

**KANSALAIPOISTON JA MUSIIKKIOPPILAITOKSEN  
YHDISTYMINEN - TAPAUSTUTKIMUS SOISALO-  
OPISTON MUODOSTUMISESTA**

Maria Neulaniemi

Maisteritutkielma

Musiikkitiede

Jyväskylän Yliopisto

Syyslukukausi 2018

<b>Tiedekunta</b> Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta	<b>Laitos</b> Musiikin, taiteen ja kulttuurin tutkimuksen laitos
<b>Tekijä</b> Maria Neulaniemi	
<b>Työn nimi</b> Kansalaisopiston ja musiikkioppilaitoksen yhdistyminen – tapaustutkimus Soisalo-Opiston muodostumisesta	
<b>Oppiaine</b> Musiikkitiede	<b>Työn laji</b> Maisterintutkielma
<b>Aika</b> Joulukuu 2018	<b>Sivumäärä</b> 76
<b>Tiivistelmä</b> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten kahden erilaisen organisaation eli kansalaisopiston ja musiikkiopiston toiminnan yhdistyminen toteutettiin ja miten tämän uuden organisaation toiminta on onnistunut. Halusin myös kartoittaa, millaisia haasteita organisaatioiden yhdistyminen on tuonut organisaation nykyiseen toimintamalliin henkilökunnan näkökulmasta.</p> <p>Tutkimuksen kohteena oli Varkaudessa toimiva Soisalo-opisto, jonka yhdistymisen taustalla oli halu tehdä alueellista yhteistyötä, mikä koettiin mahdolliseksi yhdistämällä neljän kunnan kansalaisopistot sekä Varkaudessa toiminut musiikkiopisto. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullisen tutkimuksen menetelmä ja tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla Soisalo-opiston nykyistä henkilökuntaa. Tutkimuksen teorettinen viitekehys ilmentää organisaatioiden yhdistymisen tuomia haasteita. Haastattelu koostui neljästä teemasta, jotka koostuivat de Wootin (1996) teoriaan onnistuneen yhdistymisprosessin kriittisistä osatekijöistä. Tutkimuksessa tarkastellaan yhdistymisestä syntyneitä keskeisiä piirteitä ja haasteita henkilöstön ja esimiesten näkökulmasta. Kahden erilaisen organisaatioiden kulttuurien yhdistäminen on haastava prosessi, joka onnistuessaan luo monipuolisen ja osaavan organisaation, joka pystyy vastaamaan ympäristön tarpeisiin.</p>	
<b>Asiasanat</b> – Organisaatiot, yhdistyminen, organisaatiokulttuuri	
<b>Säilytyspaikka</b> Jyväskylän yliopisto	
<b>Muita tietoja</b>	

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	1
<b>2 ORGANISAATIO</b> .....	4
2.1 Organisaatorakenne.....	8
2.2 Organisaation identiteetti.....	10
2.3 Organisaatiokulttuuri.....	11
<b>3 KANSALAIPOISTOT JA MUSIIKKIPISTOT OPETUKSEN JÄRJESTÄJINÄ</b> .....	13
3.1 Kansalaisopistot opetuksen järjestäjinä.....	13
3.1.1 Kansalaisopistojen toiminnan kuvausta.....	17
3.1.2 Kansalaisopiston toimintaa säätelevä laki.....	19
3.2 Musiikkioppilaitosten toiminnan kuvausta.....	22
3.2.1 Musiikkioppilaitosten toimintaa säätelevä laki .....	23
3.2.2 Musiikkioppilaitosten tulevaisuuden näkymät.....	26
<b>4 TUTKIMUSASETELMA</b> .....	28
4.1 Työn tavoitteet.....	28
4.2 Aineisto ja menetelmät.....	29
4.3 Soisalo-opiston syntyminen.....	32

<b>5 TULOKSET</b> .....	34
5.1 Muutoksen lähtökohta ja tarve.....	35
5.2 Muutosta ohjaava yhteinen visio.....	37
5.3 Yhdistymisprosessissa tarvittava muutoskapasiteetti.....	42
5.4 Yhdistymisprosessin suunnittelun, toteuttamisen ja muutosprosessin toteutumisen onnistuminen.....	47
 <b>6 POHDINTA</b> .....	 52
 <b>LÄHTEET</b> .....	 60
 <b>LIITTEET</b>	

# 1 JOHDANTO

Epävarmuus talouden kehityssuunnasta on tällä hetkellä suuri ja etenkin ikääntyneiden ihmisten kasvava määrä nostaa monen kunnan kustannuksia. Monissa kunnissa haetaan säästöjä myös kulttuuripalveluiden tuottamisessa ja kunnat pyrkivät löytämään keinoja, miten julkisia palveluja voidaan tuottaa laadukkaasti, mutta kustannustehokkaasti. Useissa kunnissa on haluttu selvittää, esimerkiksi lähikuntien kansalaisopistojen toimintojen yhdistämistä eli pienten opistojen yhdistämistä yhdeksi suureksi seutuopistoksi. Yhdistymiseen johtaneet syyt voivat olla kuitenkin erilaisia: organisaatioita voidaan yhdistää säästöjen tavoittelemiseksi tai organisaatioiden toiminnan tehostamiseksi.

Kansalaisopistoilla ja myös musiikkiopistoilla on merkittävä rooli lasten, nuorten, aikuisten ja vanhusten arjessa, joten näiden opistojen toiminnan ylläpitäminen tulisi turvata, vaikka se joissakin tapauksissa edellyttäisi toimintojen yhdistämistä. Jos organisaatioita joudutaan yhdistämään, tällöin on tärkeää tietää, miten yhdistyminen suunnitellaan ja miten uusi organisaatio toimii parhaalla mahdollisella tavalla. Toivon tutkimukseni tuovan näihin kysymyksiin vastauksia.

Hallituksen kuntapolitiikan tavoitteena on turvata laadukkaat ja yhdenvertaiset kunnalliset palvelut asiakaslähtöisesti koko maassa, luoda edellytykset kuntien taloutta vahvistavalle kehittämistoiminnalle ja yhdyskuntarakenteen eheyttämiselle sekä vahvistaa kunnallista itsehallintoa ja paikallista demokratiaa. Tämän varmistamiseksi hallitus toteuttaa koko maan laajuisen kuntauudistuksen, jonka tavoitteena on vahvoihin peruskuntiin pohjautuva elinvoimainen kuntarakenne. Tärkein tavoite on julkisten palvelujen turvaaminen myös tulevaisuudessa kaikkialla Suomessa. Taatakseen kustannustehokkaan palveluiden kustannustehokkaan järjestämisen sekä palveluiden säilymisen lähellä kuntalaisia on kuntapohjainen järjestelmä todettu hyväksi vaihtoehdoksi. (Opetusministeriön

työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009, 60-61.)

Koska useat organisaatiot joutuvat taistelemaan resurssien riittävyydestä, on useissa kunnissa selvitelty ns. seutuopistojen perustamista, eli tällöin yhdistettäisiin useampi lähialueen opisto yhdeksi isoksi organisaatioksi. Kuntien yhdistämisen myötä monien kuntien yhteistyö on lisääntynyt, minkä seurauksena on herätty miettimään, voisiko myös oppilaitoksia yhdistää. Orgaanisaatioiden yhdistymisen ajankohtaisuuden vuoksi halusin tutkia kansalaisopiston sekä musiikkiopiston toiminnan yhdistymistä, jotta saataisiin selville kahden erilaisen organisaation yhdistymisen hyödyt ja mahdolliset vaikeudet sekä olisivatko ne mahdolliset vaikeudet korjattavissa ja millä keinoin. Toivon, että tutkimukseni myötä selviäisi ne haasteet, joita musiikkiopiston ja kansalaisopiston toimintojen yhdistämisessä voisi esiintyä.

Tutkimuksen kohteena on Varkaudessa oleva Soisalo-opisto, joka on syntynyt yhden musiikkiopiston ja neljän kansalaisopiston toimintojen yhdistämisestä. Seutuhallituksen toimeksiannosta ja aluekeskusohjelmarahoituksella Leppävirran ja Varkauden kansalaisopistojen rehtorit olivat tehneet vuonna 2006 selvityksen neljän kansalaisopiston (Heinäveden, Joroisten, Leppävirran ja Varkauden kansalaisopisto) sekä Keski-Savon musiikkiopiston yhdistämiseksi yhdeksi seutuopistoksi. Opiston ylläpitäjänä toimisi Varkauden kaupunki, ja se tuottaisi perinteisen kansalaisopiston kurssitarjonnan lisäksi taiteen perusopetuksen yleisen ja laajan oppimäärän mukaista opetusta. Opetushallituksen mukaan (2005) laaja oppimäärä koostuu perusopinnoista (perustaso; perusopinnot) ja syventävistä opinnoista (musiikkiopistotaso; syventävät opinnot), ja sen laskennallinen laajuus on 1300 tuntia. Yleinen oppimäärä muodostuu kymmenestä opintokokonaisuudesta, joiden kokonaislaajuus on 500 tuntia. Leppävirran ja Varkauden rehtorit totesivat, että seutuopiston perustaminen toisi paljon etuja muun muassa taiteen perusopetuksen leviämisen laajempaan tarjontaan koko alueen lapsille ja nuorille sekä seutuopiston perustaminen mahdollistaisi entistä tiiviimmän alueellisen yhteistyön omaehtoisen

kulttuurin tuottamiseksi. Taiteen perusopetuksen laajan oppimäärän opetusta ei ole toteutettu kansalaisopistoissa, joten opistojen yhdistymisen myötä siirtyisi laajan oppimäärän opettaminen kansalaisopiston tarjoamaksi opetusmuodoksi. Toimintaympäristön muuttuessa suurempi opetusyksikkö toisi vahvuutta ja mahdollistaisi henkilöstön erikoistumisen, asiantuntemuksen hyväksikäytön ja tehokkaan työnjaon. (J. Pesonen, henkilökohtainen tiedonanto 2011.)

Otettuani yhteyttä Soisalo-Opistoon tutkimustyötä aloittaessani, kävi ilmi, että Leppävirran ja Varkauden rehtorit olivat selvitystyönsä myötä todenneet, että Soisalo-opistoa perustettaessa ei lähdetä tavoittelemaan säästöjä, koska niitä yhdistyminen ei toisi, vaan yhdistymisellä haettaisiin lähinnä toiminnallisia hyötyjä (J. Pesonen, henkilökohtainen tiedonanto 2011.) Musiikkiopiston ja kansalaisopiston toiminnan yhdistäminen ei ole kovin yleistä, koska niiden toiminta on kuitenkin erilaista. Tämä tutkimuksen tarkoituksena onkin antaa informaatiota siitä, miten yhdistyminen käytännössä toteutuu ja sen mahdollisista haasteista ja etenkin siitä, onnistuuko näiden kahden erilaisen organisaation yhdistyminen.

Tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään yhdistymisen toteutumista kaikkine haasteineen, joten sen vuoksi valitsin tutkimustavaksi kvalitatiivisen tutkimusotteen, jossa pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta sekä analysoimaan tutkittavaa kohdetta mahdollisimman tarkasti. Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin haastattelut, joiden perusteella sain henkilökunnan näkemyksen siitä, miten yhdistymisprosessi oli suunniteltu, toteutettu ja miten se on onnistunut sekä millaisia haasteita se on tuonut nykyiseen toimintamalliin.

Organisaatioiden yhdistymistä voi olla helppo suunnitella prosessina, mutta sen onnistuminen käytännössä ei välttämättä ole helppoa, koska yhdistyminen on mittava ja suuri prosessi, joka kestää useiden vuosien ajan. Tutkiessani näiden organisaatioiden

yhdistymistä, käytin teoreettisena viitekehyksenä de Wootin (1996) systemaattista prosessia, joka muodostuu neljästä keskeisestä elementistä. Jos näistä neljästä elementistä puuttuu jokin elementti, kehitysprosessi katkeaa tai epäonnistuu silloin. Yhdistymisen vaikutukset näkyvät kuitenkin laajasti organisaation tehtäväkokonaisuuksissa, toimintamalleissa, sekä niissä toimivien ihmisten työnkuviissa. Vaikka organisaatioiden yhdistymisessä voisi ajatella olevan kyse vain organisaation toiminnasta, on kuitenkin keskeistä, miten yksilö organisaatioiden sisällä toimii ja haluaa kehittyä osana organisaatiota. Onnistuakseen yhdistymisprosessissa, jokaisen yksilön täytyy pystyä toimimaan yhteisen organisaation tavoitteiden mukaisesti. (de Woot 199, 21-23.)

## 2 ORGANISAATIO

Toiminnan rakenne määrittelee organisaation ja siinä toimivat ihmiset muodostavat työyhteisön. Organisaation identiteetti ja kulttuuri syntyvät organisaatiossa. Organisaatiolla voidaan tarkoittaa rakenteita ja prosesseja jotka määrittävät, kuka tekee mitäkin kyseisessä organisaatiossa. Organisaatiota voidaan tarkastella organisaation rakenteiden perusteella, mikä on itse kunkin rooli organisaatiossa, mitkä ovat sen vastuut, kulttuuri tai esimerkiksi valtarakenne jne. Organisaation tarkoitus määrittyy tavoitteiden perusteella ja niiden toimivuus onnistuu parhaiten silloin, kun yksilön valintojen ulkoisia paineita käsitellään rationaalisin perustein. Vaikka organisaatio kohtaisi muutoksia, se voi selvitä niiden tuomista haasteista, mikäli organisaation perustehtävä ja tavoitteet on ymmärretty organisaation kaikissa osissa. (Lämsä & Hautala 2005, 9-10.)

Organisaatioita löytyy monenlaisia, ja niiden toimintaan ja rakenteisiin vaikuttavat monet tekijät, minkä takia sen määrittely voi olla vaikeaa. Jokainen meistä elää jossain vaiheessa jossain organisaatiossa ja tavallisimmin se kuvataan ihmisten muodostamaksi yhteistoiminnaksi, jonka tavoitteena on saavuttaa yhteiset tavoitteet ja tarpeet.



Tunnusomaista organisaatiolle on se, että siellä toistuvat usein yksilöiden ennalta laaditut mallit ja vaikka sillä on yhteiset tavoitteet, voi sen yksittäisillä jäsenillä olla myös henkilökohtaisia tavoitteita. Yksilön liittyessä organisaatioon, hän voi tavoitella jotain itsellensä tärkeää, esimerkiksi arvostuksen saavuttamista. Yksilön ja organisaation tavoitteet voivat olla hyvinkin erilaisia keskenään. Organisaatioita on monenlaisia ja ne voidaan jakaa yrityksiin, julkishallinnon organisaatioihin sekä kolmannen sektorin organisaatioihin, kuten esimerkiksi yhdistyksiin ja vapaaehtoisjärjestöihin. (Lämsä & Hautala 2005, 9-10.)

Ympäristössä tapahtuvat muutokset haastavat organisaation joustamaan ja muuttumaan. Toiminnallisen, sosiaalisen ja kulttuurisen muutoksen aikaansaaminen on vaikeaa ja monikerroksisen prosessin takana. Kehittääkseen toimintaansa, se voi onnistua muuttamalla organisaatioiden rakenteita. Eräs ympäristössä tapahtuva muutos, joka vaikuttaa näihin tutkittaviin organisaatioihin, on väestön ikärakenteessa tapahtuva muutos. Tällä hetkellä väestö ikääntyy vauhdilla. Lasten syntyvyys on vähentynyt, ja esimerkiksi vuonna 1950 oli 0-14 -vuotiaita 30% väestöstä, kun vuonna 2011 se on pudonnut 16,5%:iin. Vanhusten osuus väestöstä on vastaavasti kasvanut: vuonna 1950 vanhusten eli yli 65 -vuotiaiden osuus oli 6,7 % väestöstä, kun se vuonna 2011 18,11% väestöstä (Tilastokeskus, väestörakennetaulukot, 2007). Tämä aiheuttaa väistämättä muutoksia erilaisten oppilaitosten toimintaan ja niiden onkin pystyttävä varautumaan tähän ja ennen kaikkea alkaa rakentamaan sellaista toimintamallia, joka pystyy vastaamaan tähän tulevaan muutokseen. Lasten ja nuorten osuus väestöstä vähenee selvästi, jolloin musiikkiopistoon ei välttämättä riitä lapsia ja nuoria, koska harrastustarjonta on lisääntynyt ja monipuolistunut. Musiikkiopistojen haasteena onkin miettiä, miten se voisi opetustarjonnallaan vastata tähän ikäjakauman selkeään muutokseen. Musiikkiopisto mielletään perinteisesti lasten opetuspaikaksi, kun taas kansalaisopistossa opiskellaan koko eliniän. Kansalaisopistojen on helpompi vastata tähän muutokseen juuri siksi, että oppilasaines muodostuu lapsista, aikuisista sekä ja vanhuksista, kun taas musiikkiopiston

oppilaat ovat pääosin lapsia ja nuoria.

Muutokset, jotka koskevat tutkimaani organisaatiota, ovat lopullisia. Muutokset eivät välttämättä tuo suuria muutoksia työprosesseihin tai -menetelmiin, eivätkä muutokset aina onnistu pienillä toimilla. Työntekijöiden osaamisvaatimukset ja työnkuva voivat muuttua organisaation muututtua, ja itse muutos vaikuttaa koko organisaation rakenteisiin. (Mattila 2007, 122-124.) Organisaatiossa tapahtuvaa muutostahan ei välttämättä edes huomaa, jos toiminnot ovat jääneet ennalleen tai jos työyhteisön jäsenet tekevät samaa työtä, mitä he tekivät ennen organisaatiossa tapahtuvaa muutosta. Tällöin olisikin ensisijaista, että organisaation jokainen muutokseen joutunut työntekijä tietää, mitä muutos merkitsee koko organisaatiolle ja etenkin yksittäiselle työntekijälle. Organisaation muutoksen onnistuminen on epävarmaa, jos muutoksen jälkeinen työnkuva ei ole työntekijälle selvä.

Yleensä muutokset huomataan silloin, kun ne koskevat työntekijää itseään, esimerkiksi silloin, kun muutos on niin radikaali, että työntekijä lomautetaan. Muutoksen lopputuloksen ollessa irtisanominen, voi miettiä sitä, olisiko irtisanomisilta voitu välttyä toteuttamalla muutos jo aikaisemmin, olisiko se pitänyt tehdä toisella tavalla ja onko organisaatiolla enää selviytymismahdollisuutta. Rissanen et al. (1996, 49) toteavat, että organisaatiossa ovat keskiössä kaaviot ja suunnitelmat, mutta todelliseen tarpeeseen ei ole reagoitu riittävän nopeasti ja samalla on jätetty huomioimatta siinä toimivien ihmisten ajatukset. Jos organisaation jäsenet ovat itse halukkaita muutokseen, on sen onnistuminen mahdollista. (Rissanen, Sääsä & Vornanen 1996, 49)

Kansalaisopistojen ja musiikkiopistojen toimintaan vaikuttavat toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset. Näillä organisaation rakenteisiin vaikuttavilla muutoksilla voidaan tarkoittaa työelämässä ja yhteiskunnassa tapahtuneita muutoksia, hallinnon ja koulutus- ja korkeakoulupolitiikan uudistuksia. Maahanmuuton lisääntyminen, väestön ikärakenteen

muutokset ja kestävä kehityksen kysymykset sekä työelämän muutoksen vaikutukset ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat kansalaisopiston ja musiikkiopiston toimintaan. Myös aluehallinnon ja valtionosuusrahoituksen uudistukset sekä kunta- ja palvelurakenteessa tapahtuneet muutokset vaikuttavat näiden organisaatioiden toimintaan. (Opetusministeriön työryhmän muistioita ja selvityksiä. 2009:12)

Koulutusjärjestelmälle merkittävin haaste on kuitenkin väestömuutos valtioneuvoston hyväksymän Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman mukaan. Kuten aiemminkin todettiin peruskouluikäisten ja toiselle asteelle siirtyvien ikäluokkien määrän vähentyneen kehittämissuunnitelmakauden lopulla kun taas toiselle asteelle ja korkeakouluasteelle siirtyvät ikäluokat kasvavat vielä jonkin aikaa alkaen sitten laskea hiukan eritahtisesti. Toiselle asteelle siirtyvien määrä oli suurimmillaan vuonna 2008 ja korkea-asteelle siirtyvien määrä vuonna 2011. Ikäluokkien epätasainen kehittyminen alueellisesti tekee tilanteesta hyvin eriytyneen, mikä tuo erityisen haasteen oppilasverkoston kehittämiseksi. Opiskeluaikojen lyhentäminen, koulutusjärjestelmän tehostaminen ja nivelvaiheen nopeuttaminen on haastavaa väestön ikääntyessä. Työelämässä tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja olisikin tärkeää, että työntekijät kouluttaisivat itseään. (Vapaan sivistystyön kehittämisohjelma 2009-2012, 54-55.) Opistojen tulisi huomioida opetustarjonnassaan ja palveluiden tuottamisessa ikääntyvien ikäluokkien määrän nousu tarjoamalla heille erilaisia palveluja. Ikäluokkien muuttuessa siten, että ikääntyneiden ihmisten määrä nousee, kun taas vastaavasti syntyvyys vähenee, on se huomioitava myös opetuksen tarjonnassa. Kansalaisopistot ovat profiloituneet opetukseen, joka on suunnattu enemmän aikuisille ja vanhuksille., kun taas musiikkiopistojen opetus on vastaavasti suunnattu lapsille ja nuorille. opetustarjontaa miettiessä, onkin syytä miettiä oman opistonsa vahvuutta eli ovatko resurssit suunnattu oikealla tavalla. Ei pidä unohtaa, että esimerkiksi musiikkiopistossa avoimella osastolla opiskeleva aikuinen maksaa huomattavasti kalliimman lukukausimaksun musiikkiopistossa kuin kansalaisopistossa. Jos yritämme tarjota esimerkiksi opetusta aikuisille tai vanhuksille, on realistisempaa tarjota

niitä kansalaisopistossa, jossa lukukausimaksut ovat edullisemmat. Väestörakenteen muutos ei todennäköisesti tule vaikuttamaan negatiivisesti kansalaispistojen osallistujamäärässä, mutta musiikkiopistojen osallistujamäärää tulee varmasti vähenemään väestörakenteen muutoksen myötä.

## 2.1 Organisaatorakenne

Eri toiminnot ja niiden väliset suhteet määritellään organisaation rakenteen avulla. Ihmisten väliset roolit käyvät ilmi juuri organisaation rakenteen avulla ja saavuttaakseen eri ihmisryhmien ja ihmisten välinen yhteistyö, on organisaation rakenteen oltava oikea. Työnjaon ja toimintojen erilaistaminen sekä hyvä yhteistyö sekä hyvä eri osien välillä on mahdollista toimivan rakenteen myötä. (Juuti & Junnola 1999, 208-210.)

Lämsän & Hautalan (2005) mukaan organisaatorakenteella tarkoitetaan organisaatiossa toimivien ihmisten välisiä suhteita ja niihin rakentuneita toimintatapoja. Rakenne luo organisaatiossa toimiville jäsenille yhteisen näkemyksen toiminnan järjestyksestä, ohjauksuhteista ja työnjaosta. Ihmisten tehtävät, vastualueet, työroolit ja suhteet sekä viestintäverkostot voidaan määritellä rakenteen avulla. ja rakenne mahdollistaa johtamisen. Toimiva organisaatorakenne mahdollistaa johtamisen ja sen pohjalta toimintaa voidaan järjestää, valvoa, ohjata ja suunnitella. (Lämsä & Hautala 2005, 151-155.) Määritellessään organisaation käsitettä Rissanen (2005) puhuu vertikaalisesta ja horisontaalisesta työnjaosta. Horisontaalisen työnjaon mukaan työntekijän työtehtävät ositetaan rinnakkaisiksi työtehtäviksi kun taas vertikaalisen työnjaon mukaan erotetaan koordinointi-, ohjaus ja johtotehtävät. Organisaatiohierarkialla tarkoitetaan työtehtävien jakamista eri tasoille. (Rissanen, Sääsä & Vornanen 1996, 49) Sekä Lämsä & Hautala että Rissanen mukaan organisaatiota määriteltäessä siihen vaikuttavat eri toimintojen ja niiden välisten suhteiden, ihmisten väliset suhteet, työtehtävien luonne, sekä organisaation toimintaympäristö.

Organisaation laaja-alainen analysointi ja tutkiminen mahdollistaa organisaation toimintaan vaikuttavien eri tekijöiden ymmärtämisen.

Organisaatio selviää perustehtävästään, mikäli sen rakenne on hyvä. Rakenteistumisella ja rakenteella on tärkeä merkitys organisaation onnistumisessa ja rakenteen on sovittava yhteen ihmisten ja heidän tavoitteidensa kanssa. Rakenteen sopivuus suhteessa organisaation ympäristöön, tehtävään, tavoitteeseen, teknologiaan ja ihmisiin ovat sidoksissa rakenteen mahdollisuuksiin. Mikäli organisaatio ei toimi hyvin, voi syntyä ongelmia päätöksenteossa, työmotivaatiossa ja-moraalissa, kyvyttömyyttä toimia innovaatisesti muutoksissa sekä työstressi ja kustannukset voivat nousta. Organisaation rakenteen on oltava yhteydessä ympäristöön ja tilanteeseen, jossa organisaatio toimii. (Lämsä & Hautala 2005, 151-155.) Rissanen et al. (1996, 49) kuvaavat ympäristön merkitystä organisaatorakenteeseen toteamalla hierarkkisen ja jäykän organisaatorakenteen reagoimalla ympäristön muutoksiin hitaasti. Organisaation rakenteen ollessa riittävän joustava, organisaatio voi reagoida ympäristössä tapahtuviin nopeisiin muutoksiin. Organisaation jäsenillä voi ilmetä turhautuneisuutta, mikäli rakenne on hyvin sääntökeskeinen ja hierarkkinen. Päätöksenteko hidastuu ja sen laatu heikkenee, jos organisaatiolta puuttuvat toimintatavat ja sen rakenne on liian väljä. Yhteisten sääntöjen puuttuminen voi johtaa kaaokseen ja työmotivaation vähenemiseen. (Rissanen, Sääsä & Vornanen 1996, 49).

Mikäli organisaation eri osien tavoitteita ei ole koordinoitu yhteen ja yhteensopiviksi kokonaistavoitteiden kanssa, voivat organisaatioiden eri osastot, tiimit ja työryhmät lähteä eri suuntiin, mikä voi johtaa siihen, että yksittäinen jäsen voi pyrkiä kohti omia tavoitteitaan kokonaisuuden kustannuksella. Koordinoimalla tiimien tavoitteita ja edistämällä niiden välistä yhteistyötä voidaan lisätä tiimityötä. Rakentamalla tiimien välisiä viestintäverkostoja ja toimintojen välisiä tiimejä voidaan riskejä vähentää. Ongelmien syntymistä voidaan ehkäistä ennalta, jos rakenteessa on huomioitu ympäristössä

tapahtuvat muutokset. sekä luovaan ja innovoivaan toimintaan on saatu arvostusta johdon suunnasta. Innovaatiotoiminnassa on tärkeää keskittyä markkinointiin ja asiakkaisiin, muuten muutosherkkyys ja nopea asiakaslähtöinen toiminta kärsivät. (Rissanen, Sääsäski & Vornanen 1996, 49).

Korkea hierarkiarakenne ja liian suuri määrä eri hallintoelimiä nostaa kustannuksia ja vähentää tehokkuutta. Kustannuksia voidaan vähentää, jos organisaatiossa tehdään muutoksia vähentämällä eri hallintoportaita, valtuutetaan tiimejä ja ihmisiä, sekä siirtämällä vaikutusvaltaa ja päätöksentekoa sinne, missä todellinen työ tehdään. Työyhteisön jäsenet voivat stressaantua, mikäli organisaatorakenne on sekava ja toiminnat ovat epäselviä. Yksi keskeisimmistä stressiä synnyttävistä tekijöistä on työn hallinnan tunteen katoaminen, mikä voi johtua esimerkiksi työtehtävien päällekkäisyyksistä, vastuiden määrittelyiden epäselvyyksistä. Toimivassa organisaatiossa on pystyttävä sovittavaan yhteen jatkuvan muutoksen ja turvallisuutta tuottavan pysyvän rakenteen ristiriita. (Lämsä & Hautala 2005, 151-155.)

## **2.2 Organisaation identiteetti**

Organisaation identiteetti muodostuu organisaation jäsenistä, joilla kaikilla on oma identiteettinsä. On selvää, että organisaatio, joka on toiminut kauan, on muodostanut oman identiteettinsä. Kun tällainen vahvan oman identiteetin omaksunut organisaatio liittyy toiseen organisaatioon, niin haasteensa tuo näiden identiteettien tunnistaminen ja yhteensovittaminen. Organisaatio luo puitteet roolin ja identiteetin löytämiseen uudessa kokonaisuudessa. Tämä on tärkeää, koska tämän avulla ihmiset tulevat yhteen, tutustuvat toisiinsa, tunnustelevat toisiaan ja hakevat yhteistä tapaa, miten yhteiset tavoitteet saavutetaan. (Valpola 2004, 188.)

Organisatorisella samaistumisella tarkoitetaan Valpolan (2004) mukaan yksilön ja organisaation identiteettien yhteyttä. Samaistumisella tarkoitetaan yksilön ja organisaation välistä aktiivista ja positiivista yhteyttä. Jos samaistumattomuus on yksilön ja organisaation identiteetin aktiivinen irtautuminen toisistaan, on yhteys negatiivinen. Epäselvässä samaistumisessa on kyse siitä, että yksilö samanaikaisesti sekä samaistuu että ei samaistu organisaation identiteettiin. Organisaation tavoitteena onkin saada kaikki työntekijät samaistumaan positiivisesti asioihin. (Valpola 2004, 188.)

Yrityksen johto on mukana suunnittelemassa ja valmistelemassa muutostilanteeseen johtaneita päätöksiä jo muutostilanteen alkuvaiheessa ja näin ollen heille on jäänyt enemmän aikaa sopeutua muutokseen kuin esimerkiksi työntekijöillä. Muutosprosessia valmistellessa yrityksen johto ehtii hyväksyä muutoksen seuraukset tehtävässään ja asemassaan ja varsinkin heillä rooli säilyy samanlaisena uudessa organisaatiossa. Oma ammatti-identiteetti on hyvänä tukena ja tunnistettavissa saman alan ammattilaisten keskuudessa. (Valpola 2004, 188.) Henkilöstö voi kokea vaikeaksi uuden roolin hahmottamisen, koska heiltä odotetaan välitöntä sitoutumista uuteen organisaatioon. Henkilöstön tulisi kyetä vastata kysymyksiin, jotka liittyvät organisaation muutokseen. Heidän pitäisi kuitenkin myös pystyä tukemaan toisiaan muutosprosessin aikana. Uudessa organisaatiossa on paljon kysymyksiä muutokseen liittyen, joihin odotetaan juuri heiltä vastauksia. Heidän pitäisi myös pystyä tukemaan alaisiaan, ja kuitenkin esimiehet itse voivat olla kuitenkin tuen tarpeessa ja miettiä, säilyykö heidän asemansa tulevaisuudessakin organisaatiossa.

### **2.3 Organisaatiokulttuuri**

Kulttuurissa on kyse määrätyn ihmisyyteen tavasta ajatella ja toimia. Kulttuurissa ilmenevät tavat eivät ole sisäsyntyisiä, vaan ne ovat siinä toimintaympäristössä opittuja

tapoja. Kulttuuria voidaan tarkastella monesta näkökulmasta, kuten alueellisesti, etnisesti ja organisaatioiden tasolla. Organisaatiokulttuuri sisältää organisaation jäsenten yhteisen tulkinnan, yhteiset ajattelu- ja toimintatavat. Organisaatiokulttuuri koostuu suhteellisen pysyvistä arvoista, uskomuksista, tavoista, perinteistä ja käytännöstä, jotka organisaation jäsenet jakavat keskenään, opettavat uusille työntekijöille ja siirtävät sukupolvelta seuraavalle sukupolvelle. (Lämsä & Hautala 2005, 176-178.)

Organisaatiokulttuuri koetaan välineeksi tuottavuuteen ja menestykseen. Organisaation ollessa kulttuuri, halutaan korostaa ihmisten jakamaa yhteistä merkitystulkintaa. Ihmisten yhteiset merkityksenannot syntyvät yhteisissä kokemuksissa ja vuorovaikutuksissa. Yhteisessä toiminnassa tuotetaan koko ajan kulttuuria. Tämän näkökulman mukaan organisaatiokulttuurin muuttuminen ei tapahdu suoraan ja äkillisesti johtajan vaikutuksella vaan se on sidoksissa ajattelu- ja toimintatapojen muuttamiseen. Kukaan ei voi hallita täysin tällaista pitkää muutosprosessia, koska kulttuuri muuttuu useiden hallitsemattomien syiden takia. Tästä näkökulmasta esimerkiksi palveluyrityksen asiakaskeskeisyyden tulkinta muotoutuu jatkuvasti työntekijöiden arkitoiminnassa. (Lämsä & Hautala 2005, 176-178.)

Organisaatioissa kulttuuri voidaan jakaa Juutin (1995) mukaan neljään erilaiseen osakulttuuriin, jotka ovat johdon kulttuuri, organisaation keskitason kulttuuri, konttoritoimihenkilöiden kulttuuri ja työntekijöiden kulttuuri. Hänen mukaansa johdolla on erilainen käsitys kulttuurista kuin työntekijöillä ja voidaankin todeta, ettei yhdelläkään organisaation jäsenellä ole täysin samanlaista kuvaa organisaation kulttuurista. Me tarkastelemme kulttuuria omien näkemysten kautta, joten kuva kulttuurista on aina tietyllä tavalla subjektiivinen. Vaikka näitä luokitteluja on tehty runsaasti, mutta mitään yhtenäistä linjausta tästä ei voida tehdä. (Juuti 1995, 33.)



Jokaisessa opistossa on oma kulttuurinsa ja haastavaa on näiden kulttuurien yhdistäminen. Rissanen et al. (1996, 46) mukaan kulttuuri on syntynyt organisaatiossa olevien ihmisten vaikutuksesta ja työyhteisön kulttuuri ilmentää organisaation tapaa toimia tai sen kirjoittamattomia sääntöjä. Rissanen et al. (1996, 46) toteaaakin, että mitä vahvempi organisaation kulttuuri on, sitä vaikeampi sitä on muuttaa. (Rissanen, Sääske & Vornanen 1996, 49). Yhdistettäessä organisaatioita on tärkeää ottaa vanhasta kulttuurista parhaimmat toiminnot ja rakentaa niiden rinnalle uusia toimintoja. On kuitenkin selvää, että jokaisessa organisaatiossa on hyviä asioita, jotka on syytä viedä uuteen organisaatioon ja mukauttaa uuden organisaation toimintaan.

### **3 KANSALAIPOISTOT JA MUSIIKKIOPPILAITOKSET OPETUKSEN JÄRJESTÄJINÄ**

#### **3.1 Kansalaisopistot**

Kansalaisopistot mielletään oppilaitoksiksi, joissa tarjotaan erilaisia kursseja aikuisille, mutta taiteen perusopetus on tuonut lapset ja nuoret kansalaisopiston kursseille mukaan. Termi elinikäinen oppiminen soveltuukin juuri kansalaisopiston kursseihin, joissa voidaan opiskella lapsuudesta vanhuuteen. Kansalaisopistot voivat vaikuttaa myös yhteiskunnallisesti, ja ovat alueensa kulttuuri-, koulutus- ja harrastustoiminnan järjestäjiä, riippuen siitä, mitä tehtäväksi kuntatasolla määräytyy. Oppilaitoksilla on mahdollisuus määrittellä opintojen ja koulutusten tavoitteet ja sisällöt siitä huolimatta, että laki määrittääkin sen toimintaa. (Soininen 2009, 6-8.)

Kansalaisopistojen tarkoituksena on järjestää täydentävää yleissivistävää koulutusta, joka lähtee yksilön omista sivistystarpeista ja vapaa sivistystyö tarjoaakin ainutlaatuisen mahdollisuuden omaehtoiseen itsensä kehittämiseen. Kansalaisopistot ovat profiloituneet

taiteen yleisen oppimäärän opettamisessa. Yleinen oppimäärä musiikin harrastamisessa luo valmiudet edellytyksiä musiikin elinikäiselle harrastamiselle ja edistävät oppilaan luovuutta ja sosiaalisia taitoja. Oppilaan henkilökohtaiset tavoitteet huomioidaan yleisessä oppimäärässä ja keskeistä on se, että yleisen oppimäärän opinnot voivat muodostua joko useasta eri opintokokonaisuudesta tai yhden opintokokonaisuuden tavoitteiden ja keskeisten sisältöjen pohjalta muodostetuista syventävistä opintokokonaisuuksista sen mukaan, miten oppilaitos on opetustarjontansa rakentanut. (Laki taiteen perusopetuksesta 633/1998.)

Kansalaisopistoissa järjestetään eri opintoalojen kursseja, joissa painottuvat taide- ja taitoaineet, kielet sekä liikunta. Opistojen suunnitteluresurssien mukaan opistoissa tarjotaan joko lukuvuoden tai lukukauden mittaisia kursseja. Myös luentoja ja ns. lyhytkursseja järjestetään. Suurimmat opistot tarjoavat yleissivistävää koulutusta ja he etsivät lisäresursseja hanke- ja myyntitoiminnasta kun taas pienemmät opistot pyrkivät tarjoamaan vain perusopintoja. Ne opistot, jotka ovat löytäneet lisäresursseja, ovat kehittyneet ja kasvaneet muita opistoja selkeämmin. Opetustarjonta on suppeaa niissä opistoissa, jotka eivät ole kyenneet reagoimaan ympäristön vaatimiin muutoksiin. (Soininen 2009, 6-8.)

Kuntalaisten hyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi kansalaisopistojen tarjoamat palvelut ja niiden toiminnan vaikuttavuutta mitattaessa voidaan todeta, että ne lisäävät yksilön fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Opetusta ei voida kuitenkaan järjestää riittävästi. Kansalaisopistoissa annetaan opetustunteja vuosittain yli kaksi miljoonaa ja erilaisille kursseille osallistujia on vuosittain noin 800 000. (Soininen 2009, 6-8.)

Tammikuussa 2010 astui voimaan lainmuutos vapaasta sivistystyöstä (1765/2009), joka on tuonut suuria muutoksia oppilaitoksiin. Lainmuutoksen myötä vapaan sivistystyön oppilaitoksilla, esimerkiksi kansalaisopistoilla, ovat voineet järjestää taiteen

perusopetuslain (633/1998) mukaista opetusta, mikä vaikeuttaa musiikkiopistojen toimintaa. Lainmuutoksen myötä vahvistettiin tilanne, joka oli vallinnut jo ennen sen voimaan tuloa: Koramon selvitys (2009) osaltaan osoitti, että taiteen perusopetuksen yleisen että laajan oppimäärän mukaista musiikin opetusta on ollut kansalaisopistoissa jo vuodesta 2008 lähtien kuntien myöntämien opetuslupien perusteella. Tällöin kunnilla on velvollisuus valvoa sitä, että opetus tapahtuu opetushallituksen määrittämien taiteen perusopetuksen opetussuunnitelmien perusteiden (Opetushallitus 2002) mukaisesti. Kansalais- ja työväenopistot ovat lakisääteisen avustuksen piirissä (laki 165/2009) ja ne tarjoavat opetusta ja suoritteita, jotka perustuvat vapaan sivistystyön yksikköhintaan. (Pohjannoro 2010, 47-49.)

Kuten aiemmin todettiin, että tammikuussa 2010 voimaan tullut lainmuutos näyttää antavan kansalaisopistoille rahoituksen sekä yleisen että laajan oppimäärän järjestämiseen musiikkiopistoja korkeammalla valtiontuella, mikä tarkoittaa sitä, että kansalaisopistot voivat järjestää opetustaan musiikkiopistoja edullisemmin. Lainsäätäjä on näin mahdollistanut ylläpitäjäkunniltaan opetusluvut saaneille kansalaisopistoille taiteen perusopetuksen molempien oppimäärien järjestämisen. Vapaan sivistystyön rahoituksen tuntikohtainen yksikköhinta on noin 8 euroa korkeampi kuin musiikkiopistoilla, mikä antaa taloudellisen kilpailuedun kansalaisopistoille taiteen perusopetuksen järjestäjinä. Kansalaisopistojen kilpailutilannetta parantaa vielä se, että se voi osoittaa nyt rahoitusta myös yleisen oppimäärän mukaiseen opetukseen – toisin kuin musiikkiopistot. (Pohjannoro 2010, 47-49.) Tämä muutos voi tehdä musiikkiopistoista haavoittuvan, jos asiakas haluaakin valita halvemmän vaihtoehdon, eli opiskelun edullisessa kansalaisopistossa. Musiikkiopistot ovat toteuttaneet laajan oppimäärän mukaista opetusta ja sen toteutumista kontrolloidaan oppilaan suorittamilla tasosuorituksilla. Laaja oppimäärässä oppilasta ohjataan keskittyneeseen ja pitkäjänteiseen työskentelyyn ja se antaa valmiudet ammattiopintoihin. Laaja oppimäärä rakentuu varhaisiän musiikkikasvatuksesta, musiikin

perustasosta ja musiikkiopistotason opinnoista. Musiikkioppilaitokset ovat profiloituneet laajan oppimäärän opetuksen tarjoajina. (Laki taiteen perusopetuksesta 633/1998.)

Kansalaisopistoissa taiteen perusopetuksen laajan oppimäärän opetuksen kontrollointi poistuu, jos oppilaat eivät suorita siellä tasokokeita. Jos kunnat maksavat esimerkiksi kansalaisopistoille laajan oppimäärän opettamisesta, vastaavasti musiikkiopistot joutuvat tuottamaan laajaa opetusmäärää kalliimmalla hinnalla, kunta voi joutua valitsemaan kansalaisopiston opetuksen tarjoajaksi, jos se voi tuottaa samaa palvelua halvemmalla. Vuonna 2010 voimaantullut lainmuutos vapaasta sivistystyöstä (1765/2009), on siis antanut kansalaisopistoille mahdollisuuden opettaa taiteen perusopetuksen mukaisesti, mikä on voinut herättää kuntien päättäjissä halun yhdistää nämä organisaatiot, koska molemmissa opistoissa voidaan opettaa tavoitteellista taiteen perusopetusta.

Musiikkiopistot tunnetaan siitä, että he ovat erikoistuneet nimenomaan musiikin opetukseen toisin kuin esimerkiksi kansalaisopistot. Musiikkiopistoissa annettava opetus on tavoitteellista ja antaa valmiudet sekä ammatillisiin että korkeakouluopintoihin. Miten musiikin laajan oppimäärän mukaista opetusta voidaan sovittaa vapaatavoitteiseen kansalaisopistojen elinikäisen oppimisen kulttuuriin? Laajan oppimäärän mukaisen taiteen perusopetuksen lisääminen kansalaisopistojen opetustarjontaan voi olla liian haastavaa. Suomen musiikkioppilaitosten liiton toiminnanjohtaja Klemettinen toteaaakin:

”Kunnissa ei ole riittävää tietämystä ja ymmärtämystä mitä laadukkaan ja tavoitteellisen musiikkikasvatuksen järjestäminen edellyttää. Ero yleisen ja laajan välillä on epäselvä jopa ammattilaisille. Eri taiteiden taiteen perusopetusta antavat oppilaitokset voisivat vahvistaa asemaansa luomalla uusia yhteistyömalleja. Meillä on kansainvälisestikin ihailtu musiikkioppilaitosjärjestelmä, joka toimii erinomaisen hyvin, mutta kukaan ei tiedä, mikä tulisi olemaan suomalaisen musiikkielämän taso, mikäli musiikkioppilaitoksen fuusioitaisiin kansalaisopistoihin.” (Pohjannoro 2010, 74.)

### 3.1.1 Kansalaisopiston toiminnan kuvausta

Viimeisten kymmenen vuoden aikana kansalaisopistojen määrä Suomessa on vähentynyt ja opistot ovatkin jakautumassa pieniin ja taantuviin opistoihin sekä suuriin kehityshakuisiin opistoihin. Kuntaliitosten myötä kansalaisopistoja on alettu yhdistää, minkä vuoksi kansalaisopistojen kokonaismäärä on vähentynyt viime vuosina. Kansalaisopistojen määrä on vähentynyt kymmenessä vuodessa yli neljänneksellä: vuonna 1998 niitä oli 278 kpl, kun taas vuonna 2009 niitä oli 206 kpl. 2000-luvulla kansalaisopistoja on alettu yhdistää isommiksi yksiköiksi, seutuopistoiksi Näiden suurien yksiköiden muodostumisen myötä on haluttu turvata kansalaisopistotoiminnan kehittämismahdollisuudet ja kasvattaa valtionosuudet maksimiin koko alueella. (Soininen 2009,10-13.)

Viittasin jo aiemmin tähän tammikuussa 2010 voimaantulleeseen lainmuutokseen vapaasta sivistystyöstä (1765/2009), minkä mukaan esimerkiksi kansalaisopistoilla on mahdollisuus järjestää taiteen perusopetuslain (633/1998) mukaista opetusta. Todellisuudessa kansalaisopistoissa on opetettu jo vuodesta 2008 lähtien musiikkia sekä taiteena perusopetuksen yleisen että laajan oppimäärän mukaisesti kuntien opetuslupien perusteella. Kuntien täytyy tällöin valvoa sitä, että opetus tapahtuu opetushallituksen määräämien taiteen perusopetuksen opetussuunnitelmien perusteiden mukaisesti. Kansalaisopistoilla on siis mahdollisuus järjestää taiteen perusopetuksen molempia oppimääriä valtionavulla. Kansalaisopiston kilpailutilannetta parantaa vielä se, että se voi nyt osoittaa rahoitusta myös yleisen oppimäärän mukaiseen opetukseen – toisin kuin musiikkiopistot.

Opetusministeriön pyynnöstä Koulutuksen arviointineuvosto on teettänyt kaksivaiheisen arvioinnin, joista ensimmäinen arvio tehtiin vuonna 2006. Arviointi käsitteli oppilaitoksen rakennetta ja sen palvelukykyä. Vuonna 2007 arvioitiin suuntaviivaohjausta ja vapaan sivistystyön vaikuttavuutta. Kansalaisopistojen todettiin tarjonneen perinteistä opetusta, ja

sen opetustarjonta ei ole huomionnut yleistä koulutustason nousua yhteiskunnassamme. Myöskään yhteistyö eri oppilaitosten välillä ei ole riittävää ja oppilaitosten välistä verkostoimista kaivataan. Arvioinnin mukaan osa väestöstä ei ole päässyt toimintaan mukaan ja väestöryhmien ja alueellista eriarvoisuutta esiintyy. Toimintaa ei ole voitu uudistaa eikä strategiaa ole pystytty suunnittelemaan, koska resursseja ei ole riittävästi. Kansalaisopistojen toiminnan on koettu olevan ylläpitävää. (Vapaan sivistystyön kehittämisohjelma 2009, 67-69.) Kansalaisopistot mielletään perinteisen opetustarjonnan oppilaitoksiksi, jotka tarjoavat perinteisiä kursseja sekä kursseja, jotka liittyvät sen hetkiseen trendiin. Ehkä kansalaisopistojen tulisi huomioida kurssien suunnittelussa ympäristössä tapahtuvat muutokset, esimerkiksi yleisen koulutustason nousun, jolloin kurssit vastaisivat paremmin nykyistä tarvetta, jolloin kansalaisopiston asema koulutuksen tarjoajana voisi vahvistua. Kurssien sisältöjen muuttaminen saattaa edellyttää myös opetushenkilökunnan pätevyyksien tarkistamista. Kansalaisopistoissa on yleensä riittänyt ohjaajan koulutus, mutta esimerkiksi musiikkioppilaitoksissa opettajalta edellytetään myös pedagogisia opintoja. Jos kansalaisopistot nostavat kurssiensa vaatimuksia, henkilökunnan tulisi myös lisäkouluttautua.

Opetusministeriö teetti vuonna 2008 tutkimuksen, jonka perusteella vapaan sivistystyön järjestöjen edustajat ja oppilaitosten rehtorit laativat analyysin toimintojensa tilasta ns. swot-menetelmää käyttäen. Heidän piti tarkastella yhteenvetona ja mielipidetasolla vapaan sivistystyön nykytilan heikkouksia sekä vahvuuksia eli kehittämiskohteita ja tulevaisuuden uhkia sekä mahdollisuuksia. Vahvuuksina nähdään laaja opintoihin osallistujien joukko, joka takaa paikallisuuden, alueellisuuden ja valtakunnallisuuden yhtä aikaa. Vahvuutena nähdään myös monipuolinen ja kattava oppilaitosverkosto. Analyysin mukaan toiminnan arvopohjaisuus ja sivistystavoitteisuus antavat vahvan pohjan työlle. Arvioinnissa todettiin myös opistojen toimivan ihmisten terveyden ja hyvinvoinnin sekä ihmisen aktiivisen kansalaisuuden edistäjänä, persoonakasvatusta unohtamatta. Opistojen vahvuus on myös kulttuurikasvatus ja yhteiskunnallinen kasvatus. Sosiaalinen pääoman lisääntyminen,

demokratian pohjan lujittuminen sekä kansalaisyhteiskunnan vahvistuminen on seurausta vapaasta sivistystyöstä. Selvityksen mukaan kansalaisopistojen toiminta on riittävän vahvalla pohjalla, että he ovat pystyneet reagoimaan ympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin. (Opetusministerön työryhmäselvityksiä ja muistioita 2009:12, 67-69.)

Vapaan sivistystyön keskeinen tavoite on edistää elinikäistä oppimista opistojen tarjoamalla yleissivistävillä sekä täydentävillä ammattisivistävillä opinnoilla. Oppilaitokset pystyvät tarjoamaan monipuolisia oppimisen mahdollisuuksia, joiden sisältö, pedagogiikka ja olosuhteet sekä menetelmät vaihtelevat kunkin työmuodon vahvuuksien ja erityispiirteiden mukaisesti. Kansalaisopistojen toiminnassa on keskeistä, että opetus on suunnattu kaiken ikäisille, alueellisesti ja valtakunnallisesti. Vapaan sivistystyön eräs tärkeimmistä ansioista on ollut sosiaalisen pääoman muodostuminen ja ylläpitäminen vähemmistökuulttuurin keskuudessa. Analyysistä kävi ilmi, että asiakkaiden tarpeisiin pystytään reagoimaan nopeasti ja asiakaslähtöisesti. Taloudellisen ja tehokkaan toiminnan tuottaminen on mahdollista kevyiden ja joustavien rakenteiden ansiosta eivätkä opistot tarvitse suurta taloudellista tukea ja julkiselta puolelta tuottaakseen laajaa ja monipuolista opetustarjontaa valituille kohderyhmille. On todettu, että oma laki ja rahoitus sekä oppilaitosstatus ja ylläpitämislupa turvaavat ja mahdollistavat laadukkaan toiminnan ylläpitämisen. Myös palveluiden hinta-laatusuhde on todettu hyväksi. (Esiselvitys kansalaisopistojen yhteistyömahdollisuuksista 2009, 6-8.)

### **3.1.2 Kansalaisopistojen toimintaa säätelevä laki**

Laki vapaasta sivistystyöstä annettiin 21.8.1998 ja se tuli voimaan 1.1.1999. Laki koskee vapaan sivistystyön oppilaitoksissa järjestettävää koulutusta, joka ei johda tutkintoon. Tämän lain piirissä oppilaitokset järjestävät myös avoimia yliopisto-opintoja sekä taiteen perusopetusta kaikenikäisille. Se on samalla toimintaa ohjaava ja rahoituslaki. Vuonna 2009 Lakia vapaasta sivistystyöstä uusittiin osana Vapaan sivistystyön kehittämisohjelmaa 2009-

2012. (Laki vapaasta sivistystyöstä 21.8.1998/632.)

Vapaan sivistystyön tavoitteena on tukea elinikäisen oppimisen periaatteen pohjalta yksilöiden kykyä toimia yhteistyössä, persoonallisuuden monipuolista kehittymistä sekä edistää tasa-arvon, kansanvaltaisuuden ja moniarvoisuuden toteutumista suomalaisessa yhteiskunnassa. Vapaan sivistystyön oppilaitoksia ovat opintokeskukset, liikunnan koulutuskeskukset ja kesäyliopistot sekä kansanopistot ja kansalaisopistot. Kansalaisopistot tarjoavat mahdollisuuksia omaehtoiselle oppimiselle ja kansalaisvalmiuksien kehittämiseksi ja kansalaisopistot ovat profiloituneet paikallisiksi ja alueellisiksi sivistystarpeen pohjautuviksi oppilaitoksiksi. Vapaan sivistystyön oppilaitokset järjestävät myös koulutusta tukevaa tai siihen läheisesti liittyvää kehittämis- ja palvelutoimintaa. (Laki vapaasta sivistystyöstä 21.8.1998/632.)

Ministeriön myöntämällä luvalla säätiö, yhteisö, kunta tai kuntayhtymä voivat ylläpitää oppilaitosta, jolle asianomainen ministeriö on myöntänyt luvan. Hakijalla on oltava ammatilliset ja taloudelliset edellytykset oppilaitoksen ylläpitämiseen ja koulutuksen järjestämiseen sekä on oltava olemassa sivistystarve, jotta lupa voidaan myöntää. Oppilaitosta ei voida perustaa taloudellisen voiton tavoittelemiseksi. (Laki vapaasta sivistystyöstä 21.8.1998/632.)

Oppilaitoksen toiminnan johtamisesta vastaa rehtori ja sillä tulee olla riittävä määrä opettajan virkoja tai työsopimussuhteisia opettajia, tarvittaessa siellä voi olla myös tuntiopettajia ja muuta henkilöstöä. Jokaisessa oppilaitoksessa tulee olla opetuksen järjestämistä koskeva toimintasuunnitelma. Arvioinnin tarkoituksena on tukea vapaan sivistystyön kehittämistä ja parantaa oppimisen edellytyksiä. Oppilaitoksen tulee arvioida antamaansa koulutusta ja sen vaikuttavuutta sekä osallistua ulkopuoliseen toimintansa arviointiin. On olemassa erillinen arviointineuvosto, joka organisoii arviointitoiminnan



opetushallituksen, yliopistojen ja muiden arviointiasiantuntijoiden verkostona. Tämä arviointineuvosto on opetusministeriön yhteydessä oleva ulkopuolinen toimija. Valtioneuvosto on asettanut koulutuksen kokoonpanosta ja arviointineuvoston tehtävistä. Yksittäisiä arviointeja voidaan antaa myös muille tahoille kuin koulutuksen arviointineuvostolle. Ministeriön pyytämien arviointien keskeiset tulokset tulee julkistaa. (Laki vapaasta sivistystyöstä 21.8.1998/632.)

Oppilaitokset ovat oikeutettuja valtion tukeen, ja se lasketaan esimerkiksi vapaan sivistystyön oppilaitoksilla siten, että vuosittainen valtionosuuden peruste lasketaan kansalaisopistossa kertomalla niille vahvistetuilla opetustuntien määrällä opetustuntia kohden kullekin oppilaitosmuodolle määrättyt yksikköhinnat (9.8.2002/704). Kansalaisopistojen keskimääräisen yksikköhinnan vahvistamisesta on soveltuvin osin voimassa, mitä opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain (635/1998) 16§ säädetään. Taiteen perusopetusta järjestävä kunta on oikeutettu valtionosuuteen kunnan asukasmäärän mukaan kuten kunnan peruspalvelujen valtionosuudesta annetussa laissa (1740/2009) on säädetty. Valtionosuuden määrä kansalaisopiston ylläpitäjälle on 57 prosenttia ja opetusministeriö vahvistaa sen vuosittain. Valtionosuuden määrään vaikuttaa opiskelijavuorokaudet, opiskelijaviikot, opiskelijapäivät, opetustunnit sekä opintokerhotuntien määrä. Mikäli valtionosuutta hakee yhdistetty oppilaitos, vahvistetaan suoritteiden määrät erikseen kullekin oppilaitokselle. Opetusministeriö määrää opiskelijaviikkojen, opiskelijavuorokausien, opiskelijapäivien ja opetustuntien yksikköhinnat sekä opintokerhotuntien hinnan seuraavaa vuotta varten. Yksikköhinnat määrätään varainhoitovuodelle arvioidun kustannustason mukaisiksi. Opetushinnan yksikköhinta kansalaisopistoille lasketaan joka neljäs vuosi jakamalla yksikköhinnan määräämistä edeltänyttä vuotta edeltäneenä vuonna kansalaisopistojen toiminnasta aiheutuneet käyttökustannukset kansalaisopistojen saman vuoden opetustuntien määrällä. Yksikköhintoihin vaikuttaa myös asukastiheys. Tiheästi asutuissa kunnissa yksikköhintoja porrastetaan opiston sijainkunnan asukastiheyden perusteella. Valtioneuvoston säätämällä

asetuksella päätetään yksikköhintojen tarkempi laskeminen, porrastusten suuruus sekä se, miten eri kuntien asukastiheys lasketaan. Valtionosuus myönnetään koulutuksen järjestäjälle laskennallisten opetustuntien määrän perusteella. Laskentayksikkö on 1,40e/asukas ja siitä kunta saa valtionosuutta 34,08%, eli noin 48 senttiä / asukas. Kunnille voidaan myöntää oikeus saada myös valtionosuutta tuntien määrän mukaan järjestettävään taiteen perusopetukseen. Vuosittain valtion talousarviossa vahvistetaan tuntikohtainen yksikköhinta, joka vuonna 2011 on 70,17e / tunti. Tästä summasta valtionosuus on 57%. Kunnalle voidaan myöntää oikeus saada valtionosuutta opetustuntien määrän mukaan. (Laki taiteen perusopetuksesta 633/1998.)

### **3.2 Musiikkioppilaitoksen toiminnan kuvaus**

Valtion alkaessa tukea järjestelmällisesti lain perusteella soitonopetusta 1960-luvulla, syntyi Suomen musiikkiopistojärjestelmä syntyi (Laki ja asetus musiikkioppilaitosten valtioneuvoston päätös 147/1968, 206/1968). Seuraavina vuosikymmeninä niiden oppilaitosten määrä kasvoi merkittävästi, jotka saivat valtionapua. Musiikkioppilaitoksia koskevia lakeja on uudistettu jo kolmesti vuoden 1968 musiikkioppilaitosjärjestelmän perustuvan säädöksen jälkeen. Lakeja on 1970-luvulta lähtien seurannut kouluhallituksen ja sittemmin opetushallituksen laatimat opetussuunnitelmien perusteet (1978, 1988, 1995, 2002/laaja oppimäärä ja 2005/yleinen oppimäärä). (Pohjannoro 2010, 4-6.)

Maassamme toimii Suomen Musiikkioppilaitosten liitto ry (SML) liitto, joka ylläpitää maamme musiikkioppilaitoksia. Tämän liiton tehtävänä on toimia musiikkioppilaitosten etujärjestönä ja yhteisöjen yhdyssiteenä. Musiikkioppilaitokset saivat oman lainsäädännön, mikä on ollut liiton ansiota. Vuonna 1969 tuli voimaan laki musiikkioppilaitosten valtioneuvostuksista ja erillisen lainsäädännön takasi sen, että musiikkioppilaitokset saivat vakaan rahoituksen. Suomessa toimiva musiikkikasvatusjärjestelmä on ainutlaatuinen,

koska järjestelmä tekee yhteistyötä ja tulee taidekasvatusjärjestelmän eri osa-alueiden kanssa ja se huomioi eri kohderyhmät. Suomen Musiikkioppilaitosten liitto ry tehtävänä on kehittää tavoitteellista ja oppilaslähtöistä musiikkikasvatusta lain määräämillä tavoitteilla. Tavoitteena oppimisessa on oppilaslähtöisyys, oppimisen ilo ja hyvä musiikkisuhde. Toiminnan tulee olla monimuotoista, moniarvoista ja laadukasta, ja sen keskeinen arvona on toiminnan ulottuminen kaikille. SML visiona on osallistuminen taidekasvatukseen ja elämään, edistää kaikkien oikeutta osallistua laadukkaaseen musiikkikasvatukseen sekä harrastuspohjalta että tavoitteellisesti. Suomalaisen musiikkikasvatuksen asemaa yhteiskunnassamme ei saisi väheksyä, ja osallistuminen musiikkikasvatukseen on jokaisen kansalaisen perusoikeus. Suomen Musiikkioppilaitosten liitto ry pitää keskeisenä osallistumista kulttuuripoliittiseen keskusteluun, kansainvälistä yhteistyötä ja nuorten liikkuvuutta, kansainvälisen yhteistyön edistämistä, musiikkikasvatuksesta saatavien arvojen esiin tuomista sekä taidekasvatuksen rahoituksen ja yhteiskunnallisen aseman kehittäminen. Liitto pyrkii edistämään tavoitteellista musiikkikasvatusta eri kehittämishankkeiden avulla. Suomen Musiikkioppilaitosten liitto ry korostaa eri taiteiden välisen yhteistyön tärkeyttä ja siitä saatavien synergiaetujen edistämisen olevan liitolle tärkeä. Liitto on laatinut toimintasuunnitelman, jonka avulla kehitetään palveluita ja toimintaa pitkän aikavälin suunnitelman avulla. SML on laatinut strategian, jolla se kehittää toimintaa ja palveluita pitkän aikavälin suunnitelmien avulla. (Suomen Musiikkioppilaitosten liiton oma tiedote)

### **3.2.1 Musiikkiopiston toimintaa säätelevä laki**

Musiikkiopistoissa noudatetaan taiteen perusopetuksen mukaista lakia, joka on vuodelta 1998 ja siihen on koottu kaikki taiteenlajit. Uusin asetus määrittää laissa kirjattua oppimääriä uudella tavalla. Opetushallitus antoi musiikin laajan oppimäärän opetussuunnitelmien perusteet ja sen rinnalle tuli yleisen oppimäärän perusteet vuonna 2005. Yleisen oppimäärän kokonaislaajuus on 500 tuntia ja se koostuu kymmenestä eri kokonaisuudesta. Laajan oppimäärän laskennallinen laajuus on 1300 tuntia ja se koostuu

perusopinnoista (perustaso; perusopinnot) ja syventävistä opinnoista (musiikkiopistotaso: syventävät opinnot). Musiikkileikkikoulua kutsutaan nykyisessä opintosuunnitelman perusteissa varhaisiän musiikkikasvatukseen opinnoiksi. (Pohjannoro, 2010. 4-6.)

Taiteen perusopetuksella tarkoitetaan oppivelvollisuuden ulkopuolista perusopetusta eri taideaineissa. Yleensä yhteen taidealaan erikoistuneet yksiköt antavat laajan oppimäärän mukaista opetusta, minkä lisäksi siellä on mahdollista saada tutkintotavoitteista ja ammatillisesti suuntautunutta opetusta. Kansalaisopistoissa, tanssi-, musiikki-, ja kuvataidekouluissa ym. yhden tai useamman taidealan taidekouluissa annetaan yleisen oppimäärän mukaista opetusta (Laki taiteen perusopetuksesta 633/1998.)

Vanhan opetussuunnitelman perusteissa laajan oppimäärän tavoitteena oli ammatillisten valmiuksien saavuttaminen, kun taas uudemmassa opetussuunnitelmassa vaatimukset ovat moninaisemmat. Riippumatta siitä, katsotaanko uutta vai vanhaa opetussuunnitelmaa, niin molemmissa on tavoitteena luoda edellytykset hyvän musiikkisuhteen syntymiselle, musiikin elämänikäiselle harrastamiselle ja antaa valmiudet musiikkialan ammattiopintoihin. Uuden opetussuunnitelman laajan oppimäärän perusteisiin liitetty konstruktiiivinen opetuskäsitys on koettu paikoin liian suurena muutoksena. (Pohjannoro 2010, 4-6.)

Uuden opetussuunnitelman laajan oppimäärän perusteiden myötä oppilaitoksilla on ollut mahdollisuus erottautua muista oppilaitoksista. Oppilaitokset ovat voineet ottaa opetukseen työpajoja, periodiopetusta, projekteja ja valinnaiskursseja. Uudessa opetussuunnitelmassa korostuu monimuotoinen arviointikäytäntö ja yhteissoitto sekä esiintymiskoulutus, kuuntelukasvatus, musiikin perusteiden integroiminen yhteissoittoon ja instrumenttiopetukseen. Mielestäni esiintymiskoulutuksen lisääminen opetustarjontaan on erittäin tärkeää, koska musiikkiopistojen soitonopetus on yksilöopetusta ja

mahdollisuutta esiintymisiin ei juuri ole. Kuitenkin esiintymisiä tulee viimeistään tasosuoritusten ja konserttien myötä, jolloin oppilaalta edellytetään julkista esiintymistä yleisölle. Mikäli häntä ei ole esiintymisiin valmennettu, voi soitonopiskelu jopa keskeytyä, jos esiintyminen koetaan liian pelottavana ja jännittävänä. Musiikkioppilaitokset ovat lisänneet opetustarjontaansa viime vuosina myös eri musiikin tyyllilajeja, esimerkiksi kansanmusiikkia ja rytmimusiikkia. Rytmimusiikin opetus tulee varmasti lisäämään suosiotaan entisestään. (Pohjannoro, 2010. 4-6.)

Taiteen perusopetuslain musiikin yleisen ja laajan opetusmäärän mukaista opetusta järjestävät musiikkiopistot. Lapsille ja nuorille ensisijaisesti suunnattu taiteen perusopetus on tavoitteellista ja tasolta toiselle etenevää opetusta. Edellytykset elinikäiselle taiteen harrastamiselle, perustan luominen emotionaaliselle, esteettiselle ja eettiselle kasvulle kuuluvat taiteen perusopetuksen yleisen oppimäärän tehtäviin. Opetuksen tehtävänä on kehittää myös oppilaiden luovuutta ja taitoja elämän eri osa-alueilla sekä tukea oppilaan kykyä arvostaa eri kulttuureita. Kansallisen kulttuurin kehittäminen ja säilyttäminen sekä toimiminen monikulttuurisessa yhteiskunnassa ovat keskeisiä tehtäviä taiteen perusopetuksessa. Perusopetuksen tavoitteisiin kuuluu myös antaa oppilaille uusia mahdollisuuksia ymmärtää kulttuuria ja taidetta sekä niiden sisältämiä merkityksiä. Yleisen oppimäärän tehtäviin kuuluu kehittää sellaisia taitoja ja tietoja, jotka antavat hänelle valmiuksia hakeutua myöhempisiin opintoihin. ((Laki taiteen perusopetuksesta 633/1998.)

Opetus perustuu ihmiskäsitykseen, jossa ihminen on ainutkertainen ja toimii vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa sekä vaikuttaa aktiivisesti elämäänsä. Opetuksen keskeisiä elementtejä ovat oppilaan luovan ajattelun ja toiminnan tukeminen, eri kulttuurien ymmärtämisen ja tulkitsemisen kehittäminen. Taidekasvatuksen tavoitteena on vahvistaa oppilaan aisti- ja tunneherkkyyttä ja tukea opiskelu- ja vuorovaikutustaitojen kehittymistä. tukeminen ympäröivän todellisuuden Oppilaan minän kasvun ja

kehittymisen tukeminen ja ympäröivän todellisuuden jäsentäminen ovat myös taiteen perusopetuksen tavoitteita. Oppilas rakentaa maailmankuvaansa ilmaisemalla ja tutkimalla taiteen keinoin kokemuksiaan ja hänelle itsellensä merkityksellisiä elämän sisältöjä. Uskallus tulkita taidetta, taiteen tekemisen ja sen kokemisen ilo, sekä taito, halu, uteliaisuus ja uskallus tulkita taidetta persoonallisesti ovat keskeistä musiikin opiskelussa. Oppilaiden yksilölliset erot täytyy ottaa huomioon opetuksessa ja hänen kehittymistä hänen omista lähtökohdistaan täytyy tukea. Oppilasta täytyy ohjata määrätietoiseen, keskittyneeseen ja pitkäjänteiseen työskentelyyn sekä rakentavaan toimintaan yksilönä ja ryhmän jäsenenä. ((Laki taiteen perusopetuksesta 633/1998.)

Hyvän musiikkisuhteen syntyminen ja musiikin itsenäisen ja elinikäinen harrastaminen edellytysten luominen ovat taiteen perusopetuksen musiikin yleisen oppimäärän mukaisen opetuksen tavoitteita unohtamatta aikuisten omaehtoisen harrastamisen tukemista. Tavoitteita suunniteltaessa otetaan huomioon oppilaan omat henkilökohtaiset tavoitteet ja opiskelujen aikana tulisi korostua musiikin harrastamisen ilo ja itsensä toteuttamisen vapaus oman kokemuksen kautta. Yksilöopetus musiikin yleisessä oppimäärässä antaa valmiudet yhdessä opiskeluun ja oppimiseen sekä yhteismusisointiin. Kansallisen musiikkikulttuurin elinvoimainen säilyttäminen ja sen kehittäminen antamalla oppilaille laaja-alaista musiikillista yleissivistystä kuuluvat myös musiikin yleisen oppimäärän tehtäviin. (Laki taiteen perusopetuksesta 633/1998.)

### **3.2.2 Musiikkioppilaitosten tulevaisuuden näkymiä**

Musiikkiopistot ovat profiloituneet klassisen musiikin opetuslaitoksiksi. Viimeisinä vuosina monet musiikkiopistot ovat heränneet ympäristön tarpeisiin ja ovat lisänneet opetustarjontaan pop & jazz -soitonopetusta. Tanssin opetus on myös tullut osaksi joitakin musiikkiopistoja ja varmasti tämä suuntaus tulee yleistymään.

Euroopan sosiaalirahaston ja opetushallituksen rahoittamaa laadullista ennakointihanketta Musiikkialan toimintaympäristöt ja osaamistarpeet – Toive on Sibelius-Akatemian hallinnoima. Tämän hankkeen tavoitteena on saada tekijän tietoa musiikkialan muutosodotuksista ja musiikkialan kehityksestä alalla toimivilta asiantuntijoilta kysymällä heidän käsityksiänsä ja näkemyksiänsä. Saadakseen selville tulevaisuuden osaamistarpeet, tutkimuksessa selvitettiin musiikkialan toimintaympäristöjen muutoksia. Toive- hankkeen selvityksen kohteina ovat musiikkioppilaitosten ja koulujen musiikinopetus, seurakuntien ja musiikkitoiminta, sekä kevyen musiikin sektorit. Hankkeen yhteistyökumppaneina ovat Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämisyhdistys Cupore, Metropolia Ammattikorkeakoulu ja Suomen Konservatorioliitto ry. Opetushallitus toimii hankkeen rahoittajana. Taiteen perusopetus ja musiikkioppilaitokset ovat raportin kohderyhmänä. (Pohjannoro & Pesonen, 2009.)

Vuonna 2008 tehtiin laaja Internet-kysely Opetushallituksen taholta musiikkioppilaitosten rehtoreille, johon vastasi 117 musiikkikoulun tai -opiston, konservatorion tai kansalaisopiston rehtoria ja ammattikorkeakoulujen koulutusjohtajaa. Kyselyn tuloksena hahmoteltiin musiikkioppilaitosten tämänhetkisiä vahvuuksia ja haasteita sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia, kartoitettiin käsityksiä tulevaisuuden muutosodotuksista sekä opettajien osaamista niin vastaushetkellä kuin tulevaisuudessa. Kyselyyn valittiin sellaiset rehtorit, jotka koettiin kyselyvastauksissaan visionäärisiksi, myös oppilaitosten sijainnilla oli merkitys, eli niiden piti sijaita eri puolilla maata sekä oppilas- ja opetustuntimäärältään olivat eri suuruusluokissa. Osassa opistoista oli järjestetty laajalti rytmimusiikin opetusta, kun taas toisessa se oli vähäistä. Haastattelut tehtiin vuonna 2009 Sibelius-Akatemian tiloissa. Kyselystä selvisi, että edelleen tarvitaan erikoisosaajia, jotka osaavat opettaa pidemmälle edistyneitä ja mahdollisesti ammattiopintoihin suuntautuvia oppilaita. Tulevaisuudessa tarvitaan myös moniosaajia, millä tarkoitetaan musiikillisen kaksoisosaamisen lisäksi erilaisen ulkomusiikillisen osaamisen lisääntymistä,

esimerkiksi hankkeiden ja projektien hallintaa. Kaksoisosaamisella tarkoitetaan kahden eri pääaineen pätevyitymistä, eli esimerkiksi pianonsoitonopettaja täydentää koulutustaan varhaisiän musiikkikasvatuksen pedagogialla. Koska musiikkiopistot ovat profiloituneet pedagogisen osaamisen ja instrumentin hallinnan oppilaitoksina, on pedagoginen osaaminen yhdistettynä riittävään musiikilliseen monipuolisuuteen keskeistä. (Pohjannoro 2010, 8-10.)

Kuntarahoituksen osuus musiikkiopistojen menoista oli vuonna 1997 keskimäärin 44% (Pernu 1999), kun se on laskenut kymmenen vuoden kuluessa laskenut 34%iin (Sariola 2006). Moni musiikkiopisto tuntee tällä hetkellä tilanteessa taloudellisesti hankalaksi siitäkin huolimatta, että suuri osa musiikkiopistoista toimii vakiintuneesti ja alueellansa arvostetusti (Sariola 2006, 8-9).

## **4 TUTKIMUSASETELMA**

### **4.1 Työn tavoitteet**

Tässä työssä oli tavoitteena tutkia, miten kahden erilaisen oppilaitoksen yhdistyminen onnistuu. Tutkimuksen kohteena on organisaatio, joka on syntynyt neljän kansalaisopiston ja yhden musiikkiopiston yhdistymisestä. Musiikkiopistossa opetus on tavoitteellista kun taas kansalaisopistoissa pyritään lähinnä harrastamiseen, mikä tuo haasteita näiden organisaatioiden toiminnan yhdistämiselle. Yleensä näiden opistojen opettajien koulutustaustatkin voivat olla erilaisia, mikä voi tuoda haasteita uuden organisaation toimintaan. Tutkimuksella halusin selvittää, miten kahden erilaisen organisaation eli *kansalaisopiston ja musiikkiopiston toiminnan yhdistyminen toteutettiin ja miten tämän uuden organisaation toiminta on onnistunut*. Tutkin työtäni varten Varkaudessa olevaa Soisalo-opistoa, joka on syntynyt yhden musiikkiopiston (Keski-Savon Musiikkiopisto) ja neljän kansalaisopiston yhdistymisestä (Heinäveden kansalaisopisto, Joroisten kansalaisopisto,



Leppävirran kansalaisopisto ja Varkauden kansalaisopisto). Nämä opistot olivat itsenäisiä, mutta muutokset toimintaympäristöissä ajoivat seudulliseen palvelutuotantoon, joka voi tulevaisuudessa olla tae toiminnan turvaamiselle. Tutkimusta varten haastattelin Soisalo-opiston nykyisestä henkilökunnasta viittä henkilöä, joista neljä oli kuulunut ennen yhdistymistä Keski-Savon Musiikkiopistoon ja yksi haastateltava oli toiminut rehtorina kansalaisopistossa ennen yhdistymistä. Haastattelun tarkoituksena oli saada henkilökunnan näkemys siitä, miten yhdistymisprosessi oli toteutettu ja miten se on onnistunut. Haastattelu koostui neljästä teemasta, jotka perustuivat de Wootin (1996) teoriaan onnistuneen yhdistymisprosessin kriittisistä osatekijöistä. Nämä teemat ovat yhdistymisprosessiin johtaneet muutospaineet ja niiden alkuperät, uudistusprosessia ohjaavan vision selkeys ja käsitys uudistuksen tavoitteista ja sisällöstä sekä uudistuksessa tarvittavien resurssien riittävyys ja muutosvalmiuksien vahvistaminen sekä viimeisenä elementtinä uudistuksen toteuttamista ohjaavan suunnitelman toteuttamiskelpoisuus ja muutosprosessin toteutuksen onnistuminen. Haastattelu tehtiin 12.4.2012 Soisalo-opistossa Varkaudessa ja nauhoitetut haastattelut litteroitiin ja analysoitiin teemojen pohjalta.

## **4.2 AINEISTO JA MENETELMÄT**

Tieteellistä tutkimusta voi sanoa luovaksi prosessiksi, jonka tarkoituksena on ratkaista asetettu tutkimusongelma. Tutkimuksessa on oltava aina jokin tavoite, joka ohjaa tutkimuksen strategisia valintoja. Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoite määrittävät, mitä tiedon muotoa tutkimus edustaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 125-126.) Tutkimuksen tieteellisen tavoitteena voi olla selittävä, kuvaileva, kartoittava, eksploratiivinen, diagnostisoiva, ennustava tai arvioiva tieto tutkimuskohteesta.

Tutkimuksen tavoite määrittää tutkimusotteen. Tätä tutkimusta varten valitsin tutkimusotteeksi kvalitatiivisen tutkimuksen, koska sen ominaisuudet sopivat paremmin tutkimukseeni. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa

kohdetta tai ilmiötä. Tällöin tarkoituksena on pyrkiä selittämään käyttäytymisen tai tapahtumisen syitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. (Heikkilä 2008, 16.)

Toteutan tämän tutkimuksen laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Yleisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, kyselyt, havainnointi tai erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 73.) Käytän tässä tutkimuksessa aineistona pääosin dokumentteja, joita täydennän haastattelulla. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistoa pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 97-99.) Tutkimuksen toteutan tapaustutkimuksena, joka on yksi käytetyimpiä kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä (Metsämuuronen 2006, 212.)

Tapaustutkimukselle on ominaista tutkia nykyistä tapahtumaa tai ilmiötä. Toteutan sen olemassa olevassa ympäristössä, josta tätä kyseistä ilmiötä ei voida erottaa, eli tutkimuksessa käytettävän materiaalin hankin haastattelemalla Soisalo-opiston henkilökuntaa Varkaudessa. Syrjälä & Numminen (1988) määrittelevät tapaustutkimuksen kohteeksi jonkin yksilön, ryhmän, yhteisön, tapahtuman tai laajemman ilmiön, jota tutkija pyrkii kuvaamaan. Ilmiötä tulisi tarkastella monesta eri näkökulmasta, jotta tutkittavaan ongelmaan saadaan vastaus. Aineiston analyysi on haastavaa tapaustutkimuksessa. Tutkijan tulee jatkuvasti miettiä tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitetta. Koska haluan selvittää Soisalo-opiston syntymistä ja sen tämänhetkistä tilaa, olen etukäteen miettinyt teorian, johon tutkimusongelmani pohjautuu. Tutkin ilmiötä sekä aikaisemman teorian ohjaamana sekä aineistolähtöisesti. Aineistoa ja analyysin tuloksia on tulkittava jollain tavoin, eli aineistosta tehdyille havainnoille annetaan jokin merkitys, niille tarjotaan selityksiä ja ymmärrystä, niiden välille rakennetaan yhteyksiä ja vedetään johtopäätöksiä (Shank 2002, 77.) Tässä on vaikeutena se, että tutkija voi alkaa muuntaa monimuotoista, rikasta ja vaikeasti hallittavaa aineistoa yksinkertaisiksi muuttujiksi, joiden välille etsitään mekanistisia ja lineaarisia yhteyksiä kiinnittämättä huomiota aineistossa oleviin

merkityksiin. (Patton 1990, 423.)

Tutkin yhdistymistä soveltamalla de Wootin (1996) muutoksen systemaattista prosessia. de Wootin systemaattinen prosessi muodostuu neljästä keskeisestä elementistä. Prosessissa on kyse siitä, että kehitysprosessi katkeaa tai epäonnistuu silloin, kun yksi elementti puuttuu. Nämä osatekijät ovat:

- 1) eri osapuolten käsitykset yhdistymisprosessiin johtaneista muospaineista ja niiden alkuperästä (*pressure for change*)
- 2) uudistusprosessia ohjaavan vision selkeys sekä yhteinen käsitys uudistuksen tavoitteista ja sisällöstä (*a clear shared vision*)
- 3) uudistuksen toteuttamiseen tarvittavien resurssien riittävyys ja muutosvalmiuksien vahvistaminen (*capacity for change*)
- 4) uudistuksen toteuttamista ohjaavan suunnitelman toteuttamiskelpoisuus ja muosprosessin toteutuksen onnistuminen (*actionable plan and first steps*) (de Woot 1996, 21-23.)

Maurice Saias (1991) teoria organisaatioiden yhdistymisestä muistuttaa de Wootin teoriaa. Saias'n teoria perustuu siihen, että yhdistymisprosessi vaatii aina viisi tekijää, jotta muutoksen avulla päästään toivottuun lopputulokseen. Ensimmäiseksi pitäisi pystyä määrittelemään muutoksen tarpeellisuus, jonka jälkeen on luotava yhteinen näkemys. Muutoskyvystä huolehtiminen ja toimenpiteet muutoksen saattamiseksi ovat seuraavana muosprosessissa. Kun nämä tekijää on saatu onnistuneesti tehtyä, niin viimeisenä pitäisi kaikki ankkuroida käytäntöön. Jos nämä kaikki viisi tekijää onnistuvat, pitäisi koko muosprosessin onnistua. (Valpola 2004, 29.)

### 4.3 SOISALO-OPISTON SYNTYMINEN

Seutuopiston syntyminen Varkaudessa ja sen lähikunnissa heräsi halusta tehdä alueellista yhteistyötä ja se koettiin mahdolliseksi yhdistämällä neljän kunnan kansalaisopistot sekä Varkaudessa toiminut musiikkiopisto. Kehittääkseen koko alueen asukkaiden sivistyksen, tasa-arvoisten koulutusmahdollisuuksien sekä hyvinvoinnin edistämiseksi koettiin yhden ison organisaation syntyminen ainoaksi vaihtoehdoksi. Seudullinen palvelutuotanto koettiin mahdollisuudeksi turvata alueen opistojen toiminta tulevaisuudessa. Toimintaympäristön väestöennuste ja tiukkeneva kuntatalous ovat olleet myös syynä siihen, että toimintojen yhdistämistä on ollut syytä tutkia. (J. Pesonen, henkilökohtainen tiedonanto 2011.)

Kansalaisopistot muodostavat oppilaitosverkoston, joka pystyy tuomaan ajankohtaista, myös ammatillista pätevyyttä tukevaa ja jopa yliopistotasosta opetusta pitkien välimatkojenkin päähän. Lisäksi opistoilla on merkittävä tehtävä kulttuurisen ja sosiaalisen pääoman säilyttäjinä ja lisääjinä. Leppävirran ja Varkauden kansalaisopistojen rehtorit tekivät kaikkien neljän kunnan asiantuntijoita kuultuaan esityksen neljän kansalaisopiston (Heinäveden, Joroisten, Leppävirran ja Varkauden kansalaisopistot) sekä Keski-Savon musiikkiopiston yhdistämiseksi yhdeksi seutuopistoksi. Varkauden kaupunki toimisi ylläpitäjänä. Opisto toimisi näiden Heinäveden, Joroisten, Leppävirran ja Varkauden alueella ja tuottaisi perinteisen kansalaisopiston kurssitarjonnan lisäksi taiteen perusopetuksen yleisen ja laajan oppimäärän mukaista opetusta. Yleisen oppimäärän mukaista opetusta olisi ainakin kuvataiteen, musiikin ja tanssin alueella. (J. Pesonen, henkilökohtainen tiedonanto 2011.)

Seutuopiston syntyminen oli useamman vuoden projekti, joka vaati huolellista valmistelua. Vuonna 2001 Seutuhallitus asetti rehtorityöryhmän selvittämään kansalaisopistotoiminnan uudelleenjärjestelyjä Varkauden talousalueella. Selvittelytyön jälkeen työryhmä luovutti

selvityksen seutuhallitukselle, minkä seurauksena seutuhallitus lähetti selvityksen lausuntokierrokselle kuntiin. Vuonna 2003 Seutuhallitus päätti, ettei yhteiselle opistolle ole edellytyksiä sillä hetkellä, mutta jätti kuitenkin sen mahdollisuuden, että seutuopisto voitaisiin myöhemmin perustaa. Tämän jälkeen alettiin selvittää mahdollisuutta perustaa säätiömuotoista alueopistoa Varkauden seudulle. Vuonna 2005 julkistettiin vapaan sivistystyön loppuraportti, jonka esityksen mukaan asukasrakenneryhmytykseen perustuvasta yksikköhinnan laskemistavasta luovutaan ja päätetään toimittaa rehtoriryhmän päivitys seutuopistoselvityksestä kuntien- ja kaupunkienjohtajille, kunnan/-kaupunginhallitusten puheenjohtajille, kansalaisopistotoiminnasta vastaavien lautakuntien puheenjohtajille sekä aluekeskuskoordinaattorille. (J. Pesonen, henkilökohtainen tiedonanto 2011.)

Yhdistymisellä haettiin esiselvityksen mukaan toiminnallisia hyötyjä, eli resurssien tehokkaampaa käyttöä. Hallinnon ja suunnittelun työnjaossa toivottiin saavuttavan tehoa ja laatua toimintaan. Lisäksi esiselvityksestä käy ilmi, että opetuksen osalta opettajien erikoistuminen mahdollistaa ammattitaidon kehittämisen sekä tehokkaamman ja laaja-alaisen käytön. Yhdistymisen myötä toivottiin taiteen perusopetuksen kehittämisen olevan mahdollista seutuopiston sisällä toimivassa isossa yksikössä ja uusien opetussuunnitelmien haasteisiin voitaisiin vastata tehokkaammin. Osallistuminen hankkeisiin ja projekteihin nähtiin olevan helpompaa isommassa yksikössä, koska rahoitus on tarkoitettu vapaan sivistystyön osalta osin perusrahoituksesta hankkeisiin ja uudessa esityksessä myös eri perusteiden myönnettäviin laatu- ja tuloksellisuusosioihin. Hallinnon työnjako on edellytys resurssien riittävydestä tarvittavaan hanke- ja arviointityöhön opistossa ja rahoitukseen päästään näin ollen mukaan. Jokainen opisto toivoisi työllistävän paljon päätoimisia opettajia ja seutuopiston nähtiin olevan tähän ratkaisu. Tuntiopettajille voidaan tarjota enemmän tunteja yhden työnantajan alaisuudessa ja siten työsuhteesta voidaan saada pysyvä, mikä takaa ammattitaitoisen henkilökunnan sitoutumista ja pysymistä opiston palveluksessa. Päätoimisen henkilöstön osalta suurempi toiminta-alue ja rajatunmat

työtehtävät ovat parempi ratkaisu kuin erittäin laaja-alaiset työtehtävät pienellä toiminta-alueella (yhdistelmävirat). (J. Pesonen, henkilökohtainen tiedonanto 2011.)

Ennen organisaatioiden yhdistymistä todettiin, ettei opistojen yhdistyminen tuo säästöjä, koska etäisyyksien vuoksi opiston perustarjonta ei ole perusteltua keskittää enempää. Jokainen kuntahan on vastuussa siitä, miten omassa kunnassa opetus järjestetään. Pieniä säästöjä todettiin syntyvän esimerkiksi taloushallinnon ja tukipalveluiden myötä. Rahoitustyöryhmän mukaan seutuopiston perustamisella ei tulla saavuttamaan enempää valtionosuuksia kuin mitä erilliset yksiköt saisivat. Valtionosuuslain mukaan Varkaus saa korkeampaa yksikköhintaa/tunti kuin muut alueen opistot ja sama hyöty koskee koko seutuopistoa, kun Varkaus toimisi sen ylläpitäjänä. Kurssitarjontaa voidaan laajentaa ja voidaan pitää sellaisia kursseja, joille ei riitä opiskelijoita yhden kunnan sisällä. Avoimen yliopiston opetus voidaan koordinoida alueellisesti. (J. Pesonen, henkilökohtainen tiedonanto 2011.)

## 5 TULOKSET

Arvioin yhdistymisprosessin onnistumista käyttämällä arviointiperusteena de Wootin (1996) onnistuneen muutoksen kriittisiä osatekijöitä, jotka ovat muutoksen lähtökohta ja tarve, selkeä yhteinen visio, muutoskapasiteetti sekä muutoksen suunnittelu ja toteuttaminen. Arvioin haastattelujen tuloksia edellä mainitun jäsennysten pohjalta aloittaen muutoksen lähtökohdista ja tarpeesta.

## 5.1 Muutoksen lähtökohta ja tarve

De Wootin (1996) mukaan eri osapuolilla pitää olla yhteinen käsitys siitä, mitkä tekijät johtivat muutospaineisiin ja muutospaineiden alkuperä pitää olla selvillä. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään, mitkä tekijät johtivat haastateltavien mielestä muutokseen. Miksi yhdistyminen haluttiin tehdä? Ennen kuin muutosta lähdetään toteuttamaan, on oltava selvillä, millaista organisaatiomallia lähdetään toteuttamaan. Muutokseen osallistuvien tulee olla selvillä siitä, kenen aloitteesta muutokseen ryhdytään.

Ennen seutuopiston syntymistä musiikkiopisto oli Keski-Savon Musiikkiopisto. Haastatteluista kävi ilmi, että musiikkiopiston taloudellinen tilanne oli ollut erittäin huono jo pitkän aikaa.

*”Varkaudessa oli kovat leikkaukset ja säästökuurit kaikille hallintokunnille ja musiikkiopistotakin leikattiin niin paljon, että tuli huoli, mikä on musiikkiopiston mahdollisuus jatkaa, koska jos ne leikkaukset olisivat toteutuneet, niin lukukausimaksuja olisi pitänyt korottaa mielettömästi, lähes 100%.”* (haastateltava 3, opetushenkilö)

*”Kaupunki aloitti säästötoimenpiteet. Oli väälätetty, että Keski-Savon musiikkiopisto yksityistetään. Yhdistymisen myötä meidän toiminta säilyisi, eikä meitä lakkautettaisi. Yhdistyminen oli pakko tehdä, ei ollut muuta vaihtoehtoa.”* (haastateltava 2, hallintohenkilö)

Kuten yllä olevista haastatteluista käy ilmi, niin musiikkiopistoon kohdistuvat säästöt olivat todella mittavia. Musiikkiopisto oli jo tehnyt kaikkensa, että talous saataisiin kuriin, esimerkiksi lukukausimaksuja nostettiin ”kipupisteeseen” asti, mutta sekään ei enää auttanut. Musiikkiopisto saa tulonsa valtionosuuksista, oppilasmaksuista, sekä kaupungin osuudesta. Kaupungin osuus on pieni, mutta merkittävä taloudellinen turva kuitenkin. Lain mukaan musiikkiopistolle kuuluvat valtionosuudet tulevat kaupungille, mutta ne

ovat ”korvamerkittyjä”, eli niitä ei voida käyttää mihinkään muuhun kuin musiikkiopiston tarpeisiin. Jos musiikkiopiston toiminta olisi lakkautettu, Varkauden kaupunki olisi menettänyt musiikkiopiston valtionosuudet. Keski-Savon musiikkiopiston tärkein lähtökohta tässä muutoksessa oli se, että toiminta ei lakkaa ja talous saadaan tasapainotettua. Yhdistämistä suunniteltaessa sovittiin, että musiikkiopisto toimii yhdistymisen jälkeen erillisenä yksikkönä ja nimi säilyisi Keski-Savon musiikkiopistona. Koettiin tärkeänä, että musiikkiopistossa säilyisi asiantunteva johto muutoksen jälkeenkin, joka tietää oppilaitoksen erikoisluonteen. Musiikkiopiston rehtori alkoi siis selvittää, miten musiikkioppilaitoksen tulevaisuus olisi turvattu. Hän oli kaupunkiin yhteydessä ja kuultuaan seutuopiston perustamisesta, hän otti yhteyttä tämän yhdistymisen suunnittelijoihin, jonka jälkeen yhdistämisen suunnittelutyö alkoi. Haastatteluista kävi ilmi, että osapuolet olivat tietoisia siitä, miksi organisaatioiden yhdistymiseen ryhdyttiin ja selkeästi tuli esiin se, että Keski-Savon musiikkiopiston erittäin heikko taloudellinen tilanne oli syynä organisaatioiden yhdistymiseen.

*”Varkaudessa oli kovat leikkaus- ja säästökuurit kaikille hallintokunnille ja musiikkiopistotakin leikattiin niin paljon, että tuli huoli, mikä on musiikkiopiston mahdollisuus jatkaa, koska jos ne leikkaukset olisivat toteutuneet, niin lukukausimaksuja olisi pitänyt korottaa mielettömästi, lähes 100%.”* (haastateltava 3, opetushenkilö)

*”Kaupunki aloitti säästötoimenpiteet. Oli välytetty, että Keski-Savon musiikkiopisto yksityistetään. Yhdistymisen myötä meidän toiminta säilyisi, eikä meitä lakkautettaisi. Yhdistyminen oli pakko tehdä, ei ollut muuta vaihtoehtoa.”* (haastateltava 2, hallintohenkilö)

Yhdistymisen onnistumisista oli hiukan erilaisia näkemyksiä eri tahoilla, mutta kaikki olivat kuitenkin siinä samaa mieltä, että yhdistymisen myötä musiikkiopiston toiminta on turvattu. Erikoista tässä on kuitenkin se, että kaupunki maksaa edelleen saman tuen musiikkiopistolle kuin ennen yhdistymistä, joten voidaan kysyä, eikö kaupunki olisi voinut



jatkaa tuen maksamista Keski-Savon musiikkiopistolle entiseen tapaan.

*”Pitikö tehdä tällainen ”silmänkääntötempu,” jolla uskotellaan, että esimerkiksi musiikkiopiston toiminnasta tulee nyt säästöjä, kun se liitettiin uuteen Soisalo-opistoon? (haastateltava 3, opetushenkilö)*

Sopimusta alettiin tehdä, ja siinä todettiin, että laajasta taiteen perusopetuksesta vastaa Keski-Savon musiikkiopisto ja kaikki yhdistymiseen tulevat organisaatiot ovat täysin itsenäisiä, eikä mikään ole ylitse muiden. Ongelmalliseksi koettiin useampi nimi, koska seutuopistossa pyrittiin saamaan kaikki opetusmuodot saman nimen alle. Vaikka Keski-Savon musiikkiopiston nimi katoaisi, ei musiikkiopiston toimintaa kuitenkaan sulautettaisi kansalaisopiston toimintaan. Musiikkiopiston ja kansalaisopiston toiminta ovat luonteeltaan niin erilaisia, että ne täytyisi käsitellä erillisenä.

*”Ennen yhdistymistä sovittiin, että musiikin laajasta taiteen perusopetuksesta vastaa Keski-Savon Musiikkiopisto. Musiikkiopiston piti olla oma hallinnollinen yksikkö, joka on tässä Soisalo-opistossa mukana. Käytännössä on ajateltu, että on ongelmallista, että opistoilla olisi eri nimet, että olisi Soisalo-opisto ja Keski-Savon musiikkiopisto. Mutta haluttiin, että yhden nimen alla on kaikki opetusmuodot. Sopimuksessa lähdettiin siitä liikkeelle, että kaikki ovat täysin itsenäisiä, eikä mikään ole ylitse muiden.”*  
(haastateltava 3, opetushenkilö)

## **5.2 Muutosta ohjaava yhteinen visio**

Yhdistymisprosessia toteutettaessa täytyy olla yhteinen visio yhdistymisen onnistumisen kannalta. Se, että muutosprosessi toteutuu onnistuneesti edellyttää, yhteiset käsitykset ja tavoitteet muutoksen sisällöstä ovat ymmärrettävät ja selkeät. Koko henkilöstön tulisi olla tietoisia siitä, että heillä on yhteinen visio muutoksen tavoitteista, suunnasta ja toteutuksesta.

Ennen kuin muutosta lähdetään toteuttamaan, henkilöstön tulisi tietää, mihin pyritään, miten he voivat osallistua ja minkälaista osallistumista heiltä odotetaan muutoksen toteuttamisessa. Organisaation ollessa matkalla kohti yhdistymistä, täytyisi jokaisen organisaation jäsenen kokea saavansa tuntea, että uudessa organisaatiossa säilyisi jotain ennallaan. (Holbeche 2006, 173.) Muutoksen tarpeen sekä toteutumiskeinojen ymmärtäminen edistää muutoksen onnistumista. Muutosprosessin alkaessa täytyy avoimesti kertoa lähtötilanteen faktat sekä mahdollisuudet. Mikäli organisaatiossa ei vielä tässä vaiheessa tunnisteta muuttuvaa tilannetta, on henkilöstöä vaikea motivoida uuteen tilanteeseen.

Haastateltaessa kävi ilmi, että lähes kaikilla Keski-Savon musiikkiopiston työntekijöillä oli esimiehiltä saatu selkeä visio siitä, miksi yhdistymisprosessiin lähdettiin. He nimesivät yhteiseksi visioksi taloudellisen tilanteen vakiinnuttamisen. Yhteisen vision ymmärtäminen puuttui kuitenkin erään haastateltavan mielestä:

*"Ei varmasti. Yhteistä visiota ei ollut, vaan se on muotoutunut valmistelutyön aikana ja käynnistämisvaiheen muotoutunut ja muotoutuu vieläkin. Musiikkiopistossa oli niin valtavat taloudelliset paineet, ettei siellä oltu ehkä loppuun asti mietitty, mihin tämä johtaa. Ennen yhdistymistä oli Vapaan Sivistystyönyhteistyöjärjestön järjestämää VSOP-koulutusta, jossa käsiteltiin opiston muutosta."* (haastateltava 4, hallinnossa työskentelevä)

Entiset Keski-Savon opettajat nimesivät visioksi taloudelliset syyt, eivätkä nimenneet visioksi esimerkiksi toimintojen tehostamista.

*"Taloudelliset paineet helpottuvat yhdistymisen myötä. Musiikkiopisto ja kansalaisopisto olivat saman lautakunnan alaisena, niin koettiin tällainen yhdistyminen helpompana. Meillä on samanlaiset organisaatiot, joten tällainen organisaatio oli järkevä. Kaupunki aloitti säästötoimenpiteitä. Oli väläytelty, että Keski-Savon Musiikkiopisto yksityistetään. Yhdistymisen myötä me säilyisimme, eikä meidän musiikkiopistoa lakkautettaisi."*

(haastateltava 2)

*"Yhdistymisen taustalla oli taloudelliset syyt. Haluttiin säästää hallinnossa. Yhteinen visio oli taloudellinen ja saatiin yhteiset tilat." (haastateltava 1, opetuspuolella työskentelevä)*

*"Taloudelliset seikat, musiikkiopiston tilanne oli heikko. Mahdollisuutena nähtiin vain voimavarojen yhdistäminen, laajentuminen muiden taiteen aloille." (haastateltava 5, opetuspuolella työskentelevä)*

Musiikkiopiston henkilökunnalle oli luvattu, että yhdistymisen jälkeen musiikkiopisto jatkaa itsenäisenä ja Keski-Savon musiikkiopiston nimi säilyy ennallaan. Yhdistymisen myötä Keski-Savon musiikkiopisto nimi ei kuitenkaan enää säilynyt vaan heidän nimensä kulkee saman opiston nimen alla. Tämä on koettu hankalaksi, koska oppilaat eivät välttämättä osaa tehdä eroa musiikkiopiston opettajien ja kansalaisopiston opettajien välillä, eli musiikkiopiston opettajat voidaan mieltää nyt kansalaisopiston opettajiksi. Tämä kieltämättä voi vahingoittaa musiikkiopiston imagoa, joka koetaan opistona, jossa tarjotaan ensiluokkaista ja laadukasta opetusta musiikkipedagogien opettamana, kun taas kansalaisopistoissa opettajien koulutustaustalla ei ole erityisiä vaatimuksia opistosta riippuen.

*"Me luultiin, että yhdistymiseen jälkeen me säilytään omana yksikkönä. Imago on kärsinyt yhdistymisen myötä. Musiikkiopiston opettajat mielletään kansalaisopiston opettajiksi."(haastateltava 5)*

*"Oman yksikön toimiminen oli tavoite." (haastateltava 5)*

Haastatteluista kävi ilmi, että opetushenkilöstö toivoi, että ennen yhdistymistä annetut lupaukset toteutuisivat, mutta niin ei ole käynyt, mikä on heikentänyt opetushenkilöstön luottamusta uutta organisaatiota kohtaan.

*”Meidän piti säilyä omana hallinnollisena yksikkönä, joka huolehtii taiteen laajan taiteen musiikinopetuksesta.” (haastateltava 3)*

On tietenkin vaikeaa osata ennakoita kaikki asiat ja on inhimillistä, ettei kaikki suunniteltu aina toteudu, mutta henkilöstön luottamus on vaikea lunastaa, jos luvatut asiat toteudukaan. Edellä mainituissa haastatteluissa mainittiin siitä, että Keski-Savon musiikkiopiston piti pysyä omana hallinnollisena yksikkönään organisaatioiden yhdistymisen jälkeen, mikä ei toteutunutkaan. Olisiko musiikkiopiston opettajien ollut helpompi samaistua uuteen organisaatioon, jos uudessa organisaatiossa olisi säilytetty edes Keski-Savon musiikkiopiston nimi, vaikka hallinto yhdistettiin? Taskinen (2005) puhuu psykologisesta sopimuksesta organisaatioiden yhdistämisissä, jossa entisen organisaation ja työntekijän välinen psykologinen sopimus lakkaa olemasta. Se merkitsee sopimuksen toispuoleista irtisanomista organisaation olemassaolon loppuessa. Organisaatioiden yhdistäminen on suuri muutos ja tässä vaiheessa olisikin tärkeää, että entisen organisaation ja työntekijän välinen psykologinen sopimus lakkaa. Vastavuoroisten toimintaverkostojen ja uusien sidosten muodostaminen, joihin liittyvät psykologiset sopimukset, yhteistyö ja osittain identiteettikin, vaatii henkilöstön keskinäistä luottamusta sekä luottamusta johtajiin.

Keski-Savon musiikkiopiston silloisella henkilökunnalla oli erittäin selkeä yhteinen näkemys siitä, millä keinoin he saavuttavat tavoitteensa. Tavoitteenahan oli turvata musiikkiopiston toiminta, ja se olisi mahdollista saavuttaa vain yhdistymällä tähän perustettavaan seutuopistoon.

*”Organisaatiot yhdistyivät taloudellisten syiden takia. Haluttiin säästää hallinnossa.” (haastateltava 1, opetuspuolella työskentelevä)*

*"Haluttiin päästä taloudellista paineesta ja tämä yhdistyminen oli vaihtoehto." (haastateltava 3, opetuspuolella työskentelevä)*

*"Taloudelliset seikat, musiikkiopiston tilanne oli heikko. Mahdollisuutena nähtiin vain voimavarojen yhdistäminen, laajentuminen muiden taiteen aloille." (haastateltava 5, opetuspuolella työskentelevä)*

Haastatteluista kävi selvästi ilmi, miten perusteellisesti ja kauan silloisen musiikkiopiston henkilökunta työsti tätä tulevaa yhdistymistä. Heitä pidettiin ajan tasalla jatkuvasti ja silloinen rehtori piti huolen siitä, että henkilökunta tiesi jatkuvasti mahdollisista muutoksista.

*"Musiikkiopiston aikana entinen rehtori keskusteli valtavasti ja piti meitä ajan tasalla." (haastateltava 1)*

Vaikka henkilökunta hiukan pelkäsi tulevaa, niin he olivat kuitenkin hyvin luottavaisia, että yhdistyminen takaa musiikkiopiston toiminnan jatkumisen tulevaisuudessa ja siten he lähtivät luottavaisin mielin ja yhteisesti toteuttamaan tätä muutosta. Luottamus nykyisessä organisaatiossa on kuitenkin kärsinyt, koska henkilökunta ei koe enää tulleensa kuulluiksi.

*"Oman yksikön aikana oma rehtori toimi hyvin ja hoiti prosessia. Nyt ei enää tulla kuulluksi." (haastateltava 5)*

*"Meitä ei kuunnella. Kriitiikkiä ei osata ottaa vastaan. Jos on keskusteltu sähköpostitse jostain ongelmasta, keskustelun jatkaminen on kielletty." (haastateltava 1)*

Jos henkilökunta kokee, ettei heitä kuulla enää tässä nykyisessä organisaatiossa, niin voidaan toisaalta kyseenalaistaa osapuolten käsitykset siitä, että heillä olisi johdon kanssa tällä hetkellä yhteinen visio.

### 5.3 Yhdistymisprosessissa tarvittava muutoskapasiteetti

Osallistumisen perusedellytyksenä organisaatioiden yhdistymishankkeessa ovat riittävä osaaminen ja resurssit hankkeen toteuttamiseen (de Woot 1996). de Wootin (1996) mukaan yhdistymisprosessiin on varattava riittävästi aikaa ja resursseja. Haastatteluista käy ilmi, että musiikkiopiston henkilökunnan mielestä yhdistymiseen käytettiin riittävästi aikaa, mutta ei niinkään taloudellisia resursseja.

*”Taloudellisia resursseja ei varattu tähän yhdistymiseen. (haastateltava 3)*

*”Yhdistymisprosessiin varattiin riittävästi aikaa. Sopimuksen teon jälkeen oli vielä vuosi aikaa, ennen kuin se alkoi käytännössä. Tämä ei ole ollut se ongelma.” (haastateltava 1)*

*”Yhdistymiseen oli varattu riittävästi resursseja ja se vietiin hyvin läpi. Se eteni tietyn byrokraattisen mallin mukaisesti. Aikaa varattiin riittävästi ja oli sellainen muutosprosessi-koulutus ennen yhdistämistä.” (haastateltava 2)*

Työntekijät motivoituvat ja innostuvat oppimaan uutta sekä henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunne yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi vahvistuu, mikäli muutosta johdetaan hyvin. (Holbeche 2006, 173.) Yhdistymistä johdettiin hyvin paikallistasolla, mikä käy ilmi haastatteluista. Yhdistymistä käytiin läpi ennen yhdistymistä useissa keskusteluissa, minkä koettiin helpottavan yhdistymistä.

*”Musiikkiopistossa opettajien kanssa pohdittiin tätä yhdistymistä. Henkistä muutosvastarintaa haluttiin lieventää näillä keskusteluilla.”*  
(haastateltava 3)

Musiikkiopiston silloinen rehtori piti tuolloin yllä avointa keskustelukulttuuria, jolloin opettajat saivat keskustella vaikeistakin asioista hänen ja myös muiden opettajien kanssa. Opettajat ovat uudessa opistossa tuoneet erilaisia asioita esiin, mutta silti he kokevat, etteivät he tule kuulluksi eikä asioihin oikeasti tartuta. Heidän esittämänsä asiat koetaan johdon puitteissa muutosvastarintana, eikä normaalina palautteenantona. Nämä ovat kuitenkin kaksi täysin eri asiaa: muutosvastarinta ja palautteen antaminen. Musiikkiopiston opettajat ovat kuitenkin sitoutuneet yhdistymiseen ja sen tuomiin muutoksiin tiedostaen sen mahdollisesti tuomat haasteet, eivätkä heidän käyttäytyminen ole muutosvastarintaa vaan normaalia palautteenantoa erilaisissa tilanteissa. Esimerkiksi he ovat toivoneet saavansa tiloihinsa äänieristykset, koska se vaikuttaa merkittävästi opettajien työntekoon ja oppilaiden keskittymiseen, mutta tälle asialle ei ole tehty mitään ainakaan vielä keväällä 2012. Musiikkiopiston opettajat kokevat kuitenkin uudet tilat seutuopistossa erittäin hyväksi, koska edellisessä toimipisteessä oli kosteusvaurioita, minkä johdosta silloisissa tiloissa ei olisi voinut enää jatkaakaan. Uudessa seutuopistossa on pyritty kyllä siihen, että keskustelulle olisi mahdollisuus esimerkiksi kokouksissa, mutta se ei ole siellä kuitenkaan onnistunut.

Ennen yhdistymistä musiikkiopiston henkilökunnalle oli sanottu, että musiikkiopisto tulee säilymään erillisenä yksikkönä ja heidän nimensäkin tulee säilymään yhdistymisen jälkeen Keski-Savon musiikkiopistona. Musiikkiopiston toimintakulttuuri on kuitenkin niin erilainen kansalaisopiston toimintakulttuuriin nähden, että se voi aiheuttaa väärin ymmärryksiä kansalaisopiston ja musiikkiopiston opettajien välillä. Opettajien yhtenäisyyden tunnetta on pyritty lisäämään ja vahvistamaan lukuisilla palaverilla, mutta kokousten suuri määrä on koettu hankalaksi, eikä kaikkien palaverien asialistoja ole koettu kuitenkaan tärkeäksi. Seutuopiston palaverit ovat syöneet musiikkiopiston opettajien aikaa

pitää musiikkiopiston omia kokouksia, minkä he kokevat negatiivisena, koska tällöin vaarantuu musiikkiopiston toiminnan suunnittelu ja toteutus. He myös kyseenalaistivat sen, että ovatko palaverit oikea tapa kasvattaa yhteishenkeä.

Yhdistymisen jälkeen osa opettajista on kokenut uupumista jopa siinä määrin, että heidän on pitänyt jäädä sairauslomalle. Tämän johdosta järjestettiin palavereja, joihin pyydettiin mukaan työterveyslääkäri ja työterveyshoitaja. Jos yhdistymisen jälkeen henkilöstö on reagoinut näin, tulisi organisaation johdon miettiä, mitä toiminnassa pitäisi muuttaa, jotta organisaation jäsenet eivät uuvu. On hyvä, että heille on järjestetty jo tapaamisia työterveyshuollon kanssa, ja jatkon kannalta voisi miettiä, miten jatkossa voisi toimia, etteivät samat virheet enää toistuisi. Organisaatioiden yhdistyminen tarvitsee riittävästi muutoskapasiteettia ja on selvää, että jos osa henkilöstöstä on niin uupunut, ettei se kykene osallistumaan organisaation toimintaan, organisaatio ei tällöin saa riittävästi muutoskapasiteettia eli työntekijöiden riittävää panostusta organisaationsa hyväksi.

*”On näkynyt työuupumusta. Työterveyslääkäri ja työterveyshoitaja pitivät palaverin, missä asioita käytiin läpi. Jos ei ole palavereja, niin sähköposteissa vaaditaan nopeaa vastaamista. Kritiikkiä ei osata ottaa vastaan. Jos keskusteltu sähköpostitse jostain ongelmasta, on rehtori kieltänyt keskustelun jatkamisen. Opettaja on saattanut jäädä sairauslomalle, kun ei ole jaksanut olla töissä.” (haastateltava 1)*

*”Turhautumisen tunnetta on esiintynyt. Varsinaiseen ydintyöhön ei ole uuvuttu vaan siihen kaikkeen muuhun.” (haastateltava 3)*

*”Työuupumista näkyy, mutta siihen ei ole reagoitu. Kaikki on väsyneitä. Opettajien täytyy puolustautua, ponnistelemaan olemassaolon tärkeydestä.” (haastateltava 5)*



Valpola (2004) puhuu muutosta toteuttaessa siitä, mikä merkitys on muutosvoiman tarpeellisuudella. Muutoksen onnistuminen on vaikeampaa, mikäli riittävää muutosvoimaa ei löydy henkilöstöstä. Hän tuo mielestäni mielenkiintoisen näkökulman tässä esiin, eli yhdistyvät osapuolet voivat olla keskenään hyvinkin erilaisia. Toisella osapuolella voi olla muutosvoimaa runsaasti osana yrityksen historiaa ja kulttuuria, jolloin he osaavat suhtautua erilaisiin tilanteisiin hyvinkin ennakkoluulottomasti. Henkilöstö luottaa itseensä hyvinkin vahvasti ja siihen, että he selviytyvät uusissa tilanteissa hyvin. Jos taas toinen organisaatio on elänyt sellaisessa tilanteessa, jossa ei ole tarvinnut kohdata muutoksia, niin heidän kykynsä selviytyä muutoksista voi olla heikompi. Tämähän voi aiheuttaa uudessa organisaatiossa kitkaa näiden erilaisten organisaatioiden välille, jos he jatkavat uudessa organisaatiossa entisen organisaation työyhteisönä. Vastoinkäymisistä selviävä organisaatio jatkaa vahvana myös uudessa organisaatiossa, kun taas heikompi organisaatio voi kompastua jo ensimmäiseen haasteeseen, mikä hankaloittaa tämän organisaation halua toimia tässä uudessa organisaatiossa. Kuten Valpola (2004) edellä puhuu organisaatioiden erilaisuudesta, voi todeta haastattelun perusteella, että vaikka nämä yhdistyneet organisaatiot olivat erilaisia, niin tässä Soisalon-opiston yhdistymisessä ei voi nimetä vahvaa ja heikkoa organisaatiota vaan kaksi erilaista organisaatiota, joiden erilaiset toiminnot on yhdistetty.

Haastateltavat eli Keski-Savon musiikkiopiston henkilöstö koki saaneensa riittävästi tukea yhdistymisprosessiin ennen yhdistymistä, mutta yhdistymisen jälkeen tilanne muuttui eikä tukea ole tullut riittävästi, eikä toimintakulttuureja ole saatu yhdistettyä. Toimintakulttuurin yhdistäminen ei ole onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla, mikä vaikuttaa organisaatioiden yhdistymiseen kokonaisuutena.

*"Osittain on parantunut eri kulttuurien yhteensovittaminen. Tiimityöskentely ei toimi jokaisessa asiassa. Ja miksi jokaista asiaa pitää vatvoa tiimeissä?" (haastateltava 1)*

Kuten edellä käy ilmi, henkilöstö on kokenut jotain parannusta kokemalla, että eri kulttuurien yhteensovittaminen on parantunut osittain sekä tiimityöskentelyn toimivan kuitenkin joissain määrin.

Kuten edellä todettiin, yhdistymisen jälkeen osa työntekijöistä on joutunut turvautumaan työterveyshuoltoon uupumuksen takia, mikä on selvä signaali siitä, ettei kaikessa ole onnistuttu. Eräs haastateltavista mietti, mitä jatkossa tapahtuu, jos edellä mainittuun työuupumuksen syihin ei puututa. Kaikkea ei voi aina ennakoida eikä kaikki välttämättä onnistu hyvästä suunnittelustakaan huolimatta.

*"Musiikkiopiston opettajat eivät voi hyvin, voivat hakeutua muualle, jos tilanteeseen ei tule muutosta."* (haastateltava 3)

Henkilöstön voidessa huonosti, voi se johtaa siihen, että osa heistä voi hakeutua muualle töihin, esimerkiksi musiikkiopistossa työskennelleet opettajat voivat kokea jääneensä ilman riittävää tukea ja arvostusta omalle työlleen, mikä näkyy erään haastateltavan mielestä.

*"Kaivattaisiin tukea johtoportaalta omalle lakisääteiselle työlle."*  
(haastateltava 5)

Musiikkiopiston opettajan työ on tavoitteellista, laajan oppimäärän mukaista opetusta ja pätevytymisen on edellyttänyt pedagogisia opintoja, kun taas kansalaisopiston opettajaksi voi hakeutua ilman pedagogisia opintoja tai jopa ilman mitään alan opintoja. Tämä voi aiheuttaa ristiriidan henkilöstössä, jos musiikkioppilaitoksen opettajat kokevat, ettei heidän

työtään arvosteta johdon osalta samassa määrin, mitä kansalaisopiston opettajien työtä.

De Wootin mukaan on huomioitava, millä osa-alueilla on tullut esiin osaamisen kehittämistarpeita. Haastattelujen mukaan resursseja oli muutokseen varattu riittävästi, mutta kehittämistarpeita näyttäisi olevan juuri kulttuurien yhteensovittamisessa ja henkilöstön jaksamisessa.

#### **5.4 Yhdistymisprosessin suunnittelun, toteuttamisen ja muutosprosessin toteutumisen onnistuminen**

de Wootin (1996) mukaan onnistuneen muutoksen edellytyksiä ovat muutoksen tarpeellisuuden, yhteisen vision, muutoskapasiteetin lisäksi vielä muutosprosessin suunnittelu ja toteuttaminen. Uuden asian kohtaaminen voidaan kokea uhaksi, ja siksi muutoksen toteuttaminen voi herättää vastarintaa. Esimiehet ovat kuitenkin ratkaisevassa asemassa, kun muutosta lähdetään viemään läpi ja heidän onkin ohjattava muutosta oikeaan suuntaan. Muutoksen riittävä suunnittelu ei riitä, vaan se pitäisi pystyä myös toteuttamaan ja ennen kaikkea pitäisi arvioida muutoksen jälkeen, onko muutos onnistunut, onko tavoitteissa pysytty ja jos ei, niin mitkä tekijät vaikuttivat epäonnistumiseen. Esimiesten täytyy tietää yhdistymisprosessin tavoitteista ja toteutus suunnitelmasta, jotta he voivat toteuttaa muutosprosessia henkilöstönsä kanssa paikallisella tasolla.

Muutoksen toteuduttua, eli Soisalo-opiston synnyttyä, koulutusta ja palavereja on ollut opetushenkilöstön mielestä todella paljon, ehkä liikaakin.

*”Talon yhteispalaverit ovat lisääntyneet ja kaikki aika menee siihen”.*

(haastateltava 1)

*"Kokouksien määrä on mieletön". (haastateltava 3)*

Yhdistyminen koettiin kuitenkin hyvänä asiana, koska musiikkiopiston taloudellinen tilanne oli huono, jolloin muita vaihtoehtoja ei ollut. Yhdistyminen koettiin kuitenkin turvallisena vaihtoehtona, varsinkin kun luvattiin, että Keski-Savon musiikkiopisto jatkaa omana hallinnollisena yksikkönään seutuopiston sisällä. Koska yhdistyminen oli suunniteltu hyvin ja varsinaisen yhdistymisen suunnitteluun oli varattu paljon aikaa, on organisaatioiden yhdistymisprosessi toteutunut suunnittelun ja siihen varatun ajankäytön kannalta hyvin.

*"Yhdistyminen herätti alussa ristiriitaisia tunteita, kun ei tiennyt, miten työkuva muuttuu. Oli konkreettisia muutoksia, kun piti muuttaa paikasta pois, jossa oli oltu 30 vuotta. Nyt tilanne on kuitenkin hyvä ja se varmasti tasaantuu vielä." (haastateltava 2)*

Haastattelusta käy kuitenkin ilmi, ettei yhdistyminen ole ollut kaikille myönteinen ja se olisi koettu myönteisempänä, jos he olisivat saaneet olla erillisenä yksikkönään musiikkiopistokoulutusta ymmärtävän ja arvostavan johdon alaisena.

*"Musiikkiopistoa ei tarvitse nostaa jalustalle, mutta meitä pitää kohdella ammattimme mukaisesti. Kaikki edellytykset onnistumisiin olisi, mutta niihin ei ole pystytty vastaamaan" (haastateltava 1)*

Henkilökunta voi kokea ristiriitaiseksi sen, että muutos oli suunniteltu huolella, jolloin ehkä oletettiin, että muutos tulee onnistumaan. Jos muutos ei toteutunutkaan halutulla tavalla, voidaan kokea, ettei muutosprosessiin käytettyä aikaa ja resursseja ole onnistuttu käyttämään oikein.

Valpola (2004) toteaa organisaatioiden yhdistymisen onnistumisessa olevan keskeistä

vuorovaikutus ja avoin viestintä. Ennen yhdistymistä Keski-Savon Musiikkiopiston silloinen rehtori teki aktiivisesti töitä tämän eteen, että henkilöstö tietää koko ajan, missä vaiheessa suunnittelu menee ja yhdistymisen jälkeen muutos olikin suuri, kun viestintä ja vuorovaikutus eivät ole enää ole entisenlaiset. Kuten aiemmin todettiin, henkilöstö kokee, etteivät he tule kuulluksi, eli henkilöstö pyrkii vuorovaikutukseen johdon kanssa, mutta johto ei kuitenkaan kommunikoi riittävästi ja aidosti henkilöstön kanssa.

Valpolan (2004) mielestä onnistuneessa organisaatioiden yhdistymisessä muutoshankkeeseen osallistuttu aktiivisesti, sitä on suunniteltu, sekä ihmiset on sitoutettu muutoshankkeeseen. Keski-Savon musiikkiopiston silloinen rehtori sai henkilöstön osallistumaan aktiivisesti muutoksen suunnitteluun siinä määrin, mitä henkilöstö siihen pystyi osallistumaan. Rehtori sai silloin myös henkilöstön ymmärtämään yhdistymiseen johtaneet syyt (taloudellinen tilanne) ja henkilöstö sitoutui siihen. Henkilöstö oli siis sitoutettu hyvin tulevaan muutokseen edellisen rehtorin myötä, mutta haastatteluiden perusteella henkilöstö pettyi valtavasti yhdistymisen jälkeisestä muutoksesta, koska nykyisessä organisaatiossa he eivät koe saavansa oikeasti vaikuttaa asioihin. Johto tarvitsee kuitenkin henkilöstön aktiivisen tuen muutoksen jälkeiseen arkeen, ja sitä se on varmasti saanutkin, mutta vastaavasti henkilöstö tarvitsee johdon tuen, mitä he eivät ole saaneet yhdistymisen jälkeen.

*”Yhdistymisen jälkeen täytyisi lisätä avointa keskustelua ja vaikka se olisi kritiikkiäkin jotain toimintakulttuuria kohtaan, sitä pitäisi kuitenkin saada esittää. Kehittäminen ei näin onnistu. Opettajien täytyy saada tuoda asioita esiin ja niihin pitäisi miettiä ratkaisua. Kaikki eivät enää uskalla tuoda asioita esiin. Pitäisi keskustella, että mitkä ovat todellisia asioita ja mitkä eivät.”*  
(haastateltava 3)

Eri organisaatioiden henkilöstöt joutuvat rakentamaan yhteisen toimintakulttuurin, mikä kestää kauan, ja sen onnistuminen vaatii johdolta hyvää ja taitavaa johtamista. Sehän on

selvää, että musiikkiopiston opettajilla ja kansalaisopiston opettajilla voi olla erilainen pohjakoulutus, mikä voi aiheuttaa toiminnassa ja ennen kaikkea yhteistyössä hämmennystä. Näiden kahden organisaation kulttuurit tulisi sovittaa yhteen, koska toimiva organisaatio edellyttää yhteistä ja toimivaa organisaatiokulttuuria. Tietenkin jokainen opettaja tekee sen, mitä pyydetään, mutta organisaatiolle olisi kuitenkin tärkeää, että jokainen opettaja olisi sitoutunut organisaation *yhteisiin* tavoitteisiin. Muutoksen suunnittelu ja toteutus eivät onnistu, jos toimintakulttuureja ei saada sovitettua yhteen. Kysyttäessä haastateltavilta siitä, ovatko toimintakulttuurit saatu sovitettua yhteen, kävi ilmi, ettei siinä ole onnistuttu, vaikkakaan varsinaisia konflikteja työntekijöiden välillä ei ole ollut. Alla olevasta sitaatista näkee sen, ettei eri toimintakulttuurien yhdistäminen ole onnistunut. Haastateltava toteaa myös, ettei musiikkiopistojen ja kansalaisopiston henkilökunnan saattaminen yhdeksi isoksi ryhmäksi ei ole onnistunut.

*"Kulttuurien yhteensovittaminen ei ole onnistunut. Ideana se on hyvä. Nyt se on enemmän sitä tai tätä. Musiikinopetus on niin erilaista, kun se perustuu siihen yksilökohtaamiseen oppilaan kanssa. Muusikot ovat ihmislajinsa." (haastateltava 3)*

Eri organisaatioiden kulttuurien yhdistämistä on koetettu parantaa esimerkiksi pitämällä yhteisiä kokouksia, mutta haastateltava kokee, ettei kokousten sisältö palvele musiikkiopiston asioita.

*"Yhteisten kokousten tarkoituksena on yhdistää nämä kulttuurit, mutta kokouksissa käsitellään kansalaisopiston asioita, ei musiikkiopiston asioita oletuksena, että musiikkiopistolaiset käsittelevät ne itse kokouksissaan. Musiikkiopiston pitäisi pitää ne omat kokoukset, jolloin heille tulisi kaksinkertainen määrä kokouksia. Ajatuksena ja ideaalina on olemassa, että ollaan yhtä joukkoa, mutta niin ei kuitenkaan ole." (haastateltava 3)*

Henkilöstö kokee, että heidät otetaan mukaan suunnitteluun, mutta heitä ei kuitenkaan kuunnella. Valpola (2004) mukaan jokaiselta tarvitaan erilaisten mielipiteiden kuuntelua ja epävarmuuden sietoa. Yhdistyminen on kuitenkin pitkä prosessi, joka edellyttää pitkäjänteistä ja sitkeää työtä ja nopeaa oppimista palautteesta. Hänen mukaansa viestinnässä täytyy ottaa huomioon se, että dialogeihin ja tekoihin täytyy siirtyä riittävän nopeasti ja viestinnän pitää olla avointa. Ymmärrys ja sitoutuminen muutokseen voi onnistua, mikäli edellä mainitut kriteerit täyttyvät. Nykyinen Soisalo-opisto voisi keskittyä tämän vahvistamiseen, koska muuten kahden erilaisen opiston ja niiden kulttuurin yhteensovittaminen ei tule jatkossa toimimaan. On suuri vaara, että henkilöstö väsyä siihen, ettei heitä oteta huomioon arvokkaina yksilöinä, jotka ovat osa uutta organisaatiota. Se ei toimi, että asiat luvataan puheen tasolla, mutta mitään konkreettista ei kuitenkaan tehdä asioiden korjaamiseksi.

*"Musiikkiopiston opettajia johdetaan pakottamalla. Musiikkiopiston opettajien pitäisi järjestää esiintymisiä omalla ajallaan. Ei voi tehdä ydintoimintaa, koska sille varattu aikaa menee Soisalo-opiston kokouksiin. Kokouksien määrä on mieletön."* (haastateltava 3)

Valpolan (2004) mukaan käytäntöön siirtyminen on pitkä ja monivaiheinen prosessi. Uudessa organisaatiossa ei voi enää muistella entisen organisaation perään. On selvää, että tämä vaihe kestää kauan, jopa useita vuosia. Uusi organisaatio tarvitsee muutoksen läpiviemiseen ainakin yhden kokonaisen lukuvuoden, jonka aikana saadaan kokemusta suunnittelun tekemisestä ja miten tuloksia saadaan aikaiseksi. Tärkeää olisikin luopua vanhasta ja sitoutua uuteen.

Soisalo-opistossa on havaittavissa vielä kaipuuta entiseen, Keski-Savon musiikkiopiston toimintaan, joka koettiin paremmaksi, mutta silti he ymmärtävät, miksi tähän nykyiseen tilanteeseen on ajaututtu.

Ensimmäiset toimenpiteet muutoksen jälkeen ovat tärkeitä jatkon kannalta. Valpola (2004) toteaa ensimmäisten toimenpiteiden konkretisoivan mitä muutoksen ensimmäiset hetket tarkoittavat käytännössä. Hän korostaakin ensimmäisten tekojen olevan viestinnällisesti tärkeitä. Luulen, että Soisalo-opistossa musiikkiopiston henkilöstö ei saanut riittävästi informaatiota siitä, mitä konkreettisia muutoksia tulee tapahtumaan uuden opiston myötä ja valitettavasti viestintä ei näytä toimivan vielääkään. On myös tärkeää miettiä niitä viestinnän keinoja, joita organisaatiossa käytetään.

## 6 POHDINTA

Tutkimuksella pyrin selvittämään, miten kahden erilaisen organisaation eli *kansalaisopiston ja musiikkiopiston toiminnan yhdistyminen toteutettiin ja miten tämän uuden organisaation toiminta on onnistunut*. Kahden erilaisen organisaation yhdistyminen on ollut suuri prosessi eikä tämä prosessi ole vielääkään valmis. Opistojen omat tavoitteet, mitkä asetettiin ennen organisaatioiden yhdistymistä, ovat miltei toteutuneet. Tavoitteenahan oli saavuttaa tehoa ja laatua hallinnon ja suunnittelun työnjaossa, mikä on haastattelujen perusteella toteutunut. Myös työsuhteisiin toivottiin parannuksia ja yhdistymisen myötä saatiinkin yksi virka lisää opetuspuolelle, mikä koettiin onnistumiseksi. Musiikkiopiston taloudellinen tilanne on nyt saatu turvattua, mikä oli Keski-Savon musiikkiopiston tavoite tässä prosessissa.

Vielä on kuitenkin useita tavoitteita saavuttamatta, joita opistot olivat asettaneet ennen yhdistymistä. On selvää, ettei niistä kaikkia voidakaan toteuttaa ja osa vaatii vielä paljon työtä, ennen kuin ne voivat toteutua. Tavoitteeksi asetettu opettajien ammattitaidon kehittäminen ja laaja-alainen käyttö ei ole haastattelujen perusteella toteutunut. Keski-Savon musiikkiopiston opettajien työnkuva on pysynyt samana yhdistymisestä huolimatta,



eikä heidän erityisosaamistaan ole osattu ainakaan vielä hyödyntää Soisalo-opistossa. Hankkeisiin ja projekteihin osallistumista toivottiin yhdistymisen toteuduttua, mutta haastateltavien mukaan sellaisia hankkeita tai projekteja ei ole vielä ollut. Toisaalta, muutosprosessi on ollut sen verran mittava ja laaja, ettei tällaisiin projekteihin tai hankkeisiin ole ollut vielä hyvä lähteäkään, ennen kuin näkee, miten uusi organisaatio toimii ja mitkä ovat sen mahdollisuudet suoriutua erilaisista hankkeista. Eräs tavoitteista ennen yhdistymistä, oli kurssitarjonnan laajentaminen ja niiden kurssien turvaaminen, joille ei riittä riittävästi opiskelijoita yhden kunnan alueella. Haastatteluista kuitenkin kävi ilmi, ettei kurssitarjonta ole välttämättä parantunut, ja että Varkauden kaupunki on leikannut kansalaisopiston tunteja (vuonna 2011 se oli 7300, kun vuonna 2012 se oli vähentynyt 7100:aan). Yhdistyminen on kuitenkin onnistunut konkreettisella tasolla hyvin. Esimerkiksi musiikkiopiston toiminta on siirretty entisistä tiloista uusiin tiloihin, samoihin tiloihin Soisalo-opiston päätoimipisteen rakennukseen. Uudet tilat saivat varauksetonta kiitosta, ja vielä kun musiikkiopiston käyttämät tilat saavat asianmukaiset äänieritykset, tilat vastaavat niitä vaatimuksia, joita musiikkiopisto on asettanut.

Valpolan (2004) mukaan haluttuun lopputulokseen päästään helpommin, jos organisaatiossa kaikilla on yhteinen näkemys siitä, millä keinoin tavoite saavutetaan. Mielestäni tässä Soisalon tapauksessa yhdistymisen onnistumista on helpottanut se, että musiikkiopiston henkilöstöllä on ollut selkeä näkemys siitä, miksi yhdistymisprosessiin lähdetään mukaan. Haastatteluista kävi ilmi, että musiikkiopiston opetushenkilöstön visio yhdistymisen syistä olivat taloudelliset seikat, tosin se on ristiriidassa hallintohenkilön näkemyksen mukaan, jonka mielestä yhdistymisellä ei haettu taloudellisia säästöjä. Suunnitelmat toteutuivat halutulla tavalla ja tarvittavilla tuloksilla, ja yhteisen näkemyksen avulla voidaan lähteä toteuttamaan muutosta sekä arvioimaan sen muutosprosessin onnistumista. Valpola painottaa sitä, että näkemys täytyy huolella kiteyttää, koska se on perustana viesteissä muutoksesta keskusteltaessa ja toimenpiteitä miettiessä.

Pohtimalla tämän yhdistymisen onnistumista de Wootin muutoksen systemaattisen prosessin näkökulmasta, on kuitenkin todettava, ettei yhdistymisprosessi ole ollut täysin onnistunut, koska kaikkien elementtien toteutumista ei ole viety läpi onnistuneesti, esimerkiksi uudistusprosessia ohjaava yhteinen visio ei ole ollut kaikilla osapuolilla yhteneväinen. Haastattelujen perusteella ensimmäinen elementti (*pressure for change*) on toteutunut hyvin tässä kehitysprosessissa, koska osapuolilla on ollut lähes yhteinen käsitys yhdistymisprosessiin johtaneista muutospaineista ja niiden alkuperästä. De Wootin (1996) mukaan eri osapuolilla pitää olla yhteinen käsitys siitä, mitkä tekijät johtivat muutospaineisiin ja muutospaineiden alkuperä pitää olla selvillä. Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään, mitkä tekijät johtivat haastateltavien mielestä yhdistymiseen. Haastateltavat nimesivät taloudelliset syyt yhdistymisen syyksi, koska Keski-Savon musiikkiopiston taloudellinen tilanne oli niin heikko, ettei se olisi voinut enää jatkaa toimintaansa. Ennen kuin Soisalo-opistoa lähdettiin perustamaan, oli sitä suunniteltu ja valmisteltu huolellisesti. Tämän valmistelun myötä selvisi, että uusi organisaatiomalli olisi seutuopisto, jossa Varkaus toimisi isäntäkuntana, koska se on asukasluvultaan suurin yhdistymisalueen paikkakunnista.

Toinen elementti eli uudistusprosessia ohjaava visio ja käsitys uudistuksen tavoitteista ja sisällöstä oli yhtenäinen musiikkiopiston henkilökunnalla. Haastateltavilla olisi siis taloudelliset syyt sekä muutokseen johtaneena tekijöinä sekä tulevaisuuden visiona. Esiselvityksessä opistojen toimintojen yhdistymisen tavoitteiksi oli kuitenkin asetettu resurssien tehokkaampi käyttö, hallinnon ja suunnittelun tehokkaampaa käyttöä, opettajien ammattitaidon kehittämisen sekä taiteen perusopetuksen kehittämisen. Yksikään haastateltava ei kuitenkaan maininnut näitä edellä mainittuja tavoitteita yhdistymisen tavoitteiksi vaan he mielsivät yhteiseksi tavoitteeksi huonon taloustilanteen parantamisen opistojen toiminnan yhdistämisellä. Haastattelujen perusteella esiselvityksen tavoitteet olivat jääneet selittämättä opettajille. Uudistuksen tavoitteiden toteutuminen voi vaikeutua,

jos osapuolilla on eri tavoitteet. Haastatteluista kävi ilmi, että johdon ja opettajien uudistuksen tavoitteet ja sisältö olivat erilaisia. Henkilökunta on tyytynyt siihen, että musiikkiopiston taloudellinen tilanne on vakiinnutettu, mutta he eivät ole tietoisia siitä, että organisaation muut jäsenet tavoittelevat Esiselvityksessä esiin tuotuja tavoitteita muuan muassa toiminnan tehostamisesta, henkilöstön erikoistumisesta, asiantuntemuksen hyväksikäytöstä ja tehokkaasta työnjaosta.

Organisaatioiden yhdistymishankkeen osallistumisen perusedellytyksenä ovat riittävät resurssit ja osaaminen hankkeen toteuttamiseen (de Woot 1996). Muutosvalmiuksien vahvistaminen ja uudistuksen toteuttamiseen tarvittavien resurssien riittävyys (*capacity for change*) oli haastattelujen perusteella onnistunut tässä kehitysprosessissa. Henkilöstö sai olla mukana palavereissa, joissa käsiteltiin organisaatioiden tulevaa yhdistymistä ja he saivat mielipiteensä tuotua esiin, mutta yhdistymisen jälkeen organisaatiossa käydyissä palavereissa henkilöstö ei ole tullut kuulluksi. Muutoksen onnistumisessa on keskeistä, että organisaatioiden yhdistymisen jälkeen henkilöstö otetaan mukaan muutoksen toteuttamiseen ja heidän mielipiteitään myös kuunnellaan, koska se vahvistaa hallinnan tunnetta ja muutosvalmiuksia. Soisalo-opiston syntyminen on seurausta useiden vuosien suunnittelu- ja kehittämistyöstä, joten nyt täytyisi pitää huoli siitä, että valmisteluvaiheen tavoitteet saavutetaan. Soisalo-opiston tilanne voisi olla parempi, jos ennen organisaatioiden yhdistymistä kaikkien organisaatioiden henkilöstöt olisi otettu mukaan suunnitteluun ja valmisteluun, jolloin uuden organisaation henkilöstö olisi osallistunut suunnitteluun ja valmisteluun jo yhdessä uusien osapuolien kanssa. Jos jokaisen organisaation henkilöstö suunnitteli yhdistymistä oman organisaationsa kanssa, voi henkilöstöllä olla vaikeuksia sopeutua uuteen organisaatioon. Ei riitä, että ainoastaan johtohenkilöstö suunnittelee ja valmistelee yhdistymistä, koska organisaatio koostuu johdon lisäksi myös muusta henkilöstöstä. Jatkossa voisi kokeilla sellaista vaihtoehtoa, että ennen yhdistymistä uuden organisaation kaikki jäsenet kokoontuvat yhteen ja ryhmäyttäminen aloitetaan jo tässä vaiheessa, jolloin eri organisaatioiden kulttuurit voisi

helpommin yhdistää. Organisaation osapuolille on jo pelkästään se suuri muutos, että heidän oman organisaationsa rakenne on muuttunut, saati se, että organisaatioon on tullut lisää työntekijöitä, osa entisen organisaation työntekijöistäkin on voitu jopa lomauttaa, mikä voi aiheuttaa ristiriitaa kulttuurien yhteensovittamisessa.

Viimeinen elementti muutoksen systemaattisesta prosessista on mielestäni jäänyt vielä keskeneräiseksi Soisalo-opistossa. de Wootin mukaan onnistuneen kehitysprosessin edellytyksenä on uudistuksen toteuttamista ohjaavan suunnitelman toteuttamiskelpoisuus ja muutosprosessin toteutuksen onnistuminen (*actionable plan and first steps*). Haastatteluista käy selkeästi ilmi eri toimintakulttuurien yhteensovittamisen epäonnistuneen ja työntekijöiden tukemisen olleen riittämätöntä. Kuten aiemmin todettiin, organisaatioiden yhdistymisessä todettiin haastavana kulttuurien yhdistäminen, mikä on seurausta puutteellisesta johtamisesta (mm. Gertsen ym. 1998, Kleppsto 1998, Vaara 1990, Taskinen 2005, 193-195.) Taskisen (2005) tutkimissa yhdistämistapauksissa johtajiin kohdistui luottamusvajeita, mutta niitä ilmeni myös yhdistettävien organisaatioiden henkilöstöryhmien keskinäisissä suhteissa. Toimivan yhteistyön edellytys on yhdistettävissä organisaatioissa jäsenten keskinäinen luottamus kuten myös luottamus johtajiin. Uuden organisaation kulttuurin ja muun yhtenäisyyden (integraation) saavuttaminen edellyttää hyvää yhteistyötä. Mielestäni nämä edellä mainitut seikat ovat tällä hetkellä Soisalo-opistossa vielä keskeneräisiä, ja näihin epäkohtiin pitäisi puuttua, ettei uuden organisaation toiminta vaikeutuisi. Uusi organisaatio on toiminut jo useamman vuoden, joten juuri nämä alkuvaiheen menettelytavat ja teot synnyttävät joko luottamusta tai epäluottamusta johtajiin ja organisaation toimintaan, mikä vaikuttaa ratkaisevasti myöhemmin uuden organisaation jäsenten yhteistyön toimivuuteen ja muun toiminnan sujuvuuteen. (Taskinen 2005, 194-195.)

Soisalo-opistossa eri kulttuurien yhdistämisessä ei ole onnistuttu parhaalla mahdollisella tavalla. Tällä hetkellä Soisalo-opistossa on useita kulttuureja, jotka rehtorin pitäisi pystyä

yhdistämään ja se voisi onnistua esimerkiksi löytämällä identiteettejä yhdistävillä tekijöillä. On selvää, että mitä enemmän organisatorisia identiteettejä on, sitä enemmän haasteita se tuo johtamiselle. Jos osa organisaation jäsenistä ei pysy muutoksessa mukana, on se omiaan lisäämään eriarvoisuuden tunnetta organisaatiossa. Valpola (2004) kehottaa kuuntelemaan ja arvioimaan, minkä verran ja millaista muutosvoimaa on käytössä. Hänen mielestään sellainen organisaatio, jolla on ollut hyvin turvalliset olot, tarvitsee tukea muutostarpeen hyväksymiseen. Jos yhteisissä palavereissa ei pysty tuomaan omaa näkemystään esille, on sitoutuminen muutosprosessiin vaarassa.

Taskinen (2005) toteaa tutkimuksessaan, miten HUSin yhdistämisessä ilmeni identiteetin menetyksen kokemuksia, kun entinen organisaatio on lakannut olemasta, eivätkä uuden organisaation osapuolet tunnistanee riittävästi entisen organisaation piirteitä jatkumisen perustaksi, eivätkä ainakaan yhdistämisessä itsensä toiseen liitettäväksi tai alisteiseksi kokevan yksikön edustajat. Sen sijaan hallitsevan organisaation jäsenet voivat kokea entisen tilanteen jatkuvan riittävästi identiteettinsä säilymiseksi. Taskisen tutkimuksen tulosten mukaan yhdistetyssä organisaatiossa uuden kulttuurin muotoutuminen tai kulttuurien sopeutuminen ei ollut kehittynyt riittävästi sitoutumisen, identiteetin ja psykologisen sopimusten perustaksi. (Taskinen 2005, 193-194.) Soisalo-opistossa musiikkiopiston opettajat ovat kokeneet identiteetin menetyksen kokemuksia ja he jopa kokevat olevan yhdistymisprosessissa alisteinen osapuoli, joka joutuu tyytymään uudessa organisaatiossa muiden päätöksiin ilman, että heitä kuullaan.

Yhtenä ratkaisuna kuntien hakemille säästöille voisi toimiva vaihtoehto olla se, että lähikuntien samaa taidemuotoa edustavien oppilaitosten hallinto yhdistettäisiin. Hallinnollisesta yhdistämisestä on hyvänä esimerkkinä Etelä-Pohjanmaalla Järvi-Pohjanmaan alueella vuonna 2009 perustettu yhteistoiminta-alue, johon kuuluvat Alajärvi, Soini ja Vimpeli. Yhteistoiminta-alueen tavoitteita ovat itsenäisten kuntien yhteistyö, lähipalvelujen säilyminen, elinkeinoelämän toimintaedellytysten kehittäminen,

tasapuolisuus ja kustannusten jaon osalta nettokustannusperiaate. Tavoitteena on ollut yhteisen palvelutuotannon pienempi vaihtoehtoinen kustannusten kasvukehitys, sekä toiminnan tehokkuuden ja tuottavuuden lisääminen. Yhteistoiminta-alueen alkaessa vuonna 2009, Alajärvi, Soini ja Vimpeli siirsivät palvelujen tuottamisen kuntien yhteisiin lautakuntiin, kuitenkin kuntien jatkaessa itsenäisinä. Tällä yhteistoiminta-alueen toimintamallilla on saatu pienennettyä kustannusten kasvua. (Kuntien tietopankki/Järvi-Pohjanmaan yhteistoiminta-alue.) Tässä edellä mainitussa esimerkissä ei ole kuitenkaan yhdistetty eri palvelujen hallintoja yhteen esimerkiksi siten, että teknisen ja sosiaali- ja terveystieteiden hallinto olisi yhdistetty, vaan on yhdistetty useamman kunnan saman palvelun hallinnot esimerkiksi Soinin vapaa- ja nuorisotoimen hallinto, Alajärven vapaa- ja nuorisotoimen hallinto sekä Vimpelin vapaa- ja nuorisotoimen hallinto, jolloin resurssit saadaan käytettyä tehokkaammin hallinnon toimiessa keskitetympinä.

Oppilaitosten yhdistämisessä on hyvä miettiä, millaiset organisaatiot ja minkä kokoiset organisaatiot yhdistyvät. Jos yhdistetään monta eri taidemuotoa saman organisaatioon alaisuuteen, olisi sen rehtorilla oltava laaja osaaminen kaikista organisaation edustamista taidemuodoista tai sitten jokaista edustamaa taidealaa johtaisi apulaisrehtori, jolla olisi kyseisestä taidemuodosta tutkinto. On helpompi yhdistää sellaisia opistoja, joissa järjestetään saman taideaineen opetusta ja joissa noudatetaan samaa virkaehtosopimusta. Tällöin opettajien hyödyntäminen oppilaitoksessa on helppoa, kun taas esimerkiksi Soisalo-opistossa on ollut ongelmallista hyödyntää musiikkiopiston opettajia kansalaisopiston opetuksessa juuri näiden erilaisten virkaehtosopimusten takia. Musiikkiopiston ja kansalaisopiston järjestämä opetus on kuitenkin niin erilaisia, niin onko niiden yhdistäminen oikea ratkaisu. Näiden kahden erilaisen oppilaitoksen johtaminen vaatii johtajalta laajaa osaamista.

Soisalo-opisto on kuitenkin onnistunut tässä yhdistymisprosessissa mielestäni tyydyttävästi, prosessi on ollut suuri ja haastava. Haasteita tämä yhdistyminen on tuonut, ja prosessi on vieläkin kesken. Tavoitteena oli musiikkiopiston toiminnan säilyttäminen ja se saavutettiin, mikä on ollut suurin onnistuminen tässä yhdistymisprosessissa. Nyt näyttäisi siltä, että silloisen musiikkiopiston henkilökunta on saavuttanut sen tavoitteensa, jota he tavoittelivat, eli talouden turvaamisen, mutta koska oli asetettu myös muita tavoitteita, joista he eivät olleet tietoisia, heidän pitäisi myös tietää ne tavoitteet, jolloin koko organisaation henkilökunta sitoutuisi uuden organisaation tavoitteisiin. Tällä hetkellä osa organisaation henkilökunnasta on pysähtynyt, koska heille ei ole annettu suuntaa, jota kohti pitäisi mennä, eli yhdistymisprosessi on vielä kesken. Soisalo-opiston rehtori Jouko Pesonen totesi, että keskeneräisyyttä täytyy myös sietää, mikä on hyvä tiedostaa tässä prosessissa, mutta saavuttaakseen parhaan tuloksen, täytyy viedä tämä prosessi loppuun asti eikä jäädä keskeneräisyyteen.

## LÄHTEET

Alijärvi, P. 2009. *Muutosjohtaminen organisaatioiden yhdistymisessä – case Kipulasäätö*.  
Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Hämeen  
ammattikorkeakoulu, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma.

Anttila, P. 2004. *Musiikkiopistopedagogiikan teoriaa ja käytäntöä*. Joensuu:  
Joensuun yliopisto.

Asetus musiikkioppilaitoksista 880/1995. [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), luettu 10.10.2013

Asetus taiteen perusopetuksesta 463/1992. [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), luettu 10.10.2013

Asetus taiteen perusopetuksesta 813/1998. [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), luettu 10.10.2013

Hakonen Marko, Vartiainen Matti & Kokko Niina 2004. *Luottamuksen synty  
hajautetuissa työryhmissä*. *Psykologia* 2,125-133.

Hanhijoki, Ilpo & al (2009 ). *Koulutus ja työvoiman kysyntä 2020. Tulevaisuudentyöpaikat -  
osaajia tarvitaan*. Helsinki.



Holbeche, L.2006. *Understanding change. Theory, implementation and success.* Butterworth-Heinemann, Oxford.

Honkanen Henry 1989. *Organisaation ja työyhteisön kehittäminen . Suuntauksia ja menetelmiä.* Työterveyslaitos, Helsinki.

Järvi-Pohjanmaan yhteistoiminta-alue. Haettu 10.1.0.2011 osoitteesta <http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/hyvakas/hyvakas-tietopankki/yhteistoiminta-alue-elinkeino-teollisuus/>

Huuhtanen Pekka 1994. *Muutoksen hallinta ja johtaminen.* Teoksessa Lindström Kari (toim.) *Terve työyhteisö - kehittämisen malleja ja menetelmiä.* työterveyslaitos, Helsinki.

Fink, D. & L. Stoll 1988. Educational change: easier said than done. Teoksessa Hargreaves, A.,A. Liebermann, M. Fullan & D. Hopkins (toim.) *International handbook of educational change*, 297-321. Kluwer, London.

Juuti, Pauli, 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen .* Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P. & Lindström, K. 1995. *Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos.* Työ ja ihminen. Johtamistaidon opisto. Tutkimusraportti 4. Työterveyslaitos, Helsinki.

Juuti, P.& Virtanen P. 2009. *Organisaatiomuutos.* Keuruu.

KM 1986. Komiteamietintö 1986:12. *Hallinnon hajauttaminen.*

Karhunen, Paula (2005 ): *Musiikin koulutuksesta työelämään*. Kyselytutkimus toisen asteen ja ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneista. Tilastotietoa taiteesta nro 35. Helsinki: Taiteen keskustoimikunta.

Koramo, Marika 2008. *Taiteen perusopetus 2008. Selvitys taiteen perusopetuksen järjestämisestä lukuvuonna 2007-2008*. Opetushallitus 2009.

Koski, A. 2004. *Kuntien rutiiniyhdistyminen ja taitava yhdistyminen* Sisäasiainministeriön julkaisuja 22/2004 .

Kuntien kulttuuritoiminnan tuki- ja kehittämisselitykset. Anita Kangas ja Kalevi Kivistö laatima raportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmänmuistioita ja selvityksiä 2011:12.

Laki musiikkioppilaitoksista 516/1995. [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), haettu 10.10.2013

Laki taiteen perusopetuksesta 424/1992. [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), haettu 10.10.2013

Laki taiteen perusopetuksesta 633/1998. [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), haettu 10.10.2013

Lehto Juhani 1995. *Yhdistämällä lisää tehokkuutta?* Sosiaaliturva 17, 26-29.

Lämsä Anna-Maija & Hautala Taru,2005. *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita.

Länsisalmi Hannakaisa 1995. *Fuusio, alasajo, saneeraus. Miten säilyttää henkilöstön hyvinvointi?* Työterveyslaitos, Helsinki.

Mauno Saija & Virolainen Maarit 1996. *Työntekijät organisaatiomuutoksessa. Muutosten kokeminen, epävarmuus ja hyvinvointi neljässä työorganisaatiossa.* Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita. No.95. Jyväskylä.

Mintzberg, Henry, 1990. *Organisaatiosuunnittelu.* Helsinki: Oy Rastor Ab.

Niiranen, V. 2006. *Lähestymisiä kunta- ja palvelurakennemuutostukseen.* Premissi  
1/2006, 7-9.

Opetushallitus 1974. *Musiikinopetustoimikunnan mietintö.* Komiteamietintö 139, 1974. Helsinki.

Opetushallitus 1995. *Musiikkiopistojen opetussuunnitelman perusteet 1995.* Helsinki: Painatuskeskus.

Opetushallitus 2002. *Taiteen perusopetuksen musiikin laajan oppimäärän opetussuunnitelman perusteet 2002.* Helsinki: Painatuskeskus.

Opetushallitus 2005. *Taiteen perusopetuksen yleisen oppimäärän opetussuunnitelman perusteet 2005*. Helsinki: Painatuskeskus.

Opetusministeriö 2002. *Musiikkialan ammatillisen koulutuksen työryhmän muistio*. 2002. Opetusministeriön työryhmien muistioita 38: 2002. Helsinki.

Opetusministeriö 2009. Opetusministeriön työryhmän muistioita ja selvityksiä 2009:12. *Vapaan sivistystyön kehittämisohjelma 2009-2012. Opetusministeriön asettaman valmisteluryhmän loppuraportti*. Verkkojulkaisu.

Pitkänen, Jaakko, 2006. *Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa*. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1182. Tampere: Tampere University Press.

Pohjannoro, Ulla. 2010. *Soitonopiskelua joustavasti ja yhteisöllisesti. Musiikkioppilaitosten kehitysnäkymiä rehtoreiden arvioimana*. Helsinki: Sibelius-Akatemia.

Pohjannoro, U. & Pesonen, M. 2008. *Musiikkialan ammattilaisten ja harrastajien Kouluttajat Selvitys musiikkioppilaitosten toimintaympäristöjen ja opettajien tulevaisuusnäkökymistä*. Helsinki: Sibelius-Akatemia.

Ramona Anneli, Keskinen Soili & Keskinen Esko 2004. *Oikeudenmukainen johtaminen – arjen kokemuksia ja menetelmiä*. Kuntien eläkevakuutus, Helsinki.

Rissanen Riitta, Sääsä Kaija & Vornanen Jouni 1996. *Uudistuvat organisaatiot – käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta*. Kirjapaino Raamattutalo, Pieksämäki.

Salminen Ari 1995. *Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Hallinnon kehittämiskeskus*. Painatuskeskus Oy, Helsinki.

Schein, Edgar 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Weilin + Göös, Espoo.

Soininen. M. 2009. *Esiselvitys kansalaisopistojen yhteistyömahdollisuuksista*. Tampere.

Stenvall, J.,K. Majonen & A. Syväjärvi 2007. *Kunta- ja palvelurakennemuudistus vaatii muutostojohtamista*. Premissi 3/2007, 6-9.

Sydänmaanlakka, P. 2000. *Älykäs organisaatio – Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Enterprice Adviser kirjasarja numero 17. Jyväskylä.

*Taidekasvatuksen ja kulttuurialan koulutuksen tila Suomessa (2010)*. Opetus- ja kulttuuriministeriön politiikka-analyysi 2010:1.

Talja, H. 2006. *Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa*. Väitöskirja. VTT publications. Tampereen teknillinen yliopisto, tuotantotalouden osasto.

Taskinen, Helena. 2005. *Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen*

*organisaatioiden yhdistämisessä.* Väitöskirja. Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja terveyshallinnon- ja taloudenlaitos.

Temmes Markku 1994a. *Hallinto puntarissa. Hallintouudistusten vertailun mahdollisuudet ja edellytykset.* Painatuskeskus, Helsinki.

Tiedonanto J. Pesonen, 2013

Tilastokeskus Väestörakennetaulukot 2007

Valpola, Anneli 2004. *Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön niksit.* WSOY.

Valtiovarainministeriö 28/2012. *Aluehallintouudistuksen toimeenpano ja toteutuminen. Työryhmän raportti eduskunnalle annettavaa selontekoa varten.* Valtiovarainministeriön julkaisuja.

Vepsäläinen Kerttu 1994. *Henkilöstön kehittäminen ankarassa muutospaineessa. Kertomuksia organisaatioiden osaamisesta ja oppimisesta.* Painatuskeskus Oy, Helsinki.

Viitala, R. 2006. *Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön.* Otava, Helsinki.

Viitala, R. 2004. *Henkilöstöjohtaminen.* 4.p. Helsinki.

de Woot. 1996. *Managing change at university. Journal of the association of european universities* CRE-action 109, 19-28.

## **HAASTATTELUKYSYMYKSET**

### **1) MUUTOKSEN TARVE**

1. Miksi päädyttiin näiden organisaatioiden yhdistymiseen?
2. Miksi päädyttiin juuri tällaiseen organisaatio-malliin?
3. Kenen aloitteesta yhdistymisprosessi käynnistyi?

### **2) YHTEINEN VISIO MUUTOKSEN TAVOITTEISTA JA SISÄLLÖSTÄ**

4. Oliko kaikilla muutokseen osallistuneilla (rehtorit ja opettajat, toimistohenkilöstö) yhteinen visio ja käsitys uudistuksen tavoitteista ja sisällöstä ?
5. Mitkä olivat yhdistymisprosessin keskeiset tavoitteet ja toimenpiteet?
6. Miten varmistettiin yhteisen vision syntyminen?
7. Miten varmistettiin kaikkien vaikuttamismahdollisuudet yhdistymisprosessin tavoitteista, sisällöstä ja toteutustavoista?

### **3) MUUTOSKAPASITEETTI JA VALMIUS**

8. Miten varmistettiin muutoksessa tarvittavien resurssien ja osaamisen riittävyys?
9. Millä osa-alueilla on tullut esiin osaamisen kehittämistarpeita?



10. Varattiinko yhdistymisprosessiin riittävästi aikaa?

#### 4) MUUTOKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

11. Onko yhdistymisprosessin toteuttaminen ollut hyvin suunniteltua?

12. Toteutuiko yhdistyminen suunnitelmallisesti ja organisoidusti?

13. Miten prosessia johdettiin koko organisaation tasolla ja paikallistasolla?

14. Onko yhdistymisen myötä saatu resurssit tehokkaammin käyttöön?

15. Saatiinko hallinnon ja työnjaon suunnittelun myötä tehoa ja laatua toimintaan?

16. Onko opettajien työsuhteisiin saatu parannuksia yhdistymisprosessin myötä?

17. Onko seutuopistolla ollut enemmän mahdollisuuksia osallistua erilaisiin hankkeisiin?

18. Onko kurssitarjontaa voitu laajentaa yhdistymisen myötä?

19. Selitettiinkö henkilöstölle muutoksen tavoitteista, suunnasta, sisällöstä ja toteutuksesta?

20. Tiedotettiinkö kaikille riittävästi yhdistymisprosessin tavoitteista ja suunnasta?

21. Saivatko työntekijät riittävästi tukea yhdistymisprosessin aikana?

22. Saivatko työntekijät osallistua muutoksen toteuttamiseen, miten?

23. Ovatko työntekijät kokeneet tullessa ”yhdeksi ja samaksi porukaksi?”
24. Miten eri toimintakulttuurit on saatu sovitettua yhteen?
25. Näkyikö henkilöstössä uupumista tai muita työhyvinvointia laskevia seikkoja yhdistymisprosessin aikana ja sen jälkeen?
26. Osallistuiko henkilöstö aktiivisesti yhdistymisprosessin toteuttamiseen?
27. Koetiinkö yhdistymisen innostavaksi asiaksi?
28. Onko seutuopiston sivupisteissä jatkettu lähijohtoa?
29. Millaisia seurauksia yhdistämisillä on ollut eri osapuolille?
30. Mitkä tekijät henkilöstön näkökulmasta ovat yhdistymisprosessien johtamisessa merkityksellisiä ja tärkeitä?
31. Mitkä ovat muutoksen onnistumisen kannalta keskeisiä tekijöitä, jotka tulisi lähitulevaisuudessa huomioida?
32. Miten yhdistymisprosessi on parantanut opistojen mahdollisuuksia tarjota kuntalaisilleen palveluja?
33. Mitkä ovat olleet parhaita onnistumisia?

