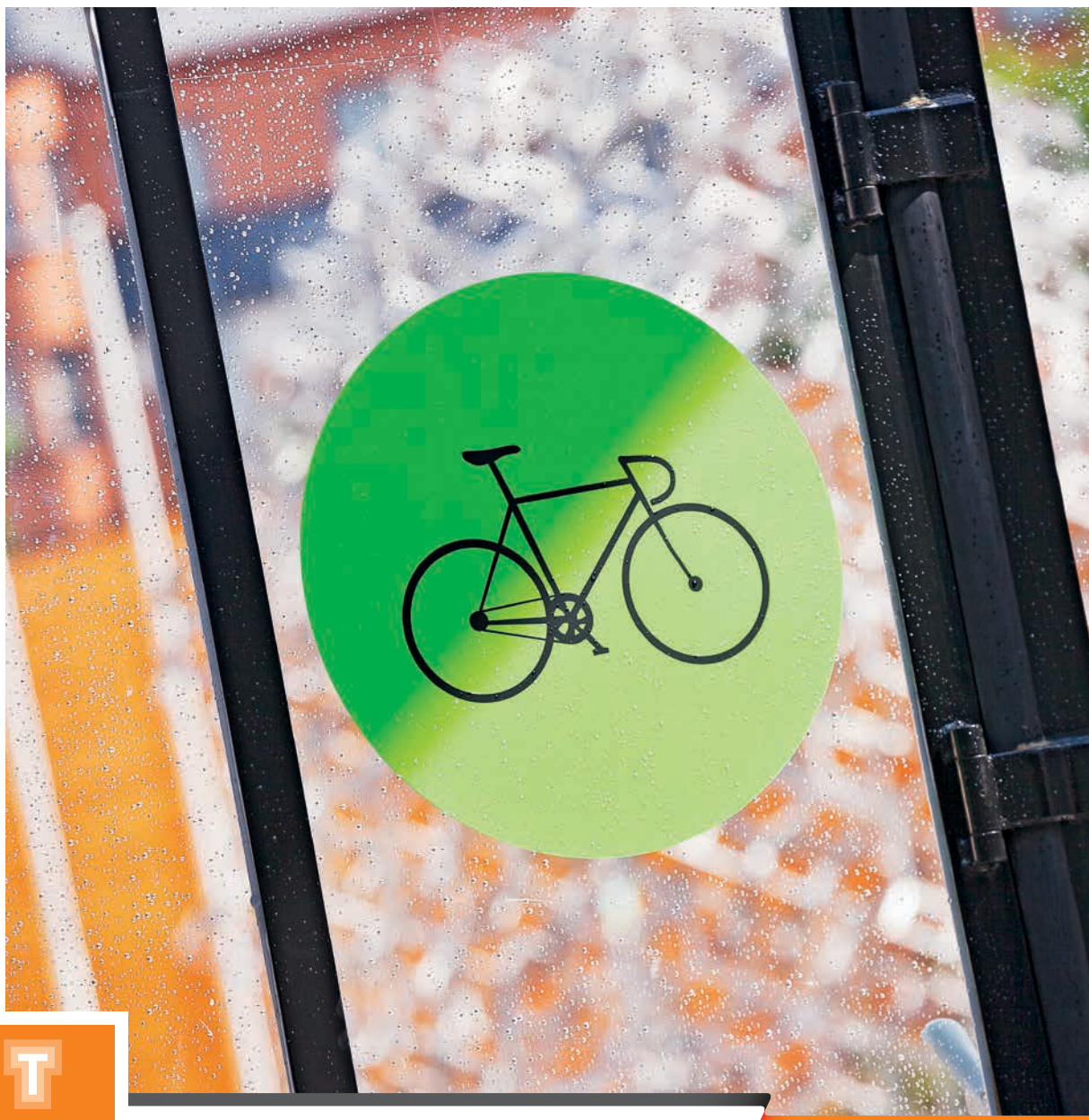




TAITO

-työelämäkirjat

Sinimaaria Ranki (toim.)

Metropolia Akatemia - retrospektiivi ja prospekti

Johtamiskoulutuksen oppeja ja
onnistumisen edellytyksiä

Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja

Sinimaaria Ranki (toim.)

Metropolia Akatemia

– retrospektiivi ja prospekti

Johtamiskoulutuksen oppeja
ja onnistumisen edellytyksiä

Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja

TAITO-TYÖELÄMÄKIRJAT 8 • 2014



© Tekijät ja Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kustantaja Metropolia Ammattikorkeakoulu

ISBN 978-952-6690-42-1

ISBN 978-952-6690-44-5 (pdf)

ISSN 1799-599X

Painopaikka Yliopistopaino, Helsinki 2014

Myynti Yliopistopaino:

Verkkokauppa <http://kirjakauppa.yliopistopaino.fi>

Sähköposti books@yliopistopaino.fi

Puhelin (09) 7010 2363 tai (09) 7010 2366

Faksi (09) 7010 2374

Kirjallisesti Yliopistopaino Kirjamyynä, PL 4, 00014 Helsingin Yliopisto

Käteismyynti Yliopistopaino Kirjamyynä, Vuorikatu 3 A, 00100 Helsinki.

SISÄLLYS

Esipuhe	5
Riitta Konkola	
Metropolia Akatemian kokonaisuus:	
Johtamisvalmennus ja sen kytkeytyminen strategiaproessiin.....	9
Kirjoittajien roolit Metropolia Akatemian kokonaisuudessa	10
1 Metropolia akatemian johdon pilotti syksyllä 2009	13
Thomas Rohweder	
1.1 Lähtökohtana Stadian ja Evtekin fuusion jälkeinen organisaation kehitysvaihe.....	13
1.2 Johdon pilotin tavoitteet ja käytännön toteutustapa.....	16
1.3 Johdon pilotin toteutuksen ja aikaansaannosten reflektointia	18
2 Metropolia Ammattikorkeakoulun strategiatyö ja johtoryhmän Metropolia Akatemian synty	21
Helena Kuusisto-Ek	
3 Esimiesten Akatemia strategian toimeenpanossa ja yhteisen toimintakulttuurin rakentamisessa	23
Helena Kuusisto-Ek	
4 Esimiesten Metropolia Akatemia laajenee	27
Marita Huhtaniemi	
4.1 Ideointia ja suunnittelua rajat ylittävällä yhteistyöllä	27
4.2 Esimiesten Akatemian kolmas toteutus.....	28
4.3 Poimintoja kolmannen toteutuksen keskeisimmistä sisällöistä ja kokemuksista.....	29
4.4 Esimiesten Akatemian neljäs toteutus.....	31
4.5 Poimintoja neljännen toteutuksen keskeisimmistä sisällöistä ja kokemuksista.....	31
4.6 Esimiesten Metropolia Akatemian vaikuttavuus ja tuloksellisuus	32
5 Henkilöstöakatemia yhteisen ajattelufoorumin kehittäjänä	35
Marjaana Koivula	
6 Opettajien Metropolia Akatemia uudenlaisen oppimiskulttuurin rakentajana.....	41
Arto O. Salonen ja Carina Savander-Ranne	
6.1 Opettajien Metropolia Akatemian lähtökohdat ja prosessi	41
6.2 Tulevaisuuden oppimiskulttuuria luomaan	44
6.3 Uuden ja uljaan opettajuuden rakentuminen	46
6.4 Yhteisyyttä vahvistava yhteistoiminnallinen pedagogiikka	48

7	Metropolia Akatemian kokonaisuus osoitti strategisen vuoropuhelun voiman.....	51
	Sinimaaria Ranki	
7.1	Metropolia Akatemiasta muotoutui strategisen vuoropuhelun foorumi.....	51
7.2	Metropolia Akatemian anti eri organisaatiotasoilla.....	53
7.2.1	Johdon pilotti kehitti strategista ajattelua.....	53
7.2.2	Päällikkötasolla syntyi yhteistä ymmärrystä	54
7.2.3	Metropolia Akatemian laajentuu: henkilöstö ja esimiehet	56
7.2.4	Hallitukset mukaan vuoropuheluun	57
7.3	Onnistumiset: strateginen ajattelu, yhteinen ymmärrys, hyvää tahtoa..	57
8	Kokemukset ja oivallukset Metropolia Akatemian kehittämistyöstä ja toteutuksista Metropolia Ammattikorkeakoulussa – katse tulevaisuuteen.....	59
	Helena Kuusisto-Ek	
8.1	Metropolia Akademia konseptin vahvuudet ja kehittämisalueet valmennusohjelman näkökulmasta	60
8.2	Metropolia Akatemian tuki tulosalueen johtamistyölle, vahvuudet ja kehittämisalueet.....	61
8.3	Metropolia Akademia osana Metropolian johtoryhmätyötä, vahvuudet ja kehittämisalueet.....	62
8.4	Metropolia Akademia uudistuu: uudet painopistealueet ja toimintamallit	63
9	Metropolia Akatemiasta valtakunnalliseksi korkeakoulujohtamisen valmennusohjelmaksi	64
	Helena Kuusisto-Ek, Sinimaaria Ranki	
9.1	Sisällöt syntyivät strategisen vuoropuhelun pohjalta	64
9.2	Strateginen vuoropuhelu loi yhteistä ymmärrystä.....	65
9.3	Osaamisen jakaminen ja yhteisiksi koetut haasteet.....	66
9.4	Unelmamme: korkeakoulujohtamisesta Suomen kilpailuvaltti	67

ESIPUHE

Riitta Konkola

Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on kouluttaa moniin yhteiskunnan kannalta tärkeisiin tehtäviin ammattilaisia ja toteuttaa työelämän kehittämistä palvelevaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa (TKI). Parhaimmillaan nämä kaksi perustehtävää kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa siten, että ammattikorkeakoulujen opiskelijat ovat aktiivisesti mukana TKI-toiminnassa ja samalla he oppivat oleellisia taitoja monimutkaistuvaan ja nopeasti muuttuvaan työelämään.

Ammattikorkeakoulujärjestelmä luotiin Suomeen 1990-luvun alussa. Parhaillaan elämme ammattikorkeakoulu-uudistuksen aikaa. Tavoitteena on, että ammattikorkeakoulu on kansainvälisesti arvostettu, itsenäinen ja vastuullinen

- osaajien kouluttaja
- alueellisen kilpailukyvyyn rakentaja
- työelämän uudistaja
- innovaatioiden kehittäjä (http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/index.html).

Kyseessä on merkittävä yhteiskunnallinen tehtävä, jota rahoitetaan julkisin varoin. Toimiessaan tiiviisti työelämän ja opiskelijoiden kanssa ammattikorkeakoululla on samalla vastuu siitä, että se tekee eettisesti ja moraalisesti kestäviä ratkaisuja. Ammattikorkeakoulujen johtaminen, opetuksen laatu, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan tulosten hyödynnettävyys ja henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen ovat keskeisiä tuloksekkaan ja kestäväen toiminnan kannalta.

Metropolian toiminnan alku: strategian kirkastamisen tarve korostuu

Metropolia Ammattikorkeakoulu aloitti toimintansa elokuussa 2008, kun Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia ja EVTEK-ammattikorkeakoulu yh-

distettiin yhdeksi ammattikorkeakouluksi ja samalla tehtiin myös muutamia koulutusohjelmavaihtoja Laurea-ammattikorkeakoulun kanssa. Metropolian toimintaa on alusta asti haluttu kehittää vahvasti strategialähtöisesti. Ensimmäisen strategian laatiminen uudelle ammattikorkeakoululle oli haastavaa tilanteessa, jossa Metropolian perustamiseen kohdistui monia, osittain ristiriitaisiakin intressejä.

Metropolian yksi keskeinen toimintaperiaate on säännöllinen oman toiminnan ja tulosten arviointi sekä rohkeus tarttua nopeasti muutosta vaativiin asioihin. Hyvänä esimerkkinä tästä on noin puolen vuoden päästä Metropolian toiminnan aloittamisesta tehty ulkopuolinen arviointi. Arviointi perustui mittavaan itsearviointiaineistoon, jonka tuottamiseen osallistuivat kaikki Metropolian tulosalueet ja yksiköt.

Pääviesti arvioinnista oli, että Metropolialla tunnistettiin olevan paljon potentiaalia nousta suomalaisten ammattikorkeakoulujen kärkeen, mutta tähän päästäkseen Metropolian tuli kirkastaa strategiaansa ja saada henkilöstö sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiinsa. Ylimpään johtoon kohdistui kritiikkiä siitä, että johto ei ollut kyennyt suuntamaan Metropolian toimintaa riittävän selkeästi. Oli siis vakavan miettimisen paikka: millä keinoin saada strategiatyö koko organisaatiota koskettavaksi ja mahdollisimman moni osallistumaan Metropolian kehittämiseen?

Metropolia Akatemia: luottamuksen rakentamista ja yhteisen suunnan löytämistä

Metropolian arviointiraportti aiheutti vilkasta keskustelua niin Metropoliaassa kuin sen ulkopuolella. Metropolian potentiaalia oli löydetty, mutta tavoitetilaa piti kirkastaa ja saada liikkeelle tarvittavia toimenpiteitä koko organisaatiossa. Johtamisen otetta piti vahvistaa kaikilla Metropolian tulosalueilla.

Arvioinnin tuloksiin haluttiin reagoida nopeasti, ja tähän löytyi Metropolian omasta henkilökunnasta rohkeutta ja kykyä. Metropolian henkilöstöpalvelut yhdessä Metropolian liiketoiminnan koulutusalan muutaman opettajan kanssa ideoivat strategiavalmennuksen ja siihen kytkeytyvän strategian kirkastamisen ohjelman, jonka esittelivät minulle. Tarjous oli ilo ottaa vastaan. Erityisesti mieltäni lämmitti ja minua rohkaisi se, kuinka vahvasti sitoutuneita idean esittäjät olivat ja kuinka he olivat samalla myös itse valmiita panostamaan ja jakamaan omaa osaamistaan Metropolian hyväksi.

Ensimmäinen Metropolia Akatemia -valmennus toteutettiin pilottina Metropolian silloiselle johtoryhmälle syksyllä 2009. Vieläkin siihen osallistuneet muistelevat tuota aikaa antoisana ja hyvän suunnan löytämisen vaiheena. Seuraavaksi mukaan kutsuttiin kaikki Metropolian esimiehet. Esimiesten tehtävänä oli, samalla kun vahvistettiin strategista ajattelua ja strategiatyön merkitystä, laatia omiin yksiköihinsä yhdessä henkilöstön kanssa Metropolian strategian pohjalta konkreettisia toimenpiteitä. Valmennus kesti vuoden ja sen aikana moni osallistuja koki omien esimiestaitojensa ja strategisen ajattelunsa kehittyneen. Samalla tutustuttiin uusiin kollegoihin eri puolilta Metropoliaa ja luotiin vankkaa pohjaa yhteiselle Metropolialle.

Metropolian laadunvarmistusjärjestelmä auditointiin vuonna 2011. Auditointiryhmä tunnisti Metropolialle ominaisen kehittämisotteen, kun se raportissaan totesi Metropolian kyvyn kehittää omaa toimintaa palautteen perusteella seuraavasti: ”Korkeakoulussa 2009 teetetty ulkoinen arviointi on antanut vahvaa pontta korkeakoulun kehittämiseen. Korkeakoulussa on osattu priorisoida arvioinnissa esitetyt kehittämiskohteet ja panostettu niihin merkittävästi, mistä hyvänä esimerkkinä on Metropolia Akatemia.” Metropolian laadunvarmistuksen vahvuudeksi auditointiryhmä tunnisti selkeän ja laajasti sisäistetyn strategialähtöisyyden ja kehittämiskohteeksi mm. Metropolian strategian jalkauttamisen ja strategian ja laadunvarmistuksen kytketymisen toiminnanohjaukseen sekä tiedonkulun Metropolian sisällä. (Hulkko ym. 2011)

Korkeakoulujohtaminen - aktiivisuutta ja vastuullisuutta vaativaa toimintaa

Löytääkseen paikkansa yhteiskunnassa sekä vahvistaakseen ja ylläpitääkseen sitä tulee ammattikorkeakoulun olla erittäin aktiivinen toimija yhteiskunnan eri tasoilla. Koulutus- ja TKI-tehtävän kautta olemme kiinteässä yhteydessä moniin tahoihin, joita koskevia päätöksiä tehdessämme edellytetään harkintaa, herkkyyttä ja yhteisen ymmärryksen löytymistä. Ammattiin opiskelu on monen kohdalla haaveiden täyttymistä, mutta samanaikaisesti kasvun aikaa. Miten osaisimme antaa riittävästi vastuuta ja samalla tukea ja kannustaa, epäonnistumisten kohdalla nähdä oppimisen potentiaalin? Entä TKI-työssä, kun tunnistamme kehittämiskohteita ja haluaisimme niihin tarttua. Miten osaisimme taitavasti nostaa kehittämiskohteet yhteiseen keskusteluun? Entä henkilöstön osaamisen kehittäminen ja työssä jaksamisen haasteet? Tai

odotus siitä, että ammattikorkeakoulu on aktiivinen aluekehittäjä ja monessa verkostossa mukana.

Korkeakoulun johtaminen vaatii eettisesti ja moraalisesti kestäviä ratkaisuja, jotka puolestaan edellyttävät vastuullista johtamista. Johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa mielestäni esimerkkinä toimimista eli tietoisuutta siitä, mihin omat näkemykset perustuvat, kykyä punnita eri vaihtoehtojen vaikutusta ja kykyä ottaa eri näkökulmia mukaan päätöksenteon tueksi. Lisäksi johtamisella tulisi vahvistaa ja rohkaista ammattikorkeakoulun asiantuntijoiden osaamisen esille nousemista. Kyse on ihmisten johtamisesta, yhteisen ymmärryksen ja yhteisöllisyyden synnyttämisestä, jotta saamme tarvittavia uudistuksia aikaiseksi. Samanaikaisesti tarve tulostehokkuuteen ja nopeuteen on kasvanut myös ammattikorkeakouluissa.

Metropolia Akatemia on mielestäni vahvistanut koko Metropolian kyvykkyyttä tarttua nopeasti haasteisiin, tuottaa niihin yhteisöllisesti ratkaisuja, arvioida tehtyjä toimenpiteitä ja tarvittaessa muuttaa tehtyjä päätöksiä. Olemme olleet ajoissa liikkeellä, kun uuden ammattikorkeakoulun ensi vaiheissa loimme Metropolialle konseptin, jolla kytkemme Metropolian strategisen johtamisen ja henkilöstön osaamisen kehittämisen tiiviisti yhteen. Olemme myös kehittäneet Metropolia Akatemia -konseptia, ja syksyllä 2014 aloitamme uudistuneilla sisällöillä kolme valmennuskokonaisuutta.

Ammattikorkeakoulut elävät rakenteellisten muutosten ja uusien työn tekemisen muotojen löytämisen aikaa. Metropolia Akatemia -konseptilla pystymme yhdistämään ihmisten osallistamisen, yhteisöllisen työskentelyn, systemaattisen strategiatyön ja korkeakoulujohtamisen yhteen tavalla, joka tuottaa samalla myös luottamusta ja mielekkyyttä työhön.

LÄHTEET

Hulkko, P., Kanninen, J.-P., Nurkka, A., Uusitalo, T., Westerlund, H., Mattila, J. & Östman, K. 2011. Metropolia Ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 11:2011.

http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/index.html, luettu 4.11.2013

METROPOLIA AKATEMIAN KOKONAISUUS: JOHTAMISVALMENNUS JA SEN KYTKEYTYMINEN STRATEGIAPROSESSIIN



KIRJOITTAJIEN ROOLIT METROPOLIA AKATEMIAN KOKONAISUUDESSA

Riitta Konkola, KL, toimitusjohtajana ja rehtorina arvosti ehdotusta Metropolia Akatemiasta ja päätti, että ehdotus vietiin nopeasti käytäntöön. Hän on ollut aktiivisesti mukana Metropolia Akatemia -konseptin suunnittelussa toimien sen ohjausryhmän puheenjohtajana ja osallistujana eri ohjelmissa. Riitta Konkola pitää tärkeänä kokeilevaa, kehittävää ja tutkivaa toimintakulttuuria, johon Metropolia Akatemia on tarjonnut mitä parhaimmat puitteet.

Thomas Rohweder, KTT, toimi akatemiakokonaisuuden syntyvaiheissa sisällön kehittäjänä, johdon pilotissa pääkouluttajana, pilottia seuranneissa viidessä esimiesakatemiassa kouluttajana, kolmessa henkilöstöakatemiassa kouluttajana sekä esimiesakatemian yhteydessä toteutetussa vapaaehtoisessa, henkilökohtaisessa valmennusohjelmassa kolmen Metropolia-esimiehen mentorina.

Helena Kuusisto-Ek, KTM, toimi Metropolia Akatemia konseptin kehittäjänä johdon sekä esimiesten akatemioissa sekä osaamisten näytöissä.

Sinimaaria Ranki, KTT, vastasi strategiadokumentin kokoamisesta johdon pilotin aikana 2009 ja siirtyi ”strategiapaimeneksi” eli koordinoi strategiatyöskentelyä päälliköille suunnattujen Metropolia Akatemioiden aikana vuonna 2010. Tämä tehtävä muuttui luontevasti strategia- ja viestintäjohtajan tehtäväksi syksyllä 2010. Tehtävään kuului strategiatyöskentelyn koordinointi, Metropolia Akatemioiden kytkentä strategiaprosessiin vuoropuhelun toteuttamiseksi sekä strategiaviestinnästä vastaaminen. Vuonna 2012 hän vastasi lisäksi yhdessä Helena Kuusisto-Ekin kanssa valtakunnallisen korkeakoulujohtamisen pilotin suunnittelusta ja toteutuksesta. Vuoden 2014 alusta valtakunnallisen korkeakoulujohtamisen ohjelman kehittämisestä tuli päätehtävä yhteistyössä Helena Kuusisto-Ekin kanssa.

Marita Huhtaniemi osallistui Metropolia Akatemian suunnitteluun ja toteutukseen vuosien 2009–2012 ajan esimiesten Metropolia Akatemian -projektitiimin jäsenenä ja Metropolia Akatemian -kokonaisuuden ohjausryhmän jäsenenä. Projektitiimissä ja ohjausryhmässä hän toimi henkilöstön kehittämispalvelut -yksikön edustajana yhdessä Kristiina Rouskun kanssa. Vuosien 2011–2012 aikana hän vastasi pääosin koko esimiesten Akatemian jatkokehittämisestä sekä toimi esimiesten ja henkilöstön Akatemian kouluttajana. Kristiina Rouskun kanssa hän suunnitteli ja toteutti ohjelmaan kuuluvan mentorointiohjelman ja 360-arvioinnit. Marita Huhtaniemi vastasi myös kaikkien esimiesten Metropolia Akatemian -toteutusten tapahtumatuotannosta.

Marjaana Koivula, KM, toimi Henkilöstön Metropolia Akatemian suunnittelijana, tapahtumatuottajana ja valmennuspäivien juontajana sen alusta asti. Hän osallistui myös Opettajien Metropolia Akatemian suunnitteluun ja toteutukseen yhteistyössä Arto Salosen ja Carina Savander-Ranteen kanssa.

Arto O. Salonen, KT, dosentti, toimi Opettajien Metropolia Akatemian ohjelmajohtajana puolentoista vuoden pituisessa pilottitoteutuksessa 2010–2012 ja toisessa vuoden pituisessa toteutuksessa vuonna 2013.

Carina Savander-Ranne, TkT, dosentti, osallistui Opettajien Metropolia Akatemian suunnitteluun ja toteuttamiseen puolentoista vuoden pituisessa pilottitoteutuksessa 2010–2012 sekä toisessa vuoden pituisessa toteutuksessa vuonna 2013. Hän edusti Metropolian OIVA-tiimiä ja toimii opetustehtävissä tekniikan tutkinto-ohjelmissa.

1 Metropolia Akatemia johdon pilotti syksyllä 2009

Thomas Rohweder

1.1 Lähtökohtana Stadian ja Evtekin fuusion jälkeinen organisaation kehitysvaihe

Metropolia syntyi ammattikorkeakoulujen Evtek ja Stadia fuusion tuloksena syksyllä 2008. Fuusion jälkeisen ensimmäisen toimintavuoden aikana johdon energia suuntautui välttämättömyyksiin, eli toimivan hallintorakenteen aikaansaamiseen. Ajan myötä kävi kuitenkin selväksi, ettei toimiva hallintorakenne riitä muodostamaan uudelle kokonaisuudelle tavoitteellisen yhteisön tarvitsemaa merkityssisältöä. Muodostaakseen täsmällisemmän kuvan käsillä olevan mittavan muutoshankkeen käytännön haasteista Metropolia toteutti perusteellisen itsearvioinnin. Tehtävään nimitettiin riippumattomista, ulkopuolisista asiantuntijoista koostuva arviointilautakunta, joka julkaisi loppuraporttinsa keväällä 2009. Suoritettu tarkastelu tunnisti seuraavat organisaatiomme kehittämisen keskeiset haasteet:

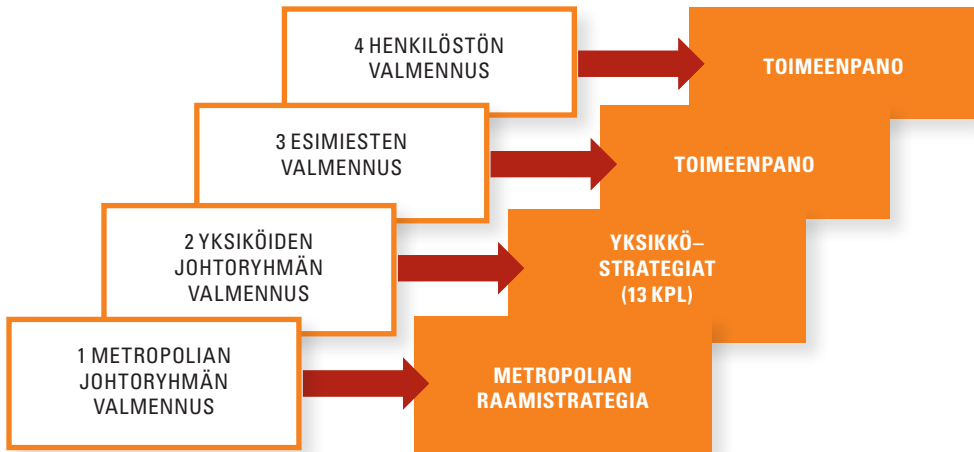
- mittavaan muutoshankkeeseen liittyvä muutosvastarinta
- yhteiseen hiileen puhaltaminen haastavaa, monialayhteisössä kullakin oma kulttuurinsa ja käsitteistönsä
- muodostetun uuden kokonaisuuden ja sen osien tavoitteellinen tulevaisuuden suunta epäselvä
- esimieskunnan muutosjohtamisosaamisessa kehitettävää

Arvioinnin tärkeimpänä tuloksena voidaan pitää sen synnyttämää latausta, joka vaati purkamistaan. Toisin sanoen, käsillä olevan tilanteen haasteiden näkyväksi tekeminen synnytti ajattelua ja toimintaa vastuuntuntoisilla tahoilla eri puolilla organisaatiota, joka purkautui useisiin yhteishyödyllisiin kehityshankkeisiin. Nimenomaan Metropolia Akatemian muodostumisen kannalta näitä tärkeitä kehittäviä tahoja oli kolme.

1. Henkilöstöhallinnon työpari Kristiina Rousku ja Marita Huhtamäki, tulokulmanaan Metropolian johdon muutosjohtamisosaamisen lisääminen muodollisen kouluttamisen kautta.
2. Johtamisen opettajien työpari Helena Kuusisto-Ek ja Thomas Rohweder, tulokulmanaan Metropolian ja sen keskeisten osa-alueiden strategian muodostuksen ja strategian käytäntöön viennin toteuttaminen osana laajamittaista sisäistä koulutushanketta.
3. Metropolian johdon työpari klusterijohtaja Sinimaaria Ranki (myöhemmin strategiajohtaja) ja toimitusjohtaja-rehtori Riitta Konkola, tulokulmanaan huoli korkeakoulukokonaisuudesta.

Ensimmäisessä kehitysvaiheessa tahot 1 ja 2 löysivät toisensa, ideoivat ehdotuksen ja esittelivät sen johtaja Rankille, joka innostui asiasta. Tämän jälkeen ajatusaiho esiteltiin toimitusjohtaja-rehtorille, joka niin ikään tarttui innolla asiaan eikä hanketta enää voinut pysäyttää.

Johdolle esitetty kehitysehdotus ko. koulutuskokonaisuudesta rakentui perimmäiselle ajatukselle vastata itsearviointissa esille nousseisiin haasteisiin laajamittaisella esimieskoulutushankkeella. Katsoimme myös, ettei koulutusalan ammattiorganisaation ole mielekäästä alihankkia koulutuspakettia talon ulkopuolelta, vaan uskottavuutemme kannalta ainoa vaihtoehto oli rakentaa ja toteuttaa hanke pääosin omin voimin. Kun vastaavaa lähestymistapaa ei tunnistettu korkeakoulusektorilla muiden toimijoiden taholtakaan aiemmin toteutetun, tavoittelimme Metropolia Akatemiaksi ristityllä hankkeella koulullemme myös omintakeista kilpailuetua. Johdolle taannoin esitelty raamiehdotus on kuvattu alla kuviossa 1.



Kuvio 1. Metropolia Akatemian koulutuskokonaisuus. Ehdotus johdolle syksyllä 2009.

Kuvion mukaisesti esimiesvalmennus, strategianmuodostus ja strategian toimeenpanon ensivaiheet on nivottu käytännönläheisesti yhteen kaikille organisaatiotasolle suunnattuun koulutuskokonaisuuteen siten, että Metropolian saanto hankkeesta olisi:

- koko esimieskunnan kohonnut esimiesosaamistaso kaikilla kolmella esimiestyön osaamisalueella (suunnan muodostus, ohjausrakenteen muodostaminen ja ihmisten johtaminen),
- yhteiset strategian muodostuksen ja toimeenpanon työkalut,
- aito strategiasisältö konserni- ja yksikötasolle ja
- strategian toimeenpanosuunnitelma.

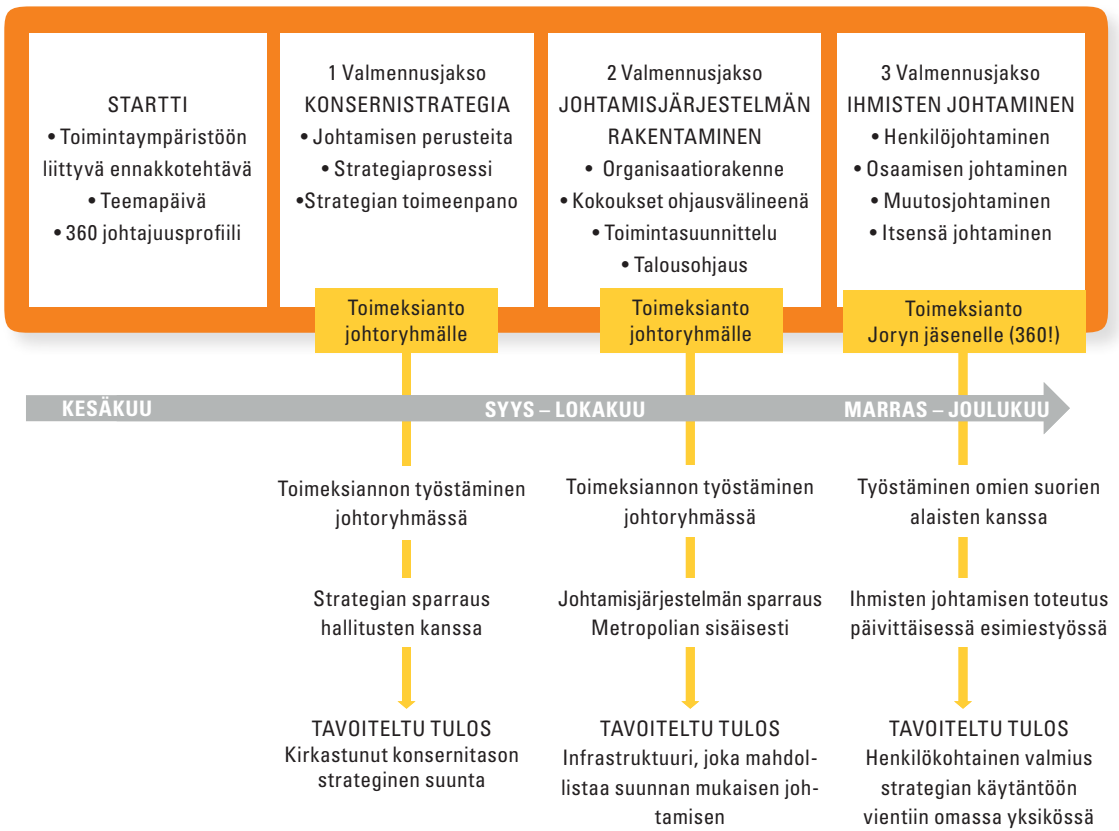
1.2 Johdon pilotin tavoitteet ja käytännön toteutustapa

Metropolia Akatemian käytännön toteutuksen ensimmäinen vaihe, ns. ”johdon pilotti”, korkeakoulun ylimmälle johtoryhmälle (osallistujia 13), eli toimitusjohtaja-rehtorille ja hänen suorille alaisilleen suunnattu johtamisvalmennus toteutettiin syksyllä 2009.

Tämän koulutusvaiheen tavoitteet johdettiin itsearvioinnissa esille tul-
leista Metropolian keskeisistä kehityshaasteista ja olivat seuraavat:

- Muodostaa johtoryhmän yhteisesti sisäistämä näkemys Metropolia-konsernin seuraavan kolmen vuoden strategiasta raamitasolla, joka seuraavien organisaatioportaiden jatkokäsittelyssä on mahdollista yksilöidä yksikkötasolle.
- Muodostaa sellainen strategianmuodostuksen ja sen käytäntöön viemisen toteutustapa, joka kaikki organisaatiotasot osallistamalla murtaisi muutosvastarinnan.
- Ottaa käyttöön strategiatyökalut ja johtamiskäsitteistö, jotka mahdollistavat vuoropuhelun ja yhteistyön kunkin organisaatiotason sisällä ja näiden yli.
- Varmistaa, että jokaisella johtoryhmän jäsenellä on käsillä olevan muutoshankkeen edellyttämät perusvalmiudet kaikilla johtamisen kolmella pääalueella, jotka ovat strategianmuodostus, ohjausrakenteen laatiminen ja ihmisten johtaminen.
- Testata suunniteltua koulutuskonseptia käytännössä ennen sen viemistä seuraavaan laajamittaiseen kenttävaiheeseen.

Johdon pilotin yksityiskohtainen juoni käy ilmi alla kuviosta 2. Lisäksi keskeistä oli, että johtoryhmä pääsi ja joutui jatkotyöstämään kutakin valmennuksessa opittua osa-aluetta heti tuoreeltaan käytännön arjessa ja että kukin koulutuksen osa-alue tähtäsi suoraan aitoon, muutoshankkeen eteenpäinviemiselle tärkeään ja tavoitteelliseen käytännön tuotokseen.



Kuvio 2. Metropolian johtoryhmän valmennusohjelma, "johdon pilotti".

Johdon pilotti alkoi varsinaista valmennusta edeltävällä toimintaympäristön analyysiin liittyvällä ennakkotehtävällä ja päättyi vuodenvaihteessa 2009 toteutettuun kunkin johtoryhmän jäsenen henkilökohtaiseen 360-analyysiin. Valmennuksen aikana Metropolian johtoryhmä istui ohjatusti ”koulunpenkillä” kaikkiaan kymmenen täyttä päivää yhdeksästä viiteen. Jatkotoimenpiteineen tätä voidaan pitää mittavana johtamisinvestointina.

Koska valmennusohjelma sisälsi sekä johtamistyökalujen haltuunottoa ja konseptointia että työkalujen käyttöä sisällöntuotannossa, oli tärkeää, että konsultin ja substanssin roolit pidettiin toisistaan tiukasti erillä. Vuorovaikutteisessa kontaktiopetuksessa vetäjänä toimi johtamisen yliopettaja Thomas Rohweder Metropoliaa. Johtoryhmän sisäisissä, valmennukseen liittyvien toimeksiantojen työstämistilaisuuksissa, joissa tuotettiin mm. strategiasisältöä, vetäjänä toimi ”paimenen” roolissa johtaja Sinimaaria Ranki. Toimitusjohtaja-rehtori Riitta Konkola omaksui valmennuksen osalta viisaasti tasavertaisen riviopiskelijan roolin. Metropolia Ammattikorkeakoulun osakeyhtiön hallituksen puheenjohtaja Henri Kuitunen kytkeytyi tiiviisti koulutuksen toteuttamiseen siihen osallistumalla, luennoimalla ja sparraamalla. Ulkopuolisista sidosryhmistä näkemyksiään kävivät johdon pilotissa esittelemässä omassa organisaatiossaan onnistuneen muutoshankkeen läpivienyt Kansallisoopperan pääjohtaja Päivi Keränen sekä vaativan asiantuntijaorganisaation näkökulmasta, professori, ylilääkäri Lauri Laitinen HUS:ta.

1.3 Johdon pilotin toteutuksen ja aikaansaannosten reflektointia

Toimin johdon pilotissa pääkouluttajana, joten pääsin seuraamaan valmennuksen aikaista Metropolian johdon ryhmädynamiikan ja ajattelun kehitystä läheltä. Tuli selväksi, että valmennukselle ja ennen kaikkea ajan kanssa tapahtuvalle keskustelulle koulun suunnasta oli sosiaalinen tilaus. Tähdellisyys tuli lisävarmistettua hallituksen puheenjohtajan henkilökohtaisella saatteella ja toimitusjohtaja-rehtorin sitoutumisella. Poikkeuksetta koko johto mielsi valmennuksen tärkeäksi ja asennoitui vastaavalla intensiteetillä, ollen alusta loppuun aidosti ja innostuneesti mukana vaikka joutuikin uhraamaan runsaasti aikaa.

Koulutuksen aikana oli havaittavissa tyypillinen positiivinen kehityssykli, jossa ryhmädynamiikka alkulämmittelyn jälkeen tiivistyy vaihe

vaiheelta kunnes päästään tuottoisaan vuorovaikutukseen keskeisistä teemoista. Keskustelu oli avoimen kriittistä, aika ajoin jopa räiskyvää, ilman merkittäviä ylilyöntejä.

Korkeakoulun sisäisen kouluttajan käytöstä näyttäisi olleen enemmän hyötyä kuin haittaa. Kun konteksti oli kouluttajalle tuttu ja kun luottamus oli rakennettu, päästiin jouheasti työmoodiin. Asiaa helpotti riviopettajan statukseni, hierarkista ja asiallista etäisyyttä johtoon oli riittävästi. Toisaalta erityisesti valmennuksen alussa molemminpuolisen ryhmän sisäisen sekä kouluttajaan kohdistuvan luottamuksen rakentamisvaiheessa olettaisin osallistujien alkukeskittymistä edesauttaneen, että edustin organisaatiota ruohonjuuritasolla. Tällöin muodostui sisäsyntyinen ”skarppaamisen” paikka ja kannatti lähtökohtaisesti antaa kouluttajalle mahdollisuus. Kun luottamus oli rakennettu, näkökulma unohtui ja päästiin hommiin.

Keräsimme johdon pilotista kirjallisen ja suullisen osallistujapalautteen, joka oli poikkeuksetta erittäin myönteinen. Tältä osin voidaan ajatella kyseisen osavaiheen onnistuneen jopa yli odotusten. Mitä tulee hankkeen arviointiin suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin, pitäisin keskeisenä saannoksena sitä, että valmennus tuotti Metropolialle mielekkään raamitason strategian, johon johto oli sitoutunut ja joka tuotiin keskusteluun ja hyväksyttiin koulun osakeyhtiön hallituksessa joulukuussa 2009. Pää tavoitteen onnistuneisuutta korostaa Metropolian keväällä 2011 läpäisemä laatuauditointi, jonka keskeinen myönteinen palaute oli toimintamme strategialähtöisyys.

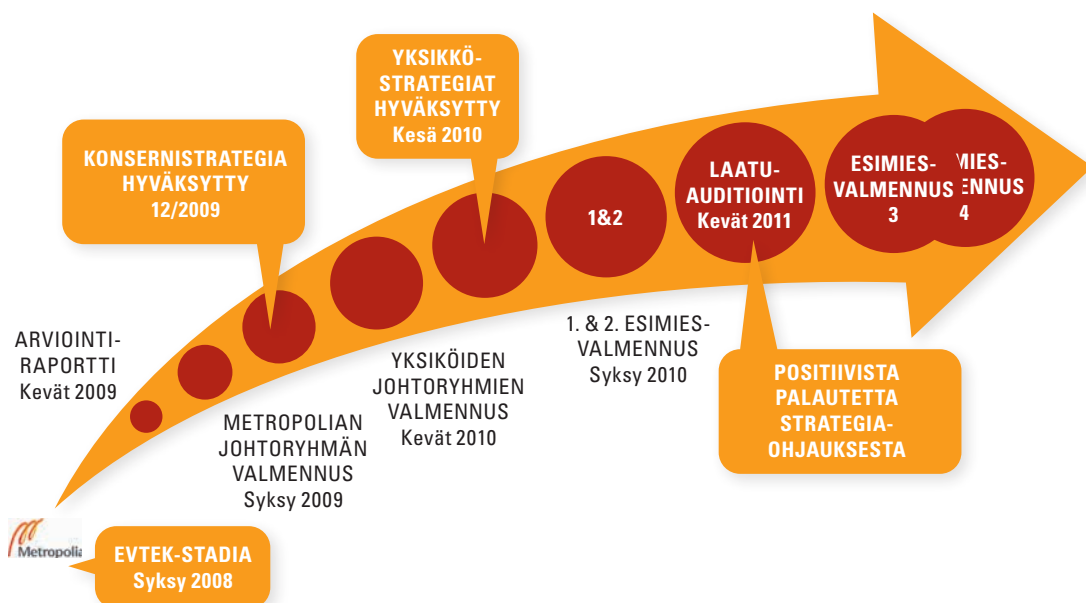
Pilotin toisena tavoitteena oli muodostaa osallistava strategianmuodostuksen ja sen käytäntöön viennin toteutustapa. Tämän tavoitteen saavuttamisen arviointi ei ole yhtä yksiselitteistä kuin ensimmäisen. Toteutettiin eittämättä toimintapa, joka mahdollisti johdon määrittelemän raamin ympärille yksikkökohtaisten suunnitelmien omintakeisen rakentamisen omista ja koulun lähtökohdista, mutta strategialähtöisyys ei kuitenkaan saavuttanut organisaatiomme kaikkia tahoja samassa mitassa. Tavoitteen täydelliseen saavuttamiseen olisi toisaalta tarvittu lisää voimaa lähijohtamiseen, toisaalta tiukempaa ylemmän johdon seurantaa.

Kolmannen tavoitteen, vuoropuhelun ja yhteistyön lisäämisen organisaatiotasojen sisällä ja näiden välillä, katsoisin saavutetun hyvin. Luonnollisesti tämän tavoitteen toteutumisesta edisti johdon pilottia huomattavasti suuremmalla panoksella sitä seurannut holistinen vyörytys koko esimies- ja henkilökunnalle, mutta johdon pilotissa tällekin luotiin perusta. Oletettiin käyttöön yhteiset strategiatyökalut ja johtamiskäsitteistö sekä sovittiin vuorovaikutteisista jakotoimenpiteistä.

Johdon pilotin neljäntenä tavoitteena oli varmistaa, että johtoryhmän jäsenillä on käsillä olleen muutoshankkeen edellyttämät perusvalmiudet johtamisen kolmella pääalueella. Katsoisin tämän tavoitteen toteutuneen perustasolla hyvin erityisesti valmennuksen kestäessä sekä sitä välittömästi seuranneena aikana. Valitettavasti kaikkien kertatoimenpiteinä toteutettujen johtamiskoulutusten ongelmana on opitun kantaminen yli intensiivijakson. Kertatoteutusten sijaan tulisi edetä jatkuvan kahdenkeskeisen mentoroinnin, henkilökohtaisen esimiestyön laadun vuotuisen mittauksen ja määräajoin toistettavien koulutusohjelmien jatkumona.

Ylimmälle johdolle suunnatun valmennusohjelman viidentenä ja viimeisenä tavoitteena oli testata koulutuskonseptia käytännössä ennen sen viemistä seuraavaan laajamittaiseen kenttävaiheeseen. Tämän tavoitteen osalta johtopäätös on yksiselitteinen, pilotti toimi erinomaisena testialustana ja konsepti päätettiin monistaa.

Kuvio 3. Metropolian strateginen kehityskaari vuoden 2009 itsearvioinnista vuoden 2011 laatuauditointiin.



2 Metropolia Ammattikorkeakoulun strategiatyö ja johtoryhmän Metropolia Akatemian synty

Helena Kuusisto-Ek

Metropolia Akatemian tarina alkoi keväällä 2009, kun arviointiraportti Metropolian fuusioista julkaistiin. Siinä esitettiin ammattikorkeakoulullemme monia kehittämiskohteita. Yksi näistä oli strategian kirkastaminen ja johtamisosaamisen vahvistaminen. Toimin silloin Liiketalouden yksikössä koulutuspäällikkönä, mutta olin työni ohessa jo pidemmän aikaa unelmoinut ammattikorkeakoulun omasta johdon valmennusohjelmasta. Oma edeltävä työurani oli liittynyt yritysten johtamisen kehittämiseen, ja olin siinä työssä nähnyt organisaation menestyksen ja johtamisen kehittämisen välisen yhteyden ja tulokset.

Ryhdyin kollegani Thomas Rohwederin kanssa laatimaan ehdotusta oman organisaation valmennusohjelman sisällöksi ja nimesimme hankkeen Metropolia Akatemiaksi. Olimme yhteydessä myös ammattikorkeakoulumme HR-yksikköön, jossa oli pohdittu esimiesvalmennuksen kehittämistä omassa organisaatiossa ja ensimmäiset yhteydenotot konsulttiyrityksiin oli jo tehty. Esitimme kuitenkin, että kehittäisimme ohjelman itse ja ottaisimme Liiketoimintaosaamisen klusterina sisällöllisen ja konseptin kehittämisvastuun. HR-yksikkö tukisi käytännön toteutusta.

Kesäkuussa 2009 esittelimme ehdotuksemme Metropolian johtoryhmälle ja saimme toimeksiannon käynnistää jo samana syksynä johdon pilotin ja myöhemmin vuonna 2010 esimiesten Metropolia Akatemian. Metropolia Akatemian käynnistyminen liittyi siis kahteen asiaan: ammattikorkeakoulun strategian kirkastamiseen ja samalla laajaan johtamisosaamisen vahvistamiseen. Samalla Metropolia Akatemiasta haluttiin luoda kilpailutekijä Metropolialle – vastaavaa toteutusta ei ollut muualla.

Johdon pilotti toteutettiin syksyllä 2009, ja vetovastuussa oli Thomas Rohweder. Hän toi prosessiin myös oman vahvan johtamiskokemuksensa yrityselämästä ja korosti voimakkaasti sekä johtoryhmän yhteistä sitoutumista strategiseen johtamiseen että yhteisen näkemyksen tärkeyttä. Pilotin

aikana haluttiin luoda Metropolian johtoryhmän yhteinen näkemys ja tah-
totila visiosta ja strategiasta. Samalla luotiin ja otettiin käyttöön visuaali-
set strategiatyökalut, jotka ohjasivat työskentelyä ja mahdollistivat yhteisen
keskustelun. Konseptin kehittämisen lähtökohtana oli hyödyntää samoja
sisältöjä ja työkaluja myöhemmin esimiesten akatemiassa.

Metropolia Akatemian konsepti perustui johtamisen universaaleihin
teorioihin, mutta toteutuksesta haluttiin tehdä tietoa ja taitoa yhdistävä sekä
mahdollisimman pragmaattinen. Pedagogisena punaisena lankana käytettiin
10-20-70-mallia, jossa merkittävin oppiminen tapahtuu yhdistämällä opitut
tiedot omaan työhön ja sen kehittämiseen. Sisällöllisesti pyrittiin tuomaan
Metropoliaan modernin asiantuntijaorganisaation johtamisen sisältöjä, mut-
ta yrittäen soveltaa niitä ammattikorkeakoulukontekstiin.

3 Esimiesten Akatemia strategian toimeenpanossa ja yhteisen toimintakulttuurin rakentamisessa

Helena Kuusisto-Ek

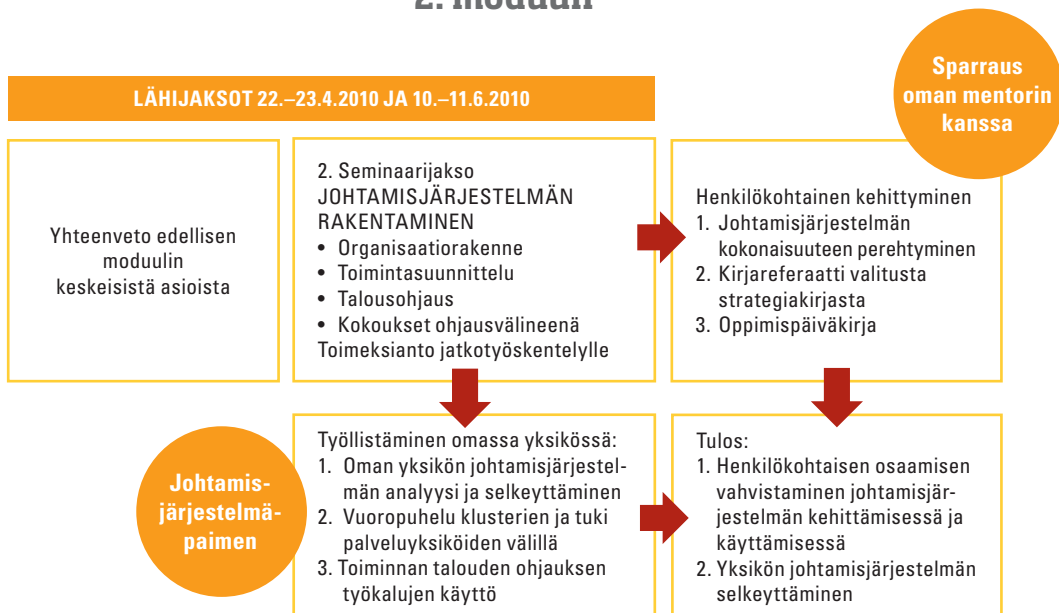
Metropolia Akatemian toinen vaihe alkoi tammikuussa 2010, jolloin käynnistyi esimiehille tarkoitetut Metropolia Akatemit I ja II. Oma roolini kehittämistyössä rajoittui vuosille 2010 ja 2011, jolloin kehitettiin Metropolia Akatemian sisällöt, toimintamallit, osaamisen näytöt ja kokonaiskonsepti.

Esimiesten Akatemialla oli selkeät tavoitteet: sisäistää Metropolian uusi strategia, toimeenpanna strategiset tavoitteet eri tulosalueilla, saada ymmärrystä koko Metropolian toimintakulttuurista yli koulutusalarajojen ja ennen kaikkea luoda positiivista hyvää yhteishenkeä koko organisaatioon. Samalla tuotiin uusia ajatuksia henkilöstöjohtamisesta ja hyvästä työyhteisöstä Great Place to Work -konseptin tuella. Sisällöllisesti Metropolia Akatemia noudatteli johdon pilotin sisältöjä. Esimiehille suunnatut moduulit on kuvattu kuviossa 4.

1. moduuli



2. moduuli



3. moduuli



Kuvio 4. Metropolia Akatemian esimiehille suunnattujen moduulien sisällöt.

Metropolia Akatemia sisälsi moduuleittain kolme osaa: teoreettisen osuuden (lähijaksot, ryhmäkeskustelut), asioiden kehittämisen omassa yksikössä (kotitehtävät annettujen työkalujen avulla, lähinnä strategian työstäminen omassa yksikössä) ja henkilökohtaisen kehittymisen osuuden (kirjallisuuteen perehtyminen, oppimisen reflektointi, oman esimiesroolin kehittäminen 360-arvioinnin kautta). Metropolian painopiste oli tuolloin strategisen johtamisen vahvistaminen, joten myös Metropolia Akatemia painottui voimakkaasti strategia toimeenpanoon ja strategisen ajattelun kehittämiseen. Tämän työn tueksi valittiin strategiapaimen, joka tuki yksiköiden strategiatyötä prosessin eri vaiheissa. Henkilökohtaisen esimiestyön kehittämisen tueksi suunniteltiin mentoriyhteistyötä. Tämä käynnistyi Metropolia Akatemian vaikuttavuus määrittelemällä jo alkuvaiheessa tavoitellut tulokset. Tämän avulla oli myöhemmin helppo arvioida ohjelman onnistumisia ja epäonnistumisia.

Esimiesten Metropolia Akatemia sisälsi vuoden aikana 12 lähipäivää ja lopuksi osaamisen näyttöpäivän, jolloin vedettiin yhteen kehitystulokset.

Osaamisen näyttöpäivä alkuvuodesta 2011 pyrki kokoamaan yhteen kokemukset yhteisestä vuodesta. Kukin tulosalue valmisteli osaamisen näytön eli 30 minuutin pituisen vuorovaikutteisen esityksen seuraavien kysymysten perusteella:

1. Kuvatkaa lyhyesti lähtötilanne tammikuussa 2010: mitkä olivat omat tavoitteenne kehittymisellenne Metropolia Akatemian aikana ja mitä odotitte kuluneelta vuodelta?
2. Kuvatkaa teemakokonaisuuksittain (strateginen johtaminen, johtamisjärjestelmä ja strategian toimeenpano, ihmisten johtaminen) oma ja johtoryhmänne työskentely ja kehittyminen vuoden aikana.
3. Miettikää mitkä ovat olleet asioita, jotka ovat edesauttaneet omaa kehittymistänne vuoden aikana ja ehdotukset siitä, mitä olisi voinut tehdä toisin.
4. Kertokaa omin sanoin vuoden aikana syntyneitä muita ajatuksia tai oivalluksia Metropolian johtamiseen ja esimiestyöhön liittyen.

Tulosalueen johtajilla oli tilaisuudessa omat kommenttipuheenvuorot ja yleisö esitti kysymyksiä omasta näkökulmastaan.

Ohjelman osallistujat oli koottu eri koulutusaloilta sekä tukipalveluista. Yhtenä tavoitteena oli paitsi oppia puhumaan yhteistä johtamiskieltä myös tutustua toisiinsa yli organisaatiorajojen.

4 Esimiesten Metropolia Akatemia laajenee

Marita Huhtaniemi

4.1 Ideointia ja suunnittelua rajat ylittävällä yhteistyöllä

Esimiesten ja johdon Metropolia Akatemian suunnittelussa organisaation rajat ylittävä yhteistyö oli luontevaa, koska sekä henkilöstöpalveluiden yksikkö että liiketalouden yksikkö olivat jo omilla tahoillaan lähteneet etsimään haasteisiin parhaiten sopivia ratkaisuja. Mikä tärkeintä, molemmat tahot olivat päätyneet – toisistaan tietämättä – rakenteeltaan ja perusperiaatteiltaan samankaltaiseen ratkaisukokonaisuuteen. Henkilöstöpalvelujen näkökulmasta esimiestyön ja johtamisen kehittämistä vauhdittivat paitsi sisäisessä arviointiraportissa esille nostetut keskeiset haasteet, myös Metropolian toiminnan alkuvaiheessa toteutetun Parempi Työyhteisö -ilmapiirikyselyn tulokset.

Yhteistyön lähtökohtaisesta luontevuudesta huolimatta tiimin sisäisen asiantuntemuksen ja näkemysten yhteensovittaminen ei sujunut aivan mutkattomasti. Haasteita tuotti erityisesti tiimin jäsenten erilaiset asiantuntemus- ja kokemustaustat, jotka heijastuivat välillä ristiriitaisinaakin valmennusohjelman rakennetta ja keskeisiä sisältöjä koskevinä näkemyksinä ja painotustoiveina. Myös tiimin sisäiset roolit ja vastuut tuottivat aika ajoin haasteita. Yhteinen tahtotila ja tavoitteet kuitenkin auttoivat, ja alun vaikeudet voitettiin.

Oma roolini Metropolia Akatemian suunnittelussa ja toteutuksessa muotoutui ja monimuotoistui Metropolia Akatemian toteutuksista saatujen kokemusten ja Akatemian laajentumisen myötä. Esimiesten Akatemian alkuvaiheessa panokseni sisällön kehittämiseen rajoittui lähinnä ihmisten johtamisen moduulin. Sisältöjen suunnittelu oli tiivistä yhteistyötä henkilöstön kehittämispalvelut -yksikön Kristiina Rouskun kanssa. Myöhemmin vuosien 2011–2012 aikana vastasin pääosin koko esimiesten Akatemian sisällöllisestä jatkokehittämisestä. Toimin samaan aikaan myös esimiesten ja henkilöstön Akatemian kouluttajana, teemoina henkilöstöjohtaminen, arjen esimiestyö ja organisaation toimintakulttuuri.

Yhteistyössä Kristiina Rouskun kanssa suunnittelimme ja toteutimme toteutuksiin kuuluvan mentorointiohjelman ja 360-arvioinnit.

Jälkikäteen tarkasteltuna innostavinta oli ideoida, konseptoida ja visualisoida Metropolialle uudenlaista toimintakulttuuria: hyvän johtajuuden ja hyvien työyhteisötaitojen malleja. Erityisen energisoivaa ja mielenpainuvaa oli hyvän johtajuuden sisältöjen synnyttäminen esimiesten Akatemian kolmanteen ja neljanteen toteutukseen osallistuneiden päälliköiden ja asiantuntijoiden yhteiskehittelynä. Yhteiskehittelyn voimaa hyödynnettiin myöhemmin myös hyvien työyhteisötaitojen mallin sisältöjen rakentamisessa.

4.2 Esimiesten Akatemian kolmas toteutus

Kolmas esimiesten Metropolia Akademia -toteutus käynnistettiin keväällä 2011. Ohjelma kohdennettiin erityisesti koulutus- ja tiimivastaavaroollissa toimiville lähiesimiehille sekä niille päällikköesimiehille, jotka eivät olleet osallistuneet esimiesten Metropolia Akatemian ensimmäiseen tai toiseen toteutukseen vuoden 2010 aikana. Osallistujia oli kokonaisuudessaan 40, kaikilta tulosalueilta (ydintoiminnoista vastanneet yksiköt eli klusterit ja kaikki tukipalvelutulosalueet).

Valmennusohjelman rakenne ja moduulien päätemaat (strategia, johtamisjärjestelmä ja ihmisten johtaminen) säilyivät samoina kuin ensimmäisessä kahdessa toteutuksessa vuoden 2010 aikana. Muutoksia ja tarkennuksia tehtiin erityisesti moduulien välisiin painotuksiin ja sisältöihin, kuin myös ohjelman kokonaisuuteen. Kokonaisuutta lyhennettiin alkuperäisestä 13 lähipäivästä 7,5 päivään. Päivät kuitenkin rytmitettiin edelleen johtamisen eri teemojen mukaan: strategiateemoja käsiteltiin kaksi lähipäivää, johtamisjärjestelmäaihetta kaksi lähipäivää ja ihmisten johtamisen teemaa kolmen lähipäivän ajan. Valmennusohjelman päätteeksi järjestettiin puolen päivän mittainen osaamisen näyttökeskustelu, jossa tuloksia arvioitiin sekä yksikkö- että henkilötasolla.

Ohjelmaan sisältyi myös esimiestyön kehittymistä tukeva mahdollisuus henkilökohtaiseen mentorointiin sekä 360-arviointi, jossa esimies sai palautetta esimiestyöstään esimiehiltään, kollegoiltaan ja alaisiltaan. Palautteiden pohjalta kukin esimies laati henkilökohtaisen kehityssuunnitelman, joka sittemmin kytkettiin tiiviiksi osaksi seuraavia esimiehen kanssa käytäviä henkilökohtaisia tavoite- ja kehityskeskusteluja.

4.3 Poimintoja kolmannen toteutuksen keskeisimmistä sisällöistä ja kokemuksista

Kolmannessa toteutuksessa strategiamoduulin keskeisiä sisältöjä uudistettiin. Ulkoisen toimintaympäristön haasteita ja mahdollisuuksia strategialintojen lähtökohtana korostettiin entisestään. Varsinaisten strategiasisältöjen rinnalla painotettiin dialogista strategiatyötä, strategiaa ajattelutapana sekä jatkuvana kaksisuuntaisena oppimisprosessina (”ylhäältä alas ja alhaalta ylös”). Strategian arjeksi elämisen haasteita käsiteltiin paljon – erityisesti esimiehen keskeistä roolia yhteisen tulkinnan, merkityksen ja ymmärryksen saavuttamiseksi. Erilaisia dialogisia strategiatyön tapoja tunnistettiin ja peräänkuulutettiin.

Valmennuksesta saatuja oppeja strategisesta johtajuudesta ja dialogisista strategiatyökaluista hyödynnettiin moduulin välitehtävässä. Välitehtävässä kunkin esimiehen tuli työstää tulosalueensa/tulosyksikkönsä strategia tarinan muotoon sekä laatia konkreettinen suunnitelma siitä, millä tavalla aikoo osallistaa, oivalluttaa ja innostaa tulosyksikkönsä työntekijät osaksi strategiatarinaa. Uudenlainen strategia-ajattelu, dialogiset työkalut sekä ulkopuolisen asiantuntijavalmentajan näkemykset ja ajatukset kiinnostivat ja innostivat. Haasteellisuudesta huolimatta myös välitehtävä sai hyödyllisyydestään hyvää palautetta. Välitehtävän tuloksia on sittemmin hyödynnetty yksittäisten tulosalueiden toiminnassa.

Yhtä lailla johtamisjärjestelmät-moduulin sisältöjä terävöitettiin. Metropolian omia johtamisjärjestelmän käytänteitä ja työkalukokonaisuuksia esiteltiin ja omaksuttiin erityisesti talousohjaukseen sekä suorituksen ja osaamisen johtamiseen liittyen. Uudenlainen johtamisote, valmentava ja mahdollistava johtaminen ja esimiestyö, oli moduulin keskeisiä teemoja. Välitehtävänä esimiehet saivat pohtia, ideoida ja kuvailla Metropolian tahotilaa hyvälle johtajuudelle: Millaisia kriteerejä Metropolian hyvän johtajuuden tulee täyttää? Miten tavoiteltu hyvä johtajuus näyttäytyy erilaisissa arkipäivän tilanteissa? Millaiset hyvän johtajuuden osa-alueet ja ilmentymät ovat Metropolian vahvuuksia? Missä ovat suurimmat kehittämiskohteet? Välitehtävä tuotti erinomaisia ajatuksia ja näkemyksiä Metropolian tavoitelluksi hyväksi johtajuudeksi. Henkilöstön kehittämispalvelut-yksikkö täydensi Metropolia Akatemian tuotoksia myöhemmin; kokosi ne yhteen hyvän johtajuuden konseptiksi, jota sen jälkeen vielä terävöitettiin tulosalueiden rajat ylittävän projektitiimin yhteiskehittelynä. Sittemmin toimintakulttuurin kehittämisen työkaluja on kartutettu vastaavanlaisella työntekijän työyhteisötaidot -mallilla.

Ihmisten johtaminen -moduulin sisältöjä laajennettiin aiempaan kahteen toteutukseen verrattuna. Mukaan otettiin aiemmista toteutuksesta poiketen myös arjen esimiestyön prosesseja ja käytänteitä työsuhteen elinkaaren mukaan rytmitettyinä. Keskeisenä teemana heräteltiin osallistujien itsetuntemusta ja identiteettiä: ammattina esimiehisyyys vs. ammattina asiantuntijuus. Moduuli päätettiin aiemmissa toteutuksissa jo erinomaista palautetta saaneeseen itsensä johtamisen teemaan, jolloin aihetta käsittelevät jo aiemmin tutuksi tulleet kaksi Metropolian ulkopuolista valmentajaa.

Moduuli 1 STRATEGIA ("Strateginen suunta arjen toiminnaksi")	Moduuli 2 JOHTAMISJÄRJESTELMÄ ("Näin toimimme Metropoliassa")	Moduuli 3 IHMISTEN JOHTAMINEN ("Minä esimiehenä Metropoliassa")	Osaamisen näyttö
Keskeiset teemat: • ulkoinen toimintaympäristö • strategialähtöinen toimintatapa ja työkalut • Metropolian strategia, osaaminen ja arvot • strategiasta toiminnaksi 1 esimiehen rooli 2 strategian mieltäminen raamina ja tarinana 5–6.4.2011 (2pv) Hanasaaren kulttuurikeskus	Keskeiset teemat: • sisäinen toimintaympäristö • Metropolian käytännöt strategian toimeenpanossa (rakenne, johtamisen vuosikello, tulokortti, strategiset osaamistimet, stts) • talousohjaus ja välineet (mistä raha tulee, miten jaetaan, raamista budjetiksi, budjetti ja kustannus-seuranta, tiliöinti) • johtoryhmätyöskentely • yhteisölliset toimintatavat • suorituksen ja osaamisen johtaminen 3–4.5.2011 (2pv) Hanasaaren kulttuurikeskus	Keskeiset teemat: • valmentava ja mahdollistava johtaminen • henkilöstöjohtaminen kokonaisuus • arjen esimiestyö työsuhteen elinkaarella (rekrytointi, työsuhteasiat, perehdyttäminen, suorituksen johtaminen – palkitseminen, työhyvinvoinnin edistäminen, työsuhteen päättymisen) • arjen haastavat tilanteet • itsetuntemus (asiantuntija vai esimies) • itsensä johtaminen 6–7.5.2011 + 12.10.2011 (3pv) Hanasaaren kulttuurikeskus	Toteutus: Näyttö toteutetaan tulosalue/tulosyksikökohtaisena keskusteluna, jota kommentoivat tulosalueen päälliköt, johtaja ja yleisö 11.11.2011 (0,5pv) Hanasaaren kulttuurikeskus
HUHTIKUU	TOUKOKUU	SYYSKUU	LOKAKUU
			MARRASKUU

Kuvio 5. Metropolia Akatemian esimiehille suunnatun kolmannen ohjelmakokonaisuuden sisällöt.

4.4 Esimiesten Akatemian neljäs toteutus

Neljäs esimiesten Metropolia Akatemia toteutettiin vuoden 2012 aikana. Ohjelma kohdennettiin erityisesti esimiesten sijaisina tai muuten esimiesten kanssa tiivistä yhteistyössä toimiville asiantuntijoille sekä niille päällikköesimiehille, jotka eivät olleet osallistuneet esimiesten Metropolia Akatemian ensimmäiseen, toiseen tai kolmanteen toteutukseen vuosien 2010–2011 aikana. Osallistujia oli 26: 19 asiantuntijaa ja 7 esimiestä. Ohjelmaan osallistuttiin viidestä klusterista sekä neljältä tukipalvelutulosalueelta.

Valmennusohjelman rakenne ja moduulien päätemaat säilyivät samoina kuin kolmessa ensimmäisessä toteutuksessa. Myös sisällöissä pidädyttiin pitkälti toteutukseen kolme valituissa sisällöissä ja painotuksissa. Ohjelman kahdeksan lähipäivää rytmitettiin johtamisen eri teemoihin: strategiateemoja käsiteltiin kaksi lähipäivää, johtamisjärjestelmäihetä kaksi lähipäivää ja ihmisten johtamisen teemaa kolmen lähipäivän ajan. Valmennusohjelman päätteeksi järjestettiin koko päivän mittainen osamisen näyttökeskustelu, jossa tuloksia arvioitiin sekä yksikkö- että henkilötasolla.

Kuten muissakin toteutuksissa neljänteenkin toteutukseen sisältyi esimiestyön kehittymistä tukeva mahdollisuus henkilökohtaiseen mentorointiin (osana Metropolian mentorointiohjelmaa) sekä 360-arviointi, jossa esimies sai palautetta esimiestyöstään esimiehiltään, kollegoiltaan ja alaisiltaan. Palautteiden pohjalta kukin esimies laati henkilökohtaisen kehityssuunnitelman, joka sittemmin kytkettiin tiiviiksi osaksi henkilökohtaisia tavoite- ja kehityskeskusteluja.

4.5 Poimintoja neljännen toteutuksen keskeisimmistä sisällöistä ja kokemuksista

Esimiesten valmennusohjelman tavoitteiden mukaisesti valmennusohjelmaa hyödynnettiin Metropolian yhteisten ajattelu- ja toimintamallien rakentamisen ja toimeenpanon välineenä. Neljännessä toteutuksessa tämä tarkoitti erityisesti hyvän johtajuuden mallin toimeenpanon suunnittelua. Kukin osallistuja sai yhdeksi välitehtäväkseen tehtävän laatia projektisuunnitelma, joka koski hyvän johtajuuden ja työntekijän työyhteisötaitojen mallien toimeenpanoa koko Metropoliaassa. Projektisuunnitelmassa tuli käydä ilmi, mitä ja milloin toimintamallien tiimoilta tapahtuu, mikä

on johdon ja esimiesten rooli toimeenpanossa, miten Metropolian erilaisia nykyisiä prosesseja (mm. tavoite- ja kehityskeskustelut) ja olemassa olevia sähköisiä työkaluja voidaan hyödyntää käyttöönotossa. Lisäksi kunkin tuli sisällyttää projektisuunnitelmaansa lyhyt ja innostava ”markkinointipuhe” uuden toimintamallin ensiesittelyä varten. Välitehtävä tuotti mainioita, osin yllätyksellisiäkin ajatuksia ja näkemyksiä, joita on sittemmin voitu hyödyntää hyvän johtajuuden ja työntekijän työyhteisötaitojen varsinaisessa toimeenpanon suunnittelussa.

4.6 Esimiesten Metropolia Akatemian vaikuttavuus ja tuloksellisuus

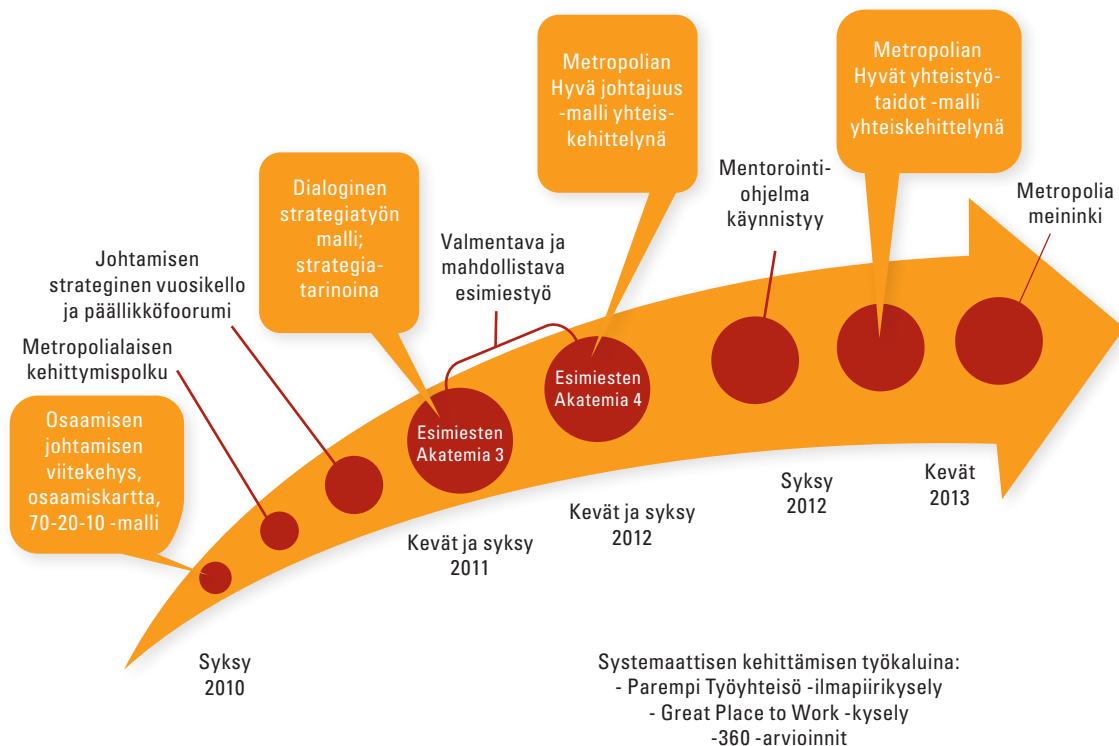
Esimiesten Metropolia Akatemian ensimmäinen vaihe – versio 1.0 – on nyt takana. On aika pysähtyä ja pohtia ensimmäisen vaiheen vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta. Kun onnistumisen mittareina käytetään ohjelman alussa määriteltäjä keskeisimpiä suunnitteluperiaatteita, voidaan todeta, että esimiesten Metropolia Akatemian ensimmäisen vaihe on ollut selkeästi vaikuttava ja tulokellinen kokonaisuus. Ohjelman keskeisimmissä tavoitteissa on selkeästi onnistuttu, osin jopa alkuperäisiä suunnitelmia paremmin:

- Valmennusohjelmakokonaisuudessa johtamista ja esimiestyötä lähestyttiin laajoina kokonaisuuksina, strategialähtöisesti ja uudistumista ennakoiden.
- Ohjelma pohjautui teoriaan mutta oli kuitenkin käytännönläheinen ja innosti uusiin ajatuksiin.
- Strategisen ja operatiivisen tason haasteet ja tavoitteet onnistuttiin sovittamaan yhteen. Kehitettävää kuitenkin jäi myös tuleville Metropolia Akademia -toteutuksille.
- Ohjelmasta tuli Metropolian näköinen ja oloinen. Käsitteet ja toimintatavat räätälöitiin Metropolialle sopiviksi.
- Välitehtävien muodossa annetut toimeksiannot ja kehittämishaasteet laadittiin Metropolian omasta arjesta.
- Ohjelman kautta onnistuttiin merkittävällä tavalla edistämään uudenlaisen yhteisöllisemmän toimintakulttuurin syntymistä.
- Vaikka mallia haettiin yritysten parhaista käytännöistä ja toimintatavoista, onnistuimme ideoimaan ja kehittämään omiakin uusia ajattelu- ja toimintamalleja.

Esimiesten Metropolia Akatemia -valmennusohjelmalla on ollut myös muita, aiemmin suunnitteluvaiheessa ehkä ennakoimattomiakin positiivisia vaikutuksia ja tuloksia. Ohjelma on konkreettisella tavalla osoittanut monialaisen yhteiskehittelyn voiman sitoutumisessa ja tulosten aikaansaamisessa. Tästä on esimerkkinä erityisesti Metropolian hyvän johtajuuden ja hyvien työyhteisötaitojen mallit, joita sittemmin on täydennetty Metropolia meiningillä. Kaikki toimintakulttuurin edellä mainitut osa-alueet ovat tätä nykyä keskeinen osa Metropolian strategista päämäärää olla vireä korkeakouluyhteisö. Mallit eivät ole jääneet vain ”juhlapuhetasolle”, vaan niitä on johdon vahvasti tukemana ja edistämänä kytketty systemaattiseksi osaksi Metropolian toimintaa ja arkea. Tähän mennessä malleja on hyödynnetty mm. johtajien ja päälliköiden rekrytoinnissa sekä tavoite- ja kehityskeskusteluissa. Parhaillaan pohdimme mallien kytköstä myös muihin henkilöjohtamisen keskeisiin prosesseihin ja käytänteisiin, kuten mm. perehdyttämiseen, suorituksen arviointiin ja palkitsemiseen.

Metropolia Akatemialla on ollut positiivinen vaikutus myös henkilöstöpalvelujen rooliin ja yksikköön kohdistettuihin palveluodotuksiin Metropolia-akatemiassa. Akatemian vauhdittamana henkilöstöpalvelujen osaamista on hyödynnetty aiempaa laaja-alaisemmin ja monipuolisemmin, minkä myötä yksikkö on mielestäni onnistunut asemoimaan rooliaan organisaatiossa uudelle tasolle. Sisäisestä tukitoiminnosta on monien hyvien tulosten ja näyttöjen edesauttamana kehittymässä strateginen, lisäarvoa tuottava toimija Metropolia-akatemiassa. Strateginen rooli esimiesten Metropolia Akatemian näkökulmasta tarkastellen on näkynyt muun muassa strategiatyön kehittämisen dialogisemmaksi, osaamisen johtamisen ja strategian välisen kytköksen tiivistämisessä, johtajuuden – ei vain johtamistaitojen – kehittämisessä, sekä laajemminkin strategiaa tukevan uudenlaisen toimintakulttuurin systemaattisessa rakentamisessa.

Seuraavaan ”Metropolian kehityskaari 2011–2013” kuvaan on koottu joitakin keskeisimpiä tuloksia vuosien 2011–2013 ajalta.



Kuvio 6. Metropolian kehityskaari ihmisten johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna.

Kaiken kaikkiaan Metropolia Akatemia -valmennusohjelmasta on onnistuttu rakentamaan Metropolialle ”työkalu”, joka jo lyhyen toimintansa aikana on osoittanut, että sillä on ollut ja tulee jatkossakin olemaan merkittävää lisäarvoa koko Metropolian toiminnan, osaamisen ja toimintakulttuurin kehittämiseksi ja uudistamiselle.

5 Henkilöstöakatemia yhteisen ajattelufoorumin kehittäjänä

Marjaana Koivula

”Nyt oli parasta se että tuli aitoa keskustelua aivan eri toteuttajien kanssa ja aivan eri aloilta. Näitä tilanteita pitäisi saada normaaliin työhön lisää” (palaute henkilöstön Metropolia Akatemian ensimmäisestä toteutuksesta).

Esimiesten Metropolia Akatemiassa oivallettiin, että myös henkilöstölle olisi hyvä järjestää strategisista teemoista oma valmennuskokonaisuus – syntyi ajatus Henkilöstön Metropolia Akatemiasta (HMA). Lopputuloksena HMA rakentui kolmesta päivästä, joissa esimiesakatemiaan teemakokonaisuudet käsiteltiin yleisemmällä tasolla.



Kuvio 7. Kokonaiskuva Henkilöstön Metropolia Akatemiasta 2011–2013.

Henkilöstöakatemia rakentui siis kolmen lähivalmennuspäivän ympärille, jotka toteutettiin noin kuukauden välein. Työskentelymuotona olivat alustukset, keskustelut ja harjoitustyöt ryhmissä tai pareittain sekä ennakotehtävät Tuubin tai sähköpostin välityksellä palautettuna. Viimeisin toteutusmuoto, ”Henkilöstön Metropolia Akatemia muutoksen tukena” poikkesi huomattavasti aiemmista. Sen tarkoitus oli olla organisaatiomallin uudistuksen ja ammattikorkeakoulujen rahoitusmallin tuomien muutosten tukena.

HMA I 2011 kevät	HMA II 2011 syksy	HMA III 2012 kevät	HMA V 2012 syksy	HMA muutoksen tukena 2013 syksy	Yht.
130	94	88	85	43	440

Taulukko 1. Henkilöstön Metropolia Akatemiaan on osallistunut henkilöstö.

Toimin Henkilöstön Metropolia Akatemian suunnittelijana, tapahtumatuottajana ja valmennuspäivien juontajana sen alusta asti. Yhteishenkilön roolissa osallistujien suuntaan olen kokenut olevani tämän akatemian ”iholla”. Viimeisimmissä toteutuksissa olin myös työpajatyöskentelyn vetovastuussa. Olen toiminut vastaavassa roolissa myös Opettajien Metropolia Akatemiassa yhteistyössä Arto Salosen ja Carina Savander-Ranteen kanssa.

Henkilöstöakatemian tavoite on ollut selkeä koko prosessin ajan. Valmennuksen tavoitteena oli lisätä yhteisöllisyyttä ja toisen työn arvostusta sekä ymmärrystä yhteisistä tavoitteista, päämääristä ja toimintatavoista. Toiseksi tavoitteena oli lisätä ymmärrystä Metropolian ulkoisesta ja sisäisestä toimintaympäristöstä ja auttaa tunnistamaan oman roolinsa kokonaisuudessa. Kolmanneksi valmennuksen tarkoituksena oli antaa osallistujalle työkaluja itsensä johtamiseen, energisoitumiseen ja uudistumiseen. Valmennuksen tahtotilan voisi kiteyttää seuraavasti: ”Haluamme rakentaa ohjelman jokaisen omaa arkea koskettavaksi” (kutsukirjeestä henkilöstön Metropolia Akatemiaan).

Kohderyhmänä henkilöstöakatemiassa oli koko Metropolian päätoiminen henkilöstö pois lukien esimiehet ja johto. Henkilöstöakatemia on sijoittunut metropolialaisen kehittämispolulla perehdytyspäivien, ja työroolista riippuen, mm. Opettaja Metropolia Akatemian väliin. Sisältöjen päällekkäisyyttä näiden kolmen valmennuksen välillä on pyritty tietoisesti välttämään.

Henkilöstöakatemiaan on saanut ilmoittautua itse esimiehen luvalla tai tulosalueiden johto on ilmoittanut osallistujansa. Osallistujakiintiöiden jako tulosalueiden koon mukaan on turvannut monialaisen osallistujajoukon. Mukaan kutsuttiin myös opiskelijajärjestö Metkan edustajia, työterveyspalveluidemme tuottajan edustajia ja Metropolian johdon edustajia.

Ennakkotehtävät ja valmennuspäivien toteutus ja sisältöteemojen tarkennukset suunniteltiin yhteiskehittelynä Metropolia Akatemian ohjausryhmän kanssa. HMA I–II:ssa osa ennakkotehtävistä ja työpajoista teetettiin ulkopuolisella toteuttajalla, mutta HMA III–IV:ssa nämä tehtiin sisäisin voimin muutamaa alustajaa lukuun ottamatta. Kolmesta päivästä kaksi järjestettiin ulkopuolisissa ja yksi omissa tiloissa. Jokaisesta valmennuspäivästä kerättiin e-lomakkeella palautetta, joka ohjasi valmennuksen toteutustapojen ja sisältöjen kehittymistä.

Ennakkotehtävien tulokset vaikuttivat vahvasti valmennuspäivien työpajatyöskentelyyn. Ne tukivat valmennuspäivien pääteemoja ja antoivat hyvän orientaation osallistua aktiivisesti keskusteluun. Ennakkotehtävinä on ollut seuraavia aiheita (kokoelma kaikista toteutuksista):

1. Strategia arjen toiminnaksi -päivän ennakkotehtäviä

- Suomen paras opetus perustuu jatkuvaan kehittymiseen: Lukuvuosi 2011–2012 on opetuksen teemavuosi. Mihin asioihin haluat vaikuttaa omassa työssäsi, jotta Suomen Paras Opetus -tavoite toteutuu?
- Uudistumiskykyä tukevat joustavat toimintamallit: Miten toiminnan sujuvuutta voitaisiin mielestäsi parantaa?
- Miten uudistumiskykyä voidaan lisätä toimintamallien avulla? Miten esimerkiksi yhteistyötä, verkottumista tai tiedon vaihtoa voidaan parantaa?
- Mitä ajatuksia sinulle herää Metropolian toiminta-ajatuksesta ja tahtotilasta? Löydätkö niistä jotakin, mikä erityisesti innostaa?
- Miten voisit omassa työssäsi edistää korkealaatuisen, luovan ja kansainvälisen oppimisyhteisön toteutumista?
- Miten voisit omassa työssäsi edistää hyvinvoivan ja uudistuvan korkeakouluyhteisön toteutumista?
- Mistä Metropolian strategiaan päämääriin ja tavoitteisiin liittyvästä teemasta haluaisit keskustella valmennuspäivän pienryhmässä?
- Mitä odotuksia sinulla on valmennuksesta? Mikä tekisi valmennuksesta onnistuneen ja hyödyllisen työsi kannalta?

2. Näin toimimme Metropoliasa -päivän ennakotehtäviä

- Käy lukemassa kaksi viimeisintä Johdon katsausta Tuubin ”Metropolian strategia 2010–2014” -työtilan dokumenteista.
- Käy tutustumassa Metropolian raportteihin ja tilastoihin Tuubista
- Käy tutustumassa strategisen talouden ja toiminnan suunnittelu-järjestelmästä oman tulosalueesi toiminnan- ja talouden suunnitelmiin.
- Selvitä, miten oman tulosalueesi johtoryhmä toimii, kuinka usein ryhmä kokoontuu ja millaisia asioista kokouksissa käsitellään ja päätetään.

3. Minä Metropoliasa -päivän ennakotehtävä

- Miten esimiehesi seuraa työn tuloksia?
- Miten/Milloin keskustele esimiehesi kanssa töistäsi?
- Millaista tukea ja ohjausta toivoisit saavasi?
- Työhyvinvointikyselyjen käsittely ja toimenpiteet
- Katso pelisääntövideo Tuubin tiedotteesta ja kommentoi sitä
- Nyt saat unelmoida suuria ja pieniä: Millainen sinun mielestäsi olisi ”Energisoiva Metropolia” vuonna 2016?
- Kerro jokin esimerkki tilanteesta, jossa havaitsit työtoverisi tai yhteistyökumppanisi osoittavan hyviä työyhteisötaitoja.

Henkilöstöakatemian painopiste strategian toimeenpanossa oli arjen toimintatapojen ajatteluforumina. Metropolian arvoja ja strategiaa pohdittiin työpajoissa siten, että kytkentä omaan työhön pysyi mukana.

Henkilöstön osallistaminen oli valmennuksessa keskiössä. Dialogiin pyrittiin raivaamaan aikaa alustuksien väliltä ja osittain fasilitoitua työpajatyöskentelyä kehitettiin osallistujien palautteen mukaisesti. Tauot, kahvit ja lounaat tarjosivat merkittävän pelikentän verkostoitumiseen ja monialaiseen tutustumiseen. Työpajojen ryhmät jaettiin usein etukäteen niin, että jokaiselta tulosalueelta olisi edustusta. Osallistujien vaikutusmahdollisuudet korostuivat erityisesti ennakotehtävissä valmennuspäivien ryhmätyöskentelyjen lisäksi. Tuotokset välitettiin Metropolian johdon ja strategiatimien päätöksenteon taustamateriaaliksi.

Osallistujien työrooleja ei korostettu vaan pyrittiin luomaan ME-henkeä toista arvostavassa ilmapiirissä. Strategiaa jazzin keinoin -esitys Patrick Furun johdolla ja Metropolian Pop/jazzin opettajien orkesterin viihdyttämänä oli aina ensimmäisen päivän huippuhetki ja ilmapiirin nostattaja. Tässä vaiheessa Metropolia Meininki -hanketta oltiin vasta suunnittele-

massa. Yhteisöllisyyden kehittäminen oli punaisena lankana valmennuspäivien suunnittelussa.

Keskimmäinen valmennuspäivä keskittyi edelleen strategiaan, mutta aiheita oli ehkä liiaksikin eikä yhteiseen dialogiin jäänyt kovin paljon aikaa. Ohjelmassa oli strategiaa, rahoitusta ja taloutta, suorituksen ja osaamisen kehittämistä ja valmentavaa otetta tai energisoivaa kumppanuutta. Esittävän taiteen koulutusohjelma toi tähän päivään draamaa kehityskusteluista tarinateatterin keinoin.

Henkilöstöakatemian kolmas päivä antoi työvälineitä työyhteisön ja oman työn kehittämiseen. Kolmannen päivän ennakotehtävä työyhteisötaidoista laittoi osallistujia miettimään omaa rooliaan työyhteisön jäsenenä ja ilmapiirin luojana. Henkilöstöakatemian päätösluento itsensä kehittämisestä ”Tee tilaa tuloksille – voiko vähemmällä saavuttaa enemmän?” fyysikko ja valmentaja Torfinn Släenin esittämänä oli innostava ja antoi konkreettisen työkalun työn hallintaan.

Ennakotehtävien vastauksista olisi voinut saada paljon enemmän irti. On vaikea arvioida, mitä vaikutusta niillä oli mihinkin. Niistä koostettiin joitakin yhteenvetoja ja niitä lähetettiin tiedoksi johdolle tai asiasta riippuen sille strategiselle tiimille, jonka kehittämisvastuulla olevaan tulokortin ulottuvuuteen vastauksissa esiin noussut asia kuului. Uskoisin, että niistä voisi olla vieläkin hyötyä! Niistä voisi saada ymmärrystä nykyhetken tilanteeseen. Osallistujat vastasivat ennakotehtäviin huolellisesti ja palautusprosentti oli korkea. Ennakotehtävien palautusprosentit olivat korkeita.

Toisen päivän ohjelma oli liian tiukka, ja siinä oli liian monta erillistä aihetta. Päivästä olisi pitänyt saada yhtenäisempi ja osallistavampi, kuten palautteista tuli esille:

”Jotain elävöitystä pelkkiin luentoihin.”

”Osallistujien aktiivisuutta. Monta puhujaa peräkkäin ilman osallistujien omaa osuutta on raskasta. Ehkä joku kerta voisi päivän aloittaa aktiivisilla keskusteluilla?”

(palaute henkilöstön Metropolia Akatemian kolmannelta toteutukselta)

Henkilöstöakatemian tavoitteet ja pääteemat ovat mielestäni edelleen relevantteja. Ehkä tulevaisuuden variaatiot tästä akatemiamuodosta voisivat rakentua vahvemmin johonkin tiettyyn strategiseen osa-alueeseen. Toisaalta virtuaalisuutta pitäisi ottaa myös mukaan, ja osan valmennuksesta voisi toteuttaa esimerkiksi Lyncin kautta pienryhmissä tai muissa oppimisympäristöissä. Akatemioihin voisi ulottaa harjoittelukulttuuria, olisi mah-

dollisuus kokeilla uusia ideoita omaan työhön liittyen, uskallusta mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Uuden ulottuvuuden toisi myös seuranta akatemian jälkeen, jonkinlainen minimentorointi tai vertaistuki. Luennolla passiivisena istuminen on niin toista aikakautta, nyt vaaditaan toimintaa ja yhdessä tekemistä!

6 Opettajien Metropolia Akatemia uudenlaisen oppimiskulttuurin rakentajana

Arto O. Salonen ja Carina Savander-Ranne

6.1 Opettajien Metropolia Akatemian lähtökohdat ja prosessi

Metropolia Ammattikorkeakoulun olemisen oikeutus perustuu sellaiseen oppimiseen, joka muuttaa yhteiskuntaa. Tavoiteltavan muutoksen suuntaa määrittää se, mitä yhteiskunnassa pidetään hyvän elämän tavoittamisen kannalta arvokkaana. Yhteiskunnan markkinaehtoistuessakin myös koulutussektorin toiminnassa korostuvat välitöntä taloudellista hyötyä tuottavat oppisisällöt ja tutkimukset.

Ammattikorkeakoulun opettajana oleminen tarkoittaa, että opettajalla on asiantuntijuutta jollakin sisältöalueella. Sisällön hallinnan lisäksi tarvitaan pedagogista osaamista, jossa on kyse sellaisesta tiedosta ja taidosta, jonka avulla opiskelijan oppiminen on mahdollista. Opettajan ajatuksissa ja toiminnassa ovat vuoropuhelussa sisältö ja pedagogiikka.

Ammattikorkeakoulun opettajan työ muodostuu koulutustehtävän lisäksi tutkimus- ja kehitystoiminnasta sekä työelämäyhteistyöstä. Monipuolinen yhteistyö eri sidosryhmien kesken muodostaa alueellisen vaikuttavuuden perustan. Selvää on, että tulevaisuuden menestyjiä ovat ne ammattikorkeakoulut, jotka koulutuksen, tutkimus- ja kehitystoiminnan sekä työelämäyhteistyön kytkennässä onnistuvat. Tämä haastaa nykymuotoisen opettajakäsityksen tarkistamiseen.

Monialaiset toimintaympäristöt, kuten Metropolia Ammattikorkeakoulu, kätkevät sisälleen huomattavan kehittymispotentialin lukuisien koulutusalojen ja koulutusohjelmien liittymäpinnoilla. Kehittymispotentiali on mahdollista saada esiin älyllisten ristiinpolyytysten ja monitoimijajärjestelmien prosessien avulla.

Opettajien Metropolia Akatemit ovat toteutuneet moninaisuuden voiman varassa. Sekä vuoden 2012 että vuoden 2013 toteutuksiin, jotka olivat

laajuudeltaan 80 tuntia, osallistui opettajia jokaisesta seitsemästä korkea-koulun tulosyksiköstä (Hyvinvointi ja toimintakyky, Kulttuuri ja luova ala, Liiketoimintaosaaminen, Rakennus- ja kiinteistöala, Teollinen tuotanto, Terveys- ja hoitoala, Tieto- ja viestintäteknologia) ja kymmenistä eri koulutusohjelmista. Opettajien Metropolia Akatemian sisällöllisenä lähtökohdiana ovat olleet Metropolian pedagogiset linjaukset, jotka ovat yhteisöllisyys; kehittyvä ja luova asiantuntijuus; avoimet ja kansainväliset verkostot sekä jatkuva kehittäminen, laatu, arviointi ja palaute.

Opettajien Metropolia Akatemian osallistujina ovat olleet sellaiset oppimisen ja opettajuuden kysymyksistä kiinnostuneet opettajat, jotka ovat valmiita murtamaan luovuutta rajoittavia rajapintoja ja rakentamaan yhteisöllistä Metropolia-opettajuutta. Vuoden mittaisiin valmennuksiin on tähän mennessä osallistunut 65 Metropolian opettajaa.

Opettajien Akademia on tähdännyt siihen, että valmennuksen jälkeen opettajalla on kyky luoda ja vaalia oppimisympäristöjä, joissa ei ole läsnä oppimista tukahduttavia tekijöitä vaan toimijoiden välisen arvostuksen ansiosta vapautuvaa voimaa. Tähän tavoitteeseen on pyritty luovuuteen, vuorovaikutukseen, oppimisen tyyleihin sekä uusiin oppimisen tapoihin ja tiloihin perehtymällä.

Tietoisena valintana on ollut, ettei Opettajien Akatemiassa ole keskitetty minkään tietyn koulutusalan tai koulutusohjelman omaa erityistä pedagogiikkaa kehittämään. Vaikka pedagogiset tekniikat kuten Nuotio-piiri, Sulattajat-hippa, Silmäniskupiiri ja Nimirinki ovat osa pedagogiikkaa, niiden kaltaisia asioita ei ole sisällytetty valmennukseen. Sen sijaan valmennuksessa on pyritty tunnistamaan kaikkia osallistujia yhdistävää pedagogista ajattelua. Johtoajatuksena on ollut se, että ihmisen universaaleja henkisiä tarpeita ovat hyväksytyksi tuleminen ja itsensä tarpeelliseksi kokeminen.

Opettajien Metropolia Akademia on rakentunut kolmen oppimisen elementin varaan – asiantuntijaluennot, perehtymisteematyöskentely ja henkilökohtainen oppiminen. Asiantuntijaluennot ja workshopit suunniteltiin yhteisesti, jotta niiden anti vastaisi parhaalla mahdollisella tavalla niitä moninaisia tarpeita, joita 30 eri koulutusohjelmaa edustavilla osallistujilla on. Vierailijoina ovat olleet sekä metropolialaiset että Metropolian ulkopuoliset asiantuntijat.

Perehtymisteematyöskentely on toteutunut eri koulutusohjelmien opettajien välisessä vuorovaikutuksessa. Jokainen osallistuja on ehdottanut itseään kiinnostavia ammattikorkeakouluopettajuuteen liittyviä ilmiöitä, teemoja ja yksittäisiä asioita perehtymisteemaryhmissä käsiteltäviksi. Samoista aiheista kiinnostuneet ovat muodostaneet ryhmän. Kunkin

aiheen parissa on työskennellyt opettajia useammasta korkeakouluyksiköstä ja koulutusohjelmasta. Perehtymisteemojen aiheet ovat jakautuneet opettajuuteen, oppimisympäristöihin ja oppijaan liittyviin kysymyksiin taulukon 2 esittämällä tavalla. Työskentelytulokset on jaettu kaikille avoimessa päätössymposiumissa.

TAULUKKO 2. Perehtymisteemojen jäsentyminen

OPETTAJUUS			OPPIMISYMPÄRISTÖT		OPPIJA
Opettaja-identiteetti	Pedagoginen ketteryys	Substanssi, opetus-suunnitelma ja arviointi	Verkostot ja kumppanuudet	Digitaaliset oppimisympäristöt	Miten tukea ja lisätä opiskelijan kokemusta hänen arvokkuudestaan?
Opettajan innostuminen, ilo ja työhön suhtautuminen	Aktivoiminen ja motivoiminen	Opetus-suunnitelman mukaisen oppimisen tunnistaminen	Yhteisöllinen ja monialainen asiantuntijuus	Monikulttuurisuus oppimisympäristöissä	Opiskelijan tuntemus
Toimiva arki	TKI-toimintaan osallistuminen ja sen yhdistäminen opetukseen	Palaute ja opintojaksojen laatu	Kansainvälisyys	Joustavat ja uutta luovat oppimisympäristöt	Kuulluksi tuleminen
Opettajuuteen liittyvät erilaiset roolit		Aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen		Autenttiset oppimisympäristöt	Opiskelijoiden itsetunto ja ammattiylpeys
				Opetus-teknologian hyödyntäminen ja sulautuva oppiminen	Itsesääätelytaidot ja minäpystyvyys-uskomukset
					Vastuun ottaminen ja vastuun kantaminen
					Ryhmädynamiikka ja opiskelijatutorointi

Kolmantena oppimisen elementtinä on ollut valmennusohjelman aikana koetun ja opitun reflektointi sekä tiedon ja ajatusten jakaminen omassa korkeakouluyksikössä ja koulutusohjelmassa. Esimiehiä ja johtajia on kutsuttu vierailemaan valmennuksissa avoimen vuorovaikutuksen lisäämiseksi heidän ja opettajien välillä. Tämä on varmistanut kehitystyön jatkuvuutta ja kohdentumista koulutusohjelmien ja tulosyksiköiden arkeen.

Opettajien Akatemian toteutusfilosofiaan on kuulunut se, että jokainen opettaja rakentaa innostumiseen ja itsensä ylittämiseen kannustavan oppimisympäristön omalla persoonallisella tavallaan. Yhteistä tällaisille oppimisen areenoille on se, että toimijoiden tulee saada kokemus arvokkaasta ihmisyydestä. Arvostus ja yhteenkuuluminen vapauttavat oppijayhteisöstä voimaa, joka synnyttää innostusta ja iloa. Innovatiivisuuden ydin on siinä,

että innostus ja ilo saavat aikaan luovia ratkaisuja, jotka kyseenalaistavat rakentavalla tavalla olemassa olevaa.

6.2 Tulevaisuuden oppimiskulttuuria luomaan

Oppiminen ja koulutusorganisaation toiminta resonoivat aina ympäröivän kulttuurin kanssa. Yhteiskunnallisen muutoksen suunnan tunnistaminen auttaa hahmottamaan sitä, mihin suuntaan koulutusorganisaatio ja opettajuus muotoutuvat tulevaisuudessa. Nopean tiedonvälityksen ja sosiaalisen median vuoksi läpinäkyvyyden ja eettisyyden vaatimukset lisääntyvät. Loppuun asti viety kilpailu omistajien voittojen maksimoimiseksi koetaan yhä enemmän epäeettisenä niukkenevien resurssien maapallolla. Jakamisen merkitys lisääntyy. Samalla vahvistuu tietoisuus siitä, että yhdessä toimiminen on elämän kukoistamisen tae rajallisella maapallolla.

Ajan vaatimusten mukainen asiantuntijuus rakentuu monimuotoisissa ja monialaisissa yhteistoiminnallisissa verkostoissa. Oppimisen päämääräksi hahmottuu sellainen sivistys, joka sietää useita epätäydellisiä ratkaisuvaihtoehtoja siitä huolimatta, että ne voivat olla jännitteisessä suhteessa toisiinsa. Kaiken tiedon ollessa kaikkien saatavilla, oleellisen erottaminen epäoleellisesta tulee yhä tärkeämmäksi taidoksi tiedonseulonnessa. Kriittisen ajattelun merkitys voimistuu.

Yhteiskunnan instituutioiden rajojen hälvetessä myös perinteisten ammattien raja-aidat häviävät. Ammattikorkeakoulusektorilla tästä seuraa tutkintonomikkeiden vähentymistä. Tulevaisuuden tutkimukset saattavat koostua opiskelijan valitsemasta muutamasta laajahkosta sisältökomponentista.

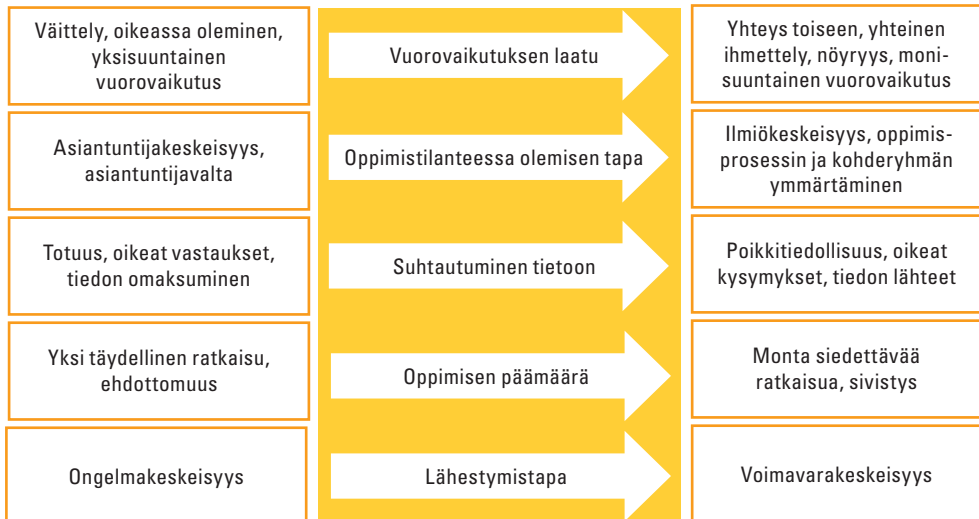
Voimavarakeskeisyys korostuu ongelmakeskeisyyden sijasta. Monimutkaistuvassa maailmassa ongelmia on niin paljon, että ongelmalähtöisen lähestymisen tukahduttava voima uhkaa elinvoimaisuuttamme. Tämä voidaan välttää toimimalla vahvuuksien varassa. Se tuo kepeyttä oppimiseen, lisää oppijan itseluottamusta ja auttaa ylittämään itsen. Entisistä ongelmista tulee mahdollisuuksia.

Oppimisesta on nopeasti tulossa aikaan ja paikkaan sitomatonta. Opettajan tehtävänä on ylläpitää positiivista perusvirettä, ohjata tiedon lähteille ja tukea kriittisessä ajattelussa. Myös oppimiskeskeisyys ja henkilökohtaiset opintopolut korostavat opettajan roolia innostajana, valmentajana

ja fasilitoijana. Opettajana olemisen syvin olemus ei kuitenkaan muutu. Edelleen opettajana olemisessa on kyse opiskelijan oppimaan saattamisesta siten, että tiettyyn ilmiöön liittyvä asiantuntijuus yhdistyy taitoon pukea tämä sama ilmiö muille helposti ymmärrettävään muotoon oppijan arvokkuutta vaalien.

Opiskelijalla on jo lähitulevaisuudessa entistä enemmän valinnan mahdollisuuksia. Hän ylittää opinnoissaan koulutusalojen rajoja, kohtaa eri alojen opiskelijoita ja ottaa vastuuta omasta oppimisestaan nykyistä enemmän. Opettajan auktoriteetti ja kontrolli vähenevät. Asiantuntijavallan vähentyminen lisää opettajan kokemaa epävarmuuden tunnetta ja tekee erilaisuuden sietämisestä normaalin opettajan osaamiseen kuuluvan taidon. Auktoriteetin ja kontrollin tilalle voi kuitenkin tulla opettajuutta kannattelevaa luovuutta, uteliaisuuden tuomaa oivaltamisen riemua ja yhdessä tekemisen iloa. Taulukossa 3 on esitetty yhteenveto Opettajien Metropolia Akatemiassa kyseenalaistetuista pedagogisen kehittymisen tekijöistä tulevaisuuden oppimiskulttuuria tavoiteltaessa.

TAULUKKO 3. Opettajien Metropolia Akatemiassa kyseenalaistettut pedagogisen kehittymisen tekijät



6.3 Uuden ja uljaan opettajuuden rakentuminen

Opettajien Metropolia Akatemian toimintaa on tutkittu METAKA tutkimusohjelmamme puitteissa. Kaiken kaikkiaan kuudessa metropolialaisten tutkijoiden kirjoittamassa julkaisussa tarkastelun kohteena ovat koulutusorganisaation ja moniammatillisen opettajuuden ilmiöt sekä opetettavan sisällön opittavuuteen liittyvät pedagogiset kysymykset. Tutkimusaineistot kerättiin korkeakouluyksikkökohtaisissa ryhmäkeskusteluissa, jotka toteutettiin Opettajien Metropolia Akatemiaan osallistuvien parissa.

Tutkimusten mukaan metropolialainen pedagogiikka määrittyy yhteiseksi tiedonrakentamiseksi, jossa opettajan roolina on oppimisprosessin fasilitointi eri oppimisympäristöissä ja verkostoissa. Opettajan työ on oppimisen prosessia innostavasti kannattelevaa yhteisöllistä identiteettityötä. (Salonen & Savander-Ranne 2015.)

Positiivinen toimijoiden välinen keskinäisriippuvuus ja emotionaalinen kannattelu muodostavat yhteisöllisen oppimisen perustan. Yhteisöllinen opettajuus haastaa myös johtajuuden, sillä se ei toteudu täydesti ilman osallistavaa johtajuutta. Pedagoginen johtaminen ja strateginen johtaminen ovatkin johtamisfilosofiansa puolesta huomattavan yhteneviä. Opettajien Metropolia Akatemialaisten mukaan opettajien toimintakulttuuri painottuu kiistanalaiseen toimintakulttuuriin, jossa muutoksen tekeminen ja uuden luominen tuottaa jännitteitä suhteessa olemassa oleviin organisaation sääntöihin ja ohjausjärjestelmään (Salonen, Savander-Ranne & Reijonen 2015).

Opettajan työ on muuttumassa Metropolia Ammattikorkeakoulussa yhä enemmän ulkoisten ja sisäisten yhteistyösuhteiden rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi. Yhteistyötaitojen merkitys lisääntyy opettajan ja ammattikorkeakoulun arjessa esimerkiksi uusia oivalluksia luovien arvoverkostojen rakentamisessa aluekehityksen tueksi (Salonen & Savander-Ranne 2015). Tällä hetkellä Metropolia Ammattikorkeakoulun opettajien työ kohdentuu kuitenkin pääasiallisesti organisaation sisälle, ylläpitää organisaation sisäistä integraatiota sekä uusintaa organisaation teknis-sosiaalista ulottuvuutta (Salonen, Savander-Ranne & Reijonen 2015).

Ammattikorkeakoulut tarvitsevat opettajien erikoisasiantuntijuuden rinnalla yhä lisääntyvässä määrin monimuotoisia asiantuntijoita, jotka pysyvät joustavasti vastaamaan tulevaisuuden yhteiskunnan monimutkaistuihin ja laaja-alastuviin haasteisiin. Uusi monimuotoinen asiantuntijuus voidaan ymmärtää välttämättömyytenä rakentaa yhteisöllistä asiantuntijuutta, joka syntyy ammattikorkeakoulun sisäisen eri alojen asiantuntijoiden välisen yhteistyön ja kumppanuuden avulla. (Kaljonen 2014.)

Moniosaamisen esteitä ovat jäykät yksikkörajat sekä yhteisen ajan tai yhteisen ajoituksen puute (Mannila & Heiskanen 2014).

Opettajan työn muutos tiedonjakajasta tiedon lähteille opastajaksi on välttämätöntä, sillä yhteiskunnan muutokset ovat niin ripeitä, että opiskelijan opintojensa aikana oppimat asiat saattavat olla jo vanhentuneita hänen valmistuessaan. Opiskelijoiden kohtaaminen rikastuttavassa vuorovaikutuksessa edellyttää myös opettajan emotionaalista kompetenssia. Emotionaalinen kompetenssi on avainasemassa opiskelijan ohjaamisessa esimerkiksi henkilökohtaista opintosuunnitelmaa laadittaessa. (Salonen & Savander-Ranne 2015.)

Opiskelijoiden oppimistilanteeseen tuoma tieto ja osaaminen ovat aktiivisesti oppimista edistäviä tekijöitä, joiden hyödyntämiseen kannattaa pyrkiä. Näin on mahdollista rakentaa moniäänistä tiedonrakentamistilaa, jossa osallistujat voivat haastaa omaa ajatteluaan ja pyrkiä tulkitsemaan todellisuutta toisin. Esteeksi voi muodostua opettajan asiantuntijavalta. Opettajien Akatemialaiset sanoittivatkin viisaan asiantuntijavallasta luopumisen keskeiseksi keinoksi saada opiskelijan ääni kuuluviin eri oppimisympäristöissä.

Jotta oppiminen voisi toteutua innostavasti ilman tukahduttavia tekijöitä, on suostuttava nöyrästi reflektomaan omaa opettajana olemista. Realistinen monimutkaisen ja moniarvoisen todellisuuden tulkinta perustuu yhä useammin oppimisympäristöissä vallitsevaan nöyryyteen, monisuuntaiseen vuorovaikutukseen ja yhteiseen ihmettelyyn. Sen sijaan väittely voittajan ja häviäjän tunnistamiseksi, oikeassa olemisen pakko ja yksisuuntainen vuorovaikutus tukahduttavat oppimista.

Lähes poikkeuksetta innovatiivisten ideoiden syntyminen edellyttää sitä epävarmuuden kokemusta, joka on läsnä oman substanssiosaamisen reunalle mentäessä. Uusille urille vievät ideat syntyvät juuri näillä oman mukavuusalueen reunoilla, sillä niillä viipyminen pakottaa väistämättä tarkastelemaan todellisuutta toisin silmin.

Opettajien Akatemian osallistajat kiteyttivät opettajuuden muutoksen kolmeen tekijään: Tiedon jakamisen sijasta tiedon lähteille ohjaamiseen, oikeiden vastauksien tavoittelusta oikeiden kysymysten tekemiseen ja rutiinimaisista toistoista uusiin ratkaisuihin siirtymiseen.

6.4 Yhteisyyttä vahvistava yhteistoiminnallinen pedagogiikka

Opettajien Metropolia Akatemian osallistujien mukaan tulevaisuuden oppimiskulttuuri on kiteytettävissä kahteen tekijään nimittäin yhdessä tekemiseen ja vuorovaikutusosaamiseen. Metropolialainen ammattikorkeakoulupedagogiikka määrittyy yhteiseksi tiedonrakentamiseksi, jossa opettajan tehtävänä on edellytysten luominen rikastavalle ja rakentavalle opiskelijalähtöiselle oppimisprosessille vaihtelevissa oppimisympäristöissä.

Monialainen kollegiaalisuus auttaa ylläpitämään ammattitaitoa, sillä se tukee vertaisoppimista ja rohkaisee kurkottautumaan oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Eri koulutusohjelmien ja koulutusalojen rajapintatyöskentely rohkaisee pedagogisiin kokeiluihin ja oman erityisosaamisen ja kamiseen eri koulutusohjelmien käyttöön.

Monialaisen oppijayhteisön pedagogiikka on opettamisen asiantuntijuutta, joka ilmenee viestintätaitoina, ihmissuhdetaitoina, motivointi- ja aktivointitaitoina, yhteisen tiedonrakentamisen fasilitointitaitoina ja erilaisten oppimisympäristöjen hallinnan taitoina. Tämänkaltaisen pedagoginen osaaminen soveltuu eri oppialoille toisin kuin opetettavat asiasisällöt, jotka ovat usein alaspesifejä.

Syksyllä 2012 päättyneen Opettajien Akatemian osallistujat sanoittivat metropolialaista korkeakoulupedagogiikkaan. Kymmeniä eri koulutusohjelmia edustavien opettajien mukaan metropolialainen korkeakoulupedagogiikka on

- oppimista ymmärtävää,
- oppimisprosessiin luottavaa yhteisöllistä identiteettityötä,
- jatkuvasti kehittyvää ja monialaista,
- kokeiluihin kannustavaa,
- yksityiskohtien liittämistä suureen kuvaan,
- teoriaa ja käytäntöä yhdistävää ja
- monialaisuuden kautta uudestisyntyvää.

Opettajien Metropolia Akatemian osallistujien mukaan yhteistoiminnallinen pedagogiikka on yhteistä tiedon rakentamista oppimisen kohteena olevasta asiasta tai ilmiöstä. Onnistuakseen se edellyttää kaikkien osallistujien kokemusta omasta osaamisesta, osallisuudesta ja tasavertaisuudesta. Kukoistavassa oppimisympäristössä jokainen osallistuja kokee tulevansa hyväksytyksi ehdoitta sellaisena kuin hän on.

Monialaisessa toimintaympäristössä pedagogisen ajattelun tulee olla sallivaa, mutta selkeästi määrittävää. Lähtökohtana tällaisella pedagogisella ajattelulle toimivat luontevasti kaikkia ihmisiä yhdistävät henkiset perustarpeet. Universaalin itsemääräytymisen teorian perusteella (Deci & Ryan 2013) on löydettävissä kolme elementtiä, jotka ovat yhteisiä kaikille ihmisille kulttuuriin, ikään, sukupuoleen ja taloudelliseen asemaan katsomatta. Ne siis yhdistävät myös koko monialaisen Metropolian moninaista henkilökuntaa ja opiskelijoita.

Jos onnistumme vetoamaan ihmisen henkisiin perustarpeisiin, on oppimisympäristö luotu parhaimmalla mahdollisella tavalla oppimista tukemaan. Yhteistoiminnallinen pedagogiikka liittää opiskelijat ja henkilökunnan yhteen tavoittelemaan oppimista siten, että henkisten perustarpeiden tyydyttäminen muodostaa toimijoita yhteenliittävän ja motivoivan tekijän. Nämä perustarpeet liittyvät kokemukseen omasta osaamisesta, yhteisöön liittymisestä ja itsenäisyydestä seuraavasti:

Osaaminen. Uskomme jaettuun asiantuntijuuteen. Autamme toisiamme loistamaan osaamisellaan. Vältämme mitätöintiä ja tukahduttamista.

Yhteys. Kannattemme toisiamme rikastuttavassa vuorovaikutuksessa. Uskomme yhteisöllisen tiedonrakentamisen mahdollisuuksiin. Kunnioitamme toistemme erityisyyttä.

Autonomia. Itseohjautuvat metropolialaiset ovat voimavaramme. Arvostamme sisäistä ohjautumista, mutta tarvitsemme toisiamme.

Opettajan tehtäväksi jää sellaisen oppimisympäristön virittäminen, jossa nämä kolme syvää ihmisen perustarvetta tulevat tyydytetyiksi. Kukoistavien oppimisympäristöjen vaalimisessa on kyse päivittäisistä arkisista teoista, jotka ylläpitävät ja edistävät toinen toistemme sisäistä ehtymättömyyttä, tukahtumattomuutta ja lannistumattomuutta.

Pedagogiikassa on kysymys siitä, mikä saa oppijan liekkeihin: motivoitumaan, innostumaan ja ylittämään itsensä. Jos tähän päästään, oppimisvastuu on siirtynyt oppijalle, joka intohimoisesti kehittyy ammatillisessa osaamisessaan.

LÄHTEET

- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Guay, F. (2013). Self-determination theory and actualization of human potential. Teoksessa D. McInerney, H. Marsh, R. Craven, & F. Guay (Eds.), *Theory driving research: New wave perspectives on self-processes and human development*. Charlotte, NC: Information Age Press. 109–133.
- Kaljonen, P. (2014). Identiteetillä on merkitystä – diskurssianalyysi muotoutumassa olevista ammattikorkeakoulun opettajien identiteeteistä. Julkaisematon käsikirjoitus.
- Mannila, M. ja Heiskanen, E. (2014). Ammattikorkeakouluopettajuus. Analyysi ammattikorkeakoulussa toimivien opettajien ajattelu- ja toimintamalleista. Julkaisematon käsikirjoitus.
- Salonen, A. & Savander-Ranne, C. (2015). Teacher's knowledge and competence at a multidisciplinary university of applied sciences. SAGE Open.
- Salonen, A. & Savander-Ranne, C. & Reijonen, M. (2015). Opettajan asian-tuntijuuden ja organisaatiokulttuurin muutossuunnat Metropolia Ammattikorkeakoulussa. Kasvatus-lehti.

7 Metropolia Akatemian kokonaisuus osoitti strategisen vuoropuhelun voiman

Sinimaaria Ranki

7.1 Metropolia Akatemiasta muotoutui strategisen vuoropuhelun foorumi

Metropolia Akatemia on ollut korkeakoulusektorilla ainutlaatuinen harjoitus. Sen merkitys Metropolia Ammattikorkeakoulun kehityskaaren muotoutumiselle on ollut voimakkaampi kuin etukäteen osasimme ajatella. Menestys osui kriittiseen hetkeen ja antoi nostetta juuri silloin, kun sitä tarvittiin. Onnistumista ei saatu ilmaiseksi, vaan paljon työllä, joka ura-uurtavuudessaan oli poikkeuksellisen palkitsevaa. Merkittävänä voitaneen pitää myös sitä, että Metropolia Akatemian eteen tehty työ ja siitä saadut kokemukset ovat poikineet myös valtakunnallisesti ja jopa kansainvälisesti vertaillen ainutlaatuisen korkeakoulujohtamisen kehittämisen toimintamallin.

Metropolia Akatemia sai alkunsa kriisin hetkellä. Kuten kriiseille tyypillistä on, tilanteessa aukesi mahdollisuus jollekin uudelle. Metropolia Akatemian välitön vaikutus oli voimakas ja näyttävää tulosta syntyi nopeasti. Mutta myös yleisesti todettu vaikeus saada johtamiskoulutuksella aikaan pysyviä tuloksia tuli aikaa myöden esiin. Joka tapauksessa Metropolia Akatemian aikana otettiin askelia modernin strategisen johtamisen suuntaan.

Näkökulmani Metropolia Akatemiaan muuttui ja eli Metropolian kehityskaaren mukana. Kun ulkoinen arviointiraportti oli vahvistanut kii-reellisen tarpeen luoda kirkas strategia juuri yhdistyneelle uudelle organisaatiolle ja välittömästi vahvistaa johtamisosaamista, toimin liiketalouden koulutusalaista vastaavana johtajana ja Metropolian johtoryhmän jäsenenä. Kun sitten silloinen koulutuspäällikköni Helena Kuusisto-Ek ja johtamisen yliopettajani Thomas Rohweder lähestyivät toimitusjohtaja-rehtoria rakentavalla ja ennakkoluulottomalla ehdotuksellaan käynnistää talon sisäinen johtamiskoulutuskokonaisuus, sain haastavan ja mielekkään tehtävän tukea hanketta ottamalla vastuulleni kokonaisuuden koordinoinnin. Tästä

syntyi ”strategiapaimenen” tehtävä: tiiviissä yhteistyössä aloitteentekijöiden ja toimitusjohtaja-rehtorin sekä muun johtoryhmän kanssa paimen-sin suurta johtamiskoulutuskokonaisuutta eteenpäin sekä sisällöllisesti että prosessina syksyn 2009 ja vuoden 2010.

Tämä rooli avasi näkymän koko taloon. Siinä roolissa sai kuulla ihmisten ajatuksia, ehdotuksia ja huolenaiheita kaikilta organisaatiotasoilta, eri tehtävissä toimineilta, ja olla auttamassa yhteisen ymmärryksen ja tahtotilan syntymistä siitä, mitä me metropolialaiset haluamme omalla työllämme tavoitella ja millä keinoin sen haluamme saavuttaa. Vuoropuhelu oli ”strategiapaimentamisen” työn ydintä. Kokemukseni tässä roolissa vahvisti sen, minkä sekä johtamisen että viestinnän teorioista tiedämme:

- ei ole olemassa hyvää strategiaa ilman hyvää viestintää, eikä ole olemassa hyvää viestintää ilman hyvää strategiaa
- ihmisten sitoutuminen ja innostus syntyy vain yhteisen ymmärryksen ja tekemisen kautta.

Koska tämä strategisen ajattelun, johtamiskyvykkyyden ja viestinnän erottamaton yhteys oli osoittautunut niin selkeäksi, perustettiin Metropoliaan koko korkeakoulusektorilla ainutlaatuinen, uusi tehtävä, strategia- ja viestintäjohtajan tehtävä. Tässä tehtävässä elin mukana Metropolia Akatemian vaiheita vuosina 2011–13.

Kesällä 2011 käynnistyi keskustelu opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa siitä, voisiko Metropolia Akatemiasta saatuja hyviä kokemuksia hyödyntää laajemminkin korkeakoulusektorin muutoksen tukena. Niinpä vuonna 2012 toteutettiin valtakunnallinen korkeakoulujohtamisen valmennusohjelman pilotti, jota kollegani Helena Kuusisto-Ekin kanssa vedimme Metropolian johtajantyömme lisäksi. Jälleen hyvät tulokset veivät asioita eteenpäin, ja nyt olemme vuoden 2014 alusta keskittyneet korkeakoulujohtamisen kehittämisen toimintamallien luomiseen ja sisältöjen sparraamiseen valtakunnallisesti tiiviissä yhteistyössä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa.

Edessä on myös Metropolia Akatemian seuraava kehitysvaihe. Siinä oma roolini on katsoa Metropolia Akatemiaa osana valtakunnallista korkeakoulujohtamisen kehittämisen kokonaisuutta globaalista näkökulmasta.

7.2 Metropolia Akatemian anti eri organisaatiotasoilla

Esittämäni ajatuksen pohjautuvat (1) omiin havaintoihini ja kokemuksiini eri tilanteissa (2) Metropolia Akatemian osallistujilta saatuu spontaaniin suulliseen palautteeseen koulutustilaisuuksissa tai myöhemmin käytävä-keskusteluissa sekä kerättyyn kirjalliseen palautteeseen (3) johtoryhmältä ja esimieheltäni kerättyyn kirjalliseen ja spontaanisti saatuu suulliseen palautteeseen. Olen pyrkinyt objektiivisuuteen peilaamalla subjektiivisia kokemuksiani johtamisen kirjallisuudesta hakemaani mittavaan tietomäärään. Tarjoan johtamiskoulutuksen onnistumisen ja vaikuttavuuden elementeistä oman näkemykseni, jonka arvon ja hyödyllisyyden arvioiminen jää lukijan punnittavaksi omaan kokemusmaailmaansa peilaten.

7.2.1 Johdon pilotti kehitti strategista ajattelua

Johdon pilotin tavoitteena oli vahvistaa strategista johtamisosaamista ja konkreettisesti luoda Metropolia Ammattikorkeakoululle strategia. Kouluttajana toimineen yliopettaja Thomas Rohwederin opastuksella tutustuimme strategisen johtamisen oppeihin hyvin käytännönläheisesti. Mahdollisimman yksinkertaiset työpohjat ohjasivat työskentelyä niin, että seuraavaan vaiheeseen ei edetty ennen kuin oli päästy yhteisymmärrykseen edeltävästä askelesta. Näin laajakin keskustelu oli aina pakotettu johtamaan selkeisiin valintoihin, joista muodostui looginen kokonaisuus. Pelkistetyt työpohjat muuntuivat myöhemmin vaivattomasti strategiadokumentiksi ja viestintämateriaaliksi. Johtoryhmän pilotissa roolini oli huolehtia siitä, että työ eteni aikataulussa kouluttajan opastuksen mukaisesti, ja myös sparrata keskustelua sekä auttaa muotoilemaan valintoja lyhyiksi ja selkeiksi.

Johtoryhmän silloinen suuri koko, 13 henkeä, vaikutti luonnollisesti siihen, että yhteisen ymmärryksen synnyttäminen vei välillä aikaa. Strategisten valintojen sanamuodoista käytiin pitkääkin keskustelua, mikä oli hyvä, koska se takasi yhteiseen ymmärrykseen pääsemisen. Kun asia tuli huolella puitua eri näkökulmista ja jokainen ymmärsi muiden esittämät perustelut kannalleen, vahvistui myös yhteinen sitoutuminen tehtyihin valintoihin.

Yhteinen ymmärrys kuului selvästi johtoryhmän jäsenten puheessa. Kun henkilöstölle järjestettiin keskustelutilaisuus uudesta strategiasta, jokainen johtaja käytti puheenvuoron ja vastasi vuorollaan kysymyksiin. Vaikka vuorosanoja ei oltu etukäteen sovittu tai koordinoitu, viesti oli

yhtenäinen ja kaikki puhuivat samasta asiasta eri näkökulmia esiin tuoden. Näkyi ja kuului, että valintoja oli huolella mietitty.

Pohdimme paljon paitsi strategisten valintojen sisältöjä myös sitä, minkälaiset strategiamallit ja työkalut ylipäättään soveltuisivat korkeakoulumaailmaan. Koska kyseessä oli ensimmäinen strategiatyö Metropoliasa, ajattelimme, että kokeilisimme nyt ensimmäistä versiota ja että kokemuksen karttuessa olisi järkevää hioa ja parantaa työkaluja vielä paremmin korkeakoulumaailmaan sopiviksi. Tässä vaiheessa teimme joitain sovelluksia, mutta emme pyrkineet täydellisyyteen, koska pidimme tärkeänä päästä liikkeelle strategisen ajattelun levittämisessä ja kehittämisessä organisaatiossa. Tavoittelimme selkeää strategiaa ja sen toteutumisen tueksi yksinkertaisia työkaluja ja valikoituja mittareita. Halusimme uudistaa organisaation toimintaa, mutta tehdä sen tavalla, joka antaa arvon opetustyön merkitykselle sekä yksilön että yhteiskunnan näkökulmasta katsottuna.

7.2.2 Päällikkötasolla syntyi yhteistä ymmärrystä

Johdon pilotin jälkeen Metropolia Akatemia ulotettiin päällikkötasolle. Päällikkötoteutusten yhtenä keskeisenä tavoitteena oli vahvistaa strategista johtamisosaamista päällikkötasolla sekä synnyttää yhteistä ymmärrystä johtoryhmän tekemistä strategisista valinnoista, jotta päälliköt voisivat omissa yksiköissään miettiä Metropolian yhteisten tavoitteiden merkitystä oman työnsä suuntaamisen kannalta. Toinen keskeinen tavoite oli antaa päälliköille tukea esimiestyöhön.

Päälliköitä koulutettiin kahdessa ryhmässä, ja koska kokonaisuus nyt laajeni 13 hengen johtoryhmästä 60 päällikön ja 13 tulosalueen kattavaksi vuoden aikajanelle ulottuvaksi prosessiksi, siirryin kokoaikaisen strategiapaimenen tehtävään. Olin mukana kaikissa päälliköiden koulutustilaisuuksissa, koordinoin koulutukseen kuuluneiden kotitehtävien sisältöjä ja paimensin kokonaisuutta aikataulullisesti.

Metropolia Akatemian toimintamalliin kuului jatkuva vuoropuhelu. Johto oli läsnä koulutustilaisuuksissa eri tavoin. Toimitusjohtaja-rehtori ja muut johtajat kävivät pitämässä puheenvuoroja, tai he tulivat kuuntelemaan päälliköiden ajatuksia. Tämä oli uutta ja arvokasta. Samoin uutta ja arvokasta oli se, että keskusteluyhteys johtoryhmään oli auki koko ajan. Koska strategiapaimen oli mukana jokaisessa tilaisuudessa ja edusti johtoryhmää, siinä roolissa saattoi antaa päälliköille heti vastauksia tai viedä päälliköiden esiin nostamia asioita johtoryhmän keskusteltavaksi. Osa palautteesta johti välittömiin päätösten tarkennuksiin, ja jotain pystyttiin muuttamaan vasta

viiveellä. Kaikkia toiveita ei voitu täyttää, mutta silloinkin käytiin läpi perustelut, miksi piti toimia niin kuin toimittiin.

Jatkuvan vuoropuhelun periaatteen mukaisesti päällikkötoteutusten yhteydessä varmistettiin, että strategiasta ja sen toteutuksesta oman yksikön näkökulmasta käytiin vuoropuhelua kunkin yksikön (a) omassa johtoryhmässä (b) henkilöstön kanssa ja (c) muiden keskeisten sidosryhmien kuten työelämää edustavien tahojen kanssa. Strategiapaimenen tehtävänä oli koordinoida näiden keskustelujen toteutumista koko talon laajuisesti. Jokainen sai toteuttaa ne omalla tavallaan, ja toki suuressa organisaatiossa oli hyvin erilaisia toteutustapoja. Jokainen johtaja johti linjassa omalla tyylillään ja tätä kautta jokaisessa yksikössä vallitsi omanlaisensa johtamiskulttuuri, jonka mukaiseksi myös vuoropuhelu omien päälliköiden, henkilöstön ja muiden sidosryhmien kanssa oli muotoutunut. Yksi kutsui suurenkin henkilöstön koolle; toinen laati huolellisen nettikyselyn; kolmas kutsui mukaan strategiapaimenen kertomaan kokonaisuudesta laajemmin; neljäs hoiti mielummin kaiken yksin. Pidettiin kuitenkin tärkeänä, että vuoropuhelun foorumit olivat prosessissa mukana ja ajateltiin, että kokemuksen karttuessa niitä olisi luonteva aikaa myöten kehittää paremmin toimiviksi.

Metropolia Akatemian koulutustilaisuuksissa syntyi vuoropuhelun malli, joka oli erilainen kuin linjassa käydyt normaaliin esimiestyöhön kuuluvat keskustelut. Metropolia Akatemian vuoropuhelu oli kollektiivista. Paikalla oli päälliköitä eri puolilta taloa, ja paikalla olin strategiapaimen, joka edusti johtoryhmää mutta ei mitään yksittäistä toimintoa. Tästä seurasi se, että päälliköiden keskusteluissa kristallisoituivat keskeisimmät asiat, jotka koettiin yhteisiksi mutta eivät olleet minkään yksittäisen yksikön edun ajamista. Vastaavasti strategiapaimenen roolissa pidin tarkkaan huolen siitä, että vein esiin nousseet asiat anonymisti johtoryhmään. Tässä kollektiivisessa vuoropuhelussa syntyi hyvä, luottamuksellinen henki, jossa puhuttiin myös siitä, miten ihmiset kokevat asioita. Pidin tärkeänä välittää myös ihmisten tunnelmia johtoryhmälle, koska työyhteisössä valitseva ilmapiiri vaikuttaa olennaisesti työn tuottavuuteen ja tulosten saavuttamiseen eli strategian toteutumiseen.

7.2.3 Metropolia Akatemia laajentuu: henkilöstö ja esimiehet

Metropolia Akatemiasta saadut hyvät kokemukset johtoryhmän ja päälliköiden toteutuksista kannustivat laajentamaan koulutusta kaikille esi-

miestehtävissä toimiville tai sellaisesta kiinnostuneille sekä henkilöstölle. Henkilöstön Metropolia Akatemit olivat tiivistettyjä versioita päälliköille suunnatuista toteutuksista. Kutakin teemaa käsiteltiin yksi päivä, ja koolla oli enimmillään kolminkertainen määrä ihmisiä päällikköryhmiin verrattuna. Tavoitteet ja toimintaperiaatteet olivat kuitenkin pääpiirteissään samat: luoda yhteistä ymmärrystä Metropolian tavoitteista, auttaa jäsentämään ja asemoimaan omaa työtä suhteessa niihin sekä luoda hyvää yhteishenkeä työyhteisötaitoja yhteisesti kehittämällä.

Vuoden 2011 ja kevään 2012 aikana toteutettiin tiiviiseen tahtiin useita esimiesten ja henkilöstön koulutuksia. Aikataulu oli hengästyttävä sekä henkilöstöyksikölle, joka tässä vaiheessa otti vastuun koulutuksista, että strategiapaimenelle, joka edelleen oli mukana kaikissa koulutustilaisuuksissa. Tiiviillä aikataululla saavutettiin kuitenkin mittava kattavuus. Syntyi puhetta yhteisistä tavoitteista, kun suuri joukko ihmisiä alkoi käytäväkeskusteluissa vaihtaa ajatuksia Metropolia Akatemiassa esillä olleista asioista. Mutta kiihkeän tahdin hintana oli, että Metropolia Akatemioiden sisällöllinen kehittäminen ei pysynyt vauhdissa mukana. Metropolia Akatemia kytkettiin organisaation vuosikelloon, millä saavutettiin se, että strategisesta vuoropuhelusta tuli strategisen suunnittelun ja toteutumisen seurannan runko. Metropolia Akatemian tilaisuudet muuttuivat vähitellen ajankohtaisten asioiden käsittelyfoorumeiksi. Tässä mielessä foorumit olivat kuitenkin tarpeen, sillä samaan aikaan elettiin ammattikorkeakoulu-uudistuksen aikaa ja valmistauduttiin uuteen rahoitusmalliin, joka edellytti Metropolialta uudistuksia.

Tässäkin muodossa Metropolia Akatemia toimi edelleen yhteisen ymmärryksen syntymisen keskeisenä foorumina. Henkilöstöyksikkö teki arvokasta työtä auttaakseen ihmisiä näkemään oman työnsä osana kokonaisuutta ja auttamaan heitä esimerkiksi kehityskeskustelun työkaluin jäsentämään omaa osaamistaan ja työtään. Niin ikään työyhteisötaitoja parannettiin yhdessä ja hyvässä hengessä.

7.2.4 Hallitukset mukaan vuoropuheluun

Metropolia Akatemian vuoropuhelun toimintamalli ulotettiin myös hallitustasolle. Koska ammattikorkeakoulun sisäinen hallitus valmistelee strategian osakeyhtiön hallituksen päätettäväksi, ryhdyttiin järjestämään säännöllisiä yhteisiä strategiaseminaareja, joihin osallistuivat molemmat hallitukset, johto, opiskelijat opiskelijakunnan edustuksella, henkilöstö luottamusmiesten edustuksella ja Metropolian Alumnit. Seminaarit eivät sinänsä kuulu koulutuskokonaisuuteen, mutta koska käytäntö syntyi

Metropolia Akatemian vuoropuhelun periaatteen tuloksena, on ne syytä mainita tässä yhteydessä. Osakeyhtiön hallitus kyllä saattoi osallistua koulutukseenkin hallituksen puheenjohtajan pitämän esityksen muodossa. Nämä esitykset olivat arvostettuja, sillä suurimmalle osalle osakeyhtiön hallitus ja sen rooli jäi arjen työn näkökulmasta katsottuna helposti hyvin etäiseksi.

7.3 Onnistumiset: strateginen ajattelu, yhteinen ymmärrys, hyvää tahtoa

Metropolia Akatemioiden muodon saanut ponnistus Metropolian strategian synnyttämiseksi sekä johtamisosaamisen ja esimiestyön kehittämiseksi onnistui paremmin kuin osasimme liikkeelle lähtiessämme kuvitella. Painavimpana perusteluna väittämällä voinee esittää Korkeakoulujen arviointineuvoston raporttiin alkukesällä 2011¹ tehdyt kirjaukset:

- Metropolian laadunvarmistuksen vahvuutena on selkeä ja laajasti sisäistetty strategialähtöisyys.
- Korkeakoulun kaikilla tasoilla on laajasti otettu käyttöön ja omakuttu strategista toiminta- ja taloussuunnittelua tukeva tulostorttijärjestelmä, jolla on keskeinen asema laadunvarmistuksen kokonaisuudessa.
- Korkeakoulun strategia ja laatutyö on jalkautettu nopeasti tulosalueille sisäisen koulutuksen avulla (Metropolia Akatemia).
- Korkeakoulussa 2009 teetetty ulkoinen arviointi on antanut vahvaa pontta korkeakoulun kehittämiseen. Korkeakoulussa on osattu priorisoida arvioinnissa esitetyt kehittämiskohteet ja panostaa niihin merkittävästi, mistä hyvänä esimerkkinä on Metropolia Akatemia.

Suhteessa siihen tilanteeseen, josta kesän 2009 jälkeen aloitimme, onnistumista voinee luonnehtia mittavaksi ja lyhyessä ajassa saavutetuksi. Kriisin keskellä tehtiin valtaisa panostus, joka tuotti nopeasti näyttävää tulosta. Tarvittiin ennakkoluulottomuutta (Helena Kuusisto-Ekin ja Thomas Rohwederin aloite), josta päästiin uuteen vauhtiin, ja johdon sitoutumista (toimitusjohtaja-rehtori ja koko johtoryhmä), joka antoi tuulta siipien alle.

1 Hulkko, P, Kannianen J-P, Nurkka A, Uusitalo T, Westerlund H, Mattila J & Östman K (2011): Metropolia Ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi, Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja, 11

Kun koulutuksen osallistujamäärä päälliköiden ja henkilöstölle suunnattujen toteutusten myötä kasvoi, keskinäinen luottamus, hyvä henki ja usko tulevaisuuteen alkoivat levitä.

Metropolia Akatemioiden vaikuttavuus näkyikin kyselyissä: Suomen paras työpaikka -kyselyn ja Parempi työyhteisö -kyselyn tulokset paraniivat vuosien 2009–2012 välillä. Erityisesti keskijohto sai hyvää palautetta esimiestyöstään. Myös työtovereiden kanssa viihdyttiin ja yhteistyön ilmapiiri parani, kun Metropolia Akatemioissa oltiin tutustuttu ihmisiin eri puolilta taloa ja opittu katsomaan asioita eri näkökulmista.

Metropolia Akatemia kokonaisuutena katsottuna onnistui erityisesti kahdessa asiassa:

1. Se yhdisti keskijohtoa ja henkilöstöä yli yksikkörajojen ja loi yhteistä ymmärrystä tavoitteista sekä tahtotilaa saavuttaa ne.
2. Se avasi keskustelun esimiestyöstä ja sen merkityksestä, auttoi hahmottamaan asiantuntijuuden ja esimiehisyyden suhdetta ja paransi keskijohdon esimiestyön tuloksia organisaatiossa.

Tilaa toimintamallin kehittämisllekin toki vielä jäi, mutta onnistuminen ennakkoluulottomassa ja mittavassa kokeilussa antaa intoa Metropolia Akatemian jatkokehittelylle ja uskoa siihen, että siitä saatuja oppeja kannattaa hyödyntää laajemminkin korkeakoulusektorilla ja julkisen sektorin organisaatioissa.

8 Kokemukset ja oivallukset Metropolia Akatemian kehittämistyöstä ja toteutuksista Metropolia Ammattikorkeakoulussa - katse tulevaisuuteen

Helena Kuusisto-Ek

Metropolia Akatemian kehitysvaiheet voidaan jakaa kahteen osaan:

1. Vuosien 2009–2011 johdon pilotin ja esimiesten Metropolia Akatemian kehittämisvaihe, jolloin painopisteenä oli Metropolian strategia työ ja sen toimeenpano eri tulosalueilla.
2. Vuosien 2011–2013 Metropolia Akatemian jatkokehitystyö, jolloin kehitettiin esimiesten akatemian rinnalle Henkilöstöakatemia ja Opettajien Akatemia. Lisäksi otettiin käyttöön Metropolia Akatemia-foorumit, jotka toimivat ajankohtaisten asioiden keskustelufoorumeina.

Arvioin Metropolia Akatemia konseptin tuloksia kokemuksia kolmesta roolista: konseptin kehittäjän roolissa 2009–2011, tulosalueen johtajan näkökulmasta ja Metropolian johtoryhmän jäsenenä kevääseen 2013 asti. Lisäksi analysoin tuloksia asetettujen tavoitteiden suhteen: strategisen ajattelun, toiminnan kehittymisen ja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta käsin. Jokaisesta näkökulmasta on tuotu esiin sekä vahvuuksia että kehittämiskohteita rajautuen yllä olevaan toimijan rooliin. Käsittelen myös Metropolia Akatemiaa kokonaisuutena, vaikka henkilöstöakatemian ja Opettajien Akatemian kokemukseni rajautuvat henkilöstöni kokemuksiin ja palautteisiin. Otan vapauden analysoida toimintaa välillä hyvin kriittisestikin, sillä samalla arvioin osittain omaa kehittämistyötäni. Lopuksi tuon näkemyksiä siitä, millä tavoin ja mihin suuntaan Metropolian organisaatiomuutoksen jälkeen 2014 Metropolia Akatemia konseptia pitäisi kehittää. Tässä on kyse tulevaisuusajattelusta.

8.1 Metropolia Akatemia konseptin vahvuudet ja kehittämisalueet valmennusohjelman näkökulmasta

- + Metropolia Akatemian vahva tuki ammattikorkeakoulun strategia-työlle fuusion jälkeen innosti osallistujia työskentelemään yhdessä ja ilmapiiri oli innostava
- + Johtamisvalmennuksen sisällöt tukivat monen osallistujan kehittymistä esimiestyössä, sillä aiempaa esimieskoulutusta saattoi olla vähän tai ei ollenkaan
- + Metropolia Akatemian myötä syntyi johtamisen yhteinen kieli omassa organisaatiossa ja ymmärrystä siitä, miten eri koulutusaloilla ja tulosalueilla ajatellaan johtamistyötä
- + Ymmärryksen lisääntymisen johtamistyön moninaisissa haasteissa sai monet pohtimaan omia vahvuuksiaan : olenko enemmän asiantuntija vai esimies?
- + Metropolia Akatemian merkitys koko organisaation kehittämisessä tunnustettiin esimerkiksi auditonnin yhteydessä vuonna 2011
 - Tapa tehdä strategiatyötä Metropolia Akatemian myötä oli uusi ja käytännön toteutukset eri tulosalueilla vaihtelivat suuresti
 - Metropolia Akatemian sisällöt tulivat valmiina valmennusohjelman myötä, mutta kyky ja halu soveltaa niitä sellaisenaan eri tulosalueilla tuotti paljon kysymyksiä ja sitoutumattomuutta
 - Metropolia Akatemian ajatus strategian laadinnasta ja sen toimeenpanosta kehittämällä samalla koko organisaation toimintaa otettiin yrityssektorilta. Strategisten päämäärien muuttaminen tiimien ja henkilöstön tavoitteeksi jäi osittain kesken johtamisjärjestelmän ja työkalujen ongelmien vuoksi.
 - Valmennusohjelmat lisäsivät koko organisaation ymmärrystä strategisista päämääristä, mutta vaikutus tulosten parantamiseen jäi pieneksi
 - Metropolia Akatemia konseptia on kehitetty nyt 5 vuotta, mutta osittain kokonaiskonsepti on jäänyt kirkastumatta

8.2 Metropolia Akatemian tuki tulosalueen johtamistylle, vahvuudet ja kehittämisalueet

- + Metropolia Akatemian myötä strategia ja sen toimenpano nousivat johtamisen keskiöön
- + Esimiesten osallistuminen yhteiseen Metropolia Akatemiaprosessiin mahdollisti yhteisen kehittämisen omassa yksikössä. Sekä metropoliatasoiset että oman tulosityksikön strategiatimet toimivat hyvänä yhteisen keskustelun foorumina ja mahdollistivat keskustelun yhteisistä tavoitteista
- + Henkilöstöakatemit ja opettajien akatemit lisäsivät metropoliatasoista yhteistä keskustelua strategiasta ja sen toteuttamisesta
- + Innostus siitä, että Metropolia:ssa satsataan sekä esimiesten että henkilöstön osaamisen kehittämiseen toi paljon positiivista palautetta
- Ammattikorkeakoulun strategian yhdistäminen muuhun toimintaan koetaan usein vaikeaksi, sillä tavoitteita on liian paljon. Tämä johti myös turhautumiseen: taas tehdään strategiatyötä, jonka mukaan mikään asia ei edisty.
- Strategisten tavoitteiden toimeenpano tulosalueilla onnistui sekä hyvin että huonosti. Osa henkilöstöstä jatkoi työtään entiseen tapaan ja osa otti käyttöön esimerkiksi tulokortin, joka toimi esimiestyön työkaluna. Erot eri tulosalueiden välillä olivat erittäin suuret.
- Metropolia Akatemian kytkeminen johtamisen vuosikelloon ja strategiaprosessiin selkiytti toimintaa, mutta samalla tilaisuuksista tuli enemmän ajankohtaisfoorumeita erona tavoitteelliseen valmennusohjelmaan

8.3 Metropolia Akatemia osana Metropolian johtoryhmätyötä, vahvuudet ja kehittämisalueet

- + Metropolia Akatemian johdon pilotti onnistui loistavasti, lisäsi johtoryhmän yhtenäisyyttä ja toi organisaatioon tuulahduksen iloa ja energiaa.
- + Metropolia Esimiesten Akatemioiden palautteet olivat myös erinomaiset ja osaamisen näytössä kuvattiin monia hyötyjä ja positiivisia muutoksia, joita valmennusohjelma oli tuonut
- + Metropolia Akatemia tilaisuudet toivat koko organisaatiolta positiivista palautetta osallistavasta johtamisesta
- Metropolian johtoryhmässä käsiteltiin paljon strategiatiimien työtä, mutta ei juurikaan Metropolia Akatemian sisältöjä ja toteutuksia. Tältä osin ohjausvaikutus jäi vähäiseksi johtamisen näkökulmasta. Lisäksi nähtiin liian löyhä yhteys tulosalueiden johtamisen ja valmennuksen välillä ja asioiden jääminen osittain keskeneräiseksi.
- Eri tulosalueiden, koulutusalojen ja johtajien näkemys siitä, mikä strategia on ja miten sitä pitäisi käsitellä, johti sitoutumisen puutteeseen ja erilaisiin toimintamalleihin eri puolella organisaatiota. Sama koski koko johtamisen kokonaisuutta ja työkaluja. Tämä liittyy koko korkeakoulusektorin pohdintaan strategian ja johtamisen sisällöstä eikä Metropolia ole poikkeus.
- Henkilöiden vaihtuessa Metropolia Akatemia keskustelu jäi taka-alalle ja eri tilaisuudet jäivät osittain saman nimen alle olematta osa konseptia aidosti

8.4 Metropolia Akatemia uudistuu – uudet painopisteet ja toimintamallit

Vuoden 2014 alusta Metropolia Akatemia konsepti on uudistettu vastaamaan uusia strategisia päämääriä, uutta organisaatiota ja koko organisaation tulostulon parantamista. Kehitystyön lähtökohtana pidetään vuosien 2009–2013 Metropolia Akatemia ja siitä saatuja kokemuksia.

Alustavasti on päädytty rakentamaan Metropolia Akatemia ohjelmat eri teemojen pohjalta seuraavasti:

- Hallitustyöskentelyn kehittäminen
- Johtoryhmätyön kehittäminen
- Innostavana ja tuloksia aikaansaavana esimiehenä kehittyminen
- Yhteistoiminnallisena opettajana ja ohjaajana kehittyminen
- Tuloksentekijänä kehittyminen KIT toiminnassa
- Tuloksentekijänä kehittyminen liiketoiminnassa

Ensimmäiset uudistetut ohjelmat ovat käynnistyneet syksyllä 2014. Metropolia Akatemia konsepti tulee jatkossakin olemaan Metropolian strategisia tavoitteita edistävä työkalu. Samalla pyritään vahvistamaan organisaation uudistumiskykyä ja innovatiivisuutta vahvasti inspiroivaa työilmapiiriä painottaen.

9 Metropolia Akatemiasta valtakunnalliseksi korkeakoulujohtamisen valmennusohjelmaksi

Helena Kuusisto-Ek, Sinimaaria Ranki

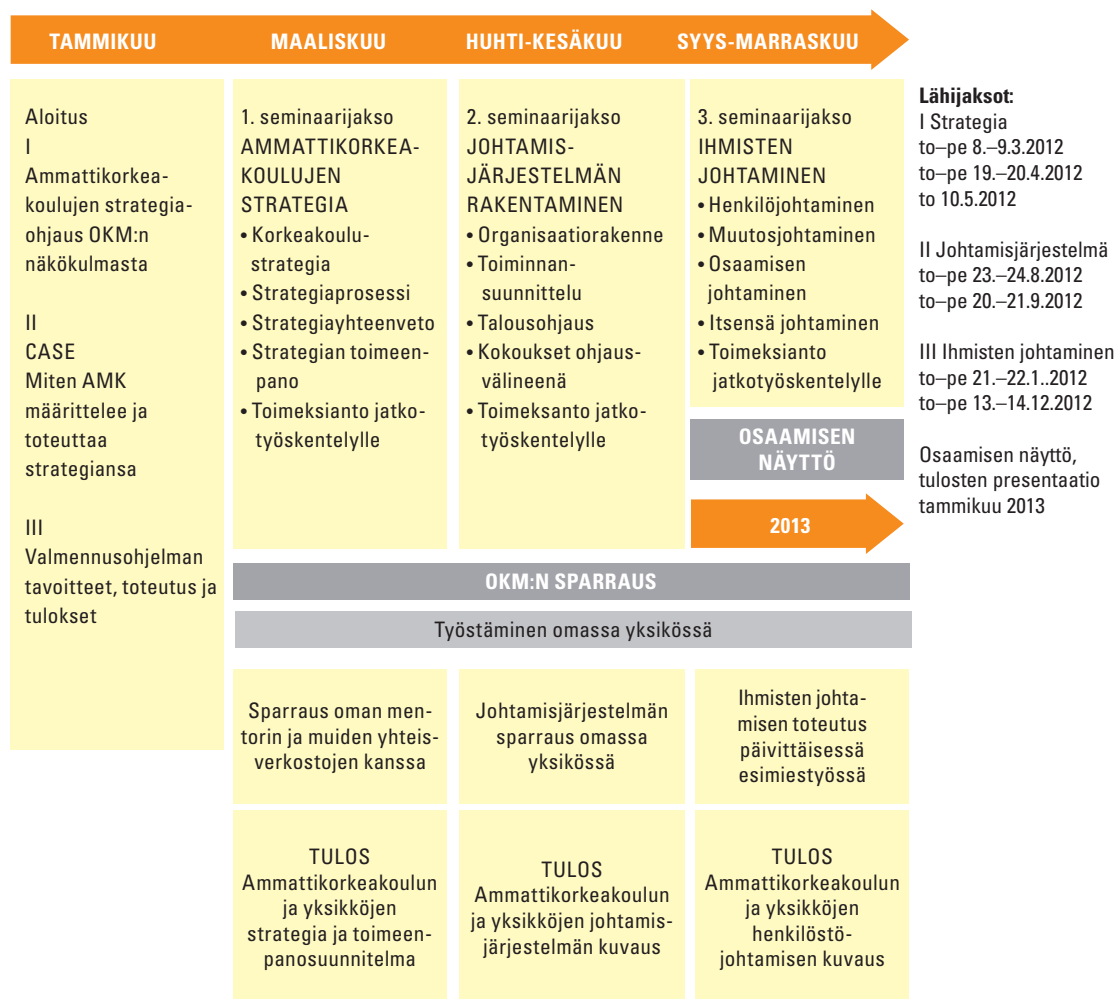
Onnistumisen kokemukset ja näkyvät tulokset Metropolia Akatemioista kannustivat jakamaan johtamisosaamisen kehittämisen mallia muillekin toimijoille korkeakoulusektorilla. Kun Metropolia Akatemian oli myös Korkeakoulujen arviointineuvoston auditointiraportissa todettu olevan keskeinen työkalu ja toimintamalli strategisen ajattelun läpiviemisessä koko organisaatioon, konseptin laajempi hyödyntäminen kiinnosti myös opetus- ja kulttuuriministeriötä. Koska uusi yliopistolaki oli astunut voimaan vuoden 2010 alusta, ministeriössä tiedettiin, että myös vuoden 2014 alusta uudistettava ammattikorkeakoululainsäädäntö siirtäisi korkeakoulusektorin kokonaisuudessaan vanhasta hallintokulttuurista strategisen johtamisen maailmaan. Jotta muutoksen läpiviennissä onnistuttaisiin mahdollisimman hyvin, kesän 2011 tapaamisessamme ministeriö/silloin ylijohtajana toiminut Anita Lehkoinen kannusti levittämään Metropolia Akatemian toimintamallia valtakunnalliseksi.

Tartuimme haasteeseen ja nimesimme hankkeen korkeakoulujohtamisen valmennusohjelmaksi, vaikkakin jo silloin totesimme, että sisällöltään ja toimintamalliltaan ohjelman on oltava erilainen kuin Metropolia Akatemia oli ollut. Uudelle tasolle viedyn ohjelman pilotti pääsi alkamaan vuoden 2012 alusta neljän ammattikorkeakoulun kanssa.

9.1 Sisällöt syntyivät strategisen vuoropuhelun pohjalta

Ohjelman sisältö rakennettiin nyt strategisen vuoropuhelun periaatetta hyödyntäen. Olimme haastatelleet kaikkia ohjelmaan osallistuneiden ammattikorkeakoulujen johtoryhmiä sekä käyneet ministeriön kanssa tiivistä vuoropuhelua korkeakoulusektorin uudistuksen etenemisestä. Pystyimme yhdistämään kunkin ammattikorkeakoulun muutosvaiheen, korkea-

koulu-uudistuksen kokonaisuuden etenemisen ja ohjelman sisällöt niin, että ohjelma koko ajan tuki korkeakoulu-uudistuksen eri vaiheita. Strategisen vuoropuhelun malli tuotti ohjelmaan kuviossa 8 kuvatun sisältökokonaisuuden.



Kuvio 8. Korkeakoulujohtamisen valmennusohjelma.

9.2 Strateginen vuoropuhelu loi yhteistä ymmärrystä

Ohjelman yksi keskeisimmistä tuloksista oli strategisen vuoropuhelumallin kehittäminen sekä ammattikorkeakoulujen kesken että ministeriön ja ammattikorkeakoulujen välillä. Ohjelman aikana vuoropuhelu jatkui. Me

ohjelman vetäjinä tapasimme säännöllisesti ministeriön virkamiehiä, keran järjestettiin myös ministeriön ja ohjelmaan osallistuvien ammattikorkeakoulujen rehtoreiden yhteinen tapaaminen. Keskustelut olivat tärkeitä yhteisen ymmärryksen syntymisen kannalta. Uudistukseen liittyi paljon ihmetyksen aihetta puolin ja toisin: mitä ministeriö tarkoittaa, kun se sanoo näin, tai päinvastoin, mikä tekee tästä asiasta vaikean ammattikorkeakoulujen arjessa? Ohjelman puitteissa käyty strateginen vuoropuhelu oli uutta sikäli, että se rikkoi hierarkian ja oli neutraalia ja objektiivista, sillä vuoropuhelun malli eliminoi edunajamistarkoituksen nostaen olennaiseksi tarkastella asioita eri näkökulmista.

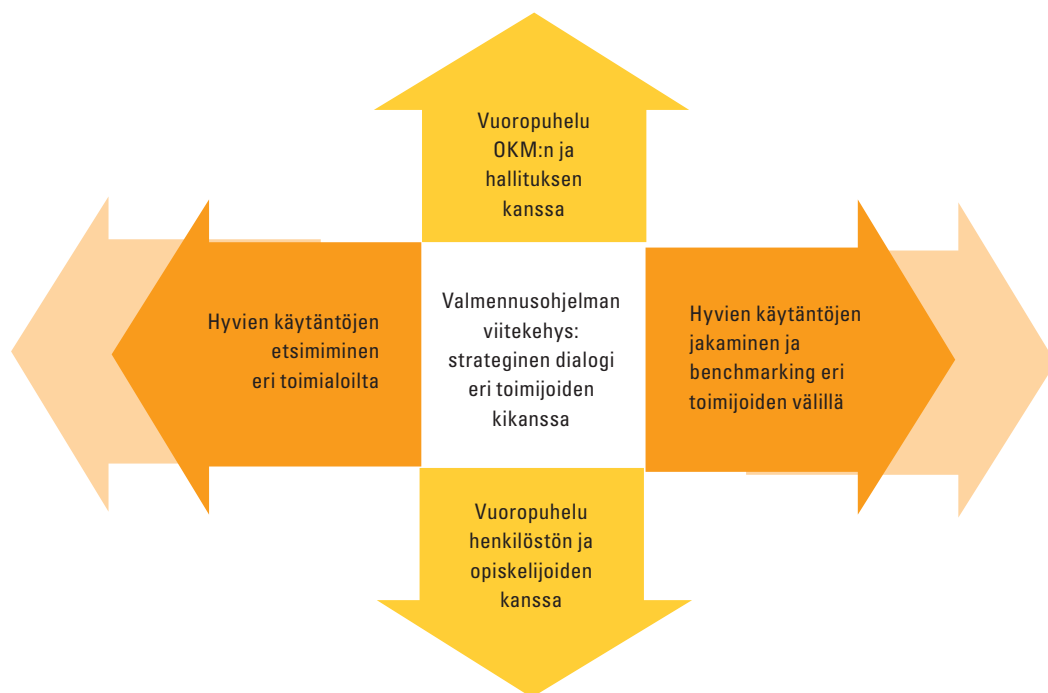
Koska vuoropuhelun malli oli uutta, oli tärkeää myös yhdessä käydä läpi, miten se suhtautui olemassa oleviin keskustelumuotoihin. Ohjelman vuoropuhelu ei korvannut kunkin ammattikorkeakoulun kahdenvälistä suhdetta ministeriöön. Ohjelmalla ei myöskään ollut edunajamistavoitetta, vaan se oli olemassa synnyttääkseen mahdollisimman avaran näköalan kokonaisuuteen ja syventääkseen ymmärrystä yhteisistä tavoitteista mutta myös keskinäisistä eroavaisuuksista. Tässä oli sen arvo: korkeakoulujohtamisen ohjelman verkostossa käydyissä keskusteluissa kristallisoitui kokonaisuuden kannalta olennainen.

Jatkossa strategisen vuoropuhelun mallia on tarkoitus laajentaa myös valtakunnallisessa ohjelmassa omien organisaatioiden sisällä tapahtuvaksi ulottuen aina hallituksesta yksittäisen yksikön henkilöstöön. Tavoiteltu horisontaalisen ja vertikaalisen vuoropuhelun malli on kuvattu kuviossa 9.

9.3 Osaamisen jakaminen ja yhteisiksi koetut haasteet

Korkeakoulujohtamisen ohjelmaan mukaan tulleet ammattikorkeakoulut johtoryhmineen synnyttivät alusta asti vahvan luottamuksen ilmapiirin keskustelujen pohjaksi. Osallistujat olivat myös poikkeuksellisen kiinnostuneita kuulemaan uusia ajatuksia ja keskustelemaan kriittisestikin asioiden soveltuvuudesta korkeakoulumaailmaan. Eri asioita käsiteltäessä pyrittiin yhdessä löytämään hyviä käytäntöjä jaettavaksi muille ja ymmärrettiin tiedon jakamisen voima yhteisessä kehittämisessä. Osallistujat olivat kokemustalustaan erilaisia ja edustivat erilaisia korkeakouluyksiköjä, joka auttoi erilaisten näkemysten laajaan käsittelyyn.

Yhteiset haasteet löydettiin ohjelman aikana nopeasti: korkeakoulujohtamisen oma toimintaympäristö ja siihen liittyvät muutoshaasteet, vähenevät resurssit ja kovenevat tulosodotukset, henkilöstön motivoiminen



Kuvio 9. Korkeakoulujohtamisen ohjelman vuoropuhelun ulottuvuudet.

yt-prosessien keskellä sekä ammattikorkeakoulujen välinen koveneva kilpailu tilanteessa, jossa yhteistyö on välttämätöntä.

Ohjelmasta muodostui huippuammattilaisten ryhmä, joka toimi vertaisryhmänä toisilleen muutosten keskellä. Syntyneitä kontakteja on hyödynnetty ammatillisesti vielä ohjelman päättymisen jälkeenkin.

9.4 Unelmamme: korkeakoulujohtamisesta Suomen kilpailuvaltti

Korkeakouluilla on keskeinen rooli taloutemme kasvun vauhdittamisessa, sillä Suomen kansainvälinen kilpailukyky perustuu osaamiseen. Tästä syystä koulutuksen ja tutkimuksen laatua ja vaikuttavuutta tulee vahvistaa. Kunnianhimomme tason on oltava korkealla, sillä myös muualla Euroopassa on tehty vahvojen osaamiskeskittymien syntyä tukevia korkeakoulupoliittisia uudistuksia.

Jotta korkeakoulujen olisi mahdollista saavuttaa nämä tavoitteet, on lainsäädäntöä ja rahoitusta uudistettu. Nämä ovat kuitenkin vain tekniset puitteet uudistukselle. Sen ytimessä on merkittävä korkeakoulujohtamisen muutos. Uusi maailma on täysin eri näköinen ja edellyttää strategista johtamisosaamista ja vahvaa talousosaamista. Tavoitteiden saavuttaminen vaatii vahvempaa strategista osaamista, profiloitumista, painoalavalintoja, johtajuutta sekä priorisointi- ja päätöksentekokykyä. Korkeakoulun hallituksen on tärkeää nähdä johtamisosaamisen muutos ja varmistaa valmiudet toimia uudessa maailmassa. Myös hallituksen oma rooli on muuttunut johdon strategiseksi sparraajaksi.

Näemme, että Suomella on mahdollisuus vahvistaa strategista johtamisosaamista korkeakoulusektorilla kokonaisuudessaan ja tehdä korkeakoulujohtamisesta kansainvälinen kilpailuetu. Korkeakoulujohtamisen haasteet ovat globaaleja ilmiöitä. Maa, joka pystyy nopeimmin nostamaan strategisen johtamisen osaamista koko sektorilla, tulee saamaan tästä kilpailuedun, joka näkyy korkeakoulujen menestymisenä kansainvälisessä mittakaavassa. Suomessa on tässä kohdin mahdollisuus osoittaa pienen kansakunnan ketteryys. Uskomme, että johtamisosaaminen kehittyy kyllä omallakin vauhdillaan, mutta jos haluamme tarttua mahdollisuuteen koko korkeakoulusektorin tasoisesti, kansallinen Higher Education Leadership Academy voisi kirittää osaamisen kehittymistä ja ennen kaikkea yhteisen ymmärryksen vahvistumista. Korkeakoulut voivat kilpailla keskenään suorituskyvyn parantamisessa ja johtamisosaamisessa, mutta mikään korkeakoulu ei voi yksin saavuttaa tavoitetta tuottaa osaamista Suomen talouskasvun vauhdittamiseksi. Siihen tarvitaan kaikkia yhdessä – yhteistä näkemystä, yhteistä ymmärrystä ja korkeaa strategisen johtamisosaamisen tasoa kaikissa korkeakouluissa ja ministeriössä yhdessä.

Metropolia Akatemia – retrospektiivi ja prospekti

Johtamiskoulutuksen oppeja ja onnistumisen edellytyksiä

Metropolia Akatemian nimellä kulkeva johtamiskoulutuskokonaisuus sai alkunsa kahden ammattikorkeakoulun yhdistymisen jälkeisessä tilanteessa, kun esiin nousi selkeä tarve kiinnittää huomiota uuden ammattikorkeakoulun strategisen suunnan kirkastamiseen. Syntyi ehdotus johtamis- ja esimiesvalmennuskokonaisuudesta, jonka tavoitteena oli vahvistaa strategista johtamisosaamista ja strategian toimeenpanokykyä kaikilla esimiestasoilla.

Johtoryhmä lähti ensin pilotoimaan koulutuskokonaisuutta. Onnistuneen pilotin jälkeen koulutus ulotettiin koko esimieskuntaan. Strategisen ajattelun levittäminen ja yhteisöllisyyden vahvistamiseksi se laajennettiin pian varsin kattavasti myös henkilöstölle. Metropolia Akatemian johtamiskoulutuskokonaisuus oli mittava investointi henkiseen pääomaan. Se tuottikin nopeasti tulosta, mutta kohtasi myös haasteita.

Julkaisu tarjoaa kokemuksia Metropolia Akatemiasta, sen onnistumisista ja opeista eri näkökulmista katsottuna. Kirjoittajina ovat koulutuksen aikana eri rooleissa toimineet asiantuntijat. Ammattitaitoinen johtaminen on sellaista korkeaan osaamiseen perustuvaa asiantuntemusta, jolle Suomi menestyksensä rakentaa. Siksi johtamisosaamisen kehittäminen on yhteinen asiamme ja haluamme avata kokemuksemme ja oppimme hyödyksi muillekin organisaatioille.



www.metropolia.fi

