

Ammattikorkeakoulun lähiesimies muutosta johtamassa

Johanna Vuori

ABSTRACT

Change management by the line-managers of lecturers in the universities of applied sciences

This study investigated how the line-managers of lecturers in Finnish universities of applied sciences use leadership frames to frame change. Data was collected by interviewing 15 programme directors or line-managers. The structural frame used by managers in their work was found to be the pursuit of rationality. The primary change-making mechanism within this frame is planning. The human resource frame was manifested by managers' efforts to pay individual attention to everyone and to promote co-operation. The primary change-making tool mechanism within this frame was found to be the pursuit of shared leadership. The political frame used by managers in their work was evident in their attempts to balance the needs of stakeholders. Change can be accomplished, but due to the loosely-coupled nature of the organisation, the outcomes are not necessarily those that were hoped for. The symbolic frame was manifested through the managers' efforts to build identity for the degree programme. The primary change-making mechanism used by managers within this frame was joint sensemaking.

JOHDANTO

Artikkeli perustuu väitöskirjaan (Vuori 2011), jossa tutkittiin ammattikorkeakouluopettajien lähiesimiesten orientaatioita muutoksen johtamiseen.¹ Vaikka ammattikorkeakoulun johtamista on tutkittu monesta näkökulmasta (Antikainen 2005; Huuhka 2004; Toikka 2002; Nikander 2003; Tiusanen 2005; Kettunen 2009), on olemassa vähän tutkimustietoa ammattikorkeakouluopettajan ja hänen lähiesimiehensä välisestä suhteesta Aarrevaaran (2006), Lahtisen (2009) ja Mäen ym. (2011) tutkimuksia lukuun ottamatta. Lähiesimiehen rooli voi olla kuitenkin hyvin merkittävä ammattikorkeakoulun muutoksessa (Vidgrén 2009, 142). Tehtävän merkittävydestä huolimatta ammattikorkeakouluissa ei aina ole tarpeeksi sisäisiä hakijoita avoimna oleviin lähiesimiestehtäviin (Mäki & Saranpää 2010, 64).

Ammattikorkeakoulun ylläpitäjä ja opetus- ja kulttuuriministeriö sopivat yhdessä ammattikorkeakoulun tavoitteista, seurannasta ja kehittämishankkeista valtioneuvoston hyväksymän koulutuksen ja tutkimuksen kehitysuunnitelman linjausten mukaisesti. Ammattikorkeakoulujen ylläpitäjiä voivat olla kunta, kuntayhtymä, rekisteröity suomalainen yhteisö tai säätiö. Ammattikorkeakoululla on sisäisissä asioissaan itsehallinto. (Ammattikorkeakoululaki L351/2003.) Itsehallintonsa puitteissa ammattikorkeakoulut

ovat 20-vuotisen historiansa aikana muokanneet sisäisiä organisaatioitaan vastaamaan ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristönsä tarpeita. Ammattikorkeakouluissa on kokeiltu erilaisia ratkaisuja myös siihen, kuka toimii ammattikorkeakouluopettajan esimiehenä. Ennen ammattikorkeakoulukokeilua esimerkiksi kaupan alalla oli tyypillistä, että kauppapilaitoksen rehtori oli kaikkien opistossa työskentelevien suora esimies. Yhä suuremmiksi kasvaneissa ammattikorkeakouluorganisaatioissa opettajien suora raportointi rehtorille tai sisäisen johtoryhmän jäsenelle ei enää ole mahdollista, vaan suurempiin ammattikorkeakouluihin on rakennettu esimies-alaisuudet määrittävät keskijohdon linjavastuut. Ammattikorkeakouluissa ei ole yhtenäistä nimitystä lähiesimiestehtäville. Ammattikorkeakoulusta riippuen opettajien lähiesimiehiä kutsutaan mm. koulutusohjelma-päälliköiksi, -johtajiksi tai osastonjohtajiksi.

Ammattikorkeakoulut ovat 20-vuotisen historiansa aikana tehneet monella rintamalla identiteettityötä. Identiteettityötä on tehty sekä sen suhteen, miten opistotason ja ammattikorkeakoulutasoinen koulutus eroavat toisistaan että sen suhteen, miten ammattikorkeakoulut ja yliopistot eroavat toisistaan (vaiheista tarkemmin esim. Vuori 2011, 29–41). Identiteettityötä ovat analysoineet myös monet tutkijat (Raudaskoski 2000; Ahola 1997; 2006; Heinonen 2006; Puusa 2007) ja esimerkiksi ammattikorkeakoulujen korkeakouluidenteettelle tärkeän ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen tarjontaan johtavat vaiheet on dokumentoitu ja analysoitu suomalaisen korkeakoulututkimuksen historiassa kattavasti (Okkonen 2003; 2004; 2005; Kekäle ym. 2004; Pratt ym. 2004; Neuvonen-Rauhala 2009; Ojala & Ahola 2009).

Huomattavasti vähemmän ammattikorkeakouluja koskevassa tutkimuksessa on nostettu esiin sitä, miten ammattikorkeakoulujen 20-vuotinen kehitys on muokkautunut johtajien roolia ja tulosvastuusta korostavien managerialisten voimien seurauksena. Korkeakoulutuksessa managerialismi näyttäytyy mm. kilpailuna opiskelijoista ja tutkimusrahoituksesta, taloudellisen valvonnan korostamisena, keskusteluna lukukausimaksuista ja huippuyksiköistä, puheena tuloksellisuusarvioinnista ja -mittareista sekä vahvojen korkeakoulujohtajien kaipausta. Johtamisen nähdään olevan ensisijai-

nen keino korkeakouluorganisaation lyöhyien kytkentöjen tiukentamiseen (Ferlie ym. 2008; Bleiklie & Kogan 2007; de Boer ym. 2007). Ammattikorkeakoulujen sisäisiä organisaatio-ratkaisuja ja julkipuhetta johtamisesta voikin lähteä tarkastelemaan myös siltä kannalta, miten ne ilmentävät managerialistista näkemystä tehokkaasta julkisesta organisaatiosta. Voidaan väittää, että suomalaiset ammattikorkeakoulut tarjoavat erityisen mielenkiintoisen kontekstin korkeakoulujohtamisen tutkimukselle sekä niiden korkeakouluidenteettityön kannalta että managerialismin vaikutusten arvioinnin takia.

Tässä tutkimuksessa johtamistoimintaa ja siihen liitettyjä merkityksiä haluttiin tutkia ammattikorkeakouluopettajien lähiesimiesten näkökulmasta. Analyysia ohjaavaksi teoreettiseksi viitekehyykseksi valittiin Bolmanin ja Dealin kehysmalli (Bolman & Deal 1984; 2008; Bolman & Gallos 2011). Kehyksen (*frame*) käsitteellä Bolman ja Deal viittaavat johtajan kognitiiviseen orientaatioperustaan. Kehyksen kautta johtaja tulkitsee organisaatiota ja sen tapahtumia. Kehys auttaa johtajaa arvioimaan, mikä on tärkeää ja mikä ei. Johtajat käyttävät kehyksiä tulkitsessaan tapahtumia ja päättäessään, miten toimia. Kehys on tärkeä, sillä sen avulla johtaja kiinnittää huomion joihinkin organisatorisiin seikkoihin ja jättää muita asioita huomaamatta. Informaatio, joka tukee kehystä, tulee havaituksi, mutta kehyksen sopimattomat organisatoriset signaalit jäävät huomiotta. Väärä kehys jäykistää tulkinnan organisaatiosta ja jähmettää johtajan kyvyn vastata tilanteeseen sen edellyttämällä tavalla. Bolmanin ja Dealin kehysmallissa keskeistä on johtajan kyky kompleksiseen ajatteluun eli kyky käyttää joustavasti eri kehyksiä (*multiframing*). Kehysmallin ajatuksena on, että mitä useampaa kehystä johtaja pystyy käyttämään, sitä paremmin se tukee muutoksen johtamista.

Johtajien kognitiivisen orientaatioperustan tutkiminen edustaa konstruktivistista johtamisen tutkimuksen paradigmaa. Toisin kuin johtamisen tutkimuksen positivistinen paradigma, konstruktivistinen paradigma esittää, että mitään yleispitävää johtamista ei ole, vaan johtaminen on ilmiö, josta jokainen johtaja ja johdettava luo oman merkityksensä. Johtamisesta ei voida löytää universaalia ja kaikille yhteistä totuutta, vaan jokaisella johtajalla ja alaisella on kokemustaus-tansa myötä rakentunut oma tulkintansa siitä,

Taulukko 1. Johtamiskehykset (Bolman & Deal 2008, 18).

	Rakennekehys	Henkisten voimavarojen kehys	Poliittinen kehys	Symbolinen kehys
Johtamisen painopisteet	Rakenne ja organisaatio	Tulosten saavuttaminen yhteisvoimin	Sisäisen ja ulkoisen ympäristön seuraaminen, vallan käyttäminen tarvittavien resurssien hankkimiseksi	Historian tulkinta, kulttuurin säilyttäminen, arvojen korostaminen
Keskeiset käsitteet	Priorisointi, säännöt, ohjelmat, päämäärät, roolit, teknologia, ympäristö, oikeat päätökset	Konsensuksen rakentaminen, ryhmätyö, yhteinen päätöksenteko, työntekijöiden tarpeet, taidot, vuorovaikutus, lojaalisuus	Valta, ristiriita, kilpailu, politiikka	Kulttuuri, merkitys, metafora, rituaali, seremonia, kertomukset, sankarit
Metafora	Tehdas/kone	Perhe	Viidakko	Karnevaali, temppeli, teatteri
Johtamisen perushaaste	Rakenteen sopeuttaminen tehtävään, teknologiaan, ympäristöön	Organisaation ja työntekijöiden tarpeiden yhdistäminen	Oman toimintasuunnitelman ja valta-aseman rakentaminen	Luottamuksen, uskon ja merkityksen luominen

mitä johtaminen on. Tutkimuksen kohteena ovat tällöin ne yksilölliset ja sosiaalisesti jaetut todellisuudet, joita ihmiset ovat rakentaneet itselleen johtamisesta. (Kezar ym. 2006, 16–21.) Teoreettisen viitekehyksen ja konstruktivistisen paradigman mukainen tutkimuskysymys tässä tutkimuksessa oli, minkälaisia kehyksiä ammattikorkeakoulun lähiesimiehet käyttävät johtaessaan muutosta. Tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää, miten lähiesimiehet rakentavat merkitystä omalle johtamiselleen.

KEHYSMALLI

Bolman ja Deal ovat rakentaneet kehysmallin kokoamalla yhtenäisen käsitteistön alle organisaatiotutkimuksen eri koulukuntien ajatuksia organisaatioista ja johtamisesta. Kehysmalli perustuu neljään erilaiseen näkemykseen organisaation perusluonteesta ja orientaatioon sopivasta johtamisesta. Mallin mukaiset neljä kehys-

tä ovat rakennekehys, henkisten voimavarojen kehys, poliittinen kehys ja symbolinen kehys (taulukko 1). Bolmanin ja Dealin (1991a) mukaan johtaminen on tehokkaampaa, jos esimies pystyy käyttämään kolmea tai neljää eri kehystä. Useamman kehyksen käyttö on erityisen tärkeää korkeakouluorganisaatioissa ja muutoksen johtamisessa.

Bolmanin ja Dealin (2008, 47–60) mukaan rakennekehys heijastaa näkemystä organisaation rationaalisesta perusluonteesta tieteellisen liikkeenjohdon, klassisen organisaatioteorian ja rakenneteorian mukaisesti. Organisaatio näyttäytyy rakennekehyksen läpi hierarkkisena järjestelmänä, jossa organisaation toiminnan kannalta tärkeinä pidetään komentoketjua, järjestystä, sääntöjä, ohjeita ja ennalta määriteltäviä prosesseja. Keskeisiä johtamisen kohteita ovat tulosten aikaansaaminen, suunnittelu ja päätöksenteko. Johtaja tarttuu perustehtäväänsä pyrkien muuttamaan organisaation rakennetta

tehtävän, teknologian ja ympäristön vaatimusten mukaisesti.

Henkisten voimavarojen kehys viittaa organisaatioteorioiden historiassa niihin näkemyksiin, joita esitettiin ihmissuhdekoulukunnan piirissä. Henkisten voimavarojen kehys orientoi johtajuuteen, jossa pyritään yhdistämään työntekijöiden ja organisaation tarpeet ja kannustamaan työntekijöitä osallistumaan yhteiseen päätöksentekoon. Henkisten voimavarojen kehysten kautta johtaja kiinnittää huomiota vuorovaikutukseen ja motivointiin. Muutosta edistetään henkilöstövoimavaroihin panostamalla ja ihmisten luottamusta rakentamalla. (Bolman & Deal 2008, 47, 121–138.)

Poliittinen johtamiskehys perustuu näkemyksiin, joita esitettiin organisaatiotutkimuksen valtateorioissa. Poliittisen kehysten läpi katsottuna organisaatio näyttää johtajalle toisiaan vastaan kilpailevien ryhmien areenana. Ryhmät kamppailevat vallasta hallita organisaation rajallisia resursseja. Poliittisen kehysten läpi organisatorinen päätöksenteko näyttää tapahtuvan ei-rationaaleilla tavoilla suostuttelun, vaikuttamisen, liittoutumisen ja kaupankäynnin kautta. Johtajan perustehtäväksi ja vaikutusmahdollisuudeksi nousee oman toimintasuunnitelman toteuttaminen. Poliittisessa ympäristössä se on mahdollista vain, jos johtaja tuntee muiden sidosryhmien intressit ja pystyy käyttämään niitä ja liittoutumia oman toimintasuunnitelmansa toteuttamiseksi. (Bolman & Deal 2008, 194–210.)

Symbolinen johtamiskehys on saanut voimakkaita vaikutteita kulttuuria korostavista organisaatioteoreettisista näkemyksistä. Johtajuus näyttää tämän kehysten läpi yhteisten merkitysten ja kulttuurin rakentamisena ja ylläpitämisenä. Johtaja viitoittaa tietä yhteiseen tulevaisuuteen pitäen tärkeänä sitä, että jokaisella organisaation jäsenellä on käsitys organisaation visiosta. Symbolisen johtajan keinoja tämän saavuttamiseksi ovat tarinat, artefaktit, rituaalit ja seremoniat. (Bolman & Deal 2008, 253–278.)

Bolmanin ja Dealin kehysmalli julkaistiin ensimmäisen kerran teoksessa *“Modern approaches to understanding and managing organizations”* vuonna 1984. Vuonna 1991 Bolman ja Deal julkaisivat ensimmäisen painoksen kirjasta *“Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership”* (Bolman & Deal, 1991b). Bolmanin

ja Dealin kehysmallilla ja Morganin tunnetulla organisaatiometaforaluokituksella (1986/1997) on selviä yhtymäkohtia, vaikka Morganin organisaatiometaforia on lukumääräisesti enemmän kuin Bolmanin ja Dealin mallissa.

Bolmanin ja Dealin kehysmalli on vaikuttanut selvästi kahteen korkeakouluorganisaatioita käsittelevään klassikkoon. *“How colleges work”* -teoksessa Birnbaum (1988) tarkastelee korkeakouluorganisaatioita neljän toisistaan eroavan mallin kautta jakamalla korkeakoulut byrokraattisiin, kollegiaalisiin, poliittisiin ja symbolisiin instituutioihin Bolmanin ja Dealin näkemyksiin hyvin verrattavalla tavalla. Bolmanin ja Dealin neljän kehysten ja Bergquistin (1992) neljän korkeakoulukulttuurin kuvaukset kirjassa *“The four cultures of the academy”* ovat myös keskenään verrattavissa, vaikka Bergquistin kuvaukset korkeakoulujen manageriaalisesta, kollegiaalisesta, edustuksellisesta ja kehittämiskulttuurista eivät aivan suoraan vastaa Bolmanin ja Dealin neljää kehystä (tarkempi vertailu Vuori 2011, 72–81).

Bolmanin ja Dealin kehysmallia on käytetty paljon viitekehysenä erityisesti pohjoisamerikkalaisessa korkeakoulujohtamisen tutkimuksessa. Ensimmäisten joukossa oli Bensimon (1989a), joka haastatteli 32 yhdysvaltalaisista college- ja yliopistorehtoria pyytäen heitä määrittelemään, mitä on rehtorin näkökulmasta hyvää johtajuutta. Bensimon luokitteli laadullisen aineiston käyttäen hyväkseen Bolmanin ja Dealin (1984) sekä Birnbaumin (1988) määrittelemiä viitekehysjä. Tutkimustulosten mukaan kolmeoista haastatelluista rehtoreista käytti yhtä johtamiskehystä, yksitoista rehtoria kahta kehystä, seitsemän rehtoria kolmea kehystä ja yksi rehtori neljää johtamiskehystä. Bensimonin mukaan yhden kehysten käyttö oli tyypillistä uusille rehtoreille ja community college -rehtoreille, kun taas useamman kehysten käyttö oli tyypillistä sekä yliopistojen rehtoreille että rehtoreille, joilla oli aikaisempaa rehtorikokemusta. Jatkotutkimuksessa Bensimon (1990) selvitti sitä, miten rehtorien käsitykset johtamiskehysten käytöstä erosivat siitä, miten korkeakoulujen keskeisten sidosryhmien edustajat arvioivat rehtorin johtamista. Bensimonin mukaan sidosryhmien arviot voivat merkittävästi erota johtajien omista arvioista. Tutkimustulosten mukaan rehtorit, joille itselleen byrokraattinen orientaatio

Taulukko 2. Kehysteorian kritiikki (Vuori 2011, 90).

Kritiikin kohde
Onko ajatusten ja tekojen yhteys niin suoraviivainen kuin kehysteoriassa?
Heijastaako kehysteoria yksinomaan miehistä näkemystä johtamisesta?
Voiko kehysten käyttöä oppia?
Voiko kehysten käytön valita?
Johtaako kehysteoria liian monimutkaiseen ajatteluun?
Perustuuko kehysteoria pelkälle toiveajattelulle?
Onko yksilöiden kehysten käytöllä yhteys organisaatiokehitykseen?

on ensisijainen tapa hahmottaa organisaatiota, eivät todennäköisesti johda niin, että heidän sidosryhmänsä tulkitisivat johtamisen kollegiaaliseksi, poliittiseksi tai symboliseksi.

Korkeakouluorganisaatioihin kehysmallia ovat soveltaneet myös Bolman ja Deal (1991a). Heidän laajassa tutkimuksessaan korkeakoulujohtajia verrattiin koulu- ja yritysjohtajiin. Tutkimustulosten perusteella Bolman ja Deal tekivät sen johtopäätöksen, että erityisesti korkeakoulujohtamiselle on suotuisaa, jos johtaja pystyy käyttämään useampia kehyksiä tulkitessaan organisaatiota. Samassa tutkimuksessa Bolman ja Deal raportoivat kehittäneensä kehysten käyttöä koskevan kvantitatiivisen mittarin. Mittarissa on kaksi osaa, toinen kollegoiden tai alaisten tekemää esimiesarviota, toinen esimiesten omaa itsearviointia varten. Mittari on helppokäyttöinen, ja Bolmanin (2011) mukaan näyttö sen luotettavuudesta on vahva. Mittaria käytetäänkin erityisesti pohjoisamerikkalaisissa korkeakoulututkimuksen väitöskirjoissa (esim. Crist 1999; DeFrank-Cole 2003; Maitra 2007). Lisäksi Bolmanin ja Dealin kvantitatiivista kehysmittaria on käytetty useissa muissa korkeakouluhallinnon tutkimuksissa (esim. Scott 1999; Thompson 2000; Mosser & Walls 2002; Turley 2004; Sasnett & Ross 2007). Voidaan todeta, että suurin osa Bolmanin ja Dealin kehysmalliin liittyvästä tutkimuksesta liittyy kvantitatiiviseen traditioon, vaikka esimerkiksi Kezar ym. (2008) ja Thompson ym. (2008) ovat julkaisseet tutkimuksia, joissa viitekehystä käytetään aineiston tarkasteluun kvalitatiivisesta näkökulmasta.

Bolmanin ja Dealin kehysmallia koskevaa kritiikkiä on koottu taulukkoon 2. Erityisesti kri-

tiikkiä ovat esittäneet Dunford ja Palmer (1996a; 1996b, Palmer ja Dunford 1995). Heidän kritiikkinsä pureutuu kehysmallin perusteeseihin. He kyseenalaistavat sen, voidaanko kompleksista organisaatioajattelua oppia, voivatko yksittäiset johtajat vapaasti valita, mitä kehyksiä he käyttävät, ja voidaanko kiistattomasti osoittaa, että ajatus johtaa tekoon. He pohtivat myös kriittisesti sitä, voiko yksittäisen henkilön ajatus vaikuttaa organisaatiotasolla. Feminististä kritiikkiä kehysmallista on taas esittänyt Bensimon (1989b) omien edellä mainittujen kehysmallin liittyvien tutkimustensa yhteydessä. Hänen mielestään kehysmalli perustuu miesten luomille merkityksille johtamisesta. Bolmanin ja Dealin (1991a) ja Thompsonin (2000) tutkimustulosten perusteella kehysmalli on sukupuolineutraali.

Kehysmallia voidaan käyttää orientoinnin välineenä johtamiskoulutuksessa ja siihen perustuvaa kvantitatiivista mittaristoa johtajien itsearvioinnin ja alaisten johtamisarvioinnissa. Se ei ole johtamisoppi tai käytännön johdon työkalu kuten esimerkiksi Total Quality Management tai Balanced Scorecard (BSC:n käytöstä ammattikorkeakoulussa ks. Kettunen 2008; 2010). Tässä tutkimuksessa kehysmallia käytettiin tutkimustulosten analysoinnin välineenä.

AINEISTON KERÄÄMINEN JA ANALYSOINTIMENETELMÄT

Tutkimusta varten haastateltiin 15 ammattikorkeakoulun lähiesimiestä syksyllä 2008 kymmenessä eri ammattikorkeakoulussa. Haastateltavat edustivat kolmea suurinta ammattikorkeakoulun koulutusala: tekniikan ja liikenteen alaa, sosiaali-, terveystieteiden ja liikunta-alaa sekä yhteis-

kuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alaa. Kymmenestä ammattikorkeakoulusta viisi oli osakeyhtiön ylläpitämiä, kolme kunnan ylläpitämiä ja kaksi kuntayhtymän ylläpitämiä. Yhdessä ammattikorkeakoulussa oli ennen haastatteluajankohtaa tehty iso rakenteellinen muutos. Kaikki tekniikan ja liikenteen alan haastateltavat olivat miehiä, kahdella muulla koulutusalueella haastateltiin sekä miehiä että naisia. Neljän haastateltavan lähiesimiehen tehtävänimike oli koulutuspäällikkö ja kolmen koulutusohjelmajohtaja. Muiden haastateltavien tehtävänimikkeet olivat erilaisia päällikkö- tai johtajanimikkeitä esimerkiksi koulutusohjelmapäällikkö, osastonjohtaja tai koulutusjohtaja. Heidän vastuullaan olevien alaisten määrän keskiarvo ja mediaani oli 20. Tekstissä haastateltavien suoriin lainauksiin viitataan koodeilla H1–H15.

Haastattelurunko suunniteltiin etukäteen kolmen laajan teeman pohjalle. Haastatteluissa kysyttiin, miten haastateltava merkityksellisti oman roolinsa organisaatiossa, miten haastateltava merkityksellisti oman roolinsa muutoksessa ja miten haastateltava merkityksellisti johtajuuden. Muutosten kohdalla haastattelustrategia oli rakennettu niin, että haastateltava sai itse määrittellä, mitä muutoksia oli kokenut toimintaympäristössä ja mitä nämä muutokset olivat merkinneet hänen esimiestyölleen. Haastateltavilta kysyttiin myös lähitulevaisuuden muutoksista ja niiden vaikutuksista heidän työhönsä.

Haastattelut kestivät keskimäärin 64 minuuttia. Ne litteroitiin sanasanaisesti ja koodattiin laadulliseen analyysiin soveltuvan NVivo 8 -ohjelman avulla. Koodauksen pohjana toimi Bolmanin ja Dealin (1991a) laatima ja Heimovicsin ym. (1993) edelleen muokkaama koodikirja. Koodausyksiköksi valittiin johtamiskehystä kuvaava ajatus tai teko. Koodausyksikkö saattoi olla useamman virkkeen ajatus, yksi virke tai virkkeen osa. Bolman ja Deal laativat koodikirjan tutkiessaan johtajien kirjoittamia kertomuksia johtamistilanteista. Koodikirja on kaksiportainen, ts. siinä erotetaan johtamiskehys ja sen suora alaluokka. Tutkimusanalyysin aikana kaksiportaisen koodikirjaan lisättiin tarvittaessa kolmas alaluokka. Esimerkiksi kun rakennekehysten alaluokkana koodistossa oli ”viittaukset analysointiin ja suunnitteluun”, lisättiin kolmanneksi tasoksi eri alaluokat taloudelliselle suunnittelulle, työkuoramasuunnitte-

lulle ja osaamiskartoitukselle. Koodikirjassa oli kaksi saraketta, toinen johtamiskehukseen liittyviä ajatuksia, toinen johtamiskehysten käyttöä koskevia koodauksia varten. Koodien luokittelu joko kehukseen liittyviin ajatuksiin tai kehysten käyttöön tehtiin lainauksesta päätelemällä sen mukaan, oliko asia haastateltavan ajatus vai teko, joka periaatteessa olisi voitu havainnoida. (Vuori 2011, 179–184.)

TULOKSET

Tutkimustulosten mukaan kaikkia neljää johtamiskehystä käytetään ammattikorkeakoulujen lähiesimiesten työssä. Kaikkien haastateltujen lähiesimiesten tulkittiin käyttävän tehtävässään rakennekehystä ja henkisten voimavarojen kehystä. Enemmistö haastatelluista ohjelmajohtajista käytti vähintään kolmea johtamiskehystä. Neljä haastateltua esimestä käytti kaikkia neljää johtamiskehystä. Tutkimustulosten yhteenveto on koottu taulukkoon 3.

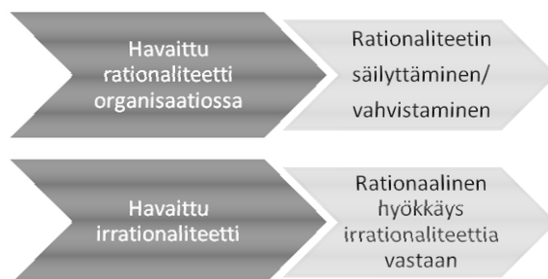
Rakennekehys

Tutkimustulosten mukaan rakennekehys näytetään ammattikorkeakoulujen lähiesimiesten työssä siten, että se pakottaa kiinnittämään huomion ammattikorkeakoulun epärationaalisiiin toimintoihin ja löyhiin kytkentöihin. Rakennekehys pakottaa lähiesimiehet tekemään työtä sen eteen, että epärationaalisuutta voitaisiin poistaa. Rationaalisuutta lisätään pyrkimällä tiukentamaan korkeakoulun osajärjestelmien välisiä kytkentöjä (Weick 1976; Orton & Weick 1990). Tulkinta rakennekehysten käytöstä rationaalisuuden vahvistamispyrkimyksenä on esitetty kuviossa 1.

Rationaalisuutta korostavassa ammattikorkeakouluorganisaatiossa tarvitaan esimiehiltä analysointi-, suunnittelu- ja arviointitaitoja. Selviytyäkseen managerialistisessa ympäristössä lähiesimiesten on hyväksyttävä managerialistisen pelin säännöt ja kyettävä sujuvasti käyttämään siihen liittyvää sanastoa. Esimiesten on päivittäin työskenneltävä erilaisten suunnittelutyökalujen, strategiadokumenttien, tulositarien, työkuormasääntöjen ja taloudellisten ohjeiden parissa. Rakennekehysten käyttö takaa sen, että lähiesimies selviää organisaatiossa ja mahdollistaa sen, että lähiesimies voi menestyä.

Taulukko 3. Ammattikorkeakoulujen lähiesimiesten johtamiskehykset (Vuori 2011, 141, 179–184).

Kehys	Periaate	Muutoksen aikaansaamisen keino	Tulkintaa auttanut aineiston avainlainaus	Kehyksen mukaisiksi ajatuksiksi luokiteltujen koodausten määrä aineistossa	Kehyksen mukaisiksi teoiksi luokiteltujen koodausten määrä aineistossa
Rakennekehys	Pyrkimys rationaalisuuteen	Suunnittelu	”Työ on fifty-fifty suunnittelua ja koordinointia”	n=183	n=52
Henkisten voimavarojen kehys	Antaa jokaiselle yksilöllistä huomiota ja rakentaa yhteistyötä monin tavoin	Jaettu johtajuus	”Kukaan ei voi saavuttaa mitään yksin”	n=211	n=57
Poliittinen kehys	Valinta siitä, mihin konfliktiin sekaantuu, mitä taas seuraa sivusta	Kärsivällisyys	”Tässä joutuu olemaan tavallaan moneen suuntaan semmosena sukkulana tai neuvottelevana virkamiehenä ja eri näkökulmien yhteen sovittajana”	n=97	n=50
Symbolinen kehys	Merkityksen rakentaminen	Merkityksellistämisen	”Mitä tämä tarkoittaa meille?”	n=42	n=28



Kuvio 1. Rakennekehysten käyttö ja rationaliteetin imu AMK-lähiesimiesten työssä (Vuori 2011, 114).

Suunnittelu- ja analysointitaitojen haltijoita arvostetaan organisaatiossa, jossa näiden taitojen katsotaan olevan ensisijainen keino päästä managerialistisen ideaalin mukaisiin tiukempiin kytköksiin eri osajärjestelmien välillä.

Haastatellut lähiesimiehet kertoivat paitsi tekensä paljon suunnittelutyötä, myös oppineensa sen, että suunnittelua ja järjestelmällisyyttä täytyy tietoisesti harjoitella, jos taito ei ole luontainen. Rakennekyky näkyi lähiesimiesten kaipuuna saada omalle työelleen selkeästi määritellyt mitattavat tavoitteet. Lähiesimiehet toivoivat myös saavansa omalle toiminnalleen rationaaliset ja ristiriidattomat ohjeet.

Ammattikorkeakouluopettajan esimiehen työn tarkastelu rakennekykyksen läpi katsottuna korostaa sitä, että lähiesimies on komentoketjun lenkki, ”*johdon juoksupoika*” (H6), joka suorittaa etukäteen määritellyjä tehtäviä tarkasti määritellyllä tavalla. Tiukasti ohjatuissa ammattikorkeakouluorganisaatioissa on johtamisjärjestelmä ja esimerkiksi vuosikello, jotka pitävät huolen siitä, että lähiesimies tekee ajallaan hänelle kuuluvat tehtävät. Lähiesimiehen ei kannata ”*hakata päätänsä seinään*” (H1), jos hän ehdottaa asiaa, jota ylempi johto tai ammattikorkeakoulun hallitus vastustaa. Koska komentoketju ja siihen liittyvä asemavallan delegointi muodostavat rakennekykyksen käytölle sen toteuttamiseksi tarvittavan maaperän, on aivan luonnollista, että lähiesimies itse pitää tiukasti kiinni omasta asemavallastaan ja karvaasti muistelee, jos ammattikorkeakoulun ylempi johto lähtee neuvottelemaan suoraan opettajien kanssa asioista, joiden päättäminen kuuluu julkituodissa säännöstoissa lähiesimiehille.

Kuvatessaan byrokraattista korkeakouluorganisaatiota Birnbaum (1988, 123) mainitsee, että niissä kaikkein rationaalisimmat organisaation jäsenet tulevat valituiksi johtotehtäviin. Näin ollen voidaan ajatella, että ammattikorkeakoulujen lähiesimiehet ovat valikoituneet työhönsä juuri oman rationaalisuutensa takia. Kuvatessaan manageriaalista korkeakoulukulttuuria Bergquist ja Pawlak (2008, 70) taas toteavat, että tällaisessa kulttuurissa johtamistavoite saavutetaan, kun pätevä henkilö täyttää etukäteen määritellyn roolin. Toisin sanoen ammattikorkeakoulujen lähiesimiestehtävä määritetty rakennekykyksestä käsin tärkeäksi, mutta ei tehtävän haltijasta riipuvaksi rooliksi.

Lähiesimiehet tekevät runsaasti suunnittelutyötä sekä yksin että ryhmässä. Merkittäviä muutossuunnittelun areenoita ovat koulutusohjelmasuunnittelu, pedagoginen suunnittelu ja osaamisresursseja koskeva suunnittelu. Tekemällä hyviä ja rationaalisia suunnitelmia lähiesimies voi vaikuttaa ammattikorkeakouluorganisaatioon tavalla, joka kytkee mahdolliset omat tavoitteet tiukasti organisaation tavoitteisiin. Haluttu tulevaisuus voidaan ottaa haltuun mm. osittamalla opettajien osaaminen tiukasti määriteltyihin kompetenssipaloihin. Yksittäinen opettaja näyttäytyy esimerkiksi työelämäosaamiseltaan keskiarvoisena, substanssiosaamiseltaan ja kansainvälistymisosaamiseltaan erinomaisena mutta projektiosaamiseltaan heikkona. Opettajien osaamista otetaan suunnittelun kautta haltuun pyrkimällä tietoisesti vaikuttamaan kompetenssi-aihioiden kehittämiseen, vahvistamiseen tai rekrytointiin.

Henkisten voimavarojen kehys

Tutkimustulosten perusteella henkisten voimavarojen kehys ammattikorkeakoulun lähiesimiehen työssä voidaan nähdä esimiehen pyrkimyksenä tiivistää löyhiä kytkentöjä opettajien yhteistyöareenojen välillä (kuvio 2.). Ammattikorkeakoulun esimiehen voidaan nähdä pyrkivän oman roolinsa kautta lähentämään opettajien työn opetusareenaa, interaktiivista areenaa ja hallinnollista areenaa toisiinsa. Areenat nähdään perinteisesti toisiinsa löyhästi kytkettyinä. Opetusareena on opettajan työn perinteinen areena, jolla opettaja toimii ilman kollegoita ja esimiestä opiskelijoiden kesken. Interaktiivinen areena on opettajien keskinäisen yhteistyön areena. Hallinnollinen areena on areena, jolla opettaja kohtaa esimiehensä ja muun korkeakouluhallinnon edustajat. (Salo 2002; Savonmäki 2007.) Tämän tutkimuksen tulosten mukaan ammattikorkeakoulu-esimiehen keinoja areenoiden välisten kytkentöjen tiivistämiseen ovat jokaisen opettajan yksilöllinen kohtelu ja opettajien yhteistyön tavoitteellinen edistäminen.

Henkisten voimavarojen kehys näyttää ammattikorkeakoulun esimiehen työn poikkeavassa valossa rakennekykykseen nähden. Opettajien yksilöllinen kohtelu vaatii lähiesimieheltä aikaa ja kykyä dialogiin. Lähiesimies ei suhtaudu



Kuvio 2. Henkisten voimavarojen kehyyksen käyttö pyrkimyksenä tiukentaa kytkentöjä opettajan työn eri areenojen välillä (Vuori 2011, 121).

opettajaan pelkästään hänen osaamisensa kautta, vaan kohtelee opettajaa ainutlaatuisena ihmisenä, jota tarvitaan organisaatiossa ja johon lähiesimies uskoo. Useat haastatellut lähiesimiehet kertoivat toimistaan, joilla he pyrkivät varmistamaan sen, että he pystyvät kohtaamaan opettajan yksilöllisine tarpeineen ja kommunikatiivisyytensä. Kohtaamiseen tarvitaan luottamusta sekä opettajien persoonan että heidän työnsä tuntemusta. Jos rakennekehyyksen läpi ammattikorkeakouluesimies on tarpeellinen, mutta helposti vaihdettavissa, korostaa henkisten voimavarojen kehys lähiesimiehen ja opettajien yhteistä kokemusta ja oppimista, keskinäistä luottamusta ja yhteistä historiaa.

Halu tiivistää opettajien työn areenoiden välisiä kytkentöjä voidaan tulkita myös esimiehen pyrkimykseksi jaettua johtajuutta kohden. Jaetulla johtajuudella viitataan post-transformatiiviseen käsitykseen johtajuudesta, jossa johtajuutta tarkastellaan yksilötehtävän sijaan ryhmän yhteisenä tehtävänä yhdessä tekemisen, oppimisen ja moniäänisyyden käsitteitä korostamalla (Ropo ym. 2005; Fletcher & Käufer 2003). Pearcen (2004) mukaan jaettu johtajuus sopii tietotyöhön silloin, kun tehtävät ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan, tehtävän suorittamiseen tarvitaan paljon luovuutta ja kun tehtävät ovat monimutkaisia. Jaetun johtajuuden ihanne luo lähiesimiestyöhön haasteen, joka parhaimmillaan näyttäytyy lähiesimiestyön motivaattorina ja muutoksen edistämisen mahdollisuutena.

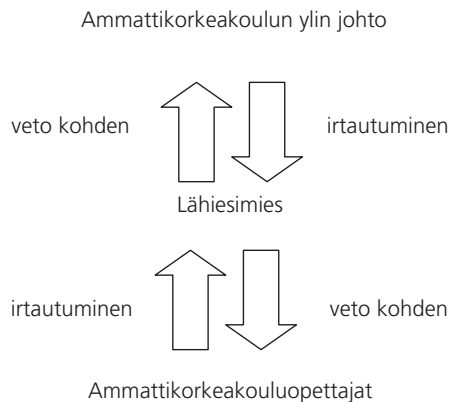
Toimivaan yhteistyökulttuuriin on ammattikorkeakouluissa kuitenkin tutkimushaastattelujen perusteella vielä pitkä matka. Jo kaikkien

opettajien houkuttelu yhteisiin kokouksiin on osoittautunut haastavaksi. Joillakin tutkimushaastatteluihin osallistuneilla ammattikorkeakouluesimiehillä oli ryhmässään yli 30 alaista. Alaiset saattavat olla myös hajautuneita eri toimipisteisiin. On selvää, että tällaisissa olosuhteissa lähiesimies harvoin pystyy täyttämään henkilöstön toiveita yksilöllisestä johtajuudesta, vaikka itse siihen pyrkisikin.

Poliittinen kehys

Jos ammattikorkeakouluorganisaatiota katsotaan poliittisen johtamiskehyyksen läpi, näyttäytyy se johtoryhmän käsissä olevan tiukan ja rationaalisen komentoketjun sijasta pelikenttänä, jolla erilaiset sidosryhmät ja niiden usein ristikkäiset intressit kohtaavat. Vaikka tavoitteet ja säännöt olisivatkin selkeät, ammattikorkeakoulussa on monia vaihtoehtoja saavuttaa tavoitteet ja tulkita sääntöjä. Poliittinen kehys korostaa näkemystä siitä, että ammattikorkeakouluorganisaatiossa keskeistä on valta tai sen puute. Valta ei ole sidoksissa kenenkään organisaation jäsenen organisatoriseen asemaan, vaan sitä hankitaan liittoutumalla joustavasti eri koalitioiden kanssa. Valtapyrkimykset esiintyvät kiistoina niukoista resursseista.

Lähiesimiehen asema opettajien ja ylimmän johdon välissä tarjoaa opettajien esimiehelle näköalapaikan tarkastella ammattikorkeakouluorganisaatiota poliittisen kehyyksen läpi. Lähiesimies väistämättä työskentelee ylimmän johdon ja opettajien keskinäisten odotusten kuilussa yrittäen kuroa osapuolten välisiä löyhiä



Kuvio 3. Poliittisen kehityksen mahdollistama lähiesimiehen mahdollisuus liittoutua joustavasti ylimmän johdon tai opettajien kanssa (Vuori 2011, 149).

kytkentöjä tiukemmiksi. ”*Neuvottelevan virkamiehen*” (H5) kykyjä vaaditaan, jotta viestit tulisivat ymmärretyiksi, eivätkä osapuolet erkaantuisi enempää toisistaan. Ammattikorkeakoulun lähiesimiehen organisatorinen asema ylimmän johdon ja opettajien välissä antaa toisaalta lähiesimiehille vapautta liittoutua asiasta riippuen milloin ylimmän johdon kanssa, milloin opettajien kanssa ilman, että kukaan kyseenalaistaa asiaa (kuvio 3).

Koulutusohjelmavastuussa olevat lähiesimiehet joutuvat myös usein tilanteisiin, joissa syntyy ristiriitoja ja joissa ratkotaan ristiriitoja muidenkin kuin ylimmän johdon ja opettajien välillä. Keskeisimpiä ovat eri opettajaryhmien väliset kamppailut sekä opettajien ja opiskelijoiden väliset konfliktit, jotka heijastuvat nopeasti ammattikorkeakoulun lähiesimiehen työhön. Toisaalta yllättäviäkin liittoutumia syntyy eri sidosryhmien välille, esimerkiksi silloin, kun opiskelijat ja työnantajat haastavat käytetyn pedagogisen linjan tai koulutusohjelman opettajat ja alueen työnantajat käyvät taistoon koulutusohjelman alueellisen jatkon puolesta.

Ammattikorkeakoulun lähiesimiehelle poliittinen kehys näyttäytyy tutkimustulosten mukaan useammin ajatuksina kuin tekoina. Lähiesimiehellä on organisatorisesta asemastaan johtuen harvoin mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten opettajan työn resurssit perusteet laaditaan ja opettajan työn

eri osa-alueet (opetuksen valmistelu, harjoittelunohjaus, opinnäytetöiden ohjaus jne.) resursoidaan. Resurssit perusteet luovat kuitenkin merkittävän peruskehysten lähiesimiehen omalle työlle. Lähiesimies joutuu soveltamaan resurssit perusteita opettajien oikeudenmukaisen ja tasa-arvoisen kohtelun periaatteiden toteuttamiseksi, vaikka hän usein tietää, että sekä käytännön että teorian tasolla säännöt toimivat tasa-arvo- ja oikeudenmukaisuuspyrkimysten vastaisesti. Lähiesimies esimerkiksi huomaa, että kaikki eivät valmistele tuntejaan samalla intensiteetillä tai että luokkahuoneopetuksen traditioon ja työelämälähtöiseen pedagogiikkaan varatut resurssit eivät ole todellisuudessa yhteismitallisia.

Poliittinen kehys tuo suhteellista ja ajallista perspektiiviä muutosten johtamiseen. Muutoksia voi tapahtua, mutta tulos voi johtua muustakin kuin tehdyistä toimenpiteistä. Toisaalta tehdyt toimenpiteet taas voivat johtaa muihinkin kuin toivottuihin tuloksiin. Poliittinen orientaatio pakottaa lähiesimiehen kärsivällisyyteen: muutokset ovat mahdollisia, mutta ne eivät toteudu välttämättä niin nopeasti kuin johtoryhmä esittää. Myös lähiesimiehen oma valta on häilyvää. Valta häilyy tilanteista ja ihmisistä riippuen. Lähiesimies joutuu neuvottelemaan omasta vallastaan toistuvasti myös omien opettajiensa kanssa.

Symbolinen kehys

Symbolinen kehys lähiesimiehen työssä näkyi aineistossa johdonmukaisina yrityksinä rakentaa merkitystä opettajan työlle, koulutusohjelmalle ja ammattikorkeakoululle. Näkökulmina olivat menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Merkitystä rakennettiin jatkuvan keskustelun sekä uskalusta ja uusia kokeiluja suosivan ja ruokkivan työilmapiirin rakentamisen kautta. Merkitystä rakennettiin yhdessä opettajien kanssa arjessa ja kehityskeskusteluissa, kahden kesken ja koko koulutusohjelmaryhmän kanssa yhdessä.

Tulkinta aineistosta näyttöä ei-karismaattisen johtajuuden hakuna, jopa nöyränä asenteena merkityksen rakentamista kohtaan. Symbolista kehystä käyttävä ammattikorkeakoulun esimies ei pyri viestimään opettajille, mikä organisaation visio on. Ennemmin hän pyrkii rakentamaan visiota opettajien kanssa yhdessä kysyen: ”mitä me haluamme olla, mihin me haluamme mennä, miten sen teemme?” (H13). Aineiston perusteella tehdyn tulkinnan mukaan symbolista johtamiskehystä käyttävä ammattikorkeakoulun lähiesimies ei halua olla karismaattinen visionääri tai sankari, joka houkuttelee opettajat antamaan organisaatiolle enemmän kuin kaikkensa. Sen sijaan lähiesimies pyrkii autenttisuuteen ja rehellisyyteen tietäen, ettei opettajia voi huijata. Lähiesimies halveksuu itsekin sitä, jos ylempi ammattikorkeakoulujohto antaa tyhjiä ja katteettomia lupauksia tulevaisuudesta.

Symbolista johtamiskehystä painottaneet ammattikorkeakoulun lähiesimiehet kuvasivat, miten tärkeää on rakentaa merkitys uusille termeille, joita opetus- ja kulttuuriministeriö tai ammattikorkeakoulun ylin johto tuottaa. Ilman käsitteiden yhteistä merkityksellistämistä on vaarana, ettei opetuksen ja tutkimus- ja kehitystyön integraatio toteudu tai laadunarvioinnissa käytettävät toiminnan indikaattorit jäävät paperitason mittareiksi, joilla ei ole opetustoimintaa muuttavaa tulkintaa. Ylimmän johdon lanseeraama ”linjaohjattamisen vahvistaminen” (H6) voi myös kuulostaa opettajien autonomiaa uhkaavalta toimenpiteeltä. Ilman merkityksellistämistä termit jäävät ”johdon puheeksi” (H6). Lähiesimies on tai ainakin hänen pitäisi olla tarpeeksi lähellä opetushenkilöstöä huomataksaan mahdollisen kuilun johdon puheen ja käytännön tekemisen välillä. Lähiesimiestä tarvitaan termien tulkkina,

mutta muutoksen tulkki symbolisen orientaation omaksunut lähiesimies ei halua olla. Sen sijaan hän haluaa rakentaa muutoksen merkityksen opettajien kanssa yhteistyössä, ts. muutoksen merkityksellistäminen on sosiaalista (vrt. Weick 1995; Gioia & Chittipeddi 1991).

POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää, miten ammattikorkeakouluopettajien lähiesimiehet rakentavat merkitystä omalle johtamiselleen. Bolmanin ja Dealin kehysmallia käytettiin hyväksi johtamiseen liitettyjen merkitysten analyysissa. Laadullinen analyysi tuotti rikkaan kuvauksen ammattikorkeakouluorganisaatioissa työskentelemisestä ja uutta tietoa lähiesimiestyön haasteista. Vain ymmärtämällä lähiesimiestyötä voidaan sitä kehittää. Tutkimuksen kontribuutiona voidaan pitää myös Bolmanin ja Dealin kehysmallin soveltamista suomalaisen korkeakoulututkimukseen.

Tutkimuksen suosituksena on, että opettajien lähiesimiesten työnkuvasta tulisi keskustella joksikin ammattikorkeakoulussa. Jos ajatuksena on, että lähiesimiehen tehtävä vaatii ainoastaan rakennekehityksen käyttöä, on tämä syytä tehdä selväksi kaikille osapuolille. Lähiesimiehen itsensä tai ammattikorkeakouluopettajien ei silloin tulisi odottaa enempää tehtävältä tai sen tekijältä. Lähiesimies tekee tarkan toimenkuvansa puitteissa sitä työtä, jota häneltä rationaalisessa komentoketjussa odotetaan ja jota managerialistinen näkemys korkeakouluorganisaatioiden luonteesta korostaa. Lähiesimies on tärkeä, mutta helposti vaihdettavissa. Hänen keskeistä osaamistaan on kyky analysoida, suunnitella ja arvioida. Rakennekehityksen ympärille rakentuva johtamisorientaatio sopii erityisen hyvin ammattikorkeakouluorganisaatioon, joka haluaa täyttää lähiesimiestehtävät määräaikaisina ja korostaa ylimmän johdon roolin keskeisyyttä muutoksen johtamisessa.

Jos halutaan korostaa henkisten voimavarojen kehityksen mukaista yksilöllistä orientaatiota johtamiseen, tulisi lähiesimiehen tuntee opettajien työn haasteet. Tällöin lähiesimiehen oma opettajatausta ja mahdollisuus sitoutua pitkäaikaiseen lähiesimiestyöhön olisivat tärkeitä edellytyksiä tehtävässä menestymiselle. Jos ammattikorkeakoulu niin haluaisi, voisi se teh-

dä lähiesimiehistä organisaation keskeisiä yhteistyöpromootoreita. Opettajien siirtyminen yhteistyöareenalle tapahtuu joskus toki myös spontaanisti, mutta matka kaikki opettajat kattavaan ammattikorkeakoulujen yhteistyökulttuuriin on vielä pitkä. Ammattikorkeakoulujen yhteistyökulttuurin rakentaminen on haastavaa (vrt. Auvinen 2008; Savonmäki 2007), mutta välttämätöntä, jotta ammattikorkeakoulut voisivat muuttua. Tutkimustulosten perusteella lähiesimiehet olisivat motivoituneet ottamaan haasteen vastaan ja rakentamaan omaa ammatti-identiteettiään yhteistyökulttuurin edistäjinä, mikäli ammattikorkeakoulu sen roolin heille soisi. Haastavuuden takia yhteistyön rakentamisen merkitys voisi tuoda lähiesimiehen profession tärkeän ammatillisen motivaation ja erityismandaatin, jota omassa ammattikorkeakouluorganisaatiossa voitaisiin arvostaa sen takia, että uudenlainen yhteistyökulttuuri nähdään ammattikorkeakoulumuutoksen keskeisenä edellytyksenä (vrt. Auvinen 2008; Savonmäki 2007).

Jotta yksilöllistä johtamista voitaisiin harjoittaa henkisten voimavarojen kehyksen orientaatiolla ammattikorkeakoulujen lähiesimiestyössä, vaadittaisiin kuitenkin uudelleenarviointia siitä, kuinka monta opettajaa yhdellä ammattikorkeakoulu-esimiehellä voi olla johdettavanaan. Jos johtamisjäteet määrittävät yhdelle esimiehelle yli 25 tai jopa 40 opettajaa alaisuuteeseen, on jo lähtökohtaisesti haastavaa yrittää kuroa kuitua opetustyön ja hallinnollisen areenan välillä. Löyhät kytkökset areenoiden välillä johtavat siihen, että ammattikorkeakouluopettaja kohtaa esimiehensä vain silloin, kun hän joutuu keskustelemaan työhönsä tarvittavista resursseista. Laajat johtamisjäteet voidaankin nähdä myös ammattikorkeakoulun valintana ja näkyvänä organisatorisena symbolina siitä, että muutosten edistäminen on opettajan oma asia eikä opettajan esimiehellä ole teoreettisestikaan varattuna aikaa keskusteluun siitä, miten organisaation ja yksilön tarpeet voidaan yhdistää.

Ammattikorkeakoulujen lähiesimiehille ja heidän omille esimiehilleen kyky katsoa ammattikorkeakoulua poliittisesta kehyksestä käsin voisi olla monessa suhteessa hedelmällistä. Poliittinen kehys tarjoaa orientaation organisaatiotodellisuuksiin, joihin rationaaliset selitysmallit eivät managerialististen kulttuurin korkeakouluympäristössä pure. Vaikka ammatti-

korkeakoulutoimintaa suunnitellaan, mitataan ja dokumentoidaan yksityiskohtaisen huolellisesti, jotkut suunnitelmat näyttävät onnistuvan, jotkut taas eivät. Joitakin ammattikorkeakouluissa asetettuja tavoitteita taas saavutetaan, vaikkei tehtyjä suunnitelmia kirjaimellisesti noudatettukaan. Jotkut toimenpiteet taas veivät toiseen suuntaan kuin haluttiin, mutta osoittautuvat käytännössä loppujen lopuksi hyödyllisiksi. Ammattikorkeakouluorganisaatioissa voidaan nähdä myös leijuvan ilmaa monia ratkaisuja, jotka saattaisivat sopia moneen mahdolliseen ongelmaan (vrt. organisatorisen päätöksenteon roskakorimalli Cohen ym. 1972; Cohen & March 1974). Tällaisia sopivia ratkaisuja moneen ammattikorkeakouluongelmaan ovat mm. työelämysuhteiden tiivistäminen, tutkimus- ja kehitystyön ja opetuksen integraatio ja opinto-ohjauksen voimistaminen. Jopa lähiesimiesroolin muuttaminen voidaan nähdä organisatorisen päätöksenteon roskakorista poimittavana moneen ongelmaan sopivana ratkaisuna.

Ammattikorkeakoulujen esimiesten voisi olla hyödyllistä havaita, että rationaalisen ja tehokkuutta korostavan kulttuurin korostaminen saattaa johtaa myös ei-haluttuihin tuloksiin ammattikorkeakouluorganisaatiossa. Opettajan näkökulmasta rationaalisiin panos-tuotossuhde oman työorientaation ja saavutettavan palkan välillä (*"minimiefortilla maksimipalkka"* H14) tuskin edistää toivottua muutosta ammattikorkeakouluorganisaation tasolla.

Bolmanin ja Dealin (1994) mukaan yksi pahimmista ajatteluvirheistä on uskoa, että johtajuus on sitä, että johtaja kertoo alaisille, mitä tulee tehdä ja olettaa, että työ tulee näin tehdyksi. Bolmanin ja Dealin mukaan johtajuus on aina poliittista. Siinä on aina perimmiltään kysymys siitä, miten ihmisten väliset ristiriidat voidaan ratkaista niin, että organisaatio saadaan tuottavaksi. Yksi tutkimuksen suosituksista onkin, että poliittisen kehyksen mukainen johtamisorientaatio on lähiesimiehille sitä arvokkaampaa, mitä kirkkaammin managerialistinen eetos pelkistää ammattikorkeakoulujen organisaatiotodellisuuden tutkintokoneen metaforan alle, sillä poliittinen orientaatio auttaa ymmärtämään korkeakouluorganisaatioiden monimutkaista perusluonnetta.

Tutkimuksen suosituksena on, että ammattikorkeakoulujen lähiesimiehiä tulisi rohkaista

käymään keskustelua opettajien kanssa ammattikorkeakoulun, koulutusohjelmien ja opettajan työn merkityksestä. Keskustelun avulla muutos merkityksellistyy tulevaisuudeksi, josta jokainen opettaja löytää oman roolinsa. Lähiesimiehen roolina on olla keskustelun aloitteentekijä ja ylläpitäjä, ei strategiaa implementoiva tai visiota alaisten päälle kaatava sankari. Tämänkaltaiseen yhteiseen dialogiin kannustavan lähiesimiehen rooli on kuitenkin nöyryydessään varsin vaativa. Avatessaan oven keskustelulle kaikista siitä, mikä ei ole itsestään selvää, avataan ovi myös organisaation tarkastelulle poliittisesta kehyksestä käsin. Näin ollen lähiesimiehen mahdollistama keskustelu esimerkiksi siitä, miten koulutusohjelman opiskelijat saadaan tutkimalla oppimaan ja oppimalla tutkimaan kääntyy helposti ihmettelyksi siitä, miten työelämäprojekteihin perustuvaa opetusta resursoidaan luokkahuoneopetukseen verrattuna ja miten epäoikeudenmukaiseen resursointiin tämä johtaa. Lähiesimieheltä ja korkeakouluorganisaatiolta vaaditaan rohkeutta ja ymmärrystä tuoda dialogissa esille organisaation samanaikaiset mutta ristikkäiset intressit ja myöntää, ettei niitä pystytä ainakaan toistaiseksi sovittamaan yhteen (vrt. Askling & Stensaker 2002).

Kehysmallin mukaan johtaminen on tehokasta, jos johtajat käyttävät useita johtamiskehyksiä, ja useamman kuin kahden kehyksen käyttö voi tukea muutosten johtamista. Taito tarkastella omaa johtamistaan neljästä eri kehyk-

sestä käsin voi tarjota mahdollisen tehokkuuden lisäksi ammattikorkeakoulujen lähiesimiehille joustavuutta ajatteluun ja eväitä omassa työssä selviämiseen. Tutkintokoneen yskimiseen voi olla monta syytä. Erilaiset kehykset auttavat näkemään ammattikorkeakoulujen lähiesimiestyötä eri perspektiiveistä käsin ja merkityksellistämään lähiesimiestyön ristiriitaisuuksia.

Parasta olisi, että lähiesimies voisi saada työnsä tarkasteluun keskustelukumppanikseen oman esimiehensä ja vertaiskollegansa. Yhdessä kannattaisi pohtia, minkälaiseksi lähiesimiehen rooli omassa ammattikorkeakoulussa halutaan rakentaa. Yhdessä voitaisiin keskustella myös siitä, halutaanko lähiesimiestehtävän resursointiin panostaa niin, että tehtävään kuuluisi mandaatti edistää opettajien yhteistyökulttuuria ja velvoite kehittää dialogista merkityksellistämisen prosessia yhteisesti opettajien kanssa. Jos lähiesimiehelle ei haluta lainkaan antaa roolia muutoksen johtamisessa, on ammattikorkeakouluissa syytä miettiä, miten muutos mahdollistetaan ja pohtia, uskotaanko ammattikorkeakoulussa siihen, että visio ja strategia valuvat organisaatioissa ylimmän johdon puheista käytännön muutoksiksi. Ammattikorkeakoulujen omaleimaista identiteettiä muutoskyvykkäinä korkeakouluina täytyy rakentaa myös niiden johtamisjärjestelmien kehittämisen kautta. Korkeakouluorganisaatioiden erityisluonne asettaa myös yksityissektorilta kopioidut johtamismallit kriittiseen valoon.

VIITE

¹ Hallinnon Tutkimus ei tavallisesti julkaise väitöskirjoista tehtyjä ns. tiivistelmäartikkeleja. Lehdessä voidaan kuitenkin julkaista artikkeleita,

jotka pohjautuvat englanninkielisiin väitöskirjoihin. – *Toimitus*

LÄHTEET

Ammattikorkeakoululaki 351/2003.
Aarrevaara, T. (2006). Ammattikorkeakoulujen tulosyksikön välineet asiantuntijuuden tukemiseksi. Teoksessa Aarrevaara, T. & Stenvall, J. (toim.), *Kriittinen ajankuva* (s. 107–125). Tampere: Tampere University Press.
Ahola, S. (1997). 'Different but equal' – student expectations and the Finnish dual higher edu-

cation policy. *European Journal of Education*, 32(3), 291–302.
Ahola, S. (2006). From "different but equal" to "equal but different": Finnish AMKs in the Bologna process. *Higher Education Policy*, 19(2), 173–186.
Antikainen, E.-L. (2005). *Kasvuorientoitunut ilmapääri esimiestyön tavoitteena: Tapaustutkimus*

- ammattikorkeakoulussa. Tampere: Tampere University Press.
- Asking, B. & Stensaker, B. (2002). Academic leadership: Prescriptions, practices and paradoxes. *Tertiary Education and Management*, 8(2), 113–125.
- Auvinen, P. (2008). Collaboration can achieve wonders. Teoksessa Kotila, H. & Gore, K. (Eds.), *The changing role of the teacher* (s. 7–13). Helsinki: HAAGA-HELIA.
- Bensimon, E. M. (1989a). The meaning of “good presidential leadership”: A frame analysis. *Review of Higher Education*, 12(2), 107–123.
- Bensimon, E. M. (1989b). A feminist reinterpretation of presidents’ definitions of leadership. *Peabody Journal of Education*, 66(3), 143–56.
- Bensimon, E. M. (1990). Viewing the presidency: Perceptual congruence between presidents and leaders on their campuses. *The Leadership Quarterly*, 1, 71–90.
- Bergquist, W. H. (1992). *The four cultures of the academy: Insights and strategies for improving leadership in collegiate organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bergquist, W. H. & Pawlak, K. (2008). *Engaging the six cultures of the academy: Revised and expanded edition of the four cultures of the academy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Birnbaum, R. (1988). *How colleges work. The cybernetics of academic organization and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bleiklie, I., & Kogan, M. (2007). Organization and governance of universities. *Higher Education Policy*, 20(4), 477–493.
- Bolman, L. G. (2011). *Reframing research*. Haettu sivulta http://www.leebolman.com/leadership_research.htm, 15.5.2011.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1984). *Modern approaches to understanding and managing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991a). Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector analysis. *Human Resource Management*, 30(4), 509–534.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991b). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1994). Looking for leadership: Another search party’s report. *Educational Administration Quarterly*, 30(1), 77–96.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2008). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolman, L. G., & Gallos, J. V. (2011). *Reframing academic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- de Boer, H.F. & Enders, J. & Leisyte, L. (2007). Public sector reform in Dutch higher education: The organizational transformation of a university. *Public Administration*, 85(1), 27–46.
- Cohen, M. D. & March, J. G. & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25.
- Cohen, M. D. & March, J. G. (1974). *Leadership and ambiguity: The American college president*. New York: McGraw-Hill.
- Crist, B. E. (1999). *A study of the relationship of the job satisfaction of chief academic officers of institutions of higher education and the perceived leadership style of the institution’s president*. Ed. D. thesis. West Virginia University. Haettu sivulta <http://etd.wvu.edu/templates/showETD.cfm?recnum=775>, 24.7.2008.
- DeFrank-Cole, L. M. (2003). *An exploration of the differences in female and male self-perceptions of presidential leadership styles at colleges and universities in West Virginia*. Ed. D. thesis. University of Pittsburgh. Haettu sivulta <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=765205311&Fmt=7&clientId=65345&RQT=309&VName=PQD>, 24.7.2008.
- Dunford, R. W. & Palmer, I. C. (1995). Claims about frames: Practitioners’ assessment of the utility of reframing. *Journal of Management Education*, 19(1), 96–105.
- Ferlie, E. & Musselin, C. & Andresani, G. (2008). The ‘steering’ of higher education systems: A public management perspective. *Higher Education*, 56(3), 325–348.
- Fletcher, J. K. & Käufer, K. (2003). Shared leadership. Paradox and possibility. In Pearce, C.L. & Conger, J.A. (Eds.), *Shared leadership. Reframing the hows and whys of leadership* (s. 21–47). Thousand Oaks: Sage.
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448.
- Heimovics, R. D. & Herman, R. D. & Jurkiewicz Coughlin, C. L. (1993). Executive leadership and resource dependence in nonprofit organizations: A frame analysis. *Public Administration Review*, 53(5), 419–427.
- Heinonen, J. E. A. (2006). *Suomalaisten tiede- ja ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ohjaajien silmin*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Huuhka, M. (2004). *Johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa*. Oulu: Oulun yliopisto.
- Kekäle, T. & Heikkilä, J. & Jaatinen, P. & Myllys, H. & Piilonen, A.-R. & Savola, J. (2004). *Ammattikorkeakoulujen jatkotutkinto. Käynnistysvaiheen arviointi*. Helsinki: Korkeakoulujen arviointineuvosto.

- Kettunen, J. (2008). A conceptual framework to help evaluate the quality of institutional performance. *Quality Assurance in Education*, 16(4), 322–332.
- Kettunen, J. (2009). *Essays of strategic management and quality assurance*. Oulu: Oulun yliopisto.
- Kettunen, J. (2010). Strategy process in higher education. *Journal of Institutional Research*, 15(1). Haettu sivulta <http://www.aair.org.au/articles/volume-15-no-1/15-1-strategy-process-in-higher-education>, 1.8.2011.
- Kezar, A. J. & Carducci, R. & Contreras-McGavin, M. (2006). Rethinking the “L” word in higher education. *ASHE Higher Education Report*, 31(6).
- Kezar, A. & Eckel, P. & Contreras-McGavin, M. & Quaye, S. (2008). Creating a web of support: An important leadership strategy for advancing campus diversity. *Higher Education*, 55(1), 69–92.
- Lahtinen, P. (2009). *Ikääntyvän opettajan ammatillista kasvua ja osaamista tukeva johtaminen ammattikorkeakoulussa*. Tampere: Tampere University Press.
- Maitra, A. (2007). *An analysis of leadership styles and practices of university women in administrative vice presidencies*. Ph. D. thesis. Bowling Green State University. Haettu sivulta <http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc%5Fnum=bgsu1178711590>, 24.7.2008.
- Morgan, G. (1997). *Images of organization*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage.
- Mosser, N. R. & Walls, R. T. (2002). Leadership frames of nursing chairpersons and the organizational climate in baccalaureate nursing programs. *Southern Online Journal of Nursing Research*, 3(2).
- Mäki, K. & Saranpää, M. (2010). *Paradokseja ja tulkintafoorumia – johtamistoimintaa ammattikorkeakoulussa*. Helsinki: HAAGA-HELIA.
- Mäki, K. & Vanhanen-Nuutinen, L. & Töytäri-Nyrhinen, A. (2011) ”Mitä otat pois jos uutta tulee tilalle?” – ajanhallinta ja johtaminen ammattikorkeakouluissa. *Kasvatus 1/2011*.
- Neuvonen-Rauhala, M. (2009). *Työelämälähtöisyyden määrittäminen ja käyttäminen ammattikorkeakoulun jatkotutkintokokeilussa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Nikander, L. (2003). ”Hyvää mieltä ja yhteistyötä”: Johtajien ja esimiesten käsityksiä johtajuudesta ammattikorkeakoulussa. Hämeenlinna; Tampere: Hämeen ammattikorkeakoulu; Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Ojala, K. & Ahola, S. (2009). *Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot työmarkkinoilla*. Valmistuneiden kokemukset ja koulutuksen vaikuttavuus. *Projektin väliraportti 03/09*. Haettu sivulta <http://ruse.utu.fi/publications/online.html>, 9.3.2010.
- Okkonen, E. (toim.). (2003). *Ammattikorkeakoulun jatkotutkinto - lähtökohdat ja haasteet*. Julkaisu 1. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Okkonen, E. (toim.). (2004). *Ammattikorkeakoulun jatkotutkinto – toteutuksia ja kokemuksia*. Julkaisu 2. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Okkonen, E. (toim.). (2005). *Ammattikorkeakoulun jatkotutkinto - tulokset ja tulevaisuus*. Julkaisu 3. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Orton, J. D. & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15(2), 203–223.
- Palmer, I. & Dunford, R. (1996a). Reframing and organizational action: The unexplored link. *Journal of Organizational Change Management*, 9(6), 12–25.
- Palmer, I. & Dunford, R. (1996b). Conflicting uses of metaphors: Reconceptualizing their use in the field of organizational change. *Academy of Management Review*, 21(3), 691–717.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18(1), 47–57.
- Pratt, J. & Kekäle, T. & Maassen, P. & Papp, I. & Perellon, J. & Uitti, M. (2004). *Equal, but different - an evaluation of the postgraduate polytechnic experiment in Finland – final report*. Tampere: Finnish Higher Education Evaluation Council.
- Puusa, A. (2007). *Tulkinta organisaatio-identiteetin luonteesta ja ilmentymisestä: ”Keitä me organisaationa oikeastaan olemme?”*. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Raudaskoski, L. (2000). *Ammattikorkeakoulun toimintaperustaa etsimässä: Toimilupahakemusten sisällönanalyttinen tarkastelu*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Ropo, A. & Eriksson, M. & Sauer, E. & Lehtimäki, H. & Keso, H. & Pietiläinen, T. (2005). *Jaetun johtajuuden särmit*. Jyväskylä: Talentum Media.
- Salo, P. (2002). *Skolan som mikropolitisk organisationen studie i det som skolan är*. Åbo: Åbo Akademis förlag.
- Sasnett, B. & Ross, T. (2007). Leadership frames and perceptions of effectiveness among health information management program directors. *Perspectives in Health Information Management*, 4(8). Haettu sivulta <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2047298/>, 29.5.2009.
- Savonmäki, P. (2007). *Opettajien kollegiaalinen*

- yhteistyö ammattikorkeakoulussa: mikropoliittinen näkökulma opettajuuteen.* Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos.
- Scott, D. K. (1999). A multiframe perspective of leadership and organizational climate in intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 13(4), 298–316.
- Thompson, M. D. (2000). Gender, leadership orientation, and effectiveness: Testing the theoretical models of Bolman & Deal and Quinn. *Sex Roles*, 42(11/12), 969–992.
- Thompson, D. F. & Farmer, K. C. & Beall, D. G. & Evans, D. J. & Melchert, R. B. & Ross, L. A. (2008). Identifying perceptions of professionalism in pharmacy using a four-frame leadership model. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 72(4), 1–8.
- Tiusanen, O. (2005). *Työyhteisön kehittäminen ja tärkeimmät muutosvälineet: Tapaustutkimus Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulun eli Helian henkilöstön ja johdon kehittämiskäsityksistä, muutosvälineistä ja muutosmalleista 1995–1997.* Tampere: Tampere University Press.
- Toikka, M. (2002). *Strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakoulussa: Tapaustutkimus Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta.* Tampere: Tampere University Press.
- Turley, C. L. (2004). A frames analysis of radiation therapy program director leadership. *Radiation Therapist*, 13(1), 15–19.
- Vidgrén, M. (2009). *Koulutusinnovaatiotoiminnan tukemisen ja johtamisen mallintaminen – tapaustutkimus monialaisen ammattikorkeakoulun terveystieteiden osastolta.* Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Vuori, J. (2011). *Leadership frames of program directors at Finnish universities of applied sciences.* Tampere: Tampere University Press.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations.* Thousand Oaks: Sage.