

Lectio Praecursoria

Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta

Virpi Juppo

Julkinen sektori on jo vuosia ollut erilaisten organisatoristen muutosten ja taloudellisten tuottavuusvaatimusten kohteena. Suomessa on julkisella sektorilla meneillään useita laajoja muutos- ja kehittämishankkeita, joissa muutoksen johtaminen omalla erityisenä johtamistilanteena korostuu. Myös suomalaiset yliopistot ja niiden asema ovat muuttuneet.

Vuoden 2010 alusta voimaan tullut uudistettu yliopistolaki (558/2009) muutti entiset valtionyliopistot itsenäisiksi julkisoikeudelliseksi laitoksiksi. Suomalaiset yliopistot ovat aiemmin olleet valtionyliopistoja, jotka varsinkin taloudellisesti ja poliittisesti ovat olleet vahvasti valtiovallan ohjauksessa. Uudistus vaikutti sekä yliopistojen taloudelliseen asemaan että muihin yliopistoissa tapahtuviin toimintoihin, kuten hallintoon ja johtamiseen sekä päätöksentekojen ohjausjärjestelmiin.

Väitöstutkimuksessani tarkastelen muutoksen johtamista suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta.

Yksi näkyvä piirre on ollut se, että yliopistojen määrä on yhdistämisten myötä vähentynyt kahdestakymmenestä kuuteentoista. Näistä kaksi on yksityisoikeudellisia säätiöitä.

Uudistuksella pyritään mm. lisäämään yliopistojen toiminnan joustavuutta, taloudellista autonomiaa ja kansainvälistä kilpailukykyä sekä parantamaan yliopiston toimintamahdollisuuksia ympäröivän yhteiskunnan kanssa.

Yliopistojen uudistamisen kohdalla kyse on rakenteiden, järjestelmien, toimintatapojen ja voimavarojen muutoksista. Siinä on kyse myös ihmisten välisen vuorovaikutuksen, sidosryhmien, päätöksentekoon osallistuvien ja toimintaa toteuttavien tavoitteiden, toiveiden ja tarpeiden muutoksista.

Uudistusten läpiviemiseksi eli organisaation

muutoksen toteuttamiseksi vaaditaan johtamista. Muutoksen suuntaan, sisältöön ja toteuttamistapaan voidaan yleensä vaikuttaa johtamisen keinoin. Tästä seuraa se, että muutoksen onnistumisen suhteen johtajat ovat avainasemassa. Onnistunut muutoksen johtaminen vähentää muutoksesta aiheutuneita kustannuksia, parantaa tuottavuutta ja tukee henkilöstön hyvinvointia muutosprosessissa.

Tutkimukseni on luonteeltaan hallintotieteellinen johtamistutkimus. Hallintotieteiden piirissä tutkitaan organisoitunutta toimintaa yhteiskunnassa, sen ohjaus- ja valvontatoimintoja, niitä suorittavia instituutioita, organisaatioita ja yksilöitä. Hallintotiede keskittyy erityisesti julkisen sektorin kysymyksiin. Yliopistot ovat julkisorganisaatioita, jotka ovat uudistusten jälkeenkin valtiovallan kontrollissa ja toteuttavat edelleen julkista tehtäväänsä.

Hallintotieteellisessä johtamistutkimuksessa ollaan myös kiinnostuneita siitä, millainen on hyvä johtaja, millaista on tehokas johtaminen sekä miten pitäisi johtaa eri tilanteissa. Tarkastelun kohteena voi olla esimerkiksi johtajan persoonallisuus, kyvyt ja osaaminen sekä johtajan käyttäytyminen. Usein perimmäisenä kysymyksenä on kuitenkin johtamisen tuloksellisuus.

Tutkimukseni pääkysymykset ovat seuraavat:

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

Lisäksi haen vastauksia seuraavanlaisiin kysymyksiin: mitä organisaation muutoksen joh-

taminen tarkoittaa yliopisto-organisaatiossa, millaisia ovat muutoksen johtamisen keskeiset haasteet, millainen on henkilöstön ja rehtorin rooli muutosprosessissa?

Muutosta johtavien näkökulma tuo tietoa siitä, mitä haasteita muutoksen johtamiseen liittyy ja miten näitä ongelmia on ratkaistu. Tutkimuksessani oletan, että rehtoreiden näkemykset yliopiston muutoksen johtamisesta lisäävät tietämystä onnistuneesta ja hallitusta muutosprosessista.

Tutkimusote on kvalitatiivinen ja teoriasidonnainen. Helmikuussa 2009 haastattelin silloisesta kahdestakymmenestä yliopistosta seitsemäntoista yliopiston rehtoria. Haastatteluaineiston lisäksi käytin dokumenttiaineistoja, kuten viranomaisdokumenteja ja yliopistoja koskevaa lainsäädäntöä sekä tutkimuskirjallisuutta.

- Telemieni haastatteluiden teema-alueet olivat
- yliopisto-organisaation erityispiirteet muutoksen johtamisessa,
 - muutoksen johtaminen ja hallinta,
 - organisaatiokulttuurin ja henkilöstön vaikutus,
 - muutoksen johtamisen haasteet ja
 - rehtori muutoksen johtajana.

Aineiston analyysi ja tulkinta kietoutuivat toisiinsa. Haastatteluaineiston analyysi ja tulkinta aloitettiin jäsentämällä se teemoihin ja edelleen uudelleen järjestämisellä. Tämän jälkeen aineistoa tiivistettiin siten, että saatiin sujuvasti etenevä analyysi.

Tutkimus tuo uutta tietoa toisaalta siitä, millaiselta suomalainen yliopistouudistus muutoksen johtamisen viitekehyksessä näyttää, ja toisaalta myös miten julkisorganisaation muutos saadaan parhaiten onnistumaan.

MUUTOKSEN JOHTAMISEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen peruskäsitteistöä – organisaatiota, muutosta ja johtamista – hahmotin siis hallintotieteen lähtökohdista käsin. Muutoksen johtamisen moninainen teoriaperusta antoi mahdollisuuden valikoida vain ne relevantimmat näkökohdat, jotka auttoivat vastaamaan tutkimuskysymyksiin parhaiten.

Tutkimukset organisaation muutoksista käsittelevät usein yksittäisiin muutostilanteisiin tai tapauksiin liittyviä kysymyksiä kuten muutosvastarintaa, henkilöstön roolia, muutokseen

liittyviä haasteita tai viestinnän roolia muutoksen johtamisessa.

Useat muutoksen johtamista tarkastelevat tutkimukset esittävät näkökohtia, joita muutoksen johtajan tulee ottaa huomioon. Näissä tarkasteluissa toistuvat samat, kriittisinä pidetyt toimintaohjeet.

Koska organisaation muutos on kontekstisidonnainen, ovat korkeakoulututkimuksen osalta esillä ne näkökulmat, jotka liittyvät erityisesti muutoksen johtamisen teemaan.

Teoreettinen keskustelu osoittaa, että muutoksen motiivit ja kohteet vaihtelevat tilanteesta ja organisaatiosta riippuen. Erilaisia teoreettisia lähestymistapoja ja näkökulmia on useita. Tämän vuoksi yhtä ainoaa kaikkiin tilanteisiin soveltuva muutoksen johtamisen mallia ei ole löydettävissä.

Näkemykseni onkin, että monipuolisia lähestymistapoja yhdistämällä saavutetaan sekä muutoksen johtamisessa että sen tutkimisessa parhain lopputulos. Johdon tulee tiedostaa erilaisten muutoksen johtamisen mallien heikkoudet ja vahvuudet osataksaan soveltaa niitä omaan organisaatioonsa.

Esimerkiksi muutoksen tarkastelu pelkästään teknisenä muutosprosessina ei riitä, koska organisaatiot ja muutostilanteet ovat monimutkaisia. Muutosten luonteeseen kuuluu, että taustalla vaikuttavat lukuisat tekijät ja muutoksella on oma sisäinen kulkunsa. Muutoksilla on monenlaisia syitä, joita voidaan selittää paremmin kytkeytymisinä kuin seurauksina.

Teoreettinen keskustelu osoittaa lisäksi, että muutoksen johtajan organisatoriset ja henkilökohtaiset edellytykset sekä johtamistyyli vaikuttavat siihen, millaiseksi muutoksen johtaminen muodostuu.

Muutoksen johtajan tehtävät ovat moninaiset ja vaativat. Tehtävät vaihtelevat sen mukaan, suuntautuuko fokus organisaation sisälle vai toimintaympäristöön. Muutoksen johtamisen haasteet nousevat julkisorganisaatioiden kohdalla usein organisaation ulkopuolelta. Toisaalta muutosvastarinta ja organisaatiokulttuuri ovat organisaation sisäisiä tekijöitä.

TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseni osoittaa, että vaikka yliopisto-organisaation erityispiirteet näkyivät jonkin verran johtamisessa, haasteet ja ongelmat olivat

samantyyppisiä kuin muissakin julkisorganisaatioissa. Tämän vuoksi tutkimuksen tuloksia voidaan mielestäni jossain määrin yleistää koskemaan myös muiden asiantuntijaorganisaatioiden muutoksia. Ratkaisujen tulisi kuitenkin soveltaa organisaation omaan, uniikkiin muutostilanteeseen.

Tulokset osoittavat, että yliopistouudistus oli tietoisesti toteutettu, yliopiston perustuksiin syvälle käyvä ainutkertainen ja ainutlaatuinen muutos. Se oli sopeuttamista ympäröivän, ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin reaktiivisesti.

Uudistuksen taustalla oli vahva poliittinen tahto sekä kansainvälisen ja kansallisen toimintaympäristön muutokset. Etenkin taloudellisen aseman muutos toimi yhtenä tärkeänä motiivina.

Talouden ja rahoituksen kysymyksiin liittyvät uudistusten lähtökohdat ovat olleet samankaltaisia muissakin maissa, joissa yliopistosektoria on uudistettu. Uudistuksiin liittyvien ratkaisujen erilaisuutta – verrattuna esimerkiksi Iso-Britanniaan – selittää osaksi suomalaisen yliopistojärjestelmän perusluonne. Suomessa on pohjoismaisen hyvinvointivaltiomallin tapaan toteutettu uudistuksia valtiovallan avulla.

Suomalainen yliopistouudistus oli ylhäältäpäin johdettu, se painottui enemmän asioihin kuin ihmisiin. Se oli myös rationaalisesti perusteltu ja valmisteltu sekä aikataulutettu ja vaiheistettu muutosprosessi, jossa jokaisella yliopistolla oli omat muutossuunnitelmansa. Johtamistapa oli hyvin samankaltainen kuin New Public Managementin ajatuksiin perustuvissa muutoksissa.

Yliopistouudistuksessa näytti olevan mukana useita toimijoita ja erilaisia toiveita. Erilaisten näkemysten olemassaolo tunnistettiin ja tunnustettiin. Henkilöstön mukaan ottaminen suunnitteluun sekä muutoksesta tiedottaminen nähtiin ensiarvoisen tärkeänä. Lisäksi tärkeää oli kommunikointi sidosryhmien kanssa muutoksen tavoitteista ja tulevaisuudesta. Muutosvastarinta ilmeni epävarmuuden tunteina sekä henkilöstön keskuudessa että johdon ajatuksissa: ei pystytty täysin visioimaan uutta tulevaisuuden tilannetta.

Muutoksen johtamiseen liittyvät haasteet johtuivat yliopisto-organisaation omaleimaisuudesta. Yliopiston sisäisten tekijöiden vaikutus näkyi vahvana. Ratkaistavana oli sekä

rakenteellisia että taloudellisia kysymyksiä. Haastatteluissa tuli esille myös henkilöstön sitouttamisen vaikeus. Henkilöstöä kannustettiin muutokseen erilaisin keinoin, joista informaatio ja viestintä olivat tärkeimmät.

Haastateltavien mukaan muutoksen johtajan tärkeimmät ominaisuudet ja taidot ovat kyky tehdä päätöksiä, kuuntelutaidot ja ymmärtävä asenne. Rehtorin rooliin liittyy kuitenkin ristiiriitoja jämäkän päätöksentekijän ja kuuntelevan neuvottelijan välillä.

Tutkimuksessa määrittyi muutoksen johtajan ideaalikuva. Muutoksen johtaja on esimerkillinen johtaja, joka visioi ja muodostaa muutosstrategian ja suunnitelmat, viestii niistä tehokkaasti läpi koko organisaation sekä innostaa ja kannustaa henkilöstön mukaan muutokseen.

Vuorovaikutus- ja ilmaisutaidot, määrätietoisuus, kärsivällisyys ja karismaattisuus ovat muutoksen johtajan ideaaliominaisuuksia. Lisäksi itsensä likoon laittava, mielipiteensä ilmaiseva, uskottava sekä luottamusta herättävä johtaja menestyy muutoksen johtamisessa.

Kun kuvatun kaltaista suurta uudistusta toteutetaan, mielestäni seuraavat kahdeksan toimintaohjetta nousevat keskeisimmiksi:

1. Muodostetaan tarpeeksi vahva ja toimintakykyinen muutosta toteuttava tiimi.
2. Luodaan viestittävä ja yhteinen visio.
3. Tuodaan reilusti esiin muutoksen syyt ja perustelut.
4. Sitoutetaan henkilöstö muutokseen korostamalla yhteisöllisyyttä.
5. Viestitään ja tiedotetaan muutoksesta jatkuvasti.
6. Varaudutaan muutosvastarinnan esiintymiseen.
7. Johdetaan muutos päämäärätietoisesti kohti tavoiteltavaa tilaa sekä
8. Hyväksytään muutokseen liittyvä epävarmuus tulevaisuudesta.

HTT Virpi Juppon julkisjohtamisen alaan kuuluva väitöskirja ”Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta” (Acta Wasaensia 235, 202 s.) tarkastettiin 11.2.2011 Vaasan yliopistossa. Vastaväittäjänä toimi professori Seppo Hölttä Tampereen yliopistosta ja kustoksena professori Ari Salminen Vaasan yliopistosta.