jossa on kuvattu laitoksen opetuksen ja tutkimuksen painopistealueet ja jossa määritellään yhteiset tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi. Vastaavaa asiakirjaa ei välttämättä olisi saatu aikaan entisten laitosten aikana, jolloin kaikki olisivat luultavasti korostaneet juuri oman alansa tärkeyttä ja omaa menestymistään valtakunnallisessa vertailussa.

On jo yleisesti tunnettua, että yhtä ainoaa toimivaa johtamisen tai asioiden organisoimisen tapaa ei ole olemassa, ja sen voi todeta myös tämän tutkimuksen tulosten perusteella. Toiset haastateltavista olivat tyytyväisiä suurlaitoksen toimintaan, toiset eivät. Lähtökohtaisesti ihmisten omat käsitykset itsestään ja ympäristöstään sekä muiden ihmisten käsitykset heistä vaikuttavat ihmisten tapaan hahmottaa ja jäsentää asioita. Yhtä ainoaa totuuttakaan ei ole olemassa, on vain erilaisia näkemyksiä asioista. Ihmiset ovat erilaisia, eikä samalla tieteenalalla tai samassa organisaatiossa toimiminen tee heistä samanlaisia. Toisille muutos on mahdollisuus, toisille menetys. Toiset suhtautuvat muutokseen haasteena, toiset pelkäävät sitä. Ei ole olemassa menetelmää, jonka avulla kaikki asianosaiset kokisivat muutoksen samalla tavalla. Tämä kannattaa pitää mielessä, kun muutoksia suunnitellaan, ja varautua yllätyksiin ja ennalta arvaamattomiin reaktioihin, joilla saattaa olla kauaskantoisia seurauksia.

Yliopiston henkilökuntaa tulisi rohkaista luottamaan itseensä enemmän, sen menestys ei voi eikä saa olla kiinni organisaation rakenteista. Ihmiset aikaansaavat onnistuneen muutoksen, eivät rakenteet. Rakenteiden tarkoituksena on tarjota ihmisten toiminnalle sellaiset raamit, joissa heidän on mahdollista toimia yhteistyössä muiden kanssa omien arvojensa ja yhteisten tavoitteiden mukaisesti.

Kun tarkastellaan muutoksen vaikutuksia esimerkiksi yksittäisen opettajan kannalta, voidaan olettaa, että hänen toimenkuvassaan ja tehtävissään ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia siksi, että hänen kotilaitoksensa muuttui toiseksi. Mitään suuria mullistuksia tai uudistuksia ei ole tapahtunut ainakaan opetuksen alueella. Opettajalla on edelleen samat tehtävät hoidettavanaan ja samat opiskelijat vastuullaan kuin ennen laitosten yhdistymistä. Samoin hänen työtoverinsa ovat pitkälle samoja kuin ennenkin, ja halutessaan saman oppiaineen edustajat voivat muodostaa melko tiiviin sisäpiirin, jonka ulkopuolelle laitoksen muun henkilökunta jätetään. Laitoksen johtaja voi olla vieras henkilö yksittäiselle opettajalle, mutta johtajan vaihtuminen on tyypillistä yliopiston ainelaitoksessa, ja johtaja olisi vaihtunut toiseksi jossain vaiheessa joka tapauksessa. Aloittaessani työstää tutkielmaani en osannut aavistaa, että uusi rehtoraatti uudistaa Tampereen yliopiston hallintomallia voimakkaasti ja että suunnitelmissa on nimenomaan ns. tieteenalayksiköiden perustaminen (Tampereen yliopisto 2010). Jälkeenpäin ajatellen suunnitelmissa on paljon niitä elementtejä, joita yksi haastatelluistani mainitsi, esimerkiksi isompien yksiköiden muodostaminen ja tiedekuntien poistaminen. Myös ajoitus on samankaltainen: uudistuksia aletaan toteuttaa vain vähän sen jälkeen, kun uusi yliopistolaki on astunut voimaan. Tällä kertaa muutokselle on kuitenkin annettu enemmän aikaa, koska uusien ”schoolien” on määrä aloittaa toimintansa vasta syksyllä 2012 (emt.).

## **7.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti**

Laadullisessa tutkimuksessa pätevyys – validiteetti – voidaan Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan ymmärtää uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi. Toisin sanoen, mitä paremmin tutkijan konstruktiot vastaavat tutkittavien tuottamia ja mitä selvemmin tutkija tuottaa nämä konstruktiot ymmärrettäviksi myös muille, sitä suurempi validiteetti tutkimuksella on (emt.). Omassa tutkimuksessani tuli melko selvästi ilmi, että tutkittavat ajattelivat samalla tavalla tai ainakin hyvin samansuuntaisesti esimerkiksi kieli- ja käännöstieteiden laitoksen yhdistämisen syistä

ja seurauksista, ja olen pyrkinyt kertomaan sen myös lukijalle. Samoin olen yrittänyt nostaa esiin myös sellaisia seikkoja, joista tutkittavilla oli hyvinkin erilaiset käsitykset. Tässä tutkimuksessa sellaisia olivat esimerkiksi käännettieteen edustajan muiden käsityksistä melko selvästi eriävät näkemykset yhteistyöstä erityisesti opetuksen alueella. Hirsjärven ym. (2007, 227) mukaan tutkimuksen validiutta voidaan arvioida eri näkökulmista, ja vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei aseteta hypoteeseja, voin todeta, että tutkimukseni tulokset olivat pitkälle sellaiset, kuin olin odottanutkin. Tutkimukseni ns. ennustevalidius siis toteutui ainakin osittain, kun tarkastelen sitä omasta näkökulmastani.

Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetin arvioinnissa tulisi Kirkin ja Millerin (ks. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) mukaan ottaa huomioon seuraavat kolme kohtaa: metodin reliabeliuden arviointi, tutkimuksen ajallinen reliabelius ja tulosten johdonmukaisuus. Tässä tutkimuksessa erityisesti ajallinen reliabelius on mielenkiintoinen kysymys, koska organisaatiomuutosprosessin aloittamisesta on kulunut aikaa jo useita vuosia, ja tutkittavien käsitykset siitä ovat saattaneet muuttua ajan kuluessa ja muuttuvat todennäköisesti edelleen. Toisaalta minulla oli käytössä yhden tutkittavan pari vuotta sitten tehty haastattelu samasta aiheesta, ja ainakaan hänen käsityksensä eivät olleet muuttuneet vuosien aikana. Päinvastoin, hänen aikaisemmat näkemyksensä ja käsityksensä olivat vain vahvistuneet ajan myötä. Käyttämäni metodi, teoriasidonnainen sisällönanalyysi, sopi hyvin tämänkaltaiseen tutkimukseen, sillä haastateltujen vastauksista saattoi melko helposti löytää yhtäläisyyksiä kirjallisuudessa kuvattujen ilmiöiden kanssa. Esimerkkeinä tällaisista ilmiöistä voisin mainita muutosvastarinnan ja muutosjohtamiseen kohdistetut vaatimukset.

Jos kaksi arvioijaa päätyy samankaltaiseen tulokseen, tulosta voidaan Hirsjärven ym. (2007, 227) mukaan pitää reliabelina. Oletukseni on, että myös joku toinen kielten laitosten yhdistymisen toteuttamista ja sen lopputulosta tutkiva henkilö olisi päättänyt todennäköisesti melko samankaltaisiin tuloksiin kuin minä, ainakin jos myös aineisto olisi ollut samankaltainen. Koska olen nauhoittanut ja litteroinut haastattelut, aineistoani olisi mahdollistakin hyödyntää toisessa tutkimuksessa. Huolimatta siitä, että olen sekä opiskellut että työskennellyt kieli- ja käännettieteen laitoksessa, olen pyrkinyt tarkastelemaan aineistoani objektiivisesti ja yrittänyt aktiivisesti tiedostaa omat asenteeni ja uskomukseni ja pyrkinyt toimimaan niin, että ne ovat vaikuttaneet mahdollisimman vähän tutkimukseeni, kuten Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) kehottavat. Tutkija ei kuitenkaan voi sanoutua irti arvolähtökohdista, koska arvot muovaavat sitä tapaa, jolla pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä (Hirsjärvi ym. 2007, 157). Siksi omat

kokemukseni ja käsitykseni kieli- ja käännöstieteiden laitoksesta ovat ainakin jossain määrin vaikuttaneet tekemiini tulkintoihin ja johtopäätöksiin.

Korkeakouluhallinnon maisteriohjelman alkuvaiheissa suunnittelin, että keräisin kielten laitosten yhdistämistä koskevan tutkielmani aineiston haastattelemalla nykyisen laitoksen eri henkilöstöryhmiä kuten professoreita, lehtoreita, hallinto- ja toimistotyöntekijöitä ryhmittäin, mutta lopulta luovuin ajatuksesta mm. siksi, että se alkoi tuntua melko työläältä menetelmältä pro gradu – tutkielman tasoisessa tutkimuksessa. Olen kuitenkin vieläkin sitä mieltä, että edellä mainittu tutkimusasetelma olisi voinut olla todella hedelmällinen ja tuonut todennäköisesti esille aivan uusiakin näkökulmia laitosten yhdistämiseen liittyvään keskusteluun. Uskon myös, että olisin saanut kokoon ainutlaatuisia haastattelumateriaalia minulle tutuilta ihmisiltä ja olisin voinut itsekin osallistua keskusteluun. Tuon kaltainen tutkimus voisi hyvin olla jatkotutkimukseni, ja siinä voisin perehtyä erityisesti siihen, miksi yhteistyö on niin vaikeaa ja miksi opettajien on vaikea tehdä yhteistyötä keskenään, kun tutkimuksen ja hallinnon puolella se näyttäisi onnistuvan. Yleensäkin olisi hyödyllistä tutkia nykyistä syvällisemmin sitä, miten ainelaitosten henkilökunta saataisiin mukaan muutosprosessiin ja miten muutosjohtaminen tehtäisiin kiinnostavaksi.

Vaikka nyt toteuttamani tutkimus ei annakaan kattavia ja vuoorevarmoja vastauksia tutkimuskysymyksiini, sen tulokset antavat kuitenkin suuntaa tavoille, joilla organisaatiomuutoksia saattaisi olla helpompi toteuttaa yliopistojen laitoksilla. Tärkeiksi näkökohdiksi nousivat tässäkin tutkimuksessa ihmisten ottaminen mukaan muutokseen jo sen suunnitteluvaiheessa sekä muutoksen vaikutusten riittävä seuranta jälkikäteen. Tärkeää on myös saada muutoksessa mukana olevat ihmiset ymmärtämään muutoksen tarpeellisuus huolimatta siitä, että vanha ja tutuksi tullut toimintaympäristö ei pysy entisellään ja että oma asema työyhteisössä saattaa muuttua toisenlaiseksi. Muutoksen toteuttaminen kannattaa suunnitella huolellisesti etukäteen, jotta sen mahdollisia vaikutuksia pystytään ennakoimaan ja arvioimaan ja jotta ihmisillä on riittävästi aikaa sopeuttaa oma toimintansa muuttuviin olosuhteisiin.

# LÄHTEET

## Kirjallisuus:

- Aaltonen, P. (2007): Adoption of Strategic Goals. Exploring the Success of Strategy Implementation through Organizational Activities. Helsinki: Monikko Oy.
- Ahola, S. & Välimaa, J. (2002): Mitä on korkeakoulututkimus? Johdatus vuosikirjaan. Teoksessa Ahola, S. & Välimaa, J. (toim.): Heimoja, hengenviljelyä ja hallintoa. Korkeakoulututkimuksen vuosikirja 2002. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto. 7-29.
- Balogun, J. & Hope-Hailey, V. (2004): Exploring Strategic Change. Harlow: Pearson Education.
- Birnbaum, R. (1983): Maintaining Diversity in Higher Education. London and San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryson, J. (2004): Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. San Francisco: Jossey-Bass.
- Churton, M. (2000): Theory and method. London: Macmillan.
- Clark, B. R. (1983): The Higher Education System: Academic System in Cross-National Perspective. Berkeley: University of California Press.
- Clark, B. R. (2004): Sustaining Change in Universities. Continuities in case studies and concepts. Bodmin: Open University Press.
- Daft, R. (2007): Understanding the theory and design of organizations. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Denzin, N. K. (1978): The research art. New York: McGraw-Hill.
- Drucker, P. F. (2000): Johtamisen haasteet. Helsinki: WSOY.
- Eskola, J. (2001): Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus. 133-157.
- Harisalo, R. (2008): Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.
- Haveri, A. & Kajainen, M. (2000): Muutosprosessit ja johtajuus – Kuinka kunnat yhdistyvät? Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Heikkilä, J & Heikkilä, K. (2007): Voimaantumisen työyhteisön haasteena. Porvoo, Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. (2007): Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

- Hölttä, S. (1995): *Towards the Self-regulative University*. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja no: 23. Joensuun yliopisto.
- Johanson, J.-E. (2008): *Suunnitteluperusteinen, voimavara- ja suhdetehtäväkeskeinen. Kolme lähtökohdasta virastostrategian muotoiluun*. *Hallinnon tutkimus* 1, 1-17.
- Järvinen, P. (2004): *Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työelämässä*. *Ekonomia-sarja*. Helsinki: WSOY.
- Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. (1985): *Organization and Management: a Systems and Contingency Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Kekäle, J. (1997): *Leadership Cultures in Academic Departments*. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja no: 26. Joensuun yliopisto.
- Kekäle, J. (2002): *Johtaminen eri tieteenalakuultuureissa*. Teoksessa Ahola, S. & Välimaa, J. (toim.): *Heimoja, hengenviljelyä ja hallintoa*. Korkeakoulututkimuksen vuosikirja 2002. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto. 75-93.
- Keskinen, S. (2005): *Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. *Palmenia-sarjan julkaisu no: 59*. Vammala: Kunnallisan alan kehittämissäätiö.
- Kirk, J. & Miller, M. L. (1986): *Reliability and validity in qualitative research*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Kohtamäki, V. (2009): *Financial Autonomy in Higher Education Institutions - Perspectives of Senior Management of Finnish AMK Institutions*. *Higher Education Finance and Management Series*. Tampere: Tampere University Press.
- Kondacki, Y. & Van den Broeck, H. (2009): *Institutional imperatives versus emergent dynamics: a case study on continuous change in higher education*. *Higher Education*, 58(4), 439-464.
- Kotter, J. (1995): *Leading change: why transformation efforts fail*. *Harvard Business Review*. Spring.
- Kuoppala, K. (2008): *Yliopisto-organisaatio ympäristönsä ristipaineissa*. Teoksessa Niiranen, V. & Saarti, J. (toim.): *Kirjeitä kampukselta*. Kuopio: Kuopio University Press. 21-49.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999): *Sisällön analyysi*. *Hoitotiede*, 11, 3-12.
- Linjakumpu, A. (2008): *Akateeminen johtajuus etsii paikkaansa*. *Tieteessä tapahtuu*, 7, 27-36.
- Lumijärvi I. & Jylhäsaari J. (2000): *Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena*. Helsinki: Gaudeamus.
- Malkki, P. (2002): *Strategia-ajattelun lähtökohdista yliopiston johtamisessa*. Teoksessa Ahola, S. & Välimaa, J. (toim.): *Heimoja, hengenviljelyä ja hallintoa*. Korkeakoulututkimuksen vuosikirja 2002. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto. 90-105.



- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. (2006): Organisaation strategian toteuttaminen – suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita.
- Morgan, G. (1997): Images of Organization. Thousand oaks: SAGE Publications.
- Mälkiä, M. & Vakkuri, J. (1998): Strateginen johtaminen yliopistoissa: uuden toimintatavan mahdollisuudet ja haasteet. Teoksessa Mälkiä, M & Vakkuri, J. (toim.): Strateginen johtaminen yliopistoissa. Ajattelutavat, mahdollisuudet ja haasteet. 5-32.
- Nadler, D. (1990): The effective management of organizational change. Teoksessa Lorsch, J. (toim.): Handbook of organizational behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 125-369.
- Nokkala, T., Tirronen, J. & Hölttä, S. (2007): Konsortio, federaatio ja yhdistyminen – kansainvälinen taustaselvitys korkeakoulujen yhteistyömuodoista. Helsinki: Opetusministeriö, koulutus- ja tiedepolitiikan osasto.
- Peltonen, T. (2007): Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otava.
- Salminen, A. (2004): Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita.
- Schein, E. H. (1987): Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin + Göös.
- Silén, T. (1995): Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Kahden yrityksen kulttuurimuutosprosessin ja TQM-järjestelmän soveltamisen tarkastelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Sipilä, J. (2007): Valta yliopistossa. Tampere: Vastapaino.
- Smith, R. (2002): The Role of the University Head of the Department. A Survey of Two British Universities. Educational Management & Administration, 30, 293-312.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007): Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Summa, H. & Virtanen, T. (1998): Tulosjohtaminen yliopistojen ainelaitoksilla: yleisen johtamismallin soveltuvuus akateemisen vapauden kontekstiin. Teoksessa Mälkiä, M & Vakkuri, J. (toim.): Strateginen johtaminen yliopistoissa. Ajattelutavat, mahdollisuudet ja haasteet. 121-175.
- Teichler, U. (2000): Higher Education Research and its Institutional Basis. Teoksessa Schwarz, S. & Teichler, U. (toim.): The institutional basis of higher education research. Dordrecht, Boston, London: Kluwer Academic Publishers. 13-24.
- Tirronen, J. (2007): Korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen korkeakoulupolitiikan välineenä. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2009): Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Valpola, A. (2004): Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.
- Vartola, J. (2004): Näkökulmia byrokraatiaan. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

## **Muut lähteet:**

### **Painetut lähteet:**

Aallos, R., Lampinen, K., Nurmi, H. & Rautanen, P. (2007): Organisaatiomuutoksen syviä rintaääniä – suurlaitoksen haasteet. KOHA 3-opintojakson ryhmätöyöraportti. Saatavana tekijöiltä.

Humanistisen tiedekunnan tilannekatsaus 2000. Laadittu 31.8. ja 20.9.2000 pidetyn kehittämisseminaarin pohjalta.

Kieli- ja käännöstieteiden laitoksen kielistrategia 2002.

Kieli- ja käännöstieteiden laitoksen laitosneuvoston pöytäkirja 2/2004.

Kieli- ja käännöstieteiden laitoksen laitosneuvoston pöytäkirja 2/2006.

Kieli- ja käännöstieteiden laitoksen laitosneuvoston pöytäkirja 5/2009.

Lindgren, L. (2000): Selvitysmiehen raportti humanistisesta tiedekunnasta. Julkaisussa Selvitysmiesten raportit 2000. Tampereen yliopisto tänään ja huomenna 58.

Rekilä, E., Heikkilä, J., Käätä, P., Seppälä, M., Virtanen, T., Öberg, J., Moitus, S. & Mustonen, K. (2008): Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi. Helsinki: Korkeakoulujen arviointineuvosto.

Tampereen yliopiston hallituksen pöytäkirja 9.2.2001.

Tampereen yliopiston organisaatorakenteen uudistaminen 2000. Periaatemuistio hallituksen iltakoulussa 7.11.2000 käydystä keskustelusta.

Tampereen yliopiston rehtorin päätös asiantuntijatyöryhmän asettamisesta 14.9.1998.

Tampereen yliopiston rehtorin päätös selvitysmiehen asettamisesta 21.3.2000.

Tampereen yliopiston tiedekuntajaon uudistaminen 1999. Asiantuntijatyöryhmän muistio 9.2.1999.

Tampereen yliopiston toimintakertomus 2001.

Tampereen yliopiston vuosikertomus 2008.

### **WWW-lähteet:**

Kieli- ja käännöstieteiden laitos (2009a): Laatusivu. <<http://www.uta.fi/laitokset/kielet/yht/laatu.html>> (25.6.2009)

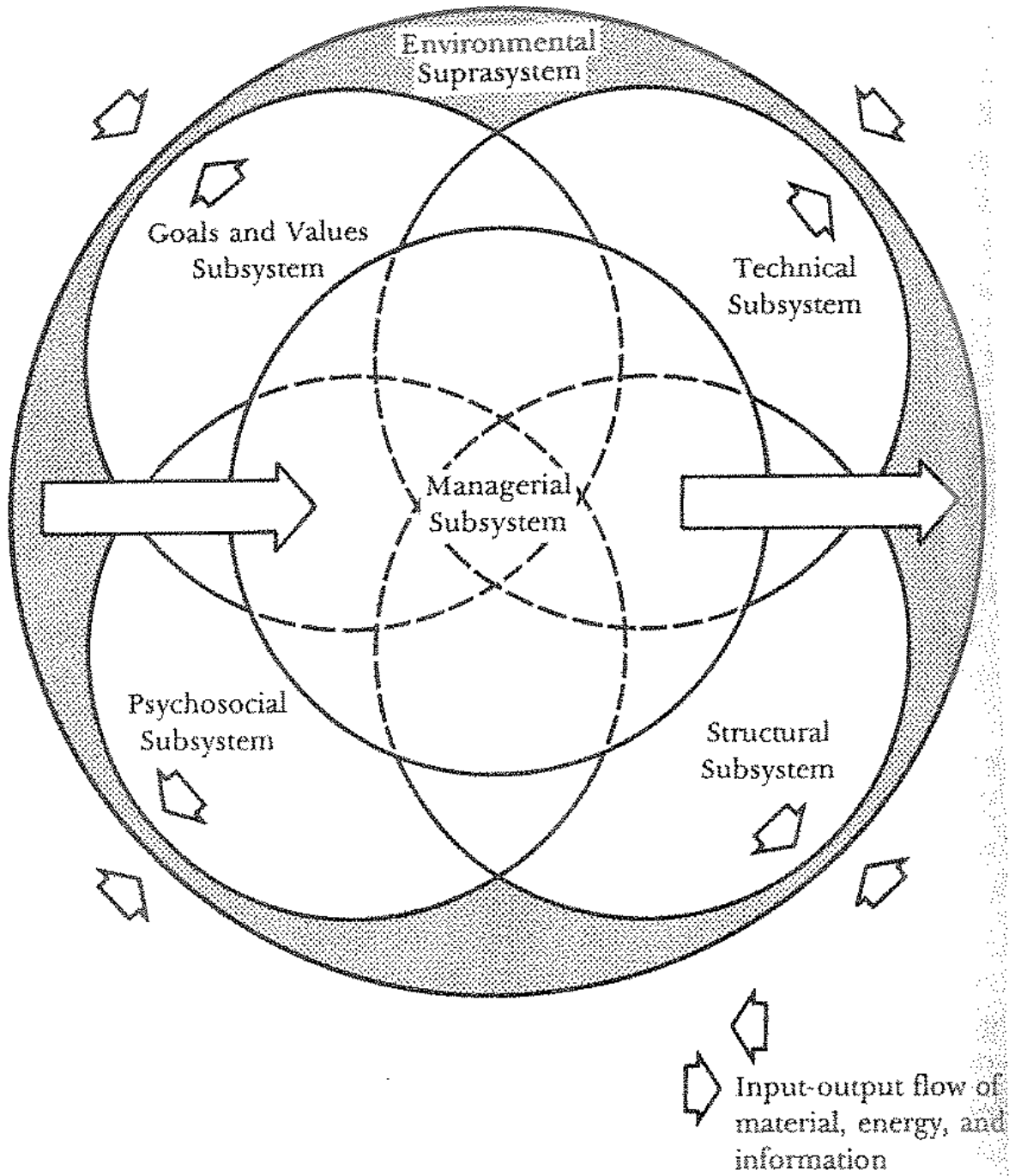
Kieli- ja käännöstieteiden laitos (2009b): Oppiaineet. <<http://www.uta.fi/laitokset/kielet/yht/oppiaineet.html>> (23.12.2009)

- Opetusministeriö (2007): Koulutus ja tutkimus vuosina 2007-2012. Kehittämissuunnitelma.  
<<http://www.minedu.fi>> (31.1.2010)
- Opetusministeriö (2008): Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen suuntaviivat vuosille 2008-2011.<<http://www.minedu.fi>> (14.1.2009)
- Opetusministeriö (2009a): Yliopistolaitoksen uudistaminen. <<http://www.minedu.fi>> (25.6.2009)
- Opetusministeriö (2009b): Yliopistojen ja opetusministeriön väliset tulossopimukset ja OPM:n tilinpäätöskannanotot.<<http://www.minedu.fi>> (6.9.2009)
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006): KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.  
<<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (23.12.2009)
- Tampereen yliopisto (2009a): Tampereen yliopiston tilastoja. <<http://www.uta.fi/tilastot/>> (5.6.2009)
- Tampereen yliopisto (2009b): Laadunvarmistus – Yliopiston tehtävät, profiilit ja tavoitteet.  
<<http://www.uta.fi/laatu/johtaminen.html>> (6.9.2009)
- Tampereen yliopisto (2010): Tehdään tulevaisuus! Tampereen yliopiston muutos 2010-2015. Yliopiston hallituksen päättämä strategia.  
<[https://intrawww.uta.fi/yksikot/hallinto/suunnittelu/strategia/tay\\_strategia\\_hallitus15022010.doc](https://intrawww.uta.fi/yksikot/hallinto/suunnittelu/strategia/tay_strategia_hallitus15022010.doc)> (11.3.2010)
- Yliopistoallianssi (2009a): Yhteistyöhön perustuva yliopistojen yhteenliittymä.  
<<http://www.yliopistoallianssi.fi/esittely>> (23.12.2009)
- Yliopistoallianssi (2009b): Yliopistoallianssin taustaa.  
<<http://www.yliopistoallianssi.fi/esittely/yliopistoallianssin-taustaa>> (23.12.2009)

### **Henkilölähteet:**

- Harjula, Tiina, Tampereen yliopiston kieli- ja käännöstieteiden laitoksen amanuenssi. Haastattelut joulukuussa 2006 ja huhtikuussa 2009.
- Havu, Jukka, Tampereen yliopiston kieli- ja käännöstieteiden laitoksen johtaja vuodesta 2005 alkaen. Haastattelu tammikuussa 2007.
- Piitulainen, Marja-Leena, Tampereen yliopiston humanistisen tiedekunnan dekaani mm. lukuvuosina 1998-2001 ja 2004-2007. Haastattelu toukokuussa 2009.
- Sipilä, Jorma, Tampereen yliopiston rehtori 1998-2004. Haastattelu toukokuussa 2009.
- Tiittula, Liisa. Käännöstieteen laitoksen johtaja tai varajohtaja lukuvuosien 1996-2000 ajan. Haastattelu tammikuussa 2007.

# Liite 1. Esimerkki organisaation osasysteemeistä



Lähde: Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. (1985): Organization and Management: a Systems and Contingency Approach. New York: McGraw-Hill.

## Liite 2. Haastattelukysymykset

Tutkielmani aihe on neljän kielten laitoksen yhdistyminen vuonna 2001 nykyiseksi kieli- ja käännöstieteiden laitokseksi. Tavoitteenani on selvittää, miksi ja miten kielten laitoksen yhdistyminen toteutettiin ja mihin lopputulokseen yhdistämisellä päädyttiin. Näkökulmani on johtamisen näkökulma, ja koska olit Tampereen yliopiston (haastatellun asema) yhdistymisen toteuttamisajankohtana, haluan kuulla sinun näkemyksiäsi ja kokemuksiasi muutosprosessista. Kysymykseni ovat seuraavat:

1. Minkä vuoksi kielten laitokset yhdistettiin?
2. Mihin ajatus kielten laitosten yhdistämisestä perustui?
3. Mitä yhdistymisellä tavoiteltiin?
4. Tehtiinkö asiasta taustaselvityksiä?
5. Kuultiinko kielten laitosten henkilökunnan näkemyksiä asiasta?
6. Miten yhdistäminen toteutettiin?
7. Kuka johti tai kenen vastuulla yhdistämisprosessin onnistuminen oli?
8. Ketkä osallistuivat yhdistämisen toteuttamiseen?
9. Sujuiko yhdistämisprosessi suunnitellusti?
10. Miten yhdistämisprosessin onnistumista mitattiin?
11. Seurattiinko suurlaitoksen kehitystä yhdistymisen jälkeen?
12. Miten seuranta toteutettiin?
13. Onko yhdistymiselle asetetut tavoitteet nyt mielestäsi saavutettu?
14. Tekisitkö nyt jotain toisella tavalla?
15. Minkälainen suurlaitoksen tilanne mielestäsi tällä hetkellä on?
16. Millaisena näet laitoksen tulevaisuuden?
17. Uskotko, että laitosten tai yliopistojen yhdistämisellä saavutetaan nykyistä parempia tuloksia?
18. Nykyinen rehtori on todennut, että ”kielet eivät voi olla Tampereen yliopiston painopistealue”. Mitä mieltä olet tästä lausunnosta?
19. Miten yliopiston painopistealueet valitaan?
20. Olenko jättänyt jotain oleellista kysymättä, haluatko lisätä jotain?