

TAMPEREEN YLIOPISTO

Tampere3 ja muutoksen johtaminen

Viestintä, osallistaminen ja luottamus tutkimus- ja
opetushenkilökunnan kertomuksissa

Kasvatustieteiden tiedekunta

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma

Pia-Christina Roth

toukokuu 2018

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden tiedekunta

PIA-CHRISTINA ROTH: Tampere3 ja muutoksen johtaminen. Viestintä, osallistaminen ja luottamus tutkimus- ja opetushenkilökunnan kertomuksissa.

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma, 15 sivua

Toukokuu 2018

Tampere3-tapaustutkimuksena toteutettu pro gradu -tutkielma muodostuu kasvatustieteiden tiedekunnan ohjeiden mukaisesta vertaisarviointiin hyväksytystä tutkimusartikkelista.

Tutkimuksessa tarkastellaan eläytymismenetelmän avulla tuotettujen kirjoitelmien välittämää kuvaa muutosjohtamisesta; sitä, miten muutosjohtamisen kautta kolme korkeakoulua yhdistävään muutokseen voidaan korkeakoulu yhteisö sitouttaa ja millainen sen arki – muutokseen sitouttamisen onnistuessa tai epäonnistuessa – on muutaman vuoden kuluttua.

Muutoksessa kolmesta korkeakoulusta tulee yksi korkeakoulu, Tampereen yliopisto.

Korkeakoulujen muutos, erityisesti niiden yhdistäminen, on globaali trendi. Tutkimus tehtiin teoriasidonnaisesti eli peilaamalla empiiristä aineistoa aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin, kuten Lewinin ja Kotterin muutosjohtamismalleihin sekä Hayesin prosessidynamiikkateoriaan.

Tutkimusaineisto (n=27) kerättiin kolmen yhdistyvän korkeakoulun, eli Tampereen yliopiston (TaY), Tampereen teknillisen yliopiston (TTY) ja Tampereen ammattikorkeakoulun (TAMK) sattumanvaraisesti valittujen eri tiedekuntien ja yksiköiden tutkimus- ja opetushenkilökunnan jäseniltä eläytymismenetelmää käyttäen. Kehyskertomusten avulla henkilöstöä ohjattiin pohtimaan Tampere3-muutosjohtamistapojen sitouttamiskykyä ja ennakoimaan korkeakoulu yhteisön tulevaisuutta muutokseen sitouttamisen onnistumisen tai epäonnistumisen näkökulmasta.

Tutkimustulosten mukaan muutokseen sitouttamisessa ei tähän mennessä ole onnistuttu.

Muutosjohtaminen on toteutettu ylhäältä alaspäin erillään korkeakoulu yhteisön arjesta.

Kokemuksena on, että yhteisöä ei ole osallistettu eikä kuunneltu päätöksenteossa, mikä mielletään arvostuksen puutteena. Epäonnistumisskenaarioiden mukaan mikään ei muutu ja tulevaisuudessa tämä näkyy korkeakoulu yhteisön arjessa huonona työilmapiirinä ja työmotivaationa, kampusten erillisyytenä, siirtymisenä muihin yliopistoihin ja yritysmaailmaan, pysähtyneisyytenä ja opiskelijoiden tyytymättömyytenä. Onnistumisenäkökulmien mukaan vielä kuitenkin on mahdollista muuttaa johtamistyyliä toteutettavaksi alhaalta ylöspäin. Tällaisen johtamisen kautta tapahtuva avoin ja läpinäkyvä, koko korkeakoulu yhteisöä koskeva viestintä- ja osallistamiskulttuuri synnyttää toteutuessaan luottamusta ja sitä kautta hyvää työilmapiiriä ja -motivaatiota, yhteisöllisyyttä, kollegiaalisuutta yli kampusrajojen, parempaa opetusta ja tutkimusta, enemmän innovaatioita sekä opiskelijoiden tyytyväisyyttä. Näiden askelmerkkien kautta Tampere3-korkeakoulu yhteisön on mahdollista saavuttaa merkittävä kilpailukyky niin kansallisesti kuin kansainvälisesti.

Avainsanat: Tampere3, korkeakoulu, johtaminen, muutosjohtaminen, luottamus, eläytymismenetelmä

Sisällysluettelo

Johdanto	1
Tutkimusaineisto ja menetelmät	3
Tulokset	5
Pohdinta ja johtopäätökset	11
Lähteet	13

Tampereen yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnassa *pro gradu* -tutkielmaksi voidaan hyväksyä myös artikkelikäsitkirjoitus, joka on hyväksytty arvioitavaksi tai julkaistu kotimaisessa tai ulkomaisessa tieteellisessä, vähintään TSV:n julkaisufoorumin tason 1 vertaisarvioidussa julkaisussa. Artikkelissa voi olla useampi kirjoittaja, jolloin opiskelija on ensimmäisenä kirjoittajana. (Dekaanin päätös 464/26.9.2017)

Tämä tutkimusartikkeli on osa Jari Eskolan fasilitoiman lukuvuoden 2017-2018 toimineen EskolaMEBS2.0-seminaariryhmän toimintaa. Artikkelin ensimmäinen kirjoittaja on vastannut tutkimusprojektista sen kaikilta osiltaan. Jari Eskola on ollut mukana tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa: tutkimusaiheen konstruoinnissa, aineiston keruun suunnittelussa, aineiston analyysissä ja tutkimusartikkelin kirjoittamisessa. Sini Teräsahde on osallistunut tutkimuksen eri vaiheisiin tarjoten erityisesti tutkimusaiheen asiantuntemuksen hankkeelle. Kaikki kirjoittajat ovat osallistuneet kirjoitusprosessiin ja hyväksyneet artikkelin lopullisen version. Seminaariryhmän tuki ja asiantuntemus on ollut merkittävä kaikissa projektin vaiheissa.

"Artikkelin kirjoittajana oleminen edellyttää, että kirjoittajiksi ilmoitetuilla on merkittävä vaikutus artikkelin syntyyn siten, että he ovat osallistuneet sekä (1) tutkimuksen suunnitteluun tai tulosten analyysiin ja tulkintaan että (2) artikkelin kirjoittamiseen tai sen tieteellisen sisällön muokkaamiseen ja ovat lisäksi (3) hyväksyneet artikkelin lopullisen, julkaistavaksi tarkoitetun version. Lisäksi voidaan artikkelin kiitososassa mainita henkilöt, jotka ovat edesauttaneet tutkimuksen toteuttamista. Tarkemmat Vancouver-ohjeet, katso www.icmje.org."

(Liikunta & tiede 6/2016, numerointi MEBS-ryhmän; ks. myös Tutkimuseettisen neuvottelukunnan suositus 2018 *Tieteellisten julkaisujen tekijyydestä sopiminen*: <http://www.tenk.fi/fi/tenkin-ohjeistot>).

Tutkimusartikkelin dokumentaatiokäytännöt noudattavat Kasvatus-lehden ohjeita, mutta artikkelin rakenteellisena ohjeistuksena on toiminut Liikunta & tiede -lehden ja ryhmän omat ohjeet kirjoittajille.

Artikkeli on hyväksytty tieteelliseen vertaisarviointiin Jari Eskolan ja Satu Virtasen toimittamaan ja Tampere University Press:in kustantamaan *Eläytymismenetelmä 2018* -teokseen. Teos koostuu eläytymismenetelmää hyödyntävistä tutkimus- ja metodiartikkeleista. Niinpä yksittäisissä tutkimusartikkeleissa – kuten tässä – menetelmän perusteet oletetaan tunnetuiksi ja siksi niissä ei toisteta perinteistä eläytymismenetelmän kuvausta tyyliin (*esim. Eskola 1997; 1998; Eskola & Suoranta 1998; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009; Wallin & Helenius & Saaranen-Kauppinen & Eskola 2015; Eskola & Mäenpää & Wallin 2017; Eskola & Virtanen & Wallin 2018*).

Tampere3 ja muutoksen johtaminen

Viestintä, osallistaminen ja luottamus tutkimus- ja opetushenkilökunnan kertomuksissa

Pia-Christina Roth

& Sini Teräsahde & Jari Eskola

Johdanto

Tampereella aloitettiin vuonna 2014 Tampere3-prosessi, jossa yhdistetään kolme korkeakoulua: Tampereen yliopisto (TaY), Tampereen teknillinen yliopisto (TTY) ja Tampereen ammattikorkeakoulu (TAMK). Uusi korkeakoulu-yhteisö (Tampereen yliopisto, Tampere University) aloittaa toimintansa 1.1.2019. Säätiöyliopiston perustamisasiakirjat allekirjoitettiin 20.4.2017 ja perustajajäseniä olivat Suomen valtio, Tampereen kaupunki, Tampereen kauppakamari, Teknologiateollisuus ry, PSHP, SAK, SPR sekä monet säätiöt, liitot, seurakunnat, järjestöt ja rekisteröidyt yhdistykset (Keskinen 2016). Korkeakoulu-yhteisölle hahmoteltiin vielä perustamisvaiheessa nimeä 'Uusi yliopisto', mutta sittemmin nimeksi valittiin 'Tampereen yliopisto'. Tampere3:n tavoite on yhdistää tekniikan, talouden, terveyden ja yhteiskunnan tutkimusalat entistä vahvemmin työelämään vastaten sitä kautta räätälöidymmin muuttuvan yhteiskunnan tarpeisiin, kuten maailmanlaajuinen suuntaus yliopistojen osalta on yleisestikin (Turk-Bicacki & Brint 2005). Näin toivotaan saavutettavan korkeakoulujen rajapinnat ylittävä, monialainen ja kansainvälisesti kiinnostava tutkimus- ja oppimisympäristö.

Yhdistäminen pohjautuu opetus- ja kulttuuriministeriön linjaukseen, jonka taustalla on tarkoitus tehostaa korkeakoulujen toimintaa hallinnollisesti ja tuloksellisesti ja joka perustuu globaaliin, yliopistojen yhdistämisen ja muutoksen trendiin (OKM 2016; Guri-Rosenblit ym. 2007; Vukasovic ym. 2012). Suomessa korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen sai vauhtia vuonna 1.1.2010 voimaan astuneesta yliopistolaki, joka antoi yliopistoille institutionaalisen autonomian ja korosti siten strategisen suunnittelun merkitystä yliopistoissa (Yliopistolaki 558/2009; Bleiklie 2007). Korkeakoulukenttää ovat jo tiivistäneet Itä-Suomen yliopisto ja Aalto-yliopisto. Ammattikorkeakoulun yhdistämistä yliopistoon suunnitellaan Tampere3:n lisäksi myös LUT-konsernissa (LUT 2017). Yhteiskunta ja korkeakoulut ovat riippuvaisia toisistaan ja tähän liittyy myös korkeakoulujen yhdistämistrendi: valtion, korkeakoulujen ja elinkeinoelämän välisen vuorovaikutuksellisuuden uskotaan edistävän ja vahvistavan paitsi yhteiskunnallista kilpailukykyä, myös tutkimusta ja sen rahoitusperustaa (Virtanen 2014).

Muutosprosessi on Tampere3:n tapauksessa osoittautunut problemaattiseksi jo siirtymävaiheessa (Siltamäki 2018). Tampere3-korkeakouluissa toteutettiin syksyllä 2017 henkilöstön työhyvinvointi- ja muutuskysely (n=2354) ja tulosten mukaan erityisenä haasteena muutosprosessissa nähtiin avoimen ja selkeän viestintäkulttuurin puuttuminen. Muutos koettiin byrokraattisena ja epävarmuutta tulevaisuudesta luovana prosessina, johon henkilöstöllä ei ole vaikutusmahdollisuutta ja tästä syystä ei koettu halua sitoutua muutokseen (#Tampere3 - työhyvinvointi- ja muutuskysely 2017). Erilaiset organisaatiokulttuurit ja intressit ovat tuoneet suuria haasteita päästä yhteisymmärrykseen niin suurista kuin pienemmistäkin linjauksista. Henkilöstön ja opiskelijoiden vaikutusvalta yliopiston asioihin on vähentynyt ja johdon valta vahvistunut; tällainen suuntaus heikentää yleistä luottamusta päätöksentekoprosessiin (ks. Vidovich & Currie 2011). Luottamus on tunne, joka vaikuttaa organisaation toimijoiden

sitoutuneisuuteen sekä organisaatioon että omiin lähiviiteryhmiin. Van Houtte (2007, 826) tarkastelee luottamusta opettajien näkökulmasta ja nimeää viisi ulottuvuutta, joista kolme ensimmäistä ja erityisesti korkeakoulukontekstissa korostuvaa tekijää ovat 1) luottamus johtoon, 2) luottamus kollegoihin ja 3) luottamus organisaatioon. Luottamus on merkittävin tehokkuustekijä koulutusorganisaatioissa, sillä luottamuspula johtaa työtyytymättömyyteen, joka puolestaan johtaa alempaan suorituskykyyn, poissaolojen kasvuun ja jopa työstä kokonaan pois jäämiseen.

Korkeakoulujen rahoituksen muututtua tulospainotteiseksi, jolloin korkeakoulut joutuvat kilpailemaan julkisesta rahoituksesta (Virtanen 2014), on korkeakouluihin otettu käyttöön uusi julkisjohtamisen malli, New Public Management (NPM), jossa mallinnetaan markkinavetoisten organisaatioiden johtamisstrategioita (Dobbins 2017; Tahar & Boutellier 2013; Bleiklie ym. 2011; Ferlie ym. 2008; Pietilä 2018) ja jossa tavoitteena ovat erityisesti kustannustehokkuus ja mitattavat tuotokset. (Štech 2011; Watermeyer 2016; Shattock 2014). Yliopistojen organisoinnin ja johtamisen ominaispiirteinä on kuitenkin perinteisesti ollut professionaalinen byrokratia ja kollegiaalinen päätöksenteko (Virtanen 2014). Näin ollen yliopiston perinteet ja uudet johtamismallit ovat joutuneet törmäyskurssille.

Nykyiset muutosjohtamisen tutkimukset pohjautuvat organisaatiomuutoksen klassikoihin. Muutosjohtamisen uranuurtaja Kurt Lewin (1947) kehitti kolmiportaisen mallin muutosjohtamisen tueksi, sillä vaikka muutos voidaan toteuttaa muutenkin, voi muutoksen aiheuttama toiminta olla usein vailla pitkäjänteisyyttä, joka johtaa siihen, että toiminta palaa vanhoihin uomiinsa. Lewinin mukaan muutosjohtamisen vaiheet ovat 1) sulattaminen, jossa vanhat ja pinttyneet organisatoriset mielikuvat saadaan hajotettua, 2) muutos, jossa omaksutaan uudet roolit, sekä 3) jäädyttäminen, jossa muutos vakiinnutetaan (Juppo 2011, 32; Aaltonen ym. 2017). Kotterin (2012) kahdeksanportainen muutosjohtamisen malli on luotu Lewinin tutkimuksen pohjalta. Näitä portaita ovat 1) muutoksen välttämättömyyden tunnistaminen, 2) ohjaavan tiimin perustaminen, 3) strategian ja vision laatiminen, 4) muutosvisiosta viestiminen, 5) henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan, 6) lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen, 7) parannusten vakiinnuttaminen ja toteuttaminen sekä 8) uusien toimintatapojen juurruttaminen (Kotter 2012, 24; Aaltonen ym. 2017; Juppo 2011, 65; Gromov & Brandt 2011). Kotterin (2012) muutosjohtamisen vaiheista voi erottaa kolme pääteemaa: 1) suunnittelu ja suunnan näyttäminen, 2) viestintä ja osallistaminen sekä 3) motivointi.

Muutosprosessiteorian (Hayes 2014) ja siihen sisältyvän dialektisen lähestymistavan pohjalta voidaan päätellä, että muutoksen johtaminen saattaa epäonnistua, jos ei oteta huomioon prosessidynamiikkaa, joka eri tavoin muutoksessa mukana olevien yksilöiden ja ryhmien kautta vaikuttaa lopputulokseen. Dialektisessa näkökulmassa kiinnitetään huomiota reaktioketjuihin (reactive sequences): kun muutoksessa on mukana yksilöitä ja ryhmittymiä, joilla kaikilla on omat intressinsä, ne haastavat toisensa varmistaakseen omanlaisensa lopputuloksen. Näistä syntyvät negatiiviset reaktiot voivat olla joskus niin voimakkaita, että ne voivat viivästyttää, muuttaa, tai pahimmillaan jopa pysäyttää muutoksen. Jos negatiiviset reaktiot saavat johtaa muutosta, niiden vaikutus voi johtaa pahimmillaan uhkakuvien muodostamaan ja toisten osapuolten toiminnan epäluuloiseen tarkkailun ilmapiiriin. Jotta tämä voidaan välttää, on muutosjohtajien kyettävä tarvittaessa tarkastelemaan sekä omaa että toisten toimintaa, löytää kipupisteet ja tiedostamattomat toimintamallit sekä löytää vaihtoehtoiset käytänteet, jotka tuovat toivotunlaisen lopputuloksen. Muutosta on ajateltava prosessina, joka on organisaation, sen ympäristön sekä mahdollisten muiden komponenttien paras mahdollinen yhdistelmä. (Hayes 2014, 1–5)

Gill (2002) tuo esille ajatuksen muutosjohtamisen tehokkuudesta. Muutosta on johdettava suunnitelmallisesti, organisoidusti ja hallitusti, jolloin management- johtajuuden lisäksi tarvitaan myös ihmisiin keskittyvää leadership- johtajuutta. Tämän johtamismallin mukaan menestyksekkäs muutoksen johtaminen vaatii näkemystä ja strategiaa sekä näitä tukevaa kestävästä kehityksen kulttuuria, jonka kaikki osalliset jakavat, sekä muutoksessa mukana olevien voimaannuttamista ja

motivoimista. Heikko suunnittelu, valvonta ja fokusointi pelkäävät päämäärään, välitavoitteet unohtaen, ovat ne ensisijaiset tekijät, jotka johtavat epäonnistumiseen. Vaikka budjetti olisi kunnossa, se on riittämätöntä, mikäli muita resursseja ei saada mukautettua muutoksen tasolle. Näin ollen ei riitä, että keskitytään talouden tunnuslukuihin; tärkeintä on saada ihmiset organisaation tärkeimpänä resurssina mukaan muutokseen.

Muutosjohtamisessa on tehtävä valinta kahden vastakkaisen johtamisstrategian välillä. Toinen on ylhäältä alaspäin suuntautuva (top-down) johtamissuunta (Paradeise & Thoenig 2013), jossa johtajien valtaa on lisätty, managerialistisia struktuureja vahvistettu ja demokraattisilla vaaleilla valittujen edustustojen ja tiedekuntien vaikutusvaltaa vähennetty. Toinen on jaetun vastuun mukainen ratkaisu, alhaalta ylöspäin suuntautuva johtamistyyli (bottom-up), jossa henkilöstön sitouttaminen muutokseen toteutuu keskinäisten arvojen tunnistamisen ja yhteisten tavoitteiden avulla (Juppo 2011, 50–51; Bleiklie ym. 2017). Ottamalla henkilöstö mukaan ratkaisujen etsimiseen läpinäkyvällä ja tehokkaalla, avoimella viestinnällä, osallistamisella ja motivoinnilla alusta alkaen (Välimaa & Nokkala 2014), saadaan muutos Lewinin vaiheteorioiden mukaisesti luottamuksen kautta vakiintumaan ja henkilöstö sitoutumaan muutokseen. Tämä tapa vie ehkä enemmän aikaa, mutta kannattaa, koska se on pysyvämpi tapa saada muutos toimimaan (Juppo 2011, 50–51).

Tutkimusten mukaan menestyneimmät organisaatiot eivät lankea nopean korjausliikkeen virheeseen, jolloin vaarana ovat ennustamattomat ja odottamattomat häiriöt (Gill 2002). Muutosjohtaminen voidaan mieltää enemmän jatkuvaksi, käynnissä olevaksi, dynaamiseksi ja tietään etsiväksi prosessiksi, joka huomioi muuttuvat olosuhteet, kuin yksittäiseksi tapahtumaksi (Brown 2012). Prosessi on kuitenkin kannattava, sillä korkeakoulu yhteisön eri akateemisten kulttuurien integrointi onnistuneesti toisiinsa prosessin hitaudesta huolimatta sekä henkilöstön sitouttaminen muutokseen ovat avainasemassa yhdistymisprosessin onnistumisessa ja sen myötä yliopiston kilpailukyvyssä (Välimaa & Nokkala 2014). Muutosprosessissa opettajat ja tutkijat tarvitsevat aikaa ja tilaa hahmottaakseen ammatillisen identiteettinsä uudelleen suhteessa menneeseen ja tulevaan, opiskelijoihin, kollegoihin ja koko työyhteisöön olemalla samalla aktiivinen ja toimiva osa yhteisöä (Mäenpää ym. 2017). Jotta muutosprosessi voi onnistua, muutosjohtamisen on vastattava näihin tarpeisiin.

Vaikka tämän tutkimuksen painopistealue on ensisijaisesti muutoksen johtamisessa (change management), jonka agendana on korkeakoulujen hallinnollinen yhdistäminen, on tarkasteltava kysymyksenasettelun ja aineistolähtöisen tutkimusasetelman lähtökohdista myös muutosjohtamista, jossa fokuksena on johdettavan kehittyminen motivaation ja muiden muutokseen sitoutumista edellyttävien ominaisuuksien osalta. Tästä syystä tässä tutkimuksessa – terminologisista eroista huolimatta – käytetään rinnakkain sekä muutosjohtamisen että muutoksen johtamisen käsitteitä. (ks. Virtanen 2014, 304)

Tämän tapaustutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa, millaiset muutosjohtamisratkaisut sitouttavat korkeakoulu yhteisön tutkimus- ja opetushenkilökunnan muutokseen ja ennakoita, miten nämä ratkaisut realisoituvat tulevan korkeakoulu yhteisön työelämän käytännössä.

Problematiikkaa lähestyttiin kysymällä:

- 1) Millainen johtaminen sitouttaa muutokseen?
- 2) Miten muutosjohtamisessa tehdyt ratkaisut näkyvät korkeakoulu yhteisön tulevassa arjessa?

Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tutkimusaineisto (n=27) kerättiin eläytymismenetelmällä Tampere3-korkeakoulujen tutkimus- ja opetushenkilökunnalta maaliskuussa 2018 e-lomakkeella. Tutkimuksen kohderyhmänä oleville henkilöille kerrottiin saateviestissä tutkimuksen menetelmästä, tutkimuksen taustasta ja sitouduttiin tutkimuksen korkeakoulu kohtaisiin ja eettisiin periaatteisiin. Aineiston keräämistä varten laadittiin taustakirje, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta: miten Tampere3-

yhdistymisprosessin taustalla olevassa muutosjohtamisessa tehdyt ratkaisut vaikuttavat muutokseen sitouttamiseksi ja miten johtamisratkaisut näkyvät tulevassa yliopistoyhteisön arjessa tutkimus- ja opetushenkilökunnan näkökulmasta. Taustaviestissä painotettiin, että skenaarion näkökulman ei ole tarkoitus kuvastaa vastaajan ennako-odotuksia, vaan että tarkoitus on eläytyä kuviteltuun tilanteeseen. Myös vastaamisen anonymiteettiä korostettiin, eli vastaajien henkilökohtaiset tunnistetiedot eivät olleet vaarassa tulla esille.

Taustakirje ja kehyskertomusvariaatiot lähetettiin tutkimuslupien saannin jälkeen korkeakouluille. Joko ensimmäiseen tai toiseen kehyskertomusvariaatioon vastattiin sen mukaan, oliko vastaajan sukunimen ensimmäinen kirjain A—L vai M—Ö. Taustatietoina kysyttiin ainoastaan taustaorganisaatiota (TaY, TTY, TAMK). Tutkimukseen osallistuville henkilöille annettiin aluksi noin viikon ajan mahdollisuus kirjoittaa oma tarina lyhyen kehyskertomuksen pohjalta, mutta vastausaikaa jatkettiin toisella viikolla. Muutosjohtamisen onnistumista ja epäonnistumista varioitiin kahden eri kehyskertomuksen kautta. Yhteistä kehyskertomuksille oli tulevaisuuden ennakointi sen perusteella, miten onnistumis- ja epäonnistumisskenaariot toteutuvat:

a) Luo mielikuva korkeakoulu yhteisöstä viiden vuoden päästä. Kirjoita eläytyen, miten muutosjohtamisessa onnistuttiin sitouttamaan henkilöstö muutokseen ja miten se näkyy korkeakoulu yhteisön arjessa.

b) Luo mielikuva korkeakoulu yhteisöstä viiden vuoden päästä. Kirjoita eläytyen, miten muutosjohtamisessa epäonnistuttiin sitouttamaan henkilöstö muutokseen ja miten se näkyy korkeakoulu yhteisön arjessa.

Ensimmäisessä kehyskertomusvariaatiossa muutosjohtajat saivat korkeakoulu yhteisön sitoutumaan muutokseen. Tutkimukseen osallistuvaa henkilöä pyydettiin eläytymään tilanteeseen viiden vuoden kuluttua ja pohtimaan ikään kuin taaksepäin katsoen, minkälaisilla toimilla muutokseen sitouttaminen onnistui ja miten tämä realisoitui korkeakoulu yhteisön arjessa. Toisessa kehyskertomusvariaatiossa tilanne oli muuten samanlainen, mutta korkeakoulu yhteisöä ei saatu sitoutumaan muutokseen toisin kuin ensimmäisessä variaatiossa, jolloin myös tulevaisuus oli erilainen. Kehyskertomusvariaatiot loivat siis tutkimukseen osallistuville henkilöille orientaation tulevaisuuteen liittyvistä skenaarioista nykyisyydessä tehtyjen johtamisratkaisujen pohjalta, mutta eri näkökulmista tarkasteltuna.

Tarkoituksena oli vertailla korkeakoulujen tuloksia keskenään sen osalta, poikkeavatko niissä esiintyvät teemat toisistaan merkittävästi. Vertailu ei kuitenkaan ollut relevanttia, koska korkeakoulujen keskinäinen vastausprosentti oli hyvin epätasainen. Vastausten määrä itsessään oli kuitenkin riittävä ja myös tasapuolinen, sillä sekä onnistumis- että epäonnistumisen näkökulman vastauksia saapui riittävästi. Kirjoitettujen tarinoiden pituus vaihteli kahdesta lauseesta sivun mittaiseen vastaukseen. Aineiston (n= 27) laajuus oli seitsemän sivua (fontti Calibri, fontti 11, riviväli 1). Vastausten keskipituus oli 118 sanaa ja kaikkiaan aineistoa kertyi 3053 sanaa. Sitaatteihin on liitetty tunnistetieto taustaorganisaatiosta (TaY/TTY/TAMK) ja vastauksen tunnusnumero, esim. 209 TAY.

Aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tutkimusaineisto siirrettiin e-lomakkeelta Exceliin ja sieltä wordiin kahteen eri tiedostoon onnistumis- ja epäonnistumisskenaarioiden mukaan. Molemmista tiedostoissa olevat aiheet koodattiin eri väreillä sen mukaan, pohdittiinko muutosjohtamisen, koko organisaation, henkilöstön vaiko opiskelijoiden näkökulmasta. Näitä ryhmittelyjä ei kuitenkaan tulkittu erillisinä saarekkeina, vaan kokonaisvaltaisesti, tarkastellen niiden limittymistä toisiinsa. Eri ryhmittelyjen alla olevia ajatuksia tulkittiin ja tiivistettiin yhteen tai korkeintaan kahteen lauseeseen, jonka jälkeen ne siirrettiin ranskalaisilla viivoilla teemallisten otsikoiden alle. Analyysia jatkettiin siten, että ranskalaiset viivat yhdistettiin tarvittaessa ja otsikot yhdistettiin isompien kattoteemojen alle. Tämän jälkeen oli mahdollista alkuperäisen tekstiaineiston kanssa rinnakkain muokata lopullinen analyttinen tulkinta aineiston tuloksista ja tarkastella tarkemmin eri skenaarioiden keskinäisiä, jännitteisiä teemapareja ja niiden rajapintoja toisiinsa nähden.

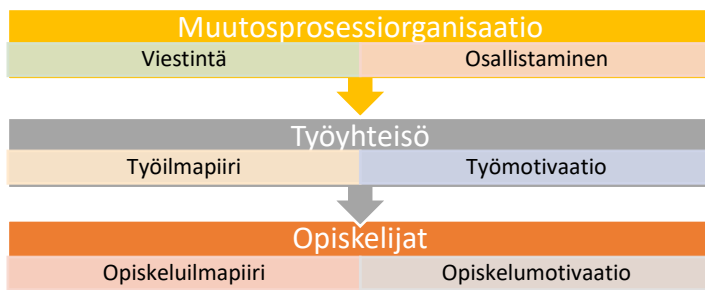
Tutkimuksen lähestymistapa oli teoriasidonnainen, joten kytkennät teoriaan olivat tarkasteltavissa, vaikka aineisto oli täysin empiirinen. Koska organisaatioteoreettiset ilmiöt ovat universaaleja ja sovellettavissa tietyin osin myös korkeakoulujen ominaislaatuiseen kontekstiin, voitiin aineistoista löytyvien ilmiöiden ja niistä nousevien tulkintojen tueksi etsiä vahvistusta korkeakoulujohtamisen taustalla olevista johtamisteorioista (Virtanen 2014).

Vastauksia (n=27) saatiin eniten TaY:sta, seuraavaksi eniten TTY:ltä ja vähiten TAMK:sta, joten vastauksissa näkyvät eniten TaY:n henkilöstön ajatukset ja asenteet. Onnistumis- ja epäonnistumisnäkökulmia tuli melko tasaisesti (onnistumisnäkökulmia: n=12; epäonnistumisnäkökulmia: n=15). Myös organisaatioittain näkökulmat jakautuivat melko tasan huolimatta vastausprosentista. Kahdessa tapauksessa vastaaminen toteutui eri näkökulmasta kuin kehyskertomusvariaatio orientoi, joten nämä vastaukset analysoitiin sisältönsä eikä kehyskertomuksen mukaisesti. Taustaorganisaatiosta riippumatta vastaukset olivat teemoiltaan ja oletuksiltaan yllättävän samankaltaisia. Tämä kertoo siitä, että samat kysymykset ovat nousseet keskustelunaiheeksi tutkimus- ja opetushenkilökunnan keskuudessa yli kampusrajojen, eikä organisaatiokohtaisia eroja oletuksien ja ennako-odotusten osalta merkittävällä tasolla ole ainakaan sen perusteella, mitä vastauksista kävi esille.

Tulokset

Vastauksissa oli mietitty Tampere3-korkeakouluuyhteisön arkea ja siihen liittyviä oletuksia sekä korkeakouluuyhteisön tulevaisuutta monelta eri näkökulmalta. Monipuolinen näkemyksellisyys oli odotettavissakin, sillä korkeakouluissa muutos on puhuttanut laajasti ja useimmat ovat varmasti pohtineet muutoksen vaikutusta omaan työhönsä. Vastauksissa toistuivat samankaltaiset pohdinnat kehyskertomuksen onnistumis- tai epäonnistumisnäkökulmasta riippumatta. Tutkimuksesta voitiin löytää erilaisia teemoja. Muutosprosessijohdon ja henkilöstön välisissä suhteisissa sellaisina voitiin nähdä avoimuus, ajankäyttö, resurssit, allokointi ja vallankäyttö. Kollegiaalisuus, luottamus, ja työyhteisöjen erillisyys, jotka kaikki vaikuttavat työilmapiiriin ja -motivaatioon – sekä tutkimus ja innovatiivisuus, joiden taso on yhteydessä omaan työidentiteettiin, näkyivät henkilöstöön liittyvissä pohdinnoissa. Esille tulleet opiskeluun liittyvät alateemat olivat pedagogiikka, työelämälähtöisyys ja monitieteisyys sekä opiskeluilmapiiri ja -motivaatio, jotka ovat seurausta henkilöstön työilmapiiristä ja joihin muutosjohtamisen onnistuminen vaikuttaa monin eri tavoin. Tärkeimpänä, koko aineistoa leimaava ja sen analyysia eteenpäin kuljettavana teemaparina nähtiin kuitenkin viestintä ja osallistaminen, jotka ovat muutoksen johtamiseen liittyviä strategisia valintoja. Toinen kärkiteemapari, työilmapiiri ja työmotivaatio, ovat seurausta viestinnän ja osallistamisen ratkaisusta ja vaikuttavat luottamuksen syntymisen kautta henkilöstön muutosmyönteisyyteen. Kolmas teemapari, opiskeluilmapiiri ja -motivaatio, on alisteinen edellä mainituille tekijöille paitsi ilmapiiriin, myös yliopistollisen tutkimuksen ja opetuksen kehittämisen kautta. Vastaukset olivat suurimmaksi osaksi pitkiä ja monisanaisia, joten lähes jokaisesta vastauksesta löytyi edellä mainittujen kärkiteemaparien alle sijoitettavia pohdintoja. Näitä teemallisia kokonaisuuksia avattiin aineistolähtöisesti, peilaten aineiston tuloksia aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin.

Viestintä ja osallistaminen näkyivät tuloksissa (n=17/27) selkeästi muutokseen sitouttavina (onnistumisnäkökulma) tai sitoutumista heikentävinä (epäonnistumisnäkökulma) johtamisratkaisuuina. Alla olevassa kuvassa (kuva 1) esitetään aineiston analyysiin pohjautuen viestinnän ja osallistamisen vaikutus työyhteisön kokemaan työilmapiiriin ja työmotivaatioon, sekä näiden tekijöiden seurauksena opiskelijoiden kokemaan opiskeluilmapiiriin sekä opiskelumotivaatioon.



Kuva 1: Viestinnän ja osallistamisen vaikutukset korkeakoulu yhteisöön.

Viestinnän ja osallistamisen merkitys sitoutumisessa muutokseen ja organisaation toimintakulttuuriin on ollut keskiössä muutosjohtamisteorioissa ja aiemmissa tutkimuksissa (Kotter 2012; Lewin 1947; Hayes 2014; Gill 2002; Appelbaum ym. 2017) ja tämän tutkimuksen tulokset olivat yhteneväisiä aiempien teorioiden kanssa. Monin paikoin vastauksissa tuotiin ajatuksia viestinnän ja osallistamisen nykyisestä, heikosta tasosta (vrt. Coates 2009; Vidovich & Currie 2011): *Koko prosessi oli hyvin sekava (kuka päättää, mitä ja koska) ja oli epäselvää, miten siihen voi vaikuttaa. Silloin kun näkemyksiä kysyttiin, oli vaikea hahmottaa, miten saatua tietoa hyödynnettiin. Valmistelu näyttäytyi henkilöstölle kaoottisena, ja edes tiedekunnan johdossa ei tiedetty, mikä on kulloinenkin tilanne* (207 TAY).

Koko Tampere3-prosessi on siis vaikuttanut epäselvältä ja hallinnon tiedotuspolitiikka epäluotettavalta. Hierarkkinen johtamistyyli, jossa tiedottamisen ja osallistamisen tavat ovat puutteellisia, ovat aiheuttaneet luottamuspulan johtoon: *Muutokset tehtiin pienellä porukalla lähes salassa muilta työntekijöiltä. Näennäisiä tiedotustilaisuuksia pidettiin, mutta varsinaista vaikuttamismahdollisuutta ei henkilöstöllä ollut* (210 TAY). Sen sijaan, että koko yliopistoyhteisö keskustelisi strategisista valinnoista, onkin tuloksissa olleiden vastausten mukaan päätökset tehty kollegiaalisen yhteisön selän takana (vrt. Blaschke ym. 2014). Henkilöstö siis koki, että heidän osallistamisensa yliopistoa koskevissa asioissa on ollut erittäin puutteellista: *Työntekijät kokevat yhä enenevässä määrin olevansa "vain töissä" yliopistolla, eivätkä he juuri koe, että heidän mielipiteitään arvostettaisiin, saati kuunneltaisiin yliopistoa koskevissa asioissa* (212 TAY). Jopa tiedekuntien vaikuttamismahdollisuuksia on rajattu (vrt. Vidovich & Currie 2011, 45). Luottamuspula sekä siitä seurauksena olevan yhteisen tahtotilan puuttuminen ovat joidenkin skenaarioiden mukaan johtaneet motivaation heikkenemiseen ja innovaatiopulaan, eikä muutokseen ole pystytty sitoutumaan. Tämän seurauksena yliopiston kansallinen ja kansainvälinen kilpailukyky sekä vetovoima heikkenevät (vrt. Välimaa & Nokkala 2014). Tilanne kärjistyi keväällä 2018 (Siltamäki 2018), kun erimielisyys johtosäännön lainmukaisuudesta ja siitä juontuva luottamuspula johti ulosmarssiin Tampereen yliopistolta sekä kantelun oikeusministeriölle: *Etenkin kevään 2018 johtosääntösekoilu osoitti, että siirtymäkauden hallituksella ei ollut edes halua kuunnella korkeakoulu yhteisöä ja se, miten hallituksen johto esiintyi mediassa kieli kunnioituksen puutteesta* (207 TAY).

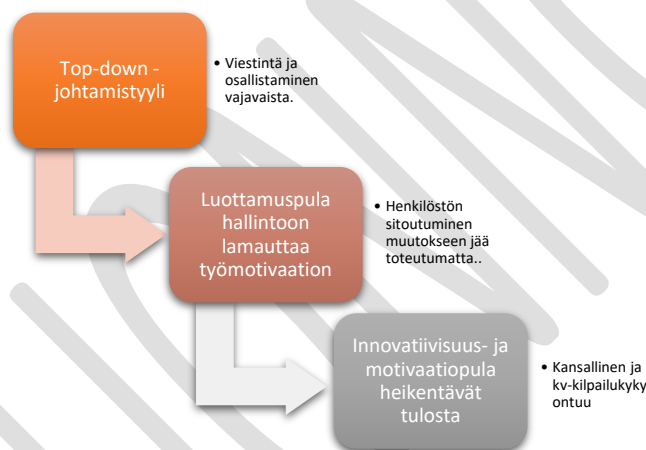
Hayesin (2014) muutosprosessin dynamiikkaa koskevia huomioita tutkimusaineistoon mukailleen huomataan, että ainakin joidenkin vastausten perusteella luottamuspulasta johtuen johdon ja henkilöstön välit ovat konfliktointuneet. Johtamistapa ylhäältä alaspäin on aiheuttanut epäluottamusta ja sitä kautta negatiivisia reaktioita johtoa kohtaan henkilöstön keskuudessa: *Siirtymäkauden hallituksen toimintaa kuvailtaneen yhä [viiden vuoden kuluttua] yhteisön sosiaalisen luottamuksen ryöstöpoltoiksi* (210 TAY). Luottamuksen ja muutokseen sitoutumisen ilmapiirin mahdollistaa henkilöstön voimaannuttaminen ja motivointi (Gill 2002) viestinnän ja osallistamisen kautta. Joissain tulevaisuusskenaarioissa kävi ilmi pelko, että näin ei kuitenkaan tule tapahtumaan: *Muutosjohtajuuteen ei panostettu tarvittavasti T3-hankkeen aikana. Johtajat olivat liian kiireisiä itse muutosten suunnittelussa, jolloin alaiset olivat pitkälti oman onnensa nojassa, sillä todelliselle johtamiselle ja sparraamiselle ei juuri ollut aikaa* (211 TAY).

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

Useissa (n=11/27) sekä onnistumis- että epäonnistumisnäkökulmissa esiintyneissä vastauksissa viitattiin epäonnistuneen muutosjohtamisen johtuvan siitä, että se on tähän mennessä toteutettu muutosjohtamisorganisaation taholta ylhäältä alaspäin, top-down - tyyppisenä ratkaisuna (Paradeise & Thoenig 2013; Kauko 2013, 194; Frølich ym. 2013), kaukana henkilöstön työstä ja arjesta ja jossa viestintä ja osallistaminen sakkaavat:

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

Alla olevassa kuvassa (kuva 2) esitetään aineiston analyysissä löytyneisiin tuloksiin perustuen perinteisen, hierarkkisen ylhäältä alas (top-down) -johtamistyylin seuraukset korkeakouluyhteisön työilmapiirille, työmotivaatiolle, kilpailukyvyille ja vetovoimalle



Kuva 2. Top-down -johtamistyylin seuraukset korkeakouluyhteisölle.

Epäonnistumisskenaarioissa ennakoitiin paikoin, että jos Tampere3:n ylhäältä alas -johtamisstrategiaa jatketaan ennallaan ja sitouttaminen muutokseen sen myötä epäonnistuu, tulee se johtamaan ajankuvan muutokseen: yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tuottaminen todetaan paremmaksi vaihtoehdoksi, kun se toteutuu pienissä akateemisissa yksiköissä suurten yliopistokeskusten sijaan (ks. Seeber ym. 2014): *...ajankuva muuttui ja tajuttiin että suuri ei ole kaunista eikä yliopistojen tehtävä ole pelkästään tuottaa innovaatioita* (204 TAY). Jos sen sijaan muutosta ryhdytään johtamaan alhaalta ylös (bottom-up) henkilöstön asiantuntemusta arvostaen, kokee henkilöstö uudenlaista motivaatiota, kuten erässä onnistumisnäkökulman tulevaisuusskenaariossa kuvataan: *Muutosta ei pakotettu nopealla aikataululla ylhäältä alas, vaan ryhdyttiin rakentamaan muutosta alhaalta ylös. Motivaatio parani ja monet huomasivat uudenlaisen yhteistyön hyödyt* (112 TAY). Muutamassa onnistumisskenaariossa vastauksessa (n= 4/12), jossa katseltiin viiden vuoden päässä olevasta tulevaisuudesta taaksepäin, nähtiin, että vielä on mahdollista vaihtaa suuntaa ja johtaa alhaalta ylöspäin: *Parannusta on tehty kuitenkin siinä, että johto on ymmärtänyt, että sitouttaminen tapahtuu ruohonjuuritasolta käsin eikä ylhäältä organisaatiosta* (103 TAY).

Työilmapiiriin, työmotivaatioon ja korkeakoulutyöyhteisön toimivuuteen otettiin kantaa suuressa osassa sekä onnistumis- että epäonnistumisskenaarioita (n=20/27) ja korkeakouluyhteisön taustaorganisaatioiden (TaY, TTY, TAMK) erillisyyteen viitattiin myös varsin monessa vastauksessa (n=17/27). Epäonnistumisnäkökulmasta katsoen top-down -tyyppisen johtamisen lisäksi korkeakouluyhteisön kampusten erillisuus ja sitä kautta kollegiaalisuuden puuttuminen vaikuttavat sen, että työilmapiiri implikoituu avoimena eripuraisuutena, mikä puolestaan lisää epävarmuutta, uupuneisuutta ja kynnistymistä siitäkin huolimatta, että jokainen pyrkii hoitamaan työnsä moitteetta (vrt. Meyer & Evans 2003). Kiireen tuntu – kireät aikaraamit, joiden puitteissa on tehtävä päätöksiä ja tuloksia (Meyer 2007) sekä huono yhteistyön ilmapiiri, jossa toinen kampus näyttäytyy toiselle kehityksen tulppana ja toinen taas hallinnon lemmikkinä, estää yhteen hiileen puhaltamisen ja keskustelun opetuksen ja tutkimuksen sisällöstä sen sijaan, että yhdessä luotaisiin uusi ja dynaaminen yliopisto: *Tieteenalasta riippuen osa porukasta elää yhä vanhaa yliopistoaan kahdessa leirissä, osa taas elää uutta yhteistä yliopistoa eikä enää haikaile vanhan perään. Luultavasti jako menee samoja linjoja kuin nykyinen vastanhankakin. TTY:läiset ja Kauppi sopeutuvat, Kaleva haraa yhä vastaan* (201 TTY).

Korkeakoulujen kampusten erillisuus aiheuttaa siis omalta osaltaan riskin työmotivaatiolle ja synergialle sekä kustannustehokkuudelle (vrt. Välimaa & Nokkala 2014), ellei onnistuneeseen muutokseen johtamiseen ja sen kautta henkilöstön sitouttamiseen panosteta. Vaaran paikkana nähtiin se, että vanhat rakenteet ja työyhteisöidentiteetit jäivät korkeakouluyhteisössä elämään epäonnistuneen muutosjohtamisen seurauksena vielä viidenkin vuoden kuluttua: *Kampusten identiteetti on säilynyt erillisenä, eikä todellista synergiaa ole päässyt syntymään, eikä sitä myöskään ole osattu asianmukaisesti fasilitoida* (209 TAY). Pelkona oli se, että ensimmäiset vuodet nähdään erilaisten kulttuurien törmäilyinä, jolloin ainoastaan hallinto on yhteinen: *Henkilökunta ei ole sitoutunut uuteen korkeakouluyhteisöön, eletään vielä vanhan organisaatiorakenteen mukaan. Pidetään kiinni aikaisemmasta "omasta tontista", eikä olla valmiita muuttamaan katsantoa uuden yhteisön mukaisesti* (210 TAY).

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

Tampere3- korkeakouluyhteisö työskentelee tiiviisti yhdessä toinen toistaan arvostaen. Kun ollaan opittu tuntemaan toisia paremmin, niin ymmärretään paremmin sekä ammattikorkeakoulun että yliopiston tutkintojen yhteiskunnalliset tehtävät. Yhteiset teemalliset ryhmät toimivat aktiivisesti ja ryhmään tuotetaan uusinta tietoa ko. alueelta (114 TAMK). Yhteistoiminnallisuus ja hyvä yhteishenki kollegiaalisen verkottumisen ja arvostuksen kautta ovatkin se perusta, jolle yhteisen hyvän rakentuminen korkeakouluorganisaatiossa perustuu (Parks ym. 2013) ja tätä voidaan hallinnon taholta edistää tietoisesti: *Viiden vuoden kuluttua korkeakouluyhteisössä monitieteellinen yhteistoiminta on arkipäivää. Muutosjohtamisessa onnistuttiin, kun luotiin riittävästi resursoitua puitteita yhteistyölle. Etenkin kiinnitettiin huomiota tutkimuksen ja opetuksen dialogin vahvistamiseen riittävin aika- ja henkilöstöresurssein* (111 TAY).

Korkeakoulutuksen tulevaisuus ei siis nojaa niinkään akateemisten organisaatioiden mahdollisimman tehokkaaseen hallinnolliseen organisointiin, vaan kykyyn luoda arvostuksen ja luottamuksen ilmapiiri (Coates 2009) ja tämä on epäonnistumisskenaarioiden mukaan vaarassa unohtua: *--työilmapiirin huonontuminen ei enää houkuttele nuorempia töihin yliopistoon*

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

Huonosta ilmapiiristä taas seuraa laskenut työmotivaatio, joka juontuu hämärän ja sekavan uudistuksen aiheuttamasta väsymyksestä, pelosta, epävarmuudesta ja johtamisen hallitsemattomuuden tunteesta: *Keskustakampuksella hämmästellään viiden vuoden ja yhtä monen hallintotieteellisen tutkimuksen jälkeen, miten muutosprosessin toteuttajat eivät ole lukeneet ilmeisesti yhtään kriittistä organisaatiotutkimusta, jonka pohjalta uudistus oltaisiin voitu viedä maaliinsa, jos ei onnistuneesti niin ainakin suhteessa onnistuneemmin (209 TAY).* Tämä saa opettajat ja tutkijat miettimään omaa tulevaisuuttaan Tampere3-korkeakoulu yhteisössä: *Pelko ja epävarmuus määrittelee entistä enemmän akateemista uraa ja nuoret tutkijat tähyävät jatkuvasti muihin korkeakouluihin (209 TAY).*

Tutkimus- ja opetushenkilökunnan keskuudessa koettiin siis paikoin, että tulevaisuutta on vaikea ennustaa ja tästä syystä on odotettavissa, että henkilökunnan vaihtuvuus on suurta ja tapahtuu paljon aikaistettuja eläköitymisiä. Joistakin epäonnistumisskenaarioista ilmeni myös huoli siitä, että työntekotavat ja -järjestelmät vaihdetaan toisiin ja että tietojärjestelmät ja hallintopalvelut yhdistyvät liian hitaasti, jolloin työtaakka lisääntyy samaa tahtia tuotosvaatimusten kanssa: *yhteisö ei ole vielä kukaan ottanut kunnolla näkyväksi tavoitteekseen digitaalista T3-yhteisöä, mikä näkyy prosessien hankalina toteutuksina ja manuaalisen työn määrässä (211 TAY).* Vaikka monissa skenaariossa otaksuttiin, että erillisistä identiteeteistä ei päästä eroon herkästi, oli vastauksista kuitenkin tulkittavissa optimistisia näkymiä hyvään kollegiaaliseen yhteistyöhön, mikäli sille annetaan tilaa moniammatillisten yhteistyöverkostojen kautta: *Uusi korkeakoulu yhteisö on viiden vuoden kuluttua jo muodostunut ainakin siltä osin, että hallintorakenteet ovat toimivat, koulutukset sujuvat ja tutkimustakin tehdään jo yli kampusrajojen (113 TAY).* Tätä kehitystä jouduttaisivat kannustimet, jotka edesauttaisivat henkilöstön sitoutumista muutokseen ja korkeakoulu yhteisön arkeen (ks. Meyer & Evans 2003), kuten aineistostakin kävi ilmi: *Tutkimusyhteistyö eri alojen välillä lisääntyi huomasti, kun uusi yliopisto tuki sitä pienten kannustimien, eli parhaille yhteistyöideoille myönnettyjen rahallisten tukimuotojen avulla (108 TAY).*

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

Opiskelijoiden tulevaisuuteen liittyviä pohdintoja oli lähes puolella vastaajista (n=12/27). Korkeakoulu yhteisön tulevassa arjessa muutoksen johtamisen onnistuminen, jonka yksi merkittävistä strategisista valinnoista on tutkimuksen ja opetuksen välisen yhteyden vahvistaminen, näkyy myös opiskelijoiden hyvinvoinnissa. Jos monialaisen ja -tieteellisen koulutuksen kohtaaminen opetuksen integroimisen kautta onnistuu ja muutoksen johtamisen seurauksena kampusten yhteistyö sujuu hyvin, tutkinto-ohjelmat keräävät kiinnostuneita ja

motivoituneita opettaja ja opiskelijoita jokaiselta kampukselta: *Kandi-maisteri -vaiheen opiskelijat uskaltavat jo hypätä TAMK:n ja TTY:n yhteisiin projektiopintoihin ja saavat täältä hienoa projektiosaamista toimiakseen tulevaisuuden töissään laaja-alaisessa ammatillisessa yhteisössä* (105 TAY). Erityisen tärkeänä ja mahdollisena muutosjohtamisen onnistumisen seurauksena tulevaisuusskenaariossa nähtiin joustavien siltaopintojen lanseeraaminen eri tieteenalojen yhdistämisessä, etenkin teoria- ja käytäntöpainotteisten opintojen välillä: *Teoreettisesti suuntautuneille lahjakkaille AMK:sta valmistuneille on löydetty toimiva silta-opinto-paketti, jotta siirtyminen maisteriopintoihin tapahtuu opiskelijan sekä koulutusohjelman näkökulmasta kivuttomasti* (105 TAY).

Skenaarioissa ennakoitiin, että ristiinopiskelu ei kuitenkaan välttämättä suju saumattomasti sen vuoksi, että kampusten lähtökohtaiset alat – terveys, tekniikka ja yhteiskunta - ovat täysin erilaiset ja voivat tuntua vaikealta opiskella, jos niihin ei ole perehtyneisyyttä. Toisaalta onnistumisenäkökulmapohdinnoissa nähtiin, että työelämälähtöisyys on opiskelijoille etu: *Ammattikorkeakoulun käyttämä pedagogiikka ja työelämälähtöisyys on houkutelut tiedeyliopiston opiskelijoita opiskelemaan myös AMK:n opintotarjontaan* (114 TAMK). Merkityksellisinä ristiinopiskelun hyötyinä aineistossa mainittiin opiskelijoiden kannalta projektiosaaminen ja monitieteisyyden arvostaminen ja opintokokonaisuuksien oikean kohdentamisen tunnistaminen: *Kaikilla tutkinnoilla on omat erityispiirteensä ja niitä arvostetaan ja hyödynnetään monialaisissa opiskeluryhmissä ja hankkeissa. Tampere3-korkeakoulu-yhteisön jäsenet kertovat ylpeänä työympäristöstään ja onnistumisistaan* (114 TAMK).

Tällainen opiskelijoiden voimaannuttaminen heidän kehittämiseksensä ja identiteettinsä vahvistamiseksi edistää tutkimustulosten mukaan muutosta (vrt. Tam 1999) ja kumuloituu korkeakoulu-yhteisön tulevaan arkeen. Jos taas muutoksen johtaminen epäonnistuu, jää opiskelijoiden etu Tampere3-prosessissa ja seuraavan viiden vuoden aikajänteellä taka-alalle: *Opiskelijat alkavat suosia muita yliopistoja vaikean tilanteen vuoksi ja ministeriö painostaa Tampere3-yliopistoa radikaaleihin uudistuksiin* (205 TAY). Osallistumisen tunne sekä organisaation positiivisen työilmapiirin vaikuttama vakaus ja innovointi vaikuttavat opiskelijoiden voimaantumiseen ja ovat korkeakoulu-yhteisön kilpailuvaltteja paitsi perustutkinto-opiskelijoiden, myös nuorten tutkijoiden parissa, kun taas päinvastainen skenaario vie pois päin: *Työilmapiirin huonontuminen ei enää houkuttele nuorempia töihin yliopistoon samanaikaisesti, kun talouden muu elpyminen houkuttelee osaajia yritysmaailmaan ja laajenevien julkisten sektorien palveluyhtiöiden palvelukseen* (205 TAY).

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

Epäonnistumisskenaarioissa sen sijaan nähtiin korkeakoulu yhteisö – mikäli nykyinen johtamistyyli jatkuu ennallaan – sekavana ja ei-motivoivana työympäristönä, jolloin menetettäisiin mahdollisuus niihin etuihin, mitä Tampere3:n yhdistyminen muuten toisi mukanaan. Lisäksi jouduttaisiin luopumaan tutuista ja hyväksi koetuista, yhteisöllisistä puitteista. Koska muutosprosessi koettiin sekavaksi ja kaoottiseksi, eikä vaiheistetuksi ja ennakoituksi (vrt. Kotter 2012), odotukset uutta korkeakoulu yhteisöä ja sen johtamista kohtaan olivat sävyllään negatiiviset – siitäkin huolimatta, että muutosprosessin johto ei ole sama kuin tulevan korkeakoulu yhteisön johto.

Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, millaisia käsityksiä Tampere3-henkilöstöllä on muutosprosessin johtamisesta ja siihen sitoutumisesta sekä siitä, miten sen onnistuminen näkyy tulevan korkeakoulu yhteisön arjessa tulevina vuosina. Tampere3 -prosessin johtamisessa tehdyt ratkaisut ovat herättäneet siinä osallisina olevien korkeakoulujen tutkimus- ja opetushenkilökunnan kesken runsaasti keskustelua, kritiikkiä ja huolta; henkilöstön vastauksista heijastui huoli siitä, että viestinnän ja osallistamisen heikon tason vuoksi Tampere3 on vaarassa jakautua erillisiksi, nurkkakuntaisiksi ja omaa reviiriä puolustaviksi taisteluareenan alueiksi, mikä vääjäämättä heijastuu paitsi työilmapiiriin ja kollegiaalisuuteen, myös tutkimuksen ja opetuksen tasoon.

Vastauksista löytyi oletuksia, ideoita ja pohdintoja, jotka liittyivät niin muutosjohtamisteemaan itseensä, kuin myös henkilöstöön, opiskeluun ja opiskelijoihin. Nämä olivat selvässä keskinäisessä dialogissa viestintä -ja osallistamisteemojen kautta vaikuttaen koko korkeakoulu yhteisön toimintaan. Nämä teemat myös kuljettivat aineiston analyysia sekä onnistumis- että epäonnistumisskenaarioiden kautta.

Pohdinnoista tuli selkeästi esille ajatus johtamistyylin merkityksestä muutokseen sitoutumisessa. Tutkimustulosten mukaan nykyinen johtamistyyli ei sitouta korkeakoulu yhteisöä muutokseen, vaan jättää sen irralliseksi omasta työympäristöstään, sillä henkilöstöä vaivaa tunne salailusta sekä arvostuksen ja vaikutusmahdollisuuksien puutteesta. Tämä tunne on luonut epäluottamuksen ilmapiirin ja epävarmuutta tulevaisuudesta. Pelkona on lisääntyneet vaatimukset ja työtaakka, työrauhan katoaminen, tutkimuksen ja opetuksen jääminen paitsioon sekä uudet mahdolliset organisaatiomuutokset. Pirstaleisen työidentiteetin johdosta tapahtuu siirtymistä yritysmaailmaan ja opiskelijoiden sekä nuorten tutkijoiden hakeutumista toisiin korkeakouluihin. Tavoiteltaessa henkilöstön sitoutumista muutokseen ja sitä kautta koko organisaation menestystä, on johtamisessa tehtävä tietoinen valinta top-down -johtamistyylin (eli ylhäältä alaspäin toteutuvan) hylkäämisestä ja bottom up -johtamistyylin (eli ruohonjuuritasolta ylöspäin toteutuvan) käyttöön ottamisesta. Tällainen ratkaisu toisi yhteisön luottamuksen, vastavuoroisen kunnioituksen, sitoutumisen korkeakoulu yhteisön arvoihin ja halun tarjota oma osaaminen koko organisaation hyödyksi yhteisten päämäärien tavoittamiseksi. Tämä tuottaa erinomaiset mahdollisuudet säilyttää kilpailuasema muiden korkeakoulujen joukossa sekä kansallisella että globaalilla tasolla tuottaen niitä innovaatioita ja yhteiskunnallisia tuotoksia, joita valtionhallinto korkeakoulujen yhdistymisen kautta tavoittelee (Vidovich & Currie 2011; Virtanen 2014; Välimaa & Nokkala 2014). Yksisuuntainen johtaminen ei sovi korkeakoulu ympäristöön, sillä ilman akateemisen henkilöstön panosta korkeakoulu ei onnistu tavoitteiden saavuttamisessa (Virtanen 2014).

Johtamisessa suurimmat haasteet liittyvät ihmisten menestymiseen ja siksi muutoksen johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että ihmiset ovat korkeakoulu yhteisön merkittävin resurssi (Tam 1999). Sen sijaan, että johtaminen olisi status- ja roolikeskeistä pohjautuen muodollisiin rakenteisiin, on pääroolissa oltava korkeakoulu yhteisön interaktiivinen, tiimityöhön kannustava ja tulevaisuusorientoitunut voimaannuttaminen. Tämä johtaa yhteistyön ja luottamuksen ilmapiiriin ja on menestyksen kannalta paljon tärkeämpää kuin ne rakenteet, joiden

sisällä toimitaan (Quinn & Cameron 1988). Korkeakoulujohtaminen vaatii puskurina toimimista yhteiskunnan vaatimusten ja akateemisen maailman välillä. Käytännössä tämä tarkoittaa ajan ja työrauhan turvaamista akateemisen luovuuden ja osaamisen kehittymiselle. (Virtanen 2014.) Struktuurit ja toiminta eivät voi toimia itsenäisinä komponentteina, vaan niillä on oltava yhteys. Niinpä hyvä muutosjohtaminen on prosessi, joka lakkaamatta etsii uusia, tehokkaita tapoja yhdistää ihmisiä ja toimintatapoja, tuoda esiin kykyjä ja voimaannuttaa sekä henkilöstö että opiskelijat.

Tutkimuksesta voitiin vetää johtopäätös, että korkeakoulun menestys riippuu niin opiskelijoista kuin myös henkilöstön halusta työskennellä huolimatta työympäristönä toimivista rakenteista. Strateginen johtaminen, etenkin muutosvaiheessa, tulisikin sitoa pitkän aikavälin tavoitteisiin sen sijaan, että pyritään nopeaan muutokseen välitavoitteet unohtaen (Virtanen 2014). Kasvun ja kestävä kehityksen avaimet ovat yhteistyössä ja osallistamisessa. Tästä syystä avoimuus, joka synnyttää luottamusta ja sitä kautta sitoutumista korkeakoulun arvoihin ja päämääriin, on muutoksen johtamisessa välttämätöntä (Tam 1999) ja tämä oli koko tutkimusaineiston läpäisevä johtajatus.

Tampere3 -tutkimus- ja opetushenkilökunnan näkökulmasta luottamus oli tärkeimmässä roolissa muutokseen sitouttamiselle; se on perusta, jolle suhteet rakennetaan niin akateemisessa maailmassa kuin kaikissa muissakin konteksteissa sekä yksilö- että organisaatiotasolla ja sen puute nähtiin seurauksena viestinnän ja osallistamisen epäonnistumisesta. Kyse ei ole siis pelkästään organisaatioympäristön lisääntyneestä turvallisuudesta, vaan myös sen varmistamisesta, että ongelmat voidaan luottamuksen rakentamisen kautta kohdata (ks. Coates 2009). Organisaatioteorioissa luottamusteema toistuu usein ja kuten aiemmissa tutkimuksissa on todettu, se on tunnetila, jonka avulla muutos saadaan vakiintumaan ja henkilöstö sitoutumaan muutokseen (Juppo 2011). Luottamusta kuvataan alueeksi, jossa odotukset kohtaavat ja jonka perusedellytyksiä ovat rehellisyys ja avoimuus (Vidovich & Currie 2011) ja näitä asioita peräänkuulutettiin aineistosta esille tulleissa pohdintoissa. Näistä voidaan vetää johtopäätös, että Tampere3-tutkimus- ja opetushenkilökunnan näkökulmasta luottamus saavutetaan parhaiten johtamisella, jossa strategiana on salailematon viestintä ja jossa päätöksentekoon osallistetaan koko yhteisö (ks. Farnham & Horton 2003).

Johtopäätöksenä on, että luottamus nähtiin korkeakouluhenkilöstön näkökulmasta avaimena muutosmyönteisyyteen, sitä kautta korkeakouluorganisaation menestykseen ja koko tutkimusongelman ratkaisuun. Kuten Kauko (2013) osuvasti ilmaisee, asiat joista ei puhuta ja joita ei politisoida, ovat itse asiassa vaikuttavimpia. Luottamus on aihe, josta ei poliittisten linjavetojen kontekstissa eikä mitattavien tulosten yhteydessä juurikaan puhuta, mutta on kuitenkin ratkaisevassa asemassa sen suhteen, miten korkeakoulun muutos saadaan onnistuneesti maaliin.

Lähteet

- Aaltonen, M., Lehto, A, Pennanen T. & Teräsahde, S. 2017. Hyvässä iskussa eteenpäin - muutostohtaminen Tampereen yliopiston hallintopalveluiden uudistuksessa. Teoksessa J. Kivistö & V. Kohtamäki (2017). KOHA-Ideasta innovaatioksi: Tampereen korkeakouluhallinnon ja-johtamisen ohjelma asiantuntijoille. Johtamiskorkeakoulu, Tampereen yliopisto.
https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/101801/tampereen%20korkeakouluhallinnon_2017.pdf?sequence=1
- Appelbaum, S. H., Degbe, M. C., MacDonald, O., & Nguyen-Quang, T. 2015. Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (part one). *Industrial and Commercial Training* 47 (2), 73-80. Doi:10.1108/ICT-07-2013-0044
- Appelbaum, S. H., Cameron, A., Hazarika, J., Attir, R., Ezzedine, R., Shekhar, V., & Ensink, F. 2017. Factors that impact the success of an organizational change: A case study analysis. *Industrial and Commercial Training*, 49 (5), 213-230. Doi:10.1108/ICT-02-2017-0006
- Blaschke, S., Frost, J., & Hattke, F. 2014. Towards a micro foundation of leadership, governance, and management in universities. *Higher Education* 68 (5), 711-732. Doi:10.1007/s10734-014-9740-2
- Bleiklie, I. 2007. Systemic Integration and Macro Steering, *Higher Education Policy* 20 (4), 391-412. Doi:10.1057/palgrave.hep.8300166
- Bleiklie, I. & Kogan, M. 2007. Organization and governance of universities. *Higher Education Policy* 20 (4), 477-493. <https://link.springer.com/article/10.1057%2Fpalgrave.hep.8300167>
- Bleiklie, I., Enders, J., Lepori, B., & Musselin, C. 2011. New public management, network governance and the university as changing professional organization. In P. Laegreid & T. Christensen (Eds.), *Ashgate research companion to new public management*. Aldershot: Ashgate. <https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/972968/filename/npm-in-he-bleiklie-enders-lepori-musselin.pdf>
- Bleiklie I., Enders J., & Lepori B. 2017. *Managing universities: policy and organizational change from a Western European comparative perspective*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Brown, S. 2012. Managing change in universities: a Sisyphean task? *Quality in higher Education* 18 (1), 139-146. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13538322.2012.663547>
- Cai, Y., Pinheiro, R., Geschwind, L., & Aarrevaara, T. 2016. Towards a novel conceptual framework for understanding mergers in higher education. *European Journal of Higher Education* 6 (1), 7-24. DOI: 10.1080/21568235.2015.1099457
- Choi, M. & Ruona, W.E.A. 2011, "Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development", *Human Resource Development Review* 10 (1), 46-73. <http://journals.sagepub.com/helios.uta.fi/doi/abs/10.1177/1534484310384957>
- Coates, H. 2009. *Trust and the Public Good. Examining the Cultural Conditions of Academic Work*. New York, NY: Peter Lang 2006. *Quality Assurance in Education* 17 (4), 430-431. <https://doi-org.helios.uta.fi/10.1108/qae.2009.17.4.430.1>
- van Dijk, R., & van Dijk, R. 2009. Navigating organizational change: Change leaders, employee resistance and work-based identities. *Journal of Change Management* 9 (2), 143-163. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14697010902879087>
- Dobbins, M. 2017. Convergent or divergent europeanization? An analysis of higher education governance reforms in france and italy. *International Review of Administrative Sciences* 83 (1), 177-199. <https://doi-org.helios.uta.fi/10.1177/0020852315580498>
- Doring, A. 2002. Challenges to the academic role of change agent. *Journal of further and Higher Education*, 26 (2), 139-148. Doi:10.1080/03098770220129415
- Farnham, D. & Horton, S. 2003. Organisational change and staff participation and involvement in Britain's public services. *The International Journal of Public Sector Management* 16 (6), 434-445. <https://search-proquest-com.helios.uta.fi/docview/234491191/fulltextPDF/6DEB51B82BCE497FPQ/1?accountid=14242>
- Ferlie, E., Musselin, C., & Andresani, G. 2008. The steering of higher education systems: A public management perspective. *Higher Education* 56 (3), 325-348. <https://search-proquest-com.helios.uta.fi/docview/220949798?pq-origsite=summon>
- Frølich, N., Huisman, J., Slipersæter, S., Stensaker, B., Bótas, P. C., & P. 2013. A reinterpretation of institutional transformations in European higher education: Strategising pluralistic organisations in

- multiplex environments. *Higher Education*, 65 (1), 79-93.
 Doi:<http://dx.doi.org/helios.uta.fi/10.1007/s10734-012-9582-8>
- Gill, R. 2002. Change management-or change leadership? *Journal of Change Management* 3 (4), 307-318.
<https://www-tandfonline-com.helios.uta.fi/doi/pdf/10.1080/714023845?needAccess=true>
- Gilley, A., Godek, M., & Gilley, J. W. 2011. The university immune system: Overcoming resistance to change. *Contemporary Issues in Education Research (CIER)* 2 (3), 1. Doi:10.19030/cier.v2i3.1079
- Gromov, A., & Brandt, T. 2011. Transformationaalinen johtajuus muutoksessa. Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 1 (11), 65-83.
- Guri-Rosenblit, S., Sebková, H. & Teichler, U. 2007. Massification and diversity of higher education systems: Interplay of complex dimensions. *Higher Education Policy* 20 (4), 373-389.
<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.hep.8300158>
- Hayes, J. 2014. *The theory and practice of change management*. Palgrave Macmillan.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. 2002. Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology* 87 (3), 474-487.
<http://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.87.3.474>
- Van Houtte, M. 2007. Exploring teacher trust in technical/vocational secondary schools: Male teachers' preference for girls. *Teaching and Teacher Education*, 23 (6), 826-839.
 Doi:10.1016/j.tate.2006.03.001
- Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. *Acta Wasaensia*, 235. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-335-6.pdf
- Kauko, J. 2013. Dynamics in higher education politics: A theoretical model. *Higher Education* 65 (2), 193-206. Doi:10.1007/s10734-012-9538-z
- Keskinen, E. 2016. Tampere3: Luonnoksesta selviävät säätiön nimi ja perustajat. *Aviisi* 1.11.2016.
<http://www.aviisi.fi/2016/11/tampere-3-luonnoksesta-selviavat-saation-nimi-ja-perustajat/>
- Kotter, J.P. 2012. *Leading Change*. First published in 1996. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. 1947. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations* 1, 5-41.
<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872674700100103>
- LUT 2017. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. https://www.lut.fi/uutiset/-/asset_publisher/h33vOeufOQWn/content/lut-konsernin-strategia-ja-johtamismalli-muotoutumassa
- Meyer, L. H., & Evans, I. M. 2003. Motivating the professoriate: Why sticks and carrots are only for donkeys. *Higher Education Management and Policy* 15 (3), 151-167. Doi:10.1787/hemp-v15-art29-en
- Meyer, L. 2007. Collegial participation in university governance: a case study of institutional change, *Studies in Higher Education* 32 (2), 225-235. Doi: 10.1080/03075070701267269
- Mäenpää, T., Annala, J., Mäkinen, M., Wallin, A., & Eskola, J. 2017. Opettajat sanoittamassa suhdettaan uuteen yliopistoon. Teoksessa *Eläytymismenetelmä 2017: Perusteema ja 11 muunnelmaa*. Tampere University Press, 43-67. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0597-0>
- OKM 2016 (Opetus- ja kulttuuriministeriö). Grahn-Laasonen: Tampere3-yliopistokonsernin valmistelu alkaa nyt! http://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/grahn-laasonen-tampere3-yliopistokonsernin-valmistelu-alkaa-nyt-
- Paradise, C., & Thoenig, J. 2013. Academic institutions in search of quality: Local orders and global standards. *Organization Studies* 34 (2), 189-218.
<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840612473550>
- Parks, C.D., Joireman, J. & Van Lange, Paul A. M. 2013, Cooperation, Trust, and Antagonism: How Public Goods Are Promoted. *Psychological Science in the Public Interest* (14) 3, 119-165.
<http://journals.sagepub.com/helios.uta.fi/doi/pdf/10.1177/1529100612474436>
- Pietilä, M. 2018. Making Finnish universities complete organisations: Aims and tensions in establishing tenure track and research profiles. *Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisuja, Publications of the Faculty of Social Sciences*. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/234221>
- Quinn, R. E. & Cameron, K. S. 1988. *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*. Cambridge, Mass.: Ballinger.

- Rowlands, J. 2013. Academic boards: Less intellectual and more academic capital in higher education governance? *Studies in Higher Education* 38 (9), 1274-1289. Doi:10.1080/03075079.2011.619655
- Seeber, M., Lepori, B., Montauti, M., et al. 2014. European universities as complete organizations? Understanding identity, hierarchy and rationality in higher education. *Public Management Review*, 17 (10), 1444– 1474. <https://www.tandfonline.com/helios.uta.fi/doi/pdf/10.1080/14719037.2014.943268?needAccess=true>
- Shattock, M. 2014. *International trends in university governance: Autonomy, self-government and the distribution of authority*. Abingdon: Routledge.
<http://tampere.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=1707428>
- Siltamäki, T. 2018. Itsehallinnostaan huolestunut yliopisto marssi ulos ja syytti kynttilöitä 'järjen valolle' - katso kuvat! *Aviisi* 8.2.2018. <http://www.aviisi.fi/2018/02/itsehallinnostaan-huolestunut-yliopisto-marssi-ulos-syytti-kynttiloita-jarjen-valolle-katso-kuvat/>
- Štech, S. 2011. The bologna process as a new public management tool in higher education. *Journal of Pedagogy / Pedagogický Casopis* 2 (2), 263-282.
<https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/jped.2011.2.issue-2/v10159-011-0013-1/v10159-011-0013-1.pdf>
- Tahar, S., & Boutellier, R. 2013. Resource allocation in higher education in the context of new public management. *Public Management Review* 15 (5), 687-711. Doi:10.1080/14719037.2012.707680
- Tam, M. 1999. Managing change involves changing management: Implications for transforming higher education. *Quality in Higher Education* 5 (3), 227-232. Doi:10.1080/1353832990050304
- #Tampere3 -työhyvinvointi- ja muutoksikysely 2017. (Julkista lähdettä ei saatavilla)
- Turk-Bicacki, L. & Brint, S. 2005. University-industry collaboration. Patterns of growth for low and middle-level performers. *Higher Education* 49 (1-2): 61-89.
http://www.jstor.org/stable/pdf/25068058.pdf?casa_token=osNks882IC0AAAAA:Ldh5_o6i64tCXaEWg1wY4EWh5RpF_ZDC8BC11PDqQ0LEgjDC7CcBVmasoi560Li-fa5J0fWalimpGzrDEtRLUokG8aqR3bUZZUgCR5dOdyGZXCxwhg3L
- Vidovich, L. & Currie, J. 2011. Governance and trust in higher education. *Studies in Higher Education*, 36 (1), 43-56. Doi:10.1080/03075070903469580
- Virtanen, T. 2014. Johtaminen korkeakouluissa. Teoksessa E. Pekkola, J. Kivistö & V. Kohtamäki (toim.) *Korkeakouluhallinto. Johtaminen, talous ja politiikka*. Helsinki: Gaudeamus.
- Vukasovic, M., Maassen, P., Nerland, M., Stensaker, B., Pinheiro, R., Vabø, A. & Ebook Library 2012, *Effects of higher education reforms: change dynamics*, 1. Aufl. edn, SensePublishers, Rotterdam.
<https://books.google.fi/books?id=5uopQcUCe50C&lpq=PR5&ots=JPAvSpm5Rc&dq=vucasovic%202012&lr&hl=sv&pg=PR5#v=onepage&q=vucasovic%202012&f=false>
- Välimaa, J. & Nokkala, T. 2014. The dimensions of social dynamics in comparative studies on higher education. *Higher Education* 67 (4), 423-437.
- Watermeyer, R. 2016. Public intellectuals vs. new public management: The defeat of public engagement in higher education. *Studies in Higher Education* 41 (12), 2271-2285.
doi:10.1080/03075079.2015.1034261
- Yliopistolaki 558/2009. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090558#Pidp450257968>