

Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Tuotantotalouden koulutusohjelma

**Barbara Nyman**

**EVTEKistä ja Stadiasta Metropoliksi –  
organisaatioiden yhdistyminen EVTEKin henkilöstön näkökulmasta**

Insinööriyö 26.1.2009

Ohjaava opettaja: yliopettaja

Antero Putkiranta

## Metropolia Ammattikorkeakoulu

## Insinööriyön tiivistelmä

Tekijä	Barbara Nyman
Otsikko	EVTEKistä ja Stadiasta Metropoliksi – organisaatioiden yhdistyminen EVTEKin henkilöstön kannalta
Sivumäärä	50
Aika	26.1.2009
Koulutusohjelma	Tuotantotalous
Tutkinto	insinööri (AMK)
Ohjaava opettaja	yliopettaja Antero Putkiranta
<p>Insinööriyössä kuvataan kahden pääkaupunkiseudun ammattikorkeakoulun, EVTEKin ja Stadian, yhdistymistä uudeksi Metropolia ammattikorkeakouluksi. Näkökulma on EVTEKin tekniikan alan henkilöstön kokemuksissa fuusion suunnitteluvaiheessa.</p> <p>Tavoitteena oli saada selville henkilöstöä eniten askarruttavat aihealueet ja miten näitä alueita käsitellään muutosjohtamisen kirjallisuudessa. Tavoitteena on täten selvittää, mihin asioihin Metropolian johdon tulisi keskittyä henkilöstön johtamisessa, kun siirrytään fuusion toteuttamiseen.</p> <p>Henkilöstön haastatteluista nousi esiin erilaisia aihepiirejä, joista viestintä ja johtaminen liittyvät itse fuusioprosessiin. Tulevan organisaation kulttuureihin liittyvät työsuhteita, opetuksen sisältöä ja hallintoa koskevat aihepiirit. Käymällä läpi henkilöstön aihealueet myös Metropolian johdon kanssa saatiin toinen näkökulma ja tutkittiin, saatiinko kysymyksiin vastauksia. Muutosta tarkasteltiin myös yleisemmältä tasolta ja verrattiin EVTEKin tilannetta joihinkin muutosjohtamisen malleihin. Lopuksi esitettiin parannusehdotuksia ja arvioitiin niiden toteutettavuutta.</p> <p>Työssä saavutettiin esitetyt tavoitteet eli löydettiin henkilöstöä huolettavat aihealueet, käytiin niitä läpi alan kirjallisuuden kautta ja saatiin täten joukko toteutettavia parannusehdotuksia. Huomattiin, että parannusehdotukset eivät vaadi suuria rahallisia panostuksia tai suuria työmääriä, vaan suurelta osin vain parannettua viestintää.</p> <p>Työssä on saatu tuntumaa Metropolian suunnittelun todelliseen tilanteeseen, ja se toimii tiedon lisäämisessä hyvänä osana virallisten lausuntojen ohella. Tämän työn avulla Metropolian johto saa tietää mitä kysymyksiä henkilöstöllä on ja voi painottaa niitä enemmän. Työstä on suurin hyöty, mikäli sitä käyttävät Metropolian ylin johto sekä keskijohto, sillä kysymykset ovat pääasiassa suuriin linjoihin liittyviä. Työ toimii yhtenä perustana alkaneelle fuusion toteutusvaiheelle.</p>	
Hakusanat	Metropolia, fuusio, yhdistyminen, organisaatio, henkilöstö, muutosjohtaminen

Author	Barbara Nyman
Title	From EVTEK and Stadia to Metropolia – joining the two organizations from EVTEK personnel’s perspective
Number of pages	50
Date	26th of January 2009
Degree Programme	Industrial Engineering and Management
Degree	Bachelor of Engineering
Supervisor	Antero Putkiranta, Principal Lecturer
<p>The topic of this work is the merger of two Finnish metropolitan area Universities of Applied Sciences, the process of EVTEK and Stadia universities joining together to become Metropolia. The focus was on the experiences of EVTEK’s personnel in the planning phase of the merger.</p> <p>The main target was to find out the areas that the personnel was most concerned about, and study how these areas have been processed in the Change Management literature. The aim was thus to find out what actions the Metropolia Management should take when moving into the implementation of the merger.</p> <p>In the interviews of the personnel different themes were brought up, whereby Communication and Management were integrated into the merger process itself. Other themes were linked to the culture of the new organization. These were questions about administration, the contents of the education and the forms of employment. All these themes were also processed with the President of Metropolia, and a new angle was found there. The change was also observed on a more generic level and the position of EVTEK was compared to some aspects of Change Management theories. Some improvement suggestions were made and their applicability was also considered.</p> <p>The main targets of this work were met, i.e. the main concerns were identified, which then were reviewed based on the theories, and thus a group of suggested improvements emerged. It was found that the improvements do not require large investments or working resources, but mostly just improved communication.</p> <p>This work gave more perspective to the planned merger and functions as an addition to the official information. Metropolia’s Management can find out and concentrate on the major concerns of the personnel with the help of this work. The concerns are mostly connected to the main lines of Change Process, so the best users for this work are the Top and Middle Management of Metropolia. This work functions as a basis of the implementation phase of the merger.</p>	
Keywords	Change Management, Metropolia, merger, organization, personnel

## Sisällys

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto .....	6
2	Tutkimuksen taustaa.....	7
2.1	Tutkimustapa ja -alue .....	7
2.2	Fuusion johtamisen teoriaa.....	9
3	Oppilaitosten taustat .....	11
3.1	EVTEK-ammattikorkeakoulu .....	11
3.2	Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia .....	13
3.3	Metropolia ammattikorkeakoulu .....	14
4	Yhdistymisprosessi haastattelujen kautta.....	15
4.1	Kokemuksia EVTEKistä.....	16
4.2	Muutosprosessi Metropoliksi .....	17
4.3	Johtaminen .....	18
4.4	Työsuhde- ja virkasuhde-asiat.....	18
4.5	Muutoksen nopeus .....	19
4.6	Metropolian toimintatavat.....	19
4.7	Epäilyksiä .....	20
4.8	Odotuksen ilmapiiri.....	20
5	Haastatteluissa esiin nousseet aihepiirit koottuina .....	21
5.1	Työsuhteiden ja palkkojen määrittely .....	21
5.2	Opetuksen sisältö ja vaikutusmahdollisuudet .....	21
5.3	Hallinto ja byrokratia .....	23
5.4	Johtaminen ja valta .....	23
5.5	Viestintä .....	24
6	Metropolian rehtorin haastattelu elokuussa 2008.....	24
6.1	Työsuhteiden ja palkkojen määrittely .....	25
6.2	Opetuksen sisältö ja vaikutusmahdollisuudet .....	25
6.3	Hallinto ja byrokratia .....	26
6.4	Johtaminen ja valta .....	26

6.5	Viestintä .....	26
6.6	Näkemykset haastattelujen jälkeen.....	27
7	Toimintakulttuurit .....	28
7.1	Toimintakulttuurin merkitys ja huomioonottaminen .....	28
7.2	Toimintakulttuureihin liittyvät aihepiirit.....	29
8	Muutoksen johtaminen.....	30
8.1	Johtaminen ja valta muutosprosessissa .....	30
8.2	Viestintä muutosprosessissa .....	31
8.3	Näkökulmia muutokseen.....	32
9	Keskeiset tulokset.....	37
10	Yhteenveto .....	40
	Lähteet .....	43
	Liite 1 .....	45
	Kokemuksia EVTEKistä.....	45
	Muutosprosessi Metropoliksi .....	46
	Johtaminen .....	47
	Työsuhde- ja virkasuhdeasiat.....	48
	Muutoksen nopeus .....	49
	Metropolian toimintatavat.....	49
	Epäilyksiä .....	50
	Odotuksen ilmapiiri.....	50

## 1 Johdanto

Tässä työssä kuvataan kahden pääkaupunkiseudun ammattikorkeakoulun, EVTEKin ja Stadian, yhdistymistä uudeksi Metropolia-ammattikorkeakouluksi. Näkökulma on EVTEKin tekniikan alan henkilöstön kokemuksissa fuusion suunnitteluvaiheessa.

Tavoitteena on ollut saada selville henkilöstöä eniten askarruttavat aihealueet ja se, miten näitä alueita käsitellään muutosjohtamisen kirjallisuudessa. Tavoitteena on myös selvittää, mihin asioihin Metropolian johdon tulisi keskittyä henkilöstön johtamisessa kun siirrytään fuusion toteuttamiseen.

Henkilöstön haastattelujen kautta selvitetään eniten mieliä askarruttavat aihealueet. Aihealueista tutkitaan, mihin kokonaisuuteen ne mahdollisesti liittyvät. Käymällä läpi henkilöstön aihealueet myös Metropolian johdon kanssa saadaan toinen näkökulma ja tutkitaan saadaanko kysymyksiin vastauksia. Muutosta tarkastellaan myös yleisemmältä tasolta ja verrataan EVTEKin tilannetta joihinkin muutosjohtamisen malleihin. Lopuksi esitetään parannusehdotuksia ja arvioidaan niiden toteutettavuutta.

Toukokuussa 2008, viikoilla 20 ja 21, haastateltiin viittä EVTEK in tekniikan alan opetushenkilökunnan jäsentä ja kahta hallinnon henkilökuntaan kuuluvaa. Opetushenkilökunnasta 3kolmeedusti jotain tiettyä koulutusohjelmaa ja kaksi erillisempiä perusaineita. Kaikki haastateltavat olivat vakituisia työntekijöitä tai viranhaltijoita ja työskennelleet EVTEK issä jo useamman vuoden ajan. Haastattelut kestivät 0,5 – 2 tuntia. Haastattelut tehtiin siis noin 2,5 kk kuukautta ennen Metropolian toiminnan aloituspäivämäärää 1.8.2008. Haastateltavat saivat puhua vapaasti mielteistään Metropoliaa koskien, jolloin saatiin esiin kaikkein tärkeimmältä tuntuvat seikat. Esitetyt ajatukset esitetään tässä työssä anonymoineina. Nämä eri ihmisten ajatukset on yhdistetty aihepiireiksi. Haastatteluissa saavutettiin saturaatiopiste eli samat asiat alkoivat toistua. Samoja aihepiirejä käsitellään myös Metropolian rehtorin haastattelussa (tehty elokuussa 2008), jolloin saadaan myös fuusion johdon näkemys.

Työmenetelmä on haastatteluin toteutettava tapaustutkimus, jossa lähdetään analysoitavasta tapauksesta, ei ulkopuolisista yleistävistä teorioista. Haastattelujen

aihepiireistä nousee suurempia kokonaisuuksia ja näitä lähdetään tutkimaan teorian kautta. Aihepiireistä osa liittyy erilaisiin toimintakulttuureihin, esimerkiksi hallintoa tai opetuksen sisältöä koskien. Osa aiheista liittyy itse fuusioprosessiin. Sekä toimintakulttuureja että muutoksen johtamisprosessia käsitellään sitten kirjallisuuden näkemysten pohjalta. Muutosta käsitellään myös muutamien muiden teoreettisten näkökulmien avulla, joiden yhteydessä peilataan miten tässä muutoksessa on vastaava asia toteutunut. Näin on saatu käsiteltyä tätä tapausta monipuolisesti useasta eri näkökulmasta. Yhdistämällä haastattelujen asiat ja teoria saadaan parannusehdotuksia, joiden toteutettavuutta ja kustannuksia on myös karkeasti arvioitu.

Työstä toivotaan olevan hyötyä vastaavia fuusioita suunnitteleville. Se toimii myös palautteena Metropolian johdolle sekä muille fuusion valmistelutyöhön osallistuneille. Työ on erittäin tärkeä myös siksi, että se kuvaa missä tilassa Metropolian organisaatio on suunnitteluvaiheen lopussa ja sen kautta tunnistetaan henkilöstöjohtamisen keskittymistä vaativat alueet siirryttäessä fuusion toteuttamisvaiheeseen.

## **2 Tutkimuksen taustaa**

### **2.1 Tutkimustapa ja -alue**

#### **Aineistolähtöinen metodi**

Työn aineisto on kerätty luonnollisista tilanteista eli haastatteluista ja niiden lisäksi on käytetty täydentävinä lähteinä verkkomateriaalia. Materiaalista on koottu suurempia kokonaisuuksia ja niitä on sitten lähdetty tarkentamaan eri teorioiden ja vertailumateriaalin kautta. Kyseessä on siis laadullinen, hypoteesiton, aineistolähtöinen tutkimus.

#### **Tutkimusalueesta**

Yritysten fuusioista on saatavissa melko hyvin vertailuaineistoa, mutta niissäkään ei välttämättä keskitytä henkilöstön näkökulmaan. Yksityisellä sektorilla Suomessa eniten viime vuosina julkisuutta saanut Nokia Networks ja Siemensin verkkoliiketoiminnan yhdistymisen käyttäminen referenssinä olisi tuonut mukanaan tutkittavaksi eri maiden

kulttuurierot, joten se katsottiin liian erilaiseksi vertailukohtaksi. Telekommunikaatio ei nopean businessyhtymänsä takiaakaan ole hyvä vertailukohde koulutusosalalle.

Työhön pyrittiin löytämään vastaavaa tietoa jostain korkeamman koulutuksen yhdistymisestä, mutta esim. ruotsinkielisen helsinkiläisen ammattikorkeakoulun Arcadan synnyn vaiheista eri koulujen yhdistyessä ei ole saatavissa henkilöstön näkökulmaa. Arcadan 10-vuotisjuhlajulkaisu [1] ainoastaan kiittää henkilöstöä uuden yksikön luomisesta.

Tässä työssä onkin siis eniten käytetty vertailukohtana Kuntaliiton toimittamaa tutkimusta kuntien fuusioitumisesta [2]. Kunnilla on päätösraakenteensa ja muiden tekijöiden kautta paljon yhteistä koulutuslaitoksen kanssa. Esimerkiksi toiminnan asiakas tai kohde (opiskelija tai kuntalainen) ei ole välttämättä suoraan maksava asiakas. Tällöin asiakasmielipide ei vaikuta niin suoraan kuin yritysten toiminnassa. Päätöksenteossa mukana ovat kunnalliset päättäjät, julkinen raha ja toiminnan tavoitteena on yleisempi ”hyvä”, esimerkiksi kuntalaisten hyvinvointi tai pätevän työvoiman tuottaminen yrityksille.

Metropolia tulee olemaan osakeyhtiö, mutta todellisuudessa edellä mainitut lainalaisuudet pysyvät. Tietysti voidaan kysyä, mikä on tämän osakeyhtiön toiminnan tarkoitus (osakeyhtiölain mukaan tarkoituksena on oltava rahan tuottaminen omistajille). Päätöksentekijöinä ovat kuitenkin yhä omistajien eli kuntien päättäjät ja toiminnan tarkoituksena (oletettavasti) on hyvätasoisien koulutuksen antaminen opiskelijoille. Samankaltaisuus muiden julkisten organisaatioiden kanssa siis säilyy. Työn ulkopuolelle on jätetty yhdistymisen hallintomallit, poliittiset päätökset sekä myös stadialaisten mielipiteet, koska aikataulu ei sallinut työn laajentamista. Aikataulun salliessa olisi ollut hyvinkin kiinnostavaa tutkia mahdollisia eroja EVTEKin ja Stadian henkilökunnan odotuksissa sekä mahdollisia eroja hallinto- ja opetushenkilöstön välillä.

Työ keskittyy fuusion suunnitteluvaiheeseen ja yksi luonteva jatkotutkimuskohde olisikin myös fuusion toteutuksen seuraaminen. Hyvin kiinnostava tapaus vastaavalle tutkimukselle on myös tulevan Aalto-korkeakoulun (aiemmin Innovaatioyliopistoksi

kutsuttu) yhdistymisen prosessi. Siinä tulee yhdistymään kaksi hyvin suurta ja vahvaa korkeakoulua, Teknillinen Korkeakoulu ja Kauppakorkeakoulu ja yksi oleellisesti pienempi eli Taideteollinen korkeakoulu.

### **Tapaustutkimuksesta**

Työn näkökulma on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen määritelmiä on monia ja osa on jopa keskenään ristiriitaisia, seuraavassa kuitenkin muutamia tärkeimpiä määritteleviä tekijöitä. Tapaustutkimus ei ole tutkimusmetodi, vaan pikemminkin tutkimuksellinen näkökulma, jolla pyritään saamaan yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta asiasta. Metodeja voi olla erilaisia, vaikkapa haastattelut, tarkkailu tai erilaisten kirjallisten aineistojen analyysi. Tutkimuksessa lähdetään analysoitavasta tapauksesta, ei ulkopuolisista yleistävistä teorioista. Kuitenkin tapaustutkimuksessa pyritään linkittämään ko. tapaus johonkin yleisempään yhteyteen, joko teoreettiseen tai muihin tapauksiin. Se ei ole siis vain tapauksen kuvailua.

Tapaus ei ole otos jostakin isommasta joukosta, eikä sillä pyritä tilastolliseen yleistämiseen. Tapaustutkimuksessa tutkitaan syvällisesti yhtä tai muutamaa tapausta pyrkimättä liaksi yksinkertaistamaan niitä. [3.]

Tässä työssä tutkitaan yhtä tapausta eli Metropolian syntyä. Tutkimusmetodeja ovat olleet haastattelut, lehdistön seuraaminen, EVTEKin sisäisen verkon keskustelujen seuraaminen, tapauksen vertaaminen muihin vastaaviin sekä sen liittäminen kirjallisuuden muutosmalleihin.

## **2.2 Fuusion johtamisen teoriaa**

### **Fuusio koulutuslalla**

Koulutus on hyvin työvoimavaltaista kuten kuntienkin toiminta verrattuna vaikkapa teollisuuteen. Fuusioissa ei ole saatavissa samoja synergiaetuja kuin teollisuudessa: tuotekehitys ei ole olennaista, kilpailijaa ei useinkaan haluta poistaa markkinoilta.

Koulutuslalla fuusion hyötyjä voivat lähinnä olla mittakaavaedut toimintaa yhdistettäessä ja hallintoa tehostettaessa. Lisäksi voidaan vahvistaa oppilaitoksen

brändiä, jonka avulla voidaan kilpailla rahasta eli tässä tapauksessa siis julkisesta rahoituksesta, ei maksavien asiakkaiden ostamasta tuotteesta ja sitä kautta voitosta.

Koulutuksessa toiminnan tulos ei tule automaattisilta linjoilta, vaan suureksi osaksi henkilökohtaisen vuorovaikutuksen tuloksena. Tämän takia juuri henkilöstöasiat ovat aivan olennaisia koulutusympäristössä tapahtuvissa muutoksissa, ilman osaavaa henkilöstöä mitään tuloksia ei synny. Mikäli muutoksessa ei huolehdita henkilöstön toiminta- ja uudistumiskykyä, on riski että toimintakyky huononee ja tulos heikkenee. Pankkialalta tehty väitöskirja kertoo, että työteho romahtaa jopa 25 – 30 %, jos työpaikalla on odotettavissa järjestyttäviä muutoksia [2, s. 63].

### **Fuusion johtamisesta**

Fuusiossa muutos on sekä laajalle organisaatiossa leviävä että syvällisesti vaikuttava eli kyseessä on suurin muutostyyppi. Fuusio koskettaa ihmisiä myös tunteiden tasolla, sillä työ on tärkeä määrittelijä ihmisen identiteetille ja vahvistuvien brändien maailmassa myös ihmiset leimautuvat voimakkaasti työnantajaansa.

Muutoksen perustarkoitus on huolellisesti selvitettävä, muuten toteutusvaiheessa syntyy merkittäviä ongelmia. Muutoksen perustarkoitus selkiintyy, kun vastataan seuraaviin kysymyksiin:

- Miksi tämä muutos on oikea?
- Mikä on muutoksen kohde?
- Mitä organisaatio kykenee toteuttamaan?
- Mikä muutoksessa on tarkoituksenmukaista organisaatiokulttuurin ja vallitsevan tilanteen näkökulmasta?

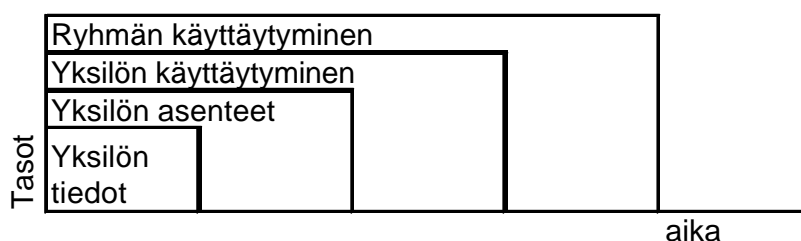
Toteutusvaihe seuraa vasta kun perustarkoitus on ymmärretty. [2, s. 29.]

Myös itsestäänselvyyksiin tulisi kiinnittää huomiota. Johdon tulisi miettiä jo varhaisessa vaiheessa, mikä on yhdistetyn työvoiman motivaatorakenteet ja poikkeavatko eri ryhmien työskentelytottumukset ja – filosofiat kovasti toisistaan. [4, s. 41.]

Fuusiosta on suurena riskinä, että kaikkein sitoutuneimmat työntekijät saattavat 'hypätä laivasta', mikäli he eivät hyväksy uuden organisaation toimintaperiaatteita. Myös fuusion toteuttamistapa itsessään saattaa karkottaa työntekijöitä, mikäli he kokevat että heitä ei arvosteta tai että edellisillä saavutuksilla ja työllä ei olekaan enää arvoa uudessa tilanteessa. Koulutusalan henkilöstökeskeisyyden vuoksi onkin erittäin tärkeää saada henkilöstö mukaan muutoksen tekemiseen eli tässä uuden koulun rakentamiseen.

### Muutoksen eri tasot

Muutosta voidaan kuvata monin eri tavoin ja monesta eri näkökulmasta, kuvassa 1 on yksi tapa. Ensimmäiseksi muutoksessa voidaan muuttaa yksilön tietoja. Siihen vaaditaan laajaa ja selkeää perustelua ja toistamista. Yksilön asenteiden muuttuminen on mahdollista, mikäli ihminen kokee uudet tiedot hyväksyttävänä ja merkityksellisinä. Seuraava muutoksen taso eli yksilön käyttäytymisen muutos eroaa suuresti eri ihmisten välillä. Jotkut lähtevät muuttamaan toimintaansa innokkaasti, toiset kokevat turvattomuutta ja muuttavat vasta pakon edessä. Jotta ryhmän käyttäytyminen voisi muuttua eli viimeinen taso toteutua, täytyy kuitenkin saada kaikki yksilöt mukaan, mihin voi siksi mennäkin huomattavan pitkä aika, jopa vuosia. [5, s. 90.]



Kuva 1. Muutoksen vaiheet yksilön tiedosta ryhmän käyttäytymiseen [5].

## 3 Oppilaitosten taustat

### 3.1 EVTEK-ammattikorkeakoulu

EVTEK-ammattikorkeakoulu muodostuu tekniikan, liiketalouden ja kulttuurin koulutusaloista. Tekniikan koulutusalan juuret ovat vuonna 1985 perustetussa Espoon - Vantaan teknillisessä oppilaitoksessa (EVTol), joka aloitti

ammattikorkeakoulutoiminnan kokeiluvalla vuonna 1992. Espoon – Vantaan teknillinen ammattikorkeakoulu sai vakinaisen toimiluvan ensimmäisten joukossa 1996. Lupaan sisältyi vaatimus monialaistumisesta.

Vuonna 1998 alkoi Espoon – Vantaan teknillisessä ammattikorkeakoulussa eli EVTEK:issä myös liiketalouden ja kulttuurialan opetus. Vantaan käsi- ja taideteollisuusoppilaitoksena vuonna 1984 aloittanut Muotoiluinstituutti ja Kauppiaiden kauppaoppilaitos, Mercuria Business School hoitivat alojen koulutuksen sopimuskoulutuksena. Vuonna 2000 Muotoiluinstituutti siirtyi hallinnollisesti osaksi EVTEKiä. Liiketalouden alan koulutus siirrettiin EVTEK:iin vuonna 2005. Samana vuonna Espoon – Vantaan teknillisen ammattikorkeakoulun nimeksi virallistettiin EVTEK-ammattikorkeakoulu. [6.]

### **EVTEKin avaintiedot**

EVTEKissä oli vuoden 2007 lopussa 189 opettajaa ja 151 opetusta tukevaa henkilöä. [2, s.6]. Opiskelijamäärä EVTEKissä on ollut noin 5000. Keskeyttämisaste vuonna 2007 oli 11,4 % [7.]

### **EVTEKin visio, toiminta-ajatus ja arvot**

EVTEKin vision 2008 mukaan EVTEK on arvostettu, vetovoimainen ja uusiutumiskykyinen kansainvälinen liiketalouden, kulttuurin ja tekniikan alat yhdistävä korkeakoulu. EVTEK avaa kilpailukykyisiä mahdollisuuksia uuteen osaamiseen ja yrittäjyyteen.

EVTEKin toiminta-ajatuksen mukaan EVTEK toteuttaa ammattikorkeakoulututkintoihin johtavaa ja elinikäiseen oppimiseen liittyvää koulutusta sekä harjoittaa oppimista, työelämää ja aluekehitystä tukevaa tutkimus- ja kehitystyötä ja eri toimijoiden välistä alueellista yhteistyötä

EVTEKin arvoja ovat avoimuus, johon liittyy rehellisyys, yhteisöllisyys ja viestintä. Myös ammattimaisuus on tärkeä arvo, joka ilmenee vastuullisuutena, vakuuttavuutena ja tuloksellisuutena yksilöinä ja organisaationa

Asiakaslähtöisyys arvona merkitsee oikea palveluasennetta kaikessa vuorovaikutuksessa. [8, s. 4.]

### **3.2 Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia**

Helsingin kaupungin ammattikorkeakoulukokeilun aloitti vuonna 1996 kymmenen oppilaitosta, jotka edustivat tekniikan alaa, sosiaali- ja terveystalaa sekä kulttuurin alaa. Seuraavana vuonna mukaan liittyi vielä kaksi kulttuurialan oppilaitosta. Vuonna 1999 Helsingin ammattikorkeakoulu sai toimiluvan ja opetusministeriön päätöksen vakinaistamisesta.

Helsingin ammattikorkeakoulun perustana olivat seuraavat oppilaitokset:

Helsingin kaupungin kauneudenhoitoalan ammattioppilaitos

Helsingin kaupungin laboratorioalan ammattioppilaitos

Helsingin kaupungin Roihuvuoren ammattioppilaitos

Helsingin kaupungin terveydenhoito-oppilaitos

Helsingin Konservatorio

Helsingin IV terveydenhuolto-oppilaitos

Helsingin sairaanhoito-opisto

Helsingin sosiaalialan oppilaitos

Helsingin taide- ja viestintäoppilaitos

Helsingin teknillinen oppilaitos

Kättilöopisto

Pop & Jazz Konservatorio

Vuonna 2001 Helsingin ammattikorkeakoulu otti käyttöönsä markkinointinimen Stadia [6.]

#### **Stadian avaintiedot**

Vuonna 2007 Stadiassa opiskeli noin 8000 ja loppututkinnon suoritti 1900 henkilöä. Opiskelujen keskeyttämisaste oli 9,1 %. [9, Avaintiedot.]

### **Stadian tehtävä, visio ja arvot 2007**

Stadian tehtävinä ovat ammatillisten asiantuntijoiden korkeakoulutus, aikuiskoulutus- ja työelämäpalvelut, tutkimus- ja kehitystyö, ammatillisen kasvun tukeminen ja alueellinen kehittäminen.

Stadian visiona on olla työelämän arvostama eurooppalainen korkeakoulu.

Stadian arvoja ovat, asiantuntijuus, uudistuminen, vastuullisuus sekä työelämäläheisyys [9, Tehtävä ja visio.]

### **3.3 Metropolia ammattikorkeakoulu**

#### **Metropolian avaintiedot**

Metropoliassa tulee olemaan noin 14 00 opiskelijaa ja henkilökuntaa noin 1100.

Metropolia Ammattikorkeakoulun neljä koulutusala ovat tekniikka ja liikenne, sosiaali- ja terveysala, liiketalous sekä kulttuuri, joilla kaikilla tarjotaan opetusta myös englanniksi.

#### **Metropolian toiminta-ajatus ja visio**

Metropolian toiminta-ajatuksena on edistää jäsentensä osaamista, luovuutta ja hyvinvointia. Ammattikorkeakouluna se vahvistaa erityisesti pääkaupunkiseudun työelämää, kulttuuria ja yhteiskunnan positiivista kehitystä tarjoamalla kansainvälisesti arvostettua koulutusta ja tuottamalla käytäntöläheisiä innovaatioita.

Metropolian visio vuodelle 2012 on olla arvioidun laadun perusteella Suomen tuloksellisin ja kilpailukykyisin ammattikorkeakoulu. Työelämäosaamista ja korkeakoulutusta yhdistävänä oppimisyhteisönä Metropolia kouluttaa yhteiskunnan arvostamia asiantuntijoita ja vastaa pääkaupunkiseudun haasteisiin tutkivalla ja tekevällä otteella – rohkeasti ja luotettavasti.” [6.]

#### **Yhdistymisen ajatus**

Metropolian rehtorin mukaan Metropolia Ammattikorkeakoulu yhdistää EVTEKin ja Stadian koulutustarjonnan ja asiantuntemuksen siten, että uudella ammattikorkeakoululla on entistä laajemmat mahdollisuudet tarjota opiskelijoille monipuolisia opiskelumahdollisuuksia ja oppimisympäristöjä. Tavoitteena on, että

opiskelija voi omaan opiskeluunsa kytkeä opintoja myös muilta aloilta, kuin siltä missä opiskelee, ja näin laajentaa omaa osaamistaan ja työmarkkinakelpoisuuttaan. Jo olemassa olevat ja uudet kansainväliset verkostot (mm. vaihtosopimukset), joita molemmissa nykyisissä korkeakouluissa on, tulevat kaikkien opiskelijoiden ulottuville yhdistymisen myötä. [10.]

Kuntafuusioissa on yleensä fuusion strateginen mielekkyys hyvin kuntalaisten ja henkilöstön nähtävissä. Jokin pieni, köyhä kunta ei enää pysty hoitamaan tarvittavia palveluja kuntayhteistyönkään avulla, vaan taloudellisista syistä sen täytyy liittyä suurempaan kuntaan. Kyseessä voi olla myös samanveroisten kuntien yhteenliittymä, jolla pyritään vahvistamaan koko seutua.

Metropolian synnyn perusajatus ei ole aivan niin kristallinkirkas. Kyseessä on kaksi oppilaitosta, jotka molemmat ovat suuria ja tunnettuja. Voidaan kysyä, missä vaiheessa koko ei enää takaakaan tehokkuutta vaan mennään optimikoon yli ja syntyykin vain lisää toiminnan jäykkyyttä. Yhdistymisen avulla voidaan tietysti saada lisää näkyvyyttä ja siten rahoitusta. Koulutuskentän yleisen muutoksentarpeen lisääntyessä erittäin suuri yksikkö saattaa olla paremmin turvassa leikkauksilta kuin useampi pieneempi olisi.

## **4 Yhdistymisprosessi haastattelujen kautta**

### **Metropolian virallinen linjaus henkilöstöstä muutoksessa**

Metropolian virallinen linjaus henkilöstön osuudesta muutostilanteessa on henkilöstötyöryhmän esityksestä 1.10.2007:

Henkilöstön kehittäminen ja osaamisen varmistaminen muutostilanteessa:

Henkilöstövoimavarojen riittävyys turvataan ennakoimalla työvoimatarpeet sekä panostamalla henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvointiin.

Henkilöstökoulutuksen painopisteet muutostilanteessa ovat uusien tehtävien ja uusien tietojärjestelmien edellyttämässä koulutuksessa sekä uusiin toimintatapoihin ja käytäntöihin liittyvässä koulutuksessa/perehdytyksessä. Myös organisaatiokulttuurin

muutokseen valmentavaan koulutukseen sekä johtamis- ja esimieskoulutukseen tulee myös panostaa.

Henkilöstön koulutusta varten laaditaan henkilöstön kehittämissuunnitelma tehdyn koulutustarvekyselyn sekä mahdollisten osaamiskartoitusten pohjalta. [11, s. 3.]

Edellä olevassa linjauksessa ei oteta mitään kantaa siihen, miten uusi organisaatiokulttuuri tulee muodostumaan. Mikä tulee siinä olemaan käytännön prosessi? Muutoksen iteratiivinen luonne ei myöskään käy ilmi, vaan vaikuttaa että on oletettu että tarvittavien muutosten edellyttämät toimenpiteet ovat melko selkeitä ja etukäteen suunniteltavissa.

### **Haastattelujen sisältö aihepiireittäin**

Seuraavissa luvuissa on esitetty haastatteluissa esille tulleet ajatukset koottuna yhdistävien otsikoiden alle. Huomattavaa on, että lausunnoissa olevat asiat itsessään voivat olla monitulkintaisia tai jopa tulkittu kokonaan virheellisesti. Kuitenkin juuri henkilökunnan tulkinnat ovat tässä oleellisia, sillä myös huhupuheet ja epävarmat totuudet muokkaavat ihmisten ajattelua ja toimintaa. Kaikkia faktoja ei ole jokaisen mahdollistakaan lähteä itse tarkistamaan.

Haastatteluissa saavutettiin saturaatiopiste eli samat aiheet alkoivat toistua, joten otos oli riittävän suuri. Liitteessä 1 on esitetty kaikki haastattelulausunnot. Kunkin aihepiirin kuvaavimmat lausunnot on esitetty seuraavissa luvuissa.

Hallinnon edustajien näkemykset on erotettu kunkin aihealueen loppuun, sillä ne poikkesivat jonkin verran opetushenkilöstön näkemyksistä.

#### **4.1 Kokemuksia EVTEKistä**

Haastateltavat ovat kokeneet EVTEK:n vahvuuksiksi avoimuuden, opetuksen tason, vaikuttamismahdollisuudet ja pienen henkilöstön vaihtuvuuden. Toisaalta kommentoissa käy ilmi, että EVTEK saattaa yhä olla melko teknisesti painottunut ja

opetustavoiltaan vanhanaikainen. Tämä näkemys oli kuitenkin vain joillakin haastateltavista, ja suurin osa näki perinteisen syvällisesti tekniikkaan keskittyvän opetuksen hyvänä asiana.

”EVTEKillä on ollut hyvä maine ja opiskelijat ovat työllistyneet asianmukaisesti.”

”EVTEK:in etuna ollut itsenäisyys, mikä motivoi työhön.”

”EVTEK:issä insinööri on koettu yhä teknispainotteiseksi, vaikka oikeasti maailmassa tarvitaan monitaitoisempia insinöörejä.”

Hallinnolta:

”On ollut hyvä ilmapiiri, saanut ja joutunut kehittämään.”

#### **4.2 Muutosprosessi Metropoliaksi**

Muutosprosessissa henkilöstö tuntui olevan huonosti informoitua eikä myöskään ymmärtänyt fuusion perustarkoitusta. Henkilöstö koki osallistumismahdollisuudet pieniksi ja mietti miten erilaiset strategiat voidaan yhdistää ja mitä se tarkoittaa opetuksessa.

”Verrattuna yritykseen tehty tosi huonosti, ei informaatiota.”

”Miten tällainen voi valmentaa työelämään? Opetamme muutosjohtamista ja sisäistä markkinointia, mutta emme tee sitä itse.”

”Metropolia Oy, mitä Oy tässä tarkoittaa? Kuka on asiakas? Vaikka on jo strategia, missio ja arvot, kenelle tätä teemme?”

”Ei ole ollut aikaa valmistella päätöksiä, jolloin niitä siirretään. Ei tehtävänantoja, organisaatorakenne ja sen miehitys epäselviä.”

Hallinnolta:

”Stadialla ja EVTEKillä ollut epävirallinen työryhmä, missä on yhdessä pohdittu jatkoa. Kulttuurit erilaisia, miten tulee sujumaan?”

EVTEK	Stadia
vähän muodollista	byrokraattinen
matala kuntayhtymän organisaatio	kaupungin organisaatio
paljon ulkomaalaisia	vähemmän ulkomaalaisia

### 4.3 Johtaminen

Tulevan Metropolian suuret linjaukset huolettivat esimieskysymyksissä, henkilöstö pohti korkeimman johdon kykyjä ja asiantuntemusta.

”Metropolian uuden rehtorin Konkolan tausta on kasvatustieteilijä, mikä ei anna tukea tähän työhön. Hän ei ehkä osaa luoda organisaatiota ja vaikuttaa epävarmalta. Hän on kai ollut vain Stadiassa; miten se tulee vaikuttamaan yhteistyöhön?”

”Ei ole tietoa, kuka oma esimies on tai edes milloin hänet valitaan.”

Hallinnolta

”Mitä järkeä tällaisessa väkisin yhdistymisessä? Rehtorimme joutuu lähtemään, samoin talousjohtaja kun häntä ei valittu uuteen asemaan. Annetaan tie tämyksen hävitä ihmisten mukana.”

### 4.4 Työsuhde- ja virkasuhde-asiat

Työntekijöitä tuntui huolettavan paljolti oma asema uudessa organisaatiossa sekä oma turva. Tätä voidaan ajatella Maslowin tarvehierarkian perinteisen tulkinnan kautta: ihmisiä kiinnostavat ensin perustarpeet kuten turva, vasta sitten itsensä toteuttaminen.

Varsinaista työn menetystä ei pelätty, sen sijaan palkan laskua ja työmäärän lisääntymistä.

”2 kk ennen aloitusta ei tiedetä palkkamallia. Ilmeisesti takuupalkka, mutta työmäärä voi nousta?”

”Uuden työehtosopimuksen ehtoja ei tiedetä.”

””Sopimustila on olemassa” on virallinen tieto, mutta kuka allekirjoittanut ja mitä on sovittu?”

Hallinnolta

”Olemme työsuhteessa eli se jatkunee normaalisti.”

”Taloustoimistossa ja palkanlaskennassa kaikki hieman epäselvää.”

#### **4.5 Muutoksen nopeus**

Työntekijät eivät uskoneet varsinaisen toiminnan muuttuvan juurikaan lähiaikoina, koska mitään uutta ei ole käytännön tasolle valmisteltu.

”Metropolian ensimmäinen vuosi mennee kuten ennenkin, koska mitään muutosta ei ole valmisteltu.”

”Yhdistyvän koulutusohjelman väki kahdessa eri paikassa, ei todellista yhteisyyttä. Teoriassa 1 koulutusohjelma (johtaja yhä valitsematta), jossa opiskellaan erillään mutta tehdään yhteinen lopputyö.”

#### **4.6 Metropolian toimintatavat**

Ajatukset tulevasta toiminnasta hajosivat enemmän kuin mikään muu aihepiiri. Odotuksia on monennäköisiä.

”Klusterin toiminta kiinnostavaa. Periaatteessa hyvä matriisimalli, mutta miten tulee realisoitumaan? Se on määrittelemättä. Missä on leadership, hyviä managereita kyllä on, mutta vain muutamia leadereita.”

”Hallinto lisääntynee, sinne uutta henkilöstöä.”

”Visionani oli myös kulttuuripuolen osaaminen. Opintoja olisi helpompi ottaa toisesta talosta. Voisi verkostoitua jo opintoaikana ja nähdä siten tulevaisuuden laajemmin. Sitä kautta voisi myös työllistyä laajemmin.”

#### **4.7 Epäilyksiä**

Suoria pelkoja aiheuttivat eniten byrokratian lisääntyminen, rahan väheneminen ja itsenäisyyden menetys.

”Byrokratia lisääntynee.”

”Mitkä tulevat olemaan tiimin toimintaedellytykset esim. rahankäyttö? Jääkö itsenäisyyttä?”

”Kun Stadialla ei ole ollut vastaavaa linjaa, tuleeko olemaan vain syventymisvaihtoehto ja häviää itsenäisenä? Linjamme ei ole ollut muotiala, vaan opiskelijoita on ollut tasaisesti ja työllistyneet hyvin. Onko tällaiselle tilaa jatkossa.”

#### **4.8 Odotuksen ilmapiiri**

Erityisesti opetushenkilöstö odotti Metropolian alkua sekavin tuntein toukokuun puolivälissä 2008.

”En odota kovin positiivisesti. Ei tiedetä organisaatiota, esimiestä tai mitä opetetaan.”

Hallinnolta:

”Mielenkiinnolla odota, vain vähän tietoa. Klusterin kokonaistarpeiden löytäminen on kiinnostavaa. Olen varautunut, että voi olla ihan uudenlaistakin. Tuleeko ryhmäämme ulospäin näkyvä henkilö, joka vastaisi palvelujen näkyvyydestä ja kokonaisuudesta? Sellainen olisi tarpeen, mikäli halumme kansainvälistyä.”

## **5 Haastatteluissa esiin nousseet aihepiirit koottuina**

Tähän lukuun on yhdistetty edellä mainittujen haastattelulausuntojen asioita ja muodostettu niistä suurempia aihepiirejä. Näin niistä saadaan hieman suurempia kokonaisuuksia, joita on helpompi käsitellä jatkossa.

### **5.1 Työsuhteiden ja palkkojen määrittely**

Haastatteluissa kävi ilmi huoli tulevasta palkkamallista. Työmäärä varsinkin oli epäselvää, vaikka sinänsä uskottiin että rahamäärä pysyy samana. Työmäärän määrittely on ollut erilaista Stadiassa ja EVTEKissä, Stadiassa on ollut enemmän projekteja ja EVTEKissä tuntiopetusta. Opettajien palkkojen määräytymisperuste muokkaa luonnollisesti myös toimintatapoja.

Ravintoedusta oli keskustelu EVTEK:n sisäisessä OVI-portaalissa tammikuussa 2008. Tällöin Metropolian rehtori Riitta Konkola vastasi itse hyvin yksityiskohtaisesti lainaten verohallinnon päätöksiä ja kertoen ruokaedun tulevat linjaukset hyvin tarkasti. [10.] Sen sijaan palkkamallista ei henkilökunnalla ollut tietoa vielä toukokuun puolivälissä 2008.

### **5.2 Opetuksen sisältö ja vaikutusmahdollisuudet**

EVTEKiläisten tekniikan alan vastauksissa kuului ylpeys opetuksen hyvästä tasosta. Selvästi pelättiin, että Stadian huonommaksi koettu opetuksen taso tulee olemaan hyväksyttyä uudessa Metropoliasa. Tätä käsitystä tukevat OPALAsa eli ammattikorkeakoulujen opiskelijapalautejärjestelmästä saadut tulokset. Järjestelmän avulla kerätään valmistuvilta opiskelijoilta palautetta muun muassa työharjoittelun, opetuksen ja ohjauksen onnistumisesta sekä työllistymistilanteesta. Kysymykset on laadittu opetusministeriön ja ammattikorkeakoulujen yhteistyönä.

Taulukossa 1 on EVTEKläisten ja stadiaalaisten vastaukset prosenttiosuuksina vuodelta 2007 väitteeseen ”Opetus AMK:ssa on ollut asiantuntevaa ja korkeatasoista” [12].

*Taulukko 1. Opiskelijoiden OPALA vastauksia opetuksen tasosta [12.]*

EVTEK

	Kulttuurin ala	Tekniikan ja liikenteen ala	Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	-	Yhteensä
Täysin eri mieltä	0	1,4	0,5		1
Osittain eri mieltä	23,7	14,2	21,6		17,4
Osittain samaa mieltä	57,6	63,1	65,8		63,4
Täysin samaa mieltä	18,6	21,3	12,1		18,2

Stadia

	Kulttuurin ala	Matkailu, ravitsemis- ja talousala	Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	Tekniikan ja liikenteen ala	Yhteensä
Täysin eri mieltä	1,4	6,9	6,5	5,4	5,7
Osittain eri mieltä	15,3	48,3	39,3	27,6	33,1
Osittain samaa mieltä	69,4	41,4	47,3	56,1	52,3
Täysin samaa mieltä	13,9	3,4	6,9	10,8	8,9

samaa mieltä					
-----------------	--	--	--	--	--

Kulttuurialalla vastauksia on vaikea arvioida erilaisen hajonnan takia. Tekniikan alalla EVTEK in opetus saa opiskelijoilta parempaa palautetta tässä kysymyksessä.

### 5.3 Hallinto ja byrokratia

Hallinnon edustajat ovat selvästi tyytyväisempiä Metropolian valmisteluun kuin opettajat. Tämä hallinnon parempi valmistelu vahvistaa myös opettajien tuntemia pelkoja, että hallinnon asema tulee tulevassa Metropolissa olemaan vahvempi kuin nykyisin ja opetus jää hieman jalkoihin. EVTEKiläisten käsitysten mukaan hallinnollista henkilökuntaa on Stadiassa ollut enemmän oppilasta kohti kuin EVTEK issä ja yhdistymisessä pelätään tämän tehokkaan kulttuurin häviävän byrokraattisemmalle.

### 5.4 Johtaminen ja valta

Lähiesimiestyö ei noussut tämän työn haastatteluissa lainkaan esille, toisin kuin kuntafuusioissa. Tämän saattaisi selittää EVTEK in matala organisaatorakenne, jokainen opettaja tuntee tekevänsä juuri ydintyötä ja kokee ylempänä olevan organisaatiotason olevan lähinnä hallinnollinen. Voidaan myös tulkita, että fuusiossa henkilöstö kokee olevansa niin samassa veneessä lähimpien esimiestensä kanssa, että vaatimuksia esimiehen selvittäväälle ja rauhoittavalle roolille ei ole. Ennemminkin yhdessä ihmetellään, mitä tulee tapahtumaan. Sen sijaan ylempien esimiesten henkilöllisyys ja ylempi organisaatorakenne herättivät kysymyksiä.

Metropolian rehtori Riitta Konkola on kasvatustieteen lisensiaatti, joka oman alansa toimintaterapian lisäksi on toiminut sen opetuksen kehittämisessä ammattikorkeakouluissa, tutkinut virtuaaliopintoja sekä koulutuksen ja työelämän yhdistämistä ja osallistunut toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikön toimintaan Helsingin yliopistossa. [13]. Rehtori nimitettiin helmikuussa 2008, minkä voidaan katsoa olevan suhteellisen myöhään näin suuressa organisaatiossa, vain viisi kuukautta ennen uuden Metropolian käynnistymistä.

Huhtikuun alussa 2008 nimitetty vararehtori Lea Ryyänen-Karjalainen on musiikin tohtori. Ryyänen-Karjalainen on aiemmin toiminut EVTEK-ammattikorkeakoulun kehittämisjohtajana ja mm. Suomen Akatemian tiedeasiantuntijana.

Metropolia-valmistelun johtoryhmä antoi esityksen koskien Metropolian klusterien ja tukipalvelujen organisaatorakennetta 11.4.2008. Tämä esitys pohjautui 22.1.2008 hyväksytyyn esitykseen ja tarkentaa sitä päällikötasolle asti. Tavoitteena esityksessä oli, että mallin mukaiset tehtävät julkaistaan sisäisesti haettaviksi ja että kesäkuun alkuun mennessä yksiköiden päälliköt ja johtajat on nimetty ja koko henkilökunta sijoitettu klustereihin. Rehtori nimitti klustereiden johtajat 7.5.2008. Alemman päälliköt ja johtajat hän nimitti 27.5.2008. Päätöksessä todetaan myös, että näiden palvelussuhteen ehdot määräytyvät Palvelulaitosten työnantajyhdistyksen opetusalan työehtosopimuksen (PTYOTES:n) mukaisesti. [14.]

Nämäkin nimitykset tapahtuivat myöhään, jo kesän kynnyksellä ja siten uusille johtajille ja päälliköille jäi hyvin vähän aikaa saada ryhmiään mukaan muutokseen.

## **5.5 Viestintä**

EVTEKin sisäisessä OVI-portaalissa ollut Metropolia-tiedottamisen linja vaikutti niukalta ja sattumanvaraiselta. Joskus Metropolian johto vastasi hyvinkin tarkasti detaljikysymyksiin esim. lounasedusta, mutta palkkamallista ei tietoa ollut saatavissa ennen kesää.

Myös virallisessa tiedottamisessa OVI-portaalissa annettiin usein nähtäväksi pöytäkirja, jossa todetaan, että päätetään esityksen mukaisesti, mutta esitystä ei ole nähtävillä. Näin ollen lukija ei tiedä, mitä on päätetty.

## **6 Metropolian rehtorin haastattelu elokuussa 2008**

Metropolian rehtorin haastattelu tehtiin 12.8.2008 eli noin kolme kuukautta henkilökunnan haastattelujen jälkeen ja Metropolian toiminnan juuri alettua. Tämän takia haastattelut eivät ole täysin yhteismitallisia, mutta samojen aihepiirien käsittely

antaa kuitenkin lisää näkyvyyttä muutosprosessiin yleisesti. Aikaa haastatteluun oli rajoitetusti, joten siinä keskityttiin esiin nousseisiin viiteen suurempaan asiakokonaisuuteen.

### **6.1 Työsuhteiden ja palkkojen määrittely**

Rehtorin mukaan kaksi vuotta toiminut henkilöstötyöryhmä on ollut tärkeä valmisteleva elin. Se on kuitenkin ollut luonteeltaan vain valmisteleva, ei päättävä.

Metropoliassa noudatetaan liikkeenluovutuksen periaatetta, jossa kaikki työntekijät siirtyvät vanhoina työntekijöinä ja loma-oikeudet ja eläkkeet säilyvät entisellään. Sen sijaan nimikkeet, toimenkuvat ja niiden mukana palkat voivat muuttua uudessa ympäristössä. Suuret linjat ovat olleet valmiina liittojen valinnan myötä, sen sijaan koulukohtaiset sovellusohjeet ovat Metropolian määriteltävissä. On perustettu puolueeton, EVTEKin ja Stadian välisiä eroja vertaileva ryhmä, joka luo yhteistä työmäärän arviointiperustetta Metropoliaan.

Tulevassa Metropoliassa uudistetaan opetuksen mallia ja sitä kautta tulee vaikutusta useisiin asioihin, jotka kietoutuvat toisiinsa. Työaikasuunnittelu on tärkeimpiä asioita ja liittyy kiinteästi uuteen oppimisstrategiaan, jota kutsutaan nimellä CDIO (Conceive-Design-Implementing-Operating). Tämä malli on selitetty kirjassa *Rethinking Engineering Education*. (Crawley, Malmqvist, Ostlund, Brodeur. Springer 2007).

### **6.2 Opetuksen sisältö ja vaikutusmahdollisuudet**

Metropolialla on uusi oppimisstrategia, jossa suositaan moderneja oppimismuotoja ja -tapoja. Se on rakennettu EVTEK in ja Stadian strategioiden pohjalta.

Kaikki opetussuunnitelmat uudistetaan 2008, vanhat opiskelijat jatkavat vanhojen suunnitelmien mukaan. Soveltavin osin eri linjoilla käytetään tutkivaa oppimista, työelämän kanssa yhteisiä projekteja. Nyt on Stadian tuotantotalouden linjalla ollut käytössä pilottikokeiluna ”Total Project Learning” – konsepti, jossa kaikki opinnot ovat

olleet projektimuotoisia. Siitä on opittu paljon, mikä hyvää, mikä huonoa, missä kannattaa soveltaa ja missä ei. Jatkossa projektioppimista on tarkoitus käyttää soveltuvien osien, ei missään tapauksessa kaikkien teknisten alojen kaikissa opinnoissa.

Opetuksen suunnittelu tehdään klusterin opettajien kesken yhdessä ja on vuosittain kehittyvää. Näin ollen kurssien sisältöjä on helppo muokata ja määritellä eri työtapojen määriä, ei olla sidottuja joskus aiemmin määriteltyyn tapaan esimerkiksi luokkaopetustuntien määrään tietyllä kurssilla. Tämäkin liittyy CDIO-malliin.

### **6.3 Hallinto ja byrokratia**

Valmisteluvaiheessa on tehty paljon töitä, jotta perusinfrastruktuuri saadaan valmiiksi ja toimimaan ajoissa, esim. kirjastot, opintotoimistot, siivous, ruokailu ja intranet. Tästä on voinut syntyä kuva, että juuri hallintoon on panostettu enemmän, vaikka tarkoituksena on ollut mahdollistaa opettajien työ. Järjestelmät toimivat nyt.

### **6.4 Johtaminen ja valta**

Uuden organisaation mallin päättämisessä meni melko kauan aikaa, ja siksi johtavat esimiehet valittiin myös melko myöhään. Ajatuksena on ollut, että nämä esimiehet rakentavat omat organisaationsa, joten esimiesten valinnan hitaus on vaikuttanut koko organisaation määrittelyn hidastumiseen.

### **6.5 Viestintä**

Ajatuksena oli, että esimiehet vievät viestiä eteenpäin. Kaksi vuotta toiminut viestintätiimi on tehnyt tukimateriaalia, mutta on mahdollista, että epäselvässä johtajatilanteessa ”vanhat” esimiehet eivät ole niin keskittyneet Metropolian synnyin edellyttämään muutosviestintään. Uusien johtajien myötä viestintä on mennyt vauhdilla eteenpäin.

Uuden oppimisstrategian viestintää on hoidettu käännettämällä avainkohtia em. teoksesta ”Rethinking Engineering Education”. Moni asia linkittyy siihen eikä avaudu mikäli kuulee vain osasta muutoksia.

## 6.6 Näkemys haastattelujen jälkeen

Rehtorin haastattelussa osaan tärkeistä kysymyksistä ei saatu minkäänlaista konkreettista vastausta. Haastattelussa oli paljon aiheita ja vain rajoitetusti aikaa, mikä osaltaan selittää tätä. Auki jääneitä asioita olivat, mikä oli muutoksen perustarkoitus, lisääntykö opettajien työmäärä samalla palkalla, miten opetuksen laatu varmistetaan, lisääntykö byrokratia ja mistä ja milloin käytännön viestintä ja koulutus tulee.

Henkilöstön haastatteluissa esiin nousseet aihepiirit jakautuvat kahteen selvästi erottuvaan ryhmään, osa liittyi tulevan organisaation toimintakulttuureihin, osa fuusioitumisen prosessiin. Ne on merkitty taulukkoon 2, jossa lisäksi on tiivistetyt aihepiirit, rehtorin vastineet sekä oma tulkinta tilanteesta.

*Taulukko 2. Keskeiset aihepiirit, henkilöstön ja rehtorin näkemykset sekä oma tulkinta.*

Aihepiiri	K=Kulttuuri F=Fuusio	Henkilöstön huoli	Rehtorin vastine	Oma tulkinta tilanteesta
Työsuhteiden ja palkkojen määrittely	K	Pitääkö töitä tehdä enemmän kuin ennen samalla palkalla? Miten työ määritellään	Osa uutta CDIO-oppimisstrategiaa	Henkilöstö ei kuullutkaan CDIO-mallista. CDIO-oppimistategian soveltaminen ja viestintä puutteellista ja vakavasti myöhässä.
Opetuksen sisältö ja vaikutusmahdollisuudet	K	Kuka päättää kurssien sisällöstä? Säilyykö opetuksen hyvä taso?	Opetuksen suunnittelu tehdään klusterin opettajien kesken yhdessä jo on vuosittain kehittyvää.	Opetuksen tason säilyminen yhä auki, mitä pitäisi tehdä käytännössä? Onko mukana strategiassa?
Hallinto/byrokratia	K	Hallintoa valmisteltu paremmin, jääkö opetus jalkoihin?	Infrastruktuuuri rakennettu ensin, jotta opettajat voivat toimia	Viestinnällinen ongelma, ei ole avattu järjestyksen tarkoitusta riittävästi. Onko saavutettu ajoissa? Opetuksen valmistelua liian vähän.
Johtaminen ja valta muutosprosessissa	F	Ylempien esimiesten henkilöllisyys ja	Valitut esimiehet rakentavat itse organisaationsa, ne	Ketju myöhäisiä nimityksiä -> klusterin johto-> linjojen johto

		ylempi organisaatorakenne . Keitä ovat, ymmärtävätkö juuri meidän työtämme?	eivät tule ylhäältä. Oltu myöhässä.	jne. Kertautunut pahasti. Ei arvostettu aina nykyjohtoa, EVTEKin rehtorille ei paikkaa uudessa organisaatiossa
Viestintä muutos-prosessissa	F	Detaljeista saa tietoa, suurista linjoista ei. Omat esimiehet eivät valaise muutosta.	Viestintätiimi tehnyt materiaalia, mutta esimiestilanteen ollessa epäselvä voinut jäädä puolitiehen. CDIO-malliin liittyy paljon asioita	Niukkaa, kokonaisuus ei ole hahmottunut. Epävarmuudessa tulkinnat negatiivisia. Yhdistymisen perusajatus epäselvä. Esimiehillä ei tietoa, eivätkä motivoituneita tiedottamiseen.

## 7 Toimintakulttuurit

### 7.1 Toimintakulttuurin merkitys ja huomioonottaminen

Toimintakulttuurilla ja yrityskulttuurilla on lukemattomia määritelmiä. Kulttuurilla voidaan tarkoittaa organisaatiossa vaikuttavia arvoja ja toimintoja ja niiden taustalla olevia perusolettamuksia. Sillä voidaan myös tarkoittaa sukupolvektoisella siirtyviä käytäntöjä tai organisaatiossa olevaa tunnelmaa. [2, s. 81.] Toimintakulttuuri on osittain tiedostamatonta, mutta osittain se tiedostetaan juuri muutostilanteissa. Kulttuuri tunnustetaan juuri eroavaisuuksien kautta ja siksi se nouseekin tärkeään asemaan juuri fuusioissa, jossa kohdataan toinen kulttuuri.

Jo varhaisessa suunnitteluvaiheessa pitäisi käydä läpi, miten kahden eri organisaation kulttuurit poikkeavat toisistaan. Vastaavatko organisaatioiden arvot ja uskomusjärjestelmät toisiaan vai ovatko peräti vastakohtaisia? [4, s. 41.] On hyvä löytää myös yhteisiä tekijöitä ja pyrkiä korostamaan niitä. Muutostilanteessa ihmiset usein pyrkivät keskittymään eroihin eivätkä niinkään yhdistäviin tekijöihin. Toisaalta kaikkia kulttuurien eroavaisuuksia ei voi tunnustaa etukäteen ja ne paljastuvat vasta konkreettisissa tilanteissa. Kulttuurien yhdistäminen onkin monesti asteittaisesti rakentuva ja vuorovaikutteinen prosessi. [2, s. 90.]

## 7.2 Toimintakulttuureihin liittyvät aihepiirit

Tässä työssä organisaatiokulttuuri on jaettu melko käytännöllisiin eri osa-alueisiin, ei niinkään arvopohjaan tai syvempiin kerrostumiin. Esiin tulleet kulttuuriset osa-alueet liittyvät tulevan Metropolian organisaation toimintakulttuureihin, ei fuusioprosessiin.

Näitä ovat

- Työsuhteiden ja palkkojen määrittelyyn liittyvä kulttuuri
- Opetuksen sisältöön ja vaikutusmahdollisuuksiin liittyvä kulttuuri sekä
- Hallintoon ja byrokratiaan liittyvä kulttuuri

Vertailun vuoksi kuntien yhdistymisessä löydettiin yleisesti seuraavat toimintakulttuurit:

- Kehittämiseen liittyvä toimintakulttuuri
- Poliittinen toimintakulttuuri
- Johtamiseen ja valtasuhteisiin liittyvä toimintakulttuuri
- Hallinnollinen toimintakulttuuri
- Työn tekemisen toimintakulttuuri
- Yhteisöllinen toimintakulttuuri [2, s. 84.]

Metropoliassa ja kuntien yhdistymisessä esiin nousseet toimintakulttuurit ovat osittain samoja, osittain eivät. Tähän vaikuttaa toisaalta toiminnan luonteiden erilaisuus, toisaalta se, että haastatteluissa nousivat esille ne alueet, joista oltiin huolissaan, eivätkä niinkään ne, joiden koettiin jatkuvan ongelmattomina. Laajemmassa, yleisessä toimintakulttuureiden tutkimuksessa löydettäisiin siis enemmän eri alueiden toimintakulttuureja.

Metropoliassa ei ole noussut esiin esimerkiksi poliittista toimintakulttuuria, koska se ei ole niin luonnollinen osa toimintaa kuin kunnissa poliittinen päätöksenteko. Myöskään itse perustoimintaan eli Metropolian tapauksessa opetukseen ei kohdistunut niin suuria huolia, että se olisi noussut omaksi aihepiirikseen.

Kolme esiin noussutta toimintakulttuuria pitäisi ottaa huomioon uudessa organisaatiossa ja keskittyä erityisesti näissä nousseisiin kysymyksiin, koska ne on henkilöstön piirissä koettu tärkeiksi ja niissä koetaan epävarmuutta.

Työsuhteiden ja palkkojen määrittelyyn liittyvässä kulttuurissa on pikaisesti selvitettävä työmäärien, työtapojen ja palkkojen mahdolliset muutokset tai ainakin suuntaviivat. Opetuksen sisältöön ja vaikutusmahdollisuuksiin liittyvässä kulttuurissa on selvennettävä laadukkaan opetuksen jatkumisen mahdollisuuksia ja viestitettävä selkeästi, miten opettajat voivat jatkossa vaikuttaa opetuksen sisältöön. Hallintoon ja byrokraatiaan liittyvässä kulttuurissa on varmistettava, ettei byrokraatia kasva ja että vaikutusmahdollisuudet säilyvät.

## **8 Muutoksen johtaminen**

Seuraavaksi kuvatut esiin tulleet aihepiirit liittyvät itse fuusioprosessiin. Näitä ovat johtaminen ja valta muutosprosessissa sekä viestintä muutosprosessissa.

### **8.1 Johtaminen ja valta muutosprosessissa**

Fuusioissa syntyy tyypillisesti ”ylijäämää” esimiehistä ja silloin syntyy helposti kilpailua ja leiriytymistä ”omien” ehdokkaiden taakse. Tällöin on vaikea luoda luottavaista ilmapiiriä ja helposti syntyy vielä uusia jännitteitä. Olisikin määriteltävä hyvissä ajoin ja avoimesti ne periaatteet, joiden mukaan uudet esimiehet tullaan valitsemaan.

Esimiesten valinta ajoissa on tärkeää siksikin, että he ovat paitsi muutoksen kohteita myös sen oleellisia tekijöitä. He lähtevät luomaan uutta organisaatiota, ja myös johtavat muutosta, aluksi hyvinkin suuressa epävarmuuden tilassa. Heidän keskeisin tehtävänsä on muutoksessakin johtaa joukkoja niin, että organisaation perustehtävä pysyy keskeisenä. On olemassa riski, että organisaatio muutoksessa ”kääntyy sisäänpäin”, vain omia ongelmia ratkaisemaan ja perustehtävä unohtuu. Ilman perustehtävää työyhteisöllä ei kuitenkaan ole olemassaolon oikeutusta, joten se ei saa hämärtyä suurienkaan muutosten keskellä. [2, s. 64-67.]

Kuntatutkimuksessa esimiestyön suurimpana riskinä nähtiin ns. uusavuttomuus, eli että esimies ei osaa toimia vanhalla, mutta ei uudellakaan tavalla. [2, s. 69]. Metropolialla saattaa olla edessään tämänkaltaisia tilanteita uuden organisaation aloitettua toimintansa. Useampi haastateltava nimittäin uskoi, että vanhoja toimintatapoja

jatkettaisiin vielä epämääräinen aika, sillä uutta käytännön tapaa ei ole tiedossa. Tällöin on hyvin vaikeaa tehdä muutosta omassa ryhmässä siten, että se olisi tahdissa vierekkäisten toimintojen kanssa ja voidaankin päätyä epämääräiseen tilaan.

Jotta ryhmän lojaalisuutta voidaan hyödyntää, on muutoksessa näytettävä arvostusta niille asioille, jotka ryhmä kokee tärkeäksi. Esimerkiksi suuressa muutostilanteessa olisi hyvä, että näkyvimmit esimiehet pysyvät mukana ja johtavat joukkonsa muutokseen. Näin vanha ja uusi lojaalisuus eivät joudu ristiriitaan. Näin ei ole Metropolian luomisessa toimittu, kun EVTEKin rehtorille ei löytynyt paikkaa uudessa organisaatiossa. Tässä Metropoliaassa on toimittu täysin päinvastoin kuin esim. Aalto-korkeakoulussa, jonka korkeakoulusäätiön hallituksen puheenjohtaja Matti Alahuhta toteaa, että nykyisten kolmen korkeakoulun rehtorien rooli uudessa yliopistossa on merkittävä. [19.] Mikäli uutta tärkeää asemaa ei todellakaan voida luoda, olisi vanhat keulakuvat kuitenkin pidettävä jollain tavoin mukana, vaikkapa eritystehtävissä, kunnes muutoksen suurin kuohu on ohi.

## 8.2 Viestintä muutosprosessissa

Valpola esittää kirjassaan [7, s. 86] vertailun siitä, mitä ihmiset haluavat tietää fuusiossa ja mitä johto yleensä kertoo. Vertailu on muokattu David M. Scheiwer. M&A Integration kirjan taulukosta, 2002. Muokkaan sitä tässä edelleen Metropoliaan sopivaksi tulosteni pohjalta (taulukko 3).

Viestintätilannetta voi havainnollistaa seuraavalla taulukolla:

*Taulukko 3. Mitä johto viestittää ja mitä henkilöstö haluaa tietää muutostilanteessa.*

<b>Mikä johdosta on tärkeää?</b>	<b>Mikä henkilöstöstä on tärkeää?</b>
Uuden organisaation visio	Mitä organisaatio ja minä voimme saada/menettää tässä?
Yhdistymisen strategiset hyödyt	Mitkä ovat mahdollisuuteni menestyä tässä uudessa kokonaisuudessa?
Muutoksen ja sitä seuraavien toimenpiteitten perustelut	Muutokset etuihin ja palkkioihin

Nimimuutokset ja yleinen näkyvyys koulutuskentällä	Muutokset tehtäviin ja asemaan
Organisaatiomuutokset ja nimitykset	Miten me yhdistymme kilpailevan linjan kanssa käytännössä?
Muutokset tuotteissa (eli koulutusohjelmissa) ja työnjaossa	Saamme enää itse vaikuttaa työmme sisältöön?

Johdon ja henkilöstö perusristiriitaa voi ja täytyykin pienentää. Yksi tapa on lisätä kaksisuuntaisen tiedonkulun määrää. Henkilöstön pitää voida esittää kysymyksiä, mielellään anonyymisti ja vastausten pitää olla kaikkien saatavilla. Länsisalmi [4, s. 49] viittaa tutkimukseen, jossa johto sitoutui erittäin avoimeen tiedotukseen koko fuusion ajan. Johto lupasi antaa työntekijöiden kannalta luotettavaa ja oleellista tietoa ja vastata kaikkiin kysymyksiin mahdollisimman tyhjentävästi. Käytännössä perustettiin fuusiolehti, joka nykyään olisi sähköisessä muodossa, kuuma puhelinlinja sekä viikoittaiset fuusiopalaverit. Kommunikointi oli siis pääsääntöisesti vastavuoroista. Tulokset olivat hyvin lupaavia. Ajantasainen tiedottaminen auttoi työntekijöitä sopeutumaan ja kestämaan epävarmuutta. Jo pelkkä tiedottamisen vaiva auttaa työntekijöitä, sillä sen avulla johto viestii, että henkilöstö on tärkeää ja että johto priorisoi heitä.

### 8.3 Näkökulmia muutokseen

Tässä luvussa käsitellään muutamia muutosjohtamisen näkemyksiä ja peilataan Metropolian tilannetta niitä vasten.

#### **Muutosjohtamisen kahdeksan askelen malli**

Eräs tunnetuimmista muutosjohtamisen mallinnoista on John P. Kotterin kahdeksan askeleen malli (16).

##### *1. Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen*

Muutosprosessi lähtee todenteolla liikkeelle vasta kun henkilöstö oivaltaa, että nykytilan mukaisesti ei voida jatkaa. Käsillä oleva muutos on välttämätön. Esimiehen tehtävä on

muutoksen alkuvaiheessa auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään ne syyt ja perusteet, jotka pakottavat muutokseen. Tämä on selvästi ollut puutteena Metropolian synnyssä ja sitä olisi pitänyt viestittää tehokkaammin. Esimiesten myöhäinen nimittäminen Metropoliaassa vaikeutti oleellisesti muutoksen tarkoituksen ymmärtämistä.

### *2. Muutosta ohjaavan ryhmän tai tiimin perustaminen*

Muutoksen eteenpäin vieminen organisaatiossa tai työyhteisössä vaatii sitoutunutta projektitiimiä. Yksittäinen henkilö ei voi vastata onnistuneesta muutosprosessista. Esimiehen kannattaa perustaa ryhmä, joka päämäärätietoisesti ja hallitusti toteuttaa muutoksen vaatimia toimenpiteitä. Ryhmään kannattaa valikoida työyhteisöstä sekä ”ihmisten johtajia”, leadereita että ”asioiden johtajia”, managereita. Muutosjohtamisessa on 80 - prosenttisesti kyse leadershipistä ja 20 - prosenttisesti managementista. Ihmiset tekevät muutoksen. Metropolian tapauksessa alemmilla tasoilla ei muutosryhmien toiminta ole näkynyt eikä sitä ollut jalkautettu tarpeeksi alas.

### *3. Selkeän vision ja strategian laatiminen*

Päämäärän tulee olla kaikille selvänä mielessä. Millaiseen tilanteeseen pyritään tällä muutoksella? Mistä tiedetään, että tavoiteltu muutos on onnistuneesti saavutettu? muutoksen? Esimiehen tulee varmistaa, että kaikilla on samanlainen käsitys muutosprosessin tavoitteesta. Myös tavoitteeseen vievät askeleet tulee konkretisoida. Mitä tulee tehdä, jotta tavoiteltu muutos on mahdollinen? Strategian tulee olla kaikille ymmärrettävä ja toteuttamiskelpoinen. Konkretia ja välitavoitteet ovat puuttuneet Metropolian henkilöstön saamasta informaatiosta.

### *4. Muutosviestintä*

Muutosprosessin aikana – alusta loppuun – viestintä on yksi tärkeimmistä onnistumisen tai epäonnistumisen tekijöistä. Esimieheltä tämä vaatii sitkeyttä ja kärsivällisyyttä: samaa viestiä on usein toistettava uudestaan ja uudestaan. Muutoksen keskellä, varsinkin kun kyse on usein tunnepitoisista asioista, huhut saavat hyvin helposti siivet. Siksi on tärkeää viestiä faktoja selkeästi ja täsmällisesti, kerta toisensa jälkeen.

EVTEK:n henkilöstö ei ole kokenut saaneensa riittävästi faktoja tärkeiksi näkemistään asioista.

#### *5. Henkilöstön valtuuttaminen muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan*

Vaikuttamisen ja hallinnan tunne tukee jaksamista ja hyvinvointia sekä mahdollistaa aktiivisen roolin ottamisen. Esimiehen tulee selkeästi antaa vaikuttamisen mahdollisuuksia ja valtuuksia toimia muutoksen edellyttämällä tavalla. Ulkoaohjatut ja -käskeytetyt muutosprosessit eivät onnistu. Muutoksen syyt voivat tulla ulkoa, mutta prosessin toteutukseen liittyvät valinnat on saatava tehdä itse. Tämäntapaista lähestymistä eivät haastatellut työntekijät olleet EVTEK:ssä kokeneet.

#### *6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen*

Muutos voi olla kokonaisuutena suuri ja pitkän ajan kuluessa tapahtuva hanke, jolloin on vaikea nähdä kuinka ”me ikinä pääsemme tuonne”. Tällöin on tärkeää asettaa konkreettisia ja realistisia välitavoitteita ja huomioida yhteisesti niissä onnistuminen. Välitavon etappeihin pääsy osoittaa henkilöstölle, että muutosprosessi menee koko ajan eteenpäin ja että lopputulokseen pääsy on mahdollista! Metropolian synnyssä välitavoitteita ei ole määritelty tai ainakaan viestitetty henkilökunnalle.

#### *7. Muutosten vakiinnuttaminen uudessa, saavutetussa tilanteessa*

Kun muutosprosessi on viety onnistuneesti päätökseen, ei saa liian pian hengähtää, ”menihän se läpi”. Ihmisillä on taipumus palata ja kaivata menneeseen ja ”valua” vaivihkaa takaisin vanhoihin toimintamalleihin. Esimiehen kannattaakin pitää jonkin aikaa uusia käytäntöjä korostetusti esillä: ”Tämä on meidän nykyinen tapamme tehdä”. Tämä alue on vasta tulossa, ja voidaankin toivoa, että tähän kiinnitettäisiin huomiota.

#### *8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin.*

Muutosprosessin päätyttyä ja uusien toimintatapojen vakiinnuttua on hyvä vielä yhteisesti käsitellä tehtyä matkaa: mistä lähdimme, millaiset vaiheet prosessissamme oli, mihin tulimme? Mikä meissä muuttui? Näin tehty muutos nivoutuu vahvasti osaksi yhteisön ja organisaation kulttuuria ja henkistä omaisuutta. Muutos on nyt tärkeä osa yhteisön historiaa ja identiteettiä. Tämäkin alue on vasta tulossa Metropoliasa, mutta

olisi hyvin tärkeä kun lopullisesti sisäistetään, mikä on muuttunut ja ”keitä olemme nyt”.

### **Muutoksen nopeus**

Stenvall ym. [2, s. 29] viittaavat näkemykseen, että suurenkaan muutokseen ei tarvita pitkää aikaa. Tähän on kolme syytä:

- Deadline-vaikutus eli asiat tehdään yleensä joka tapauksessa vasta lähellä lopullista aikarajaa
- Mikäli asia todella on tärkeä, se on uskottavuuden vuoksi tehtävä heti
- Lykkäämisellä kerrotaan, ettei kyse olekaan niin elintärkeästä asiasta
- Jos aikaa väitetään tarvittavan muutoksen toteuttamisen vaikeuden vuoksi, asioilla on taipumus myös muuttua vaikeiksi

Metropolian nopea aikataulu on tätä taustaa vasten kokonaisuutena aivan hyväksyttävä. Esimiesketjun nimitysten viivästyminen on kuitenkin vaikuttanut muutoksen johtamiseen ja viestintään haitallisesti.

### **Muutoksen hyväksyttävyys**

Muutoksen hyväksymisessä voivat auttaa ns. muutosagentit eli henkilöt, joilla on vaikutusvaltaa. Heidän valtansa ei välttämättä perustu hierarkkiseen asemaan, vaan he ovat mielipidejohtajia persoonansa, työhistoriasta tms. seikan takia. Metropolian tapauksessa mahdolliset sellaiset opettajat, jotka olisivat toimineet molemmissa kouluissa, olisivat voineet kertoa kokemuksistaan ”toiselle puolelle” ja siten lisätä myös tunneperäistä tietoa.

### **Muutoksen vaikuttavuus ja ajoitus**

Pitäisi varhaisessa vaiheessa tunnistaa, keihin muutos tulee eniten vaikuttamaan ja keiden tilanne tulee pysymään enemmän samana kuin ennen. Samoin on otettava huomioon, että esimiehet saattavat elää muutosta nopeammassa tahdissa kuin muu

henkilökunta. Esimiehet joutuvat paneutumaan fuusioon aiemmin ja muutenkin heidän fokuksensa on pidemmällä tulevaisuudessa kuin muiden työntekijöiden.

### **Aiemmat muutokset**

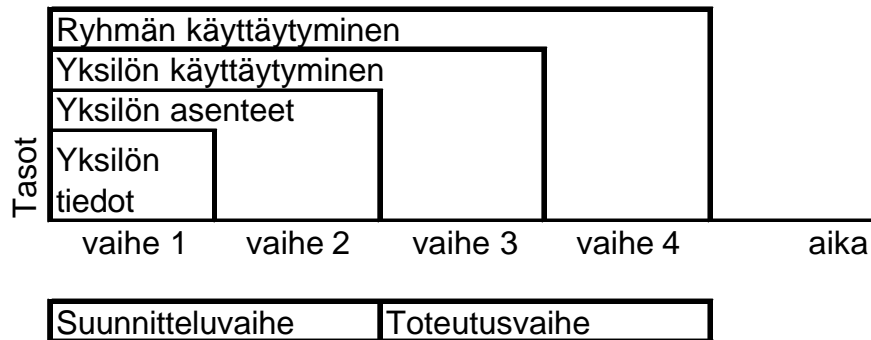
EVTEKIn haastateltavat eivät liittäneet tulevaa Metropolia-muutosta aikaisempiin koettuihin muutoksiin. Ilmeisesti aiemmat liitokset eivät ole vaikuttaneet teknisen opetusalan henkilökuntaan, vaan tuleva muutos koetaan ikään kuin ensimmäisenä. Ihmisillä ja organisaatiolla ei ole muistikuvia aiemmasta, selvitystä suuresta muutoksesta ja siitä, miten se tehtiin.

### **Muutokseen osallistuminen**

Länsisalmi viittaa tutkimukseen, jossa uuden organisaation luomiseen otettiin koko henkilökunta mukaan. Tulokset olivat sangen kannustavia, sillä haluttu suunnanmuutos tapahtui organisaatiossa nopeammin ja henkilöstö sitoutui muutokseen voimakkaasti. Muutosvastarinta oli olematonta, mikä luonnollisesti johtui siitä, että suuri joukko oli itse saanut vaikuttaa organisaation muotoon. Perusajatuksena tällaisessa toiminnassa on, että jokainen työntekijä on oman työnsä asiantuntija ja silloin myös päätöksenteon tulisi rakentua tälle asiantuntemukselle. [4, s. 51 – 52.] Tämäntapaista lähestymistä eivät haastatellut työntekijät olleet EVTEK issä kokeneet.

### **Muutoksen tasot**

Kun katsotaan Metropolian tilannetta alussa esitettyä mallia vasten (kuva 2) [5], voidaan todeta, että haastattelujen aikaan, toukokuun puolivälissä 2008, oltiin vasta ensimmäisessä vaiheessa eli yksilöt olivat saamassa tietoa. Sitä oli kuitenkin tuolloin vielä liian vähän, perusteluja puuttui eikä toistoa ollut riittävästi. Fuusion suunnitteluvaiheen lopussa mallin toisen vaiheen pitäisi olla valmiina, jotta fuusion toteuttamisvaiheen alkaessa voitaisiin todella alkaa muuttaa yksilön ja sen jälkeen ryhmän toimintaa.



Kuva 2. Henkilöstön muutoksen tasot suhteessa Metropolian fuusion vaiheisiin.

## 9 Keskeiset tulokset

Henkilöstön haastatteluissa esiin tulleet aiheet olivat keskenään hyvin samankaltaisia, joten aiheet pitäisi erityisesti ottaa huomioon muutosta tehtäessä. On hyvin tärkeää, että huolet otetaan vakavasti, sillä se vaikuttaa suuresti henkilöstön työmotivaatioon ja talossa pysymiseen. Metropolian avajaisissa puhunut opetusministeri Sari Sarkomaa totesi avajaispuheessa, että ”Metropolian yhdistymisprosessi toimii mallina muille, ei vähiten Aalto-korkeakoululle”. Hän kuitenkin korosti vielä Helsingin Sanomille, että rohkeuden lisäksi täytyy ymmärtää, että henkilöstöä täytyy kuulla [17, s. 11.] Tekniikka ja Talouden artikkelissa [18, s. 6] ilmenee, että henkilöstön edustajilla ja rehtorilla on aivan erilaiset näkemykset tilanteesta. Henkilöstön edustaja kokee, että nykyään asioista päättää pieni piiri eikä päätöksenteko ole läpinäkyvää. Rehtorin mielestä tunnelma on hyvä ja asiat saatu toimimaan. Näissä näkemyksissä tuntuu olevan ristiriita ja se on huolestuttavaa.

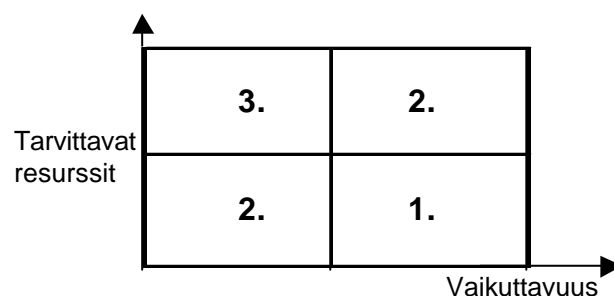
Jos henkilöstö kokee ongelmia olevan, se on ongelma. Nimenomaan johdon ongelma on se, jos henkilöstö ei ole kokenut saaneensa riittävästi tietoa ajoissa, on tehnyt ”väärää” tulkintoja tai mikäli luottamusta ei ole. Johdon ja henkilöstön todellisuuskuvien on lähennyttävä toisiaan, muuten fuusion jatkon toteuttaminen tulee olemaan erittäin vaikeata. Kieltämällä ongelmat eivät häviä, vaan ainoastaan kasvavat. Metropolian johdon olisi nyt tunnustettava tosiasiat ja paneuduttava henkilöstön huoliin, koska ne

vaikuttavat suuresti henkilöstön motivaatioon ja jaksamiseen. Mikäli huolilla ei todellisuuspohjaa, ne lienee helppo oikaista lisätyn kommunikaation avulla. On mahdotonta kulkea yhteistä tietä samaa tavoitetta kohti, jos lähdetään aivan eri pisteistä eikä ymmärretä, missä yhteistyön toinen osapuoli on.

### Parannusehdotuksia

Parannusehdotukset perustuvat edellä käsiteltyihin kirjallisuuden muutosjohtamisen malleihin sekä haastatteluissa nousseisiin tarpeisiin. Näitä asioita olisi pitänyt ottaa huomioon jo suunnitteluvaiheessa, mutta viimeistään niitä on korjattava toteutusvaiheen alkaessa.

Parannusehdotukset on tässä jaettu karkeasti neljään ryhmään kuvan 3 nelikentän mukaisesti. Nelikentässä arvioidaan ehdotuksen vaikuttavuutta ja toisaalta siihen tarvittavia resursseja (aikaa, rahaa, työtä).



*Kuva 3. Parannusehdotusten jaotteluperusteet eri kategorioihin.*

1. Vähän resursseja vaativiin ja vaikuttavuudeltaan suuriin eli siis parhaisiin toteutettaviin kuuluvat:

- Fuusion koko perustarkoitus oli henkilöstölle epäselvä ja sitä olisi pitänyt selkeyttää heti alusta alkaen. Vaatii viestintää.
- Viestintää olisi pitänyt viedä työntekijöitä enemmän kiinnostavalle tasolle ja pyrkiä vastaamaan konkreettisiin huolenaiheisiin.

- Henkilöstöllä ei ollut mitään kuvaa, pyritäänkö yhdistymisprosessissa löytämään 'Best practises' eli parhaat toimintamallit molemmista kouluista. Fuusion pienemmälle osapuolelle olisi tärkeää saada jo suunnitteluvaiheessa luottamus tasapuolisuuteen. Johtamis- ja viestintäkysymys.
- On määriteltävä muutoksen välitavoitteet näkyvästi ja seurattava ja tiedotettava niiden täyttymisestä. Niitä voivat olla esimerkiksi infrastruktuuriin, ulkoiseen viestintään, sisäiseen koulutukseen tai organisaatioon liittyvät tavoitteet.
- Opetuksen tasosta ja sen säilyttämisestä olisi pitänyt viestiä, koska se on organisaation olemassaolon perustarkoitus.
- On löydettävä muutosagentit ja saatava heidät toimimaan muutoksen puolesta. On tunnistettava ne, joihin muutos erityisesti vaikuttaa ja keskityttävä heidän huomioonottamiseensa.
- Kaiken kaikkiaan muutoksessa pitäis olla yhdessä tekemisen ja rakentamisen tuntu. Asiantuntijaorganisaatiossa työntekijöiden asiantuntemusta kannattaa ja pitää käyttää.

Riippuu organisaation tilasta, mihin kannattaa seuraavaksi keskittyä (numero 2).

## 2. Vaikuttavuudeltaan suuria, mutta enemmän resursseja vaativat:

- Esimiehet olisi pitänyt valita ajoissa. Suunnitteluvaiheessa esimiehet olivat epävarmoja omasta tulevaisuudestaan ja se lisäsi epävarmuutta työyhteisössä. Esimiehet eivät kyenneet toimimaan uuden mallin puolesta. Toteutusvaiheessa ei voida enää korjata suunnitteluvaiheen suoria puutteita, mutta viimeistään nyt esimiehet on saatava eturintamaan koulutuksen ja kaksisuuntaisen kommunikaation avulla.
- Viestinnässä olisi pitänyt käydä kattavasti läpi uutta CDIO-strategiaa ja myös sen soveltamisen perusseuraamuksia. Muutosten liittyminen kokonaisuuteen oli pitänyt selvittää. Vaatii koulutusta ja yksityiskohdista tiedottamista.
- Myös alemmilla organisaation tasoilla olisi perustettava erityisesti muutokselle omistautuneet tiimit, jotka voisivat sanomaa eteenpäin.
- Luottamuksen luomiseen olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota. Tällöin olisi voitu tulkintatilanteissa saada enemmän positiivisia tulkintoja. Vanhojen

johtajien luottamuspääomaa olisi pitänyt hyödyntää. Olisi saattanut aiheuttaa lisää henkilöstökuluja.

- Viestinnän olisi pitänyt olla enemmän kaksisuuntaista ja vuorovaikutuksellista eli vaikuttamisen pitäisi olla mahdollista molempiin suuntiin. Olisi vaatinut jonkin verran resursseja toimintatavan luomiseen ja asioiden käsittelyyn.
- On huolehdittava siitä, että toiminta ei jää epämääräiseen, uusavuttomaan tilaan, jossa ei enää toimita vanhalla tavalla, mutta ei osata toimia uudellakaan tavalla. Eri funktioiden muutokset on koordinoitava, jotta kokonaisuus saadaan toimimaan. Resursseja suunnattava käytännön tahdistamiseen.
- Henkilöstön mielipiteitä pitää seurata jatkuvasti myös tulevaisuudessa, esimerkiksi henkilöstökyselyiden kautta, ja niihin tulee myös reagoida. Kyselyjen järjestäminen vie jonkin verran resursseja, mutta maksaa itsensä takaisin nopeasti esimerkiksi pienempänä vaihtuvuutena.

2. Vaikuttavuudeltaan pienempiä, mutta myös vain vähän resursseja tarvitsevat:

- Viestinnässä olisi pitänyt käsitellä kulttuuriero-käsitettä, jolloin henkilöstö tietää, että nämä asiat on tunnustettu ja otettu huomioon. Muuten on riskinä, että aletaan helposti korostaa kulttuurien eroja.

3. Toimenpide, joka vaatisi paljon resursseja, mutta olisi vaikuttavuudeltaan vain pieni, on toteutettava vasta muiden jälkeen, jos silloinkaan. Näitä ei ilmennyt tässä työssä.

Huomataan, että suuri osa ehdotettavista toimenpiteistä on vaikuttavuudeltaan suuria, mutta vaatii vain vähän resursseja. Erityisesti esille nousee paremman viestinnän ja kahdensuuntaisen kommunikaation tarve. Näihin liittyvät ehdotukset olisikin toteutettava ensi tilassa. Jotta tuloksia saataisiin, on toteutettava myös suuresti vaikuttavat ja hieman enemmän resursseja vaativat toimet. Kaiken kaikkiaan mikään esitetty parannusehdotus ei vaadi suuria resursseja, vaan on helposti toteutettavissa, mikäli tahtotila löytyy.

## 10 Yhteenveto

Työn tavoitteena on ollut saada selville EVTEK in henkilöstöä eniten askarruttavat aihealueet, kun EVTEK fuusioituu Stadian kanssa ja muodostaa uuden

ammattikorkeakoulu Metropolian. Haluttiin myös selvittää, miten näitä alueita käsitellään muutosjohtamisen kirjallisuudessa. Tavoitteena oli myös selvittää, mihin asioihin Metropolian johdon tulisi henkilöstön johtamisessa keskittyä, kun siirrytään fuusion toteuttamiseen.

Haastatteluista nousi esiin erilaisia aihepiirejä, joista viestintä ja johtaminen liittyvät fuusioprosessiin. Tulevan organisaation kulttuureihin liittyvät työsuhteita, opetuksen sisältöä ja hallintoa koskevat aihepiirit. Esiin nousseita viittä aihepiiriä käsiteltiin myös Metropolian rehtorin haastattelussa, jonka kautta saatiin myös fuusion johdon näkemys.

Kun fuusiojohtamista tarkasteltiin kirjallisuuden muutosjohtamisen näkökulmia vasten, voitiin huomata, että Metropolian suunnitteluvaiheessa ei ole juurikaan hyödynnetty tapoja, jolla henkilöstö saataisiin mukaan muutokseen. Ainakaan niiden vaikutus ei ole tuntunut tavallisen työntekijän saamassa kuvassa. Haastatteluissa saatujen tietojen ja muutosjohtamisen kirjallisuuden yhteisvaikutuksesta on saatu joukko parannusehdotuksia. Esitetyt parannusehdotukset on jaoteltu karkeasti vaikuttavuuden ja tarvittavien resurssien mukaan.

Työssä saavutettiin esitetyt tavoitteet eli löydettiin henkilöstöä huolettavat aihealueet, käytiin niitä läpi alan kirjallisuuden kautta ja saatiin täten joukko toteutettavia parannusehdotuksia. Huomattiin, että parannusehdotukset eivät vaadi suuria rahallisia panostuksia tai suuria työmääriä vaan pääasiassa voimakkaasti parannettua viestintää.

Työn avulla ei voida luoda uutta teoriaa muutosjohtamisesta, koska haastatteluissa keskityttiin eniten työntekijöitä huolestuttaviin tekijöihin. Tällöin jätettiin huomiotta ne asiat, jotka Metropolian valmistelussa olivat menneet hyvin. Nämä asiat olisivat voineet vastaavasti nousta esille jossain toisessa fuusiossa. Saadut parannusehdotukset koskevat siis nimenomaan tätä tapausta ja niiden priorisointi ei ole siten yleistettävissä. Toki voidaan todeta, että kaikissa vastaavissa tilanteissa asiat on hyvä käydä läpi ja varmistaa, että ne on huomioitu henkilöstöä tyydyttävällä tavalla.

Jatkona voitaisiin tutkia Metropolian toteuttamisvaihetta, joko vastaavalla haastattelumetodilla tai esimerkiksi työilmapiirikyselyllä. Laajemmalla kyselyllä voitaisiin saada myös kvantitatiivista tutkimustietoa, jolla voitaisiin myös ottaa kantaa tämän työn yleistettävyyteen. Metropolian tulisi myös kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön vaihtuvuuteen ja pyrkiä selvittämään kunnolla jokaisen lähtijän syyt, esimerkiksi lähtöhaastattelun avulla. Näiden toimenpiteiden avulla Metropolia voisi saada selville, miten henkilöstö on kokenut muutoksen ja miten heidän motivaationsa kehittyi. Lisää tietoa julkisen alan muutosprosesseista voisi saada myös tutkimalla Aalto-yliopiston suunnitteluvaihetta tai HUS sairaanhoito-organisaation muutoksen valmistelua.

Välittömästi tehtäväksi suositeltava toimenpide on viestinnän voimakas lisääminen ja siinä erityisesti henkilöstön kokemien ongelma-alueiden selkeä käsittely. Lisäksi Metropolian olisi syytä tehdä henkilöstön ilmapiirin kartoitus jo toiminnan alkuvaiheessa, jotta toimenpiteitä voidaan ohjata oikeaan suuntaan. Tätä voitaisiin verrata vaikkapa uuden ihmisyksilön tarvitsemiin neuvolatarkastuksiin heti elämänsä alussa.

Työssä on saatu tuntumaa Metropolian suunnittelun todelliseen tilanteeseen, ja se toimii tiedon lisäämisessä hyvänä osana virallisten lausuntojen ohella. Tämän työn avulla Metropolian johto saa tietää, mitä kysymyksiä henkilöstöllä on ja voi painottaa niitä enemmän. Työstä on suurin hyöty, mikäli sitä käyttävät Metropolian ylin johto sekä keskijohto, sillä aihepiirit ovat pääasiassa suuriin linjoihin liittyviä. Työ toimii yhtenä perustana alkaneelle fuusion toteutusvaiheelle.

## Lähteet

1. Arcada – alltid lite bättre, 10-årsjubileumsskrift. 2006.
2. Stenvall et al. Kuntaliitto. ”Mees romppeines siihen” Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa. 2007.
3. Jokinen, Arja & Kuronen Marko. Tapaustutkimus, Sosnet.
4. Länsisalmi, Hannakaisa. Fuusio, alasajo, saneeraus – miten säilyttää henkilöstön hyvinvointi? Työterveyslaitos. 1995.
5. Viitala, Riitta. Henkilöstöjohtaminen. Edita Publishing, 2004
6. Tietoa Metropoliasta / taustaa. (WWW-dokumentti.) Metropolian kotisivu. [www.metropolia.fi/tietoa\\_metropoliaasta/taustaa](http://www.metropolia.fi/tietoa_metropoliaasta/taustaa). Luettu 13.5.2008
7. Niskanen, Pirkko. Metropolia. Sähköposti 29.8.2008.
8. EVTEK – ammattikorkeakoulun toimintakertomus 2007.
9. Stadian toimintakertomus 2007. (WWW-dokumentti.) Stadian kotisivu. [www.stadia.fi/toimintakertomus/2007](http://www.stadia.fi/toimintakertomus/2007). Luettu 4.5.2008
10. Metropolian rehtori Riitta Konkolan vastaus EVTEKin OVI-portaalissa 2.4.2007 13:59. Toimittanut webmaster. Keskustelun otsikko ”Re:Keskustelu jatkokoon täällä...”
11. Metropolian henkilöstötyöryhmän tekemä ”Henkilöstösuunnitelma Stadian ja EVTEKin toimintojen siirtyessä Metropolia ammattikorkeakouluun”. 1.10.2007
12. Raportti ”Opetus AMK:ssa on ollut siantuntevaa ja korkeatasoista”. (WWW-dokumentti.) <https://opalareport.ncp.fi/main.do>.
13. Riitta Konkolan CV, saatu sihteeri Kati Enbergiltä
14. EVTEKin sisäisen OVI-portaali/tiedotteet. (WWW-dokumentti.) <<https://ovi.evtek.fi/OviPortal/portal/cn/Muut/Tiedotteet>>. Luettu 27.6.2008
15. Valpola, Anneli. Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY, 2004.
16. Kotter, JP. Muutos vaatii johtajuutta. Rastor, 1996.
17. ”Metropolian arki alkoi haparoivan toiveikkaasti”. Helsingin Sanomat 11.9.2008, s.11.
18. Huhtiniemi, Kaisa. Tekniikka ja talous 12.9.2008 , s.7. ”Metropolia aloittaa myrskyn keskellä”. Tekniikka ja talous 12.9.2008.

19. Myllyoja, Ninni. Tekniikka ja talous 22.8.2008, s.3. ”Aalto hakee rehtoria myös ulkomailta”.

## Liite 1

### Kokemuksia EVTEKistä

”Hyvä henki koulutusohjelmassa.”

”Itsenäinen koulutusohjelma.”

”Pitkäjänteinen suunnittelu eri koulutusohjelmien välillä ollut mahdollista, esimerkiksi investoitu vuorovuosin eri ohjelmiin.”

”On oltu samassa rakennuksessa vararehtorin kanssa, on ollut helppoa selvittää asioita.”

”Koulutusohjelmassa on ollut vähäinen henkilökunnan vaihtuvuus.”

Laboratoriomme on ollut tosi hyvä, sitä on itse rakennettu myös oppilaiden toimesta ja se on myös pysynyt ajanmukaisena.”

”Meillä on ollut hyvät oppimistulokset vrt. OPALA-oppimistulokset.”

”EVTEKillä on ollut hyvä maine ja opiskelijat ovat työllistyneet asianmukaisesti.”

”Tasosta ei ole ainakaan tekniikan puolella ja Myyrmäessä tingitty. Vain kunnollisella osaamisella voi valmistua.”

”EVTEKin etuna ollut itsenäisyys, mikä motivoi työhön.”

”Etuna ollut joustavuus ja itsenäisyys myös opetuksen sisällön kehittämisessä.”

”Olen viihtynyt, koska EVTEKissä on ollut vapautta valita miten tekee asioita sekä myös mitä tekee, koska kurssisisältöihin on voinut vaikuttaa.”

”EVTEKissä on ollut arvona avoimuus.”

”On saanut keskittyä, opetusta on arvostettu. Oman alan mission on ollut selvä: ensin saavutettiin erikoistumisopinokokonaisuus, ja sittemmin oma koulutusohjelma.”

”Ei ole ollut tarpeeksi kommunikointia kollegojen kanssa, vain osastopalavereja, ei kehityskeskusteluja opetuksesta.”

”Opetustavat vanha naikaisia, vain ylhäältä alas tulevaa luento-opetusta, ei löydy edes järkeviä työkaluja kuten fläppitauluja.”

”Sisäinen kommunikaatio on vain suomeksi, englanninkielinen sattumanvaraista ja joskus huonotasoista.”

”EVTEKissä insinööri on koettu yhä teknispainotteiseksi, vaikka oikeasti maailmassa tarvitaan monitaitoisempia insinöörejä.”

”Vahvaa ainelaitosta on vastustettu EVTEKissä. Koulutusohjelmien vetäjät ovat päättäneet perusaineen opetuksen sisällöstä, kun yhteistyö ei ole aina toiminut.”

”Joskus on EVTEKiin otettu myös epäpäteviä opettajia, ilmeisesti kaveripohjalta, nytkin on.”

Hallinolta:

”On voinut tuoda omia ajatuksia.”

”On ollut hyvä ilmapiiri, saanut ja joutunut kehittämään.”

”Kevyt organisaatio, vaihtuvuus omassa ryhmässä ollut pientä.”

### **Muutosprosessi Metropoliksi**

”Verrattuna yritykseen tehty tosi huonosti, ei informaatiota.”

”Nyt yhdistetään mekaanisesti asioita ajattelematta miten se vaikuttaa ihmisiin.”

”Nyt ihmiset suojelevat omia alueitaan, eivät rakenna Metropoliaa.”

”Visio, missio ja strategia ovat pelkkiä kliseitä, ei mitään osallistumista henkilökunnalta.”

”Viimeinen vuosi ollut kauhea, ihmiset tekevät vain työnsä ja menevät suoraan kotiin.”

”Miten tällainen voi valmentaa työelämään? Opetamme muutosjohtamista ja sisäistä markkinointia, mutta emme tee sitä itse.”

”Olisi periaatteessa mahdollisuudet menestykseen.”

”Metropolia Oy, mitä Oy tässä tarkoittaa? Kuka on asiakas? Vaikka on strategia, missio ja arvot, kenelle tätä teemme?”

”Kehittämistyöryhmiä ollut vain hallinnossa.”

”Infotilaisuus Bio Rexissä lokakuussa 2007 oli kauhea, poliitikot kunnista olivat valmistautumattomia.”

”EVTEKin ja Stadian perusaineopettajilla on ollut yhteisiä kokouksia (n. 5 kpl), lähinnä tutustumista. On työstetty yhteistä lausuntoa. Yhteinen päämäärä, hyvä yhteis työ.”

”Tuntuu, että päätöksiä saatetaan muuttaa, jos tulee kauhea vastustus. Ei seistä niiden takana. Onko ne siis valmisteltu kunnolla alunperinkään?”

”Yksityisellä puolella muutos tehtäisiin pienemmällä porukalla ja määrätietoisemmin. Nyt päätökset vaeltavat. Yksityisellä olisi määrääjat ehkä pidetty paremmin”

”Hyvin erilaiset vaihtoehdot vielä auki: hajotetaanko perusaineemme koulutusohjelmiin vai perustetaanko oma laitos. Pitäisi jo tietää”

”Kun sama koulutusohjelma on sekä EVTEKissä että Stadiassa ja ne nyt yhdistyvät, mikä tulee painopistealueeksi? EVTEKissä painopisteenä ollut omien insinöörien kouluttaminen, Stadiassa ylempi ammattikorkeakouluopetus (YAMK) ja tutkimusprojektit. Molemmat uskovat lujasti omaan malliinsa, mikä estää kehittymistä.”

”Miten mitataan Stadian projektitoita? Laskariprojektit?”

”Miten jatkossa määritellään, miten helposti opintopisteen saa? Nyt olemme määritelleet EVTEKissä.”

”Nyt on ollut viestinnällisiä ongelmia ja muutosvastarintaa. Yleisesti sovelletaan ”hyökkäys on paras puolustus”-asennetta.”

”Miten rakennetaan jatkossa kokonaisuus? Miten mitataan, kun fokukset niin erilaisia?”

”Osakeyhtiön ainoa arvo on, ettei asioista tarvitse kertoa julkisesti. Päätäjähän pysyvät samoina kunnallisina päättäjinä.”

”Henkisesti halutaan Stadian malli, ei mitään Best Practises hakemista.”

”Stadialaiset ylenkatsovat EVTEKiä.”

”Muutosprosessissa puhuvia on kutsuttu puhutteluun.”

”Nyt voisi perata ja etsiä parhaita toimintatapoja, mutta mennään vain aidan yli vain kuten ennenkin.”

”Nyt jo on lähtenyt henkilökuntaa, osa maantieteellisistä syistä, osa ei taas viitsi jäädä edes katsomaan mitä Metropoliasta tulee. Pian eläköityvät laskevat milloin pääsevät pois.”

”Ei ole ollut aikaa valmistella päätöksiä, jolloin niitä siirretään. Ei tehtävänantoja, organisaatorakenne ja sen miehitys epäselviä.”

Hallinnolta:

”Stadialla ja EVTEKillä ollut epävirallinen työryhmä, missä on yhdessä pohdittu jatkoa. Kulttuurit erilaisia, miten tulee sujumaan?”

”Nyt jo laaditaan yhteisiä kuvauksia stadialaisten kanssa.”

### **Johtaminen**

”Klusterille tulossa uusi esimies, ymmärtääkö hän juuri tätä koulutusohjelmaa?”

”Metropolian uuden rehtorin Konkolan tausta on kasvatustieteilijä, mikä ei anna tukea tähän työhön. Hän ei ehkä osaa luoda organisaatiota ja vaikuttaa epävarmalta. Hän on kai ollut vain Stadiassa; miten se tulee vaikuttamaan yhteistyöhön?”

”Kehityskeskustelussa jokaisen oli täytettävä Metropolia-lappu, jonka Konkola itse tarkastaa (n. 1000 kpl). Missä priorisointi ja delegointi? ”

”Ei ole tietoa, kuka oma esimies on tai edes milloin hänet valitaan.”

Hallinnolta:

”Ryhmämme johtajan valinnan pitäisi olla pian selvä.”

”Mitä järkeä tällaisessa väkisin yhdistymisessä? Rehtorimme joutuu lähtemään, samoin talousjohtaja kun häntä ei valittu uuteen asemaan. Annetaan tietämyksen hävitä ihmisten mukana.”

### **Työsuhde- ja virkasuhdeasiat**

”Palkkaussysteemi muuttuu ja resurssointi on epäselvää.”

”2 kk ennen aloitusta ei tiedetä palkkamallia. Ilmeisesti takuupalkka, mutta työmäärä voi nousta?”

”Työsopimukset epäselviä, mikä syö motivaatiota.”

”Palkkauksessa vääntöä, ei tule paranemaan. Jos haluaa saman palkan, pitää tehdä enemmän töitä. Epäselvää.”

”Uuden työehtosopimuksen ehtoja ei tiedetä.”

”Työterveyshuollon jatkumisen tapa epäselvää.”

”Yhden opettajan työmäärä epäselvää, joten tarvittavien resurssien kokonasmäärä epäselvä.”

””Sopimustila on olemassa” on virallinen tieto, mutta kuka allekirjoittanut ja mitä on sovittu?”

”20 – 25 % lisätään työkuormaa samaan hintaan. Rehtorin kirjelmä asiasta tullut, tulkintaohje epäselvä, tarjoaa rehtorille mielivallan tulkita ja soveltaa.”

Hallinnolta

”Olemme työsuhteessa eli se jatkunee normaalisti.”

”Taloustoimistossa ja palkanlaskennassa kaikki hieman epäselvää.”

### **Muutoksen nopeus**

”Ainakin kaksi ensimmäistä vuotta molempien koulujen koulutusohjelmat jatkavat vanhoja malleja, koska ei ole ehditty mietti tarkemmin.”

”Metropolian ensimmäinen vuosi mennee kuten ennenkin, koska mitään muutosta ei ole valmisteltu.”

”Yhdistyvän koulutusohjelman väki kahdessa eri paikassa, ei todellista yhteisyyttä. Teoriassa 1 koulutusohjelma (johtaja yhä valitsematta), jossa opiskellaan erillään mutta tehdään yhteinen lopputyö.”

Hallinnolta:

”Ei suurehkoja muutoksia, mikäli toimipisteet pysyvät ennallaan. Sääntöjä yritetään yhtenäistää.”

### **Metropolian toimintatavat**

”Stadiassa ollut vähemmän ulkomaalaisopiskelijoita. Vähentyvätkö edelleen?”

”Klusterin toiminta kiinnostavaa. Periaatteessa hyvä matriisimalli, mutta miten tulee realisoitumaan? Se on määrittelemättä. Missä on leadership, hyviä managereita kyllä on, mutta vain muutamia leadereita.”

”Hallinto lisäntynee, sinne uutta henkilöstöä.”

”Pisan tulokset vain alemmasta opetuksesta, ei sovi ylempään. Suomella ei mitään automaattia onnistua.”

”Metropoliaan tullee perusaineelle oma poikittaispalkki, hyvä! Kuitenkin yhä epävarmaa. Stadian nykyisellään ohjelmiin hajotetut perusaineen opettajat voivat nähdä mahdollisuuden omaan laitokseen positiivisena.”

”Aluksi koin muutoksen positiivisena: tulisimme isoksi taloksi, saisimme laajalaisempia yksiköitä, palveluliiketoimintaakin voisi olla.”

”Visionani oli myös kulttuuripuolen osaamisen. Opintoja olisi helpompi ottaa toisesta talosta. Voisi verkostoitua jo opintoaikana ja nähdä siten tulevaisuuden laajemmin. Sitä kautta voisi myös työllistyä laajemmin.”

Hallinnolta:

”Ei tiedetä miten hankinnat tulevat menemään. Nyt Stadia toiminut ilmeisesti jotenkin kaupungin kautta. Tuleeko kilpailutusta, kun hankinnoista niin isoja? Kun nyt tullut ostoissa tauko ylemmän tahon käskyn takia, miten selvittää syksyllä kun paine purkautuu?”

### **Epäilyksiä**

”Saammeko tarpeeksi rahaa? Stadia tuhlaa rahaa.”

”Pelkään byrokratian lisääntymistä.”

”Byrokratia lisääntynee.”

”Mitkä tulevat olemaan tiimin toimintaedellytykset esim. rahankäyttö? Jääkö itsenäisyyttä?”

”Kun Stadialla ei ole ollut vastaavaa linjaa, tuleeko olemaan vain syventymisvaihtoehto ja häviää itsenäisenä? Linjamme ei ole ollut muotiala, vaan opiskelijoita on ollut tasaisesti ja työllistyneet hyvin. Onko tällaiselle tilaa jatkossa.”

### **Odotuksen ilmapiiri**

”Pelonsekainen odotus.”

”En odota kovin positiivisesti. Ei tiedetä organisaatiota, esimiestä tai mitä opetetaan.”

”Kysymysmerkkinä odotan. Ei saa odottaa mitään, ettei tipu korkealta. Myös valtava uteliaisuus, voisiko tämä toimia uudella tavalla?”

### **Hallinnolta**

”Mielenkiinnolla odotan, vain vähän tietoa. Klusterin kokonaistarpeiden löytäminen on kiinnostavaa. Olen varautunut, että voi olla ihan uudenlaistakin. Tuleeko ryhmäämme ulospäin näkyvä henkilö, joka vastaisi palvelujen näkyvyydestä ja kokonaisuudesta? Sellainen oli tarpeen, mikäli haluamme kansainvälistyä.”