

# Kollegiaalinen ja manageriaalinen johtaminen suomalaisissa yliopistoissa

Elias Pekkola

## ABSTRACT

Collegial and managerial management in Finnish universities

This article is based on the Changing Academic Profession Survey conducted in Finland in 2007–2008. In the article, the two major types of management in Finnish universities (managerial and collegial) are studied, and the effects of management on academic work are examined. The article questions the dichotomist view of management in universities and argues that collegial and managerial management each include distinct cultural and structural aspects that should not be confused with each other.

## JOHDANTO: KOLLEGIAALISEN JA MANAGERIAALISEN JOHTAMISEN RISTIRIITA

Artikkeli perustuu vuosina 2007–2008 toteutettuun Muuttuva akateeminen professio -kyselyyn (tarkemmin ks. Aarrevaara & Pekkola 2010). Artikkelissa tarkastellaan yliopistojohtamisen manageriaalista ja kollegiaalista ulottuvuutta arvo- ja rakennäkökulmasta sekä suhteutetaan yliopistojohtaminen osaksi valtionhallinnon johtamisparadigman muutosta. Analyysin perusteella manageriaalisen ja kollegiaalisen johtamisen välinen dikotominen vastakkainasettelu on kyseenalainen. Artikkelissa tarkastellaan, mitä manageriaalinen ja kollegiaalinen johtaminen ovat tämän päivän suomalaisissa yliopistoissa, ja minkälaisia vaikutuksia manageriaalisilla rakenteilla ja johtamiskulttuurilla on akateemiseen työhön.

Yliopistojohtamisen on nähty olevan muuttumassa kollegiaalisesta kohti manageriaalista johtamista (Aarrevaara & Hölttä 2008, 119). Tässä mielessä yliopistojen johtamisesta käyty keskustelu eroaa muilla julkisen sektorin aloilla käydyistä keskustelusta, joissa vastakkain asetetaan usein vanha legalistinen (byrokraattinen) johtamisjärjestelmä ja uudet manageriaaliset julkisjohtamisen järjestelmät. Keskusteluja yhdistää kuitenkin uuden ja vanhan vastakkainasettelu (vrt. Julkunen 2008), josta usein muodostuu taloudellisten välttämättömyksien ja arvofundamenttien leimaama hyvä-pahaväittely. Yliopistojen johtamisesta käytävä keskustelu on Suomessa kansainväliseen tapaan asemoitu-

nut varsin dikotomiseksi ja yksinkertaistavaksi (vrt. Kolsaker 2008, 14). Argumentoinnin erilaisten johtamistapojen puolesta ja vastaan tekee erityisen kiivaaksi se, että johtamisesta käytävä keskustelu on kietoutunut yliopistojen arvoista käytävään keskusteluun (Kogan & Teichler 2007, 11). Yliopistojen kohdalla erityisesti akateemisen vapauden loukkaaminen ja suojeleminen ovat nousseet johtamiskeskustelussa kantavaksi teemaksi.

Suomessa manageriaalisia johtamisvälineitä on implementoitu byrokraattisen valtionhallinnon sisällä myös yliopistoihin osana julkishallinnon uudistuksia. Myös meillä johtamisen käytänteet ovat rakentuneet yliopistoille tyypilliseen tapaan kerroksittain toistensa päälle ja niiden erottelu on vaikeaa (vrt. Farnham 1999, 29). Manageriaalisen johtamisen rantautuminen yliopistoihin on liittynyt voimakkaasti valtion ohjaukseen, eikä yliopiston johtoa ja valtion ohjausta ole voitu erottaa täysin toisistaan. Valtion keskushallinnon tasolla tehdyt johtamisratkaisut, kuten uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotto, tulosneuvottelut ja value for money -ajattelu on valutettu myös yliopistoihin, kuten muihinkin valtion tilivirastoihin (mm. VM 2007; vrt. Summa & Virtanen 1998; Virtanen 1996). Yliopistojen johtamisjärjestelmistä käyty keskustelu onkin jäänyt liian usein varsin yleiselle tasolle ja se on koskenut yhteiskuntapolitiista muutosta johtamisen sijaan.

Yliopistojen johtamisjärjestelmiä ja niihin läheisesti liittyviä laatukäsityksiä sekä hallintakulttuureita on tyytelyt varsin usealla tavalla. Monitahoisetkin luokitellut asettuvat yleensä polarisaatiojanalle kollegiaalisen (heterarkkisen) ja manageriaalisen (toimitusjohtajamallin) johtamistavan löytyessä janan vastakkaisista päistä. (mm. Farnham 1999; Ursin 2007; Yelder & Codling 2004; Mälkiä & Vakkuri 1998, 21). Manageriaalinen johtaminen liitetään uusliberaaliin politiikkakäsitykseen ja kontrolliin, kun taas perinteinen yliopistojohtaminen liitetään liberaaliin traditioon ja kollegiaaliseen päätöksentekoon. Kollegiaalinen ulottuvuus liitetään usein vanhaan humboldtilaiseen ja manageriaalinen uuteen yrittäjämäiseen yliopistokäsitykseen. Manageriaalisen johtamisen tyypillisiä tunnuspiirteitä ovat ”kova” ammattijohtajuus, linjajohtaminen, tuloksien maksimointi, yksityistäminen, kilpailuttaminen ja omistautumi-

nen instituutiolle. Traditionaalinen kollegiaalinen johtaminen sen sijaan perustuu ”pehmeälle” johtamiselle, professionaalille konsensukselle ja johtamiselle, omistautumiselle professionaalisille arvoille ja luottamukselle. Manageriaalinen tilivelvollisuus on luonteeltaan ex-post -tyyppistä kun kollegiaalinen tilivelvollisuus rakentuu ex-ante -asetelman varaan. (Olssen 2002, 45.)

Käsitys yliopistojohtamisesta kantaa varsin usein mukanaan ajatuksen ideaaliyliopistosta mutta myös (talous)poliittisia käsityksiä. Lähes maailmankatsomuksellisten näkökulmaerojen vuoksi korkeakoulututkimuksen artikkeleissa vastakkain asetetaan usein manageriaalinen toimitusjohtajamalli ja työyhteisön autonomisiin kehittämisyrittämyksiin ja henkilöstön osaamisen hyödyntämiseen perustuva heterarkkinen johtamismalli (vrt. Mälkiä & Vakkuri 1998, 21), jotka kuitenkin ovat vain ideaalisia konstruktioita, eivätkä siten toisiaan poissulkevia. Dikotomisoituneessa johtamiskeskustelussa myös johtamisen taustalla olevat arvot on jaettu markkina-arvoiksi ja akateemiseksi arvoiksi, vaikka jaon ei välttämättä tarvitse olla näin selkeä. Mustajoki (2002, 136) on osuvasti todennut, ettei humboldtilaisen yliopistoperinteen vaalimisen tarvitse automaattisesti tarkoittaa sitä, että yliopistoinstituutiota ei voisi tai tulisi aktiivisesti johtaa. Se ei myöskään sulje pois mahdollisuutta, että hallintohenkilöstö tai ammattijohtaja ei voisi toimia traditionaalisten päämäärien saavuttamiseksi.

Osa tutkijoista on nähnyt yliopistojohtamisen ajautuneen umpikujaan. Heidän mukaansa nykyisiä massayliopistoja ei enää kyetä johtamaan eliittiyliopistojen ajalta periytyvällä perinteisellä kollegiaalisella tavalla. Yliopistojen kasvamisen myötä myös niiden kytkökset yhteiskuntaan ovat muuttuneet. Kasvat paineet hankkia ulkopuolista rahoitusta ja ylläpitää yhteyksiä sidosryhmiin ovat tehneet ammattimaisen johtajuuden elinehdoksi yliopistoille. Monien korkeakouluhallinnon teoreetikoiden ja käytännön toimijoiden mielestä yliopistot ovat jo kapitalisoituneet. Muutos kohti yrittäjämäistä yliopistoa tai akateemista kapitalismia on nähty välttämättömänä. (Clark 1998; Slaughter & Leslie 1997; Winter 1995; Gibbons ym. 1994; Hölttä 2000; Etkowitz & Leydesdorff 1998.) Toisaalta kriittiset äänet ovat varoitelleet, että uuden johtamistavan myötä julkishallinto

läpikapitalisoituu, markkinoituu tai mcdonaldisoituu, minkä yliopistokontekstissa on pelätty tarkoittavan riippumattoman tutkimuksen loppua (mm. Ritzer 2004; Parker & Jary 1995; Julkunen 2006; Patomäki 2007; Eräsaari 2002; vrt. Rinne & Koivula 2005; Raunio 2007; Power 1997; Rekilä 1998).

Suomessa käsitykset manageriaalisesta johtamisesta vaihtelevat. Toiset ovat sitä mieltä, että manageriaalisesta tulosperustaisesta johtamisesta tulisi luopua, jotta yliopistoyhteisöt eivät hajoiisi (Patomäki 2005, 148; Pirttilä & Eriksson-Piela 2004, 94). He näkevät manageriaalisen johtamisen vastakkaiseksi akateemiselle johtamiselle. Manageriaalisen johtamisen vastustamisella he puolustavat professionaalista autonomiaa ja tavoitteenasettelua. Toiset taas argumentoivat varovasti tulosjohtamisen puolesta nojautuen lähinnä tulosindikaattorein mitattuihin tuottavuuden kasvuihin (Kuoppala 2005, 353; Hölttä & Rekilä 2003, 69). Heidän näkemyksensä mukaan manageriaalinen johtaminen on vaihtoehto kankealle sisäänpäin kääntyneelle byrokralialle. Kannattamalla tulosperustaista johtamismallia he painottavat, että tehokkuus ja tavoitteet tulisi määritellä yhteistyössä yliopistoja ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Manageriaalisen tulosjohtamisen tilalle on ehdotettu esimerkiksi tieteellistä itsehallintoa (Patomäki 2005, 148) ja kokonaisvaltaista laatujohtamista (Pirttilä & Eriksson-Piela 2004, 94), joiden avulla – professionaalisen autonomian lisäksi – voitaisiin taata henkilöstön osallistuminen.

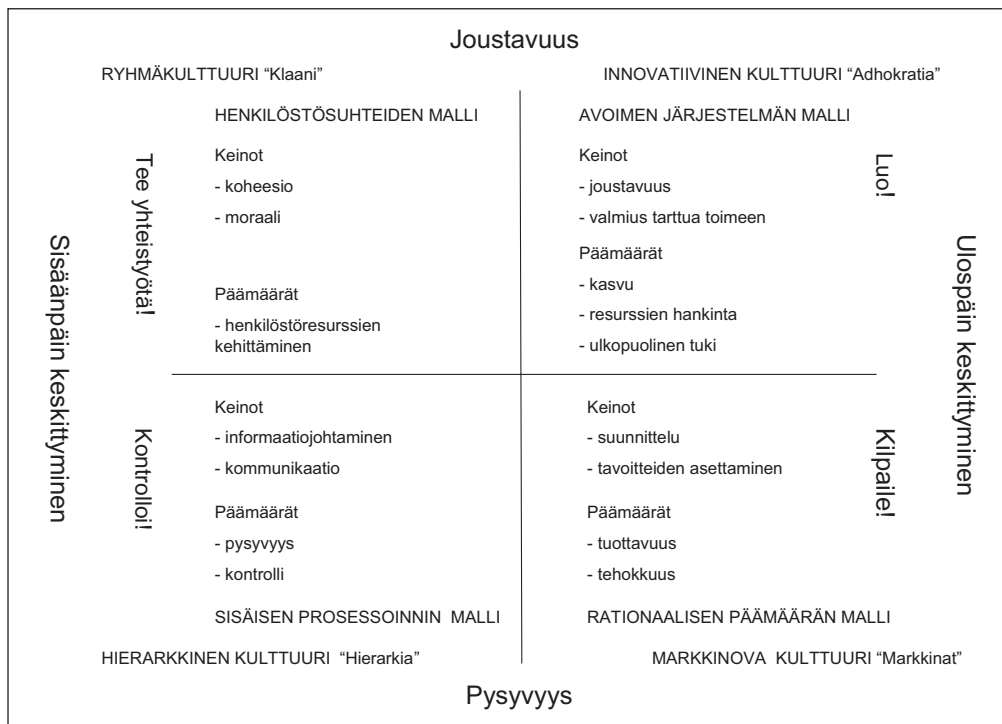
Aikalaiskeskustelussa perinteinen kollegiaalinen johtaminen asetetaan usein uusia trendejä paremmaksi (ks. esim. Tomperin 2009 toimittama teos). Se lienee kuitenkin enemmänkin osa kollektiivista nostalgista käsitystä akateemisesta työstä (vrt. Ylijoki 2005) kuin todellinen kuva yliopiston toiminnasta aiemmin. Tyypillistä onkin niputtaa kaikki organisaation ominaisuudet manageriaalinen–kollegiaalinen–käsitemparin alle. Retoriikan ja profession voimasta korkeakoulukeskustelussa hyvän esimerkin antaa Maurice Kogan (2000, 211), joka on huomauttanut että kollegiaalisuutta käytetään varsin usein kiertoilmauksena eliitille. Kollegiaalisuuden konnotaatiot ovat selvästi myönteisempiä kuin epätasa-arvoiselta haiskahtavan eliitin konnotaatiot.

## KOLLEGIAALISUUS JA MANAGERIAALISUUS KULTTUURINA

Yliopisto-organisaatiolle on tyypillistä, että sen sisällä työskentelee joukko melko autonomisia ryhmittymiä, jotka ovat riippuvaisia toisistaan. Tämä tekee yliopisto-organisaatiosta luonteeltaan selvästi poliittisen joskin konsensusorientoituneen. Yliopistoinstituutiota onkin syytä tarkastella ja tulkita poliittisten mallien, sosiaaliskognitiivisten mallien tai kulttuurin käsitteen kautta. (Steck 2003, 66, 77.) Kuten edellä on kuvattu, johtamiskeskustelussa ei voida sivuuttaa kysymystä johtamisen päämääristä ja arvoista. Quinnan ja Rohrbaughin (1983) organisaatioiden tehokkuuskäsityksiä typologisoivasta tutkimuksesta on saanut alkunsa monivivahteinen ja empiirisesti hyvin dokumentoitu kilpailevien arvorakenteiden tutkimus. Kilpailevien arvorakenteiden viitekehys auttaa hahmottamaan dikotomista keskustelua, jonka taustalla lähes aina vaikuttavat erilaiset arvot ja lopulta vaikuttavuuskäsitykset.

Quinnan ja Rohrbaughin mukaan organisaatioteoriaa on vaikea rakentaa ottamatta huomioon vaikuttavuutta (effectiveness<sup>1</sup>). Quinnan ja Rohrbaugh painottavat, että vaikuttavuus on arvosidonnainen konstruktio, jolle voidaan antaa samassakin organisaatiossa monenlaisia merkityksiä. Vaikuttavuuden määritelmien moninaisuudesta on seurannut huomattavaa epätietoisuutta ja hämmennystä alan kirjallisuudessa. (Quinn & Rohrbaugh 1983, 363.) Vastaava hämmennys on havaittavissa myös käytännön yliopistomaailmassa. Hallintohenkilöstön ja akateemisen henkilöstön erilaiset käsitykset toiminnan tarkoituksenmukaisuudesta ja vaikuttavuudesta tuntuvat usein ratkaisemattomilta. Tässä mielessä vaikuttavuuden ja päämäärien määrittely avoimesti on tärkeää ja helpottaa keskustelua johtamisesta.

Quinn ja Rohrbaugh (1983) esittelivät jo 1980-luvulla varsin kattavan tyypittelyn organisaatioiden erilaisista keskenään ristiriitaisista tehokkuuskäsityksistä. Heidän mukaansa organisaatioiden arvoja voidaan tyypitellä kolmella ulottuvuudella: organisaation dynaamisuuteen liittyvällä joustavuus–pysyvyys-ulottuvuudella, organisaation suuntautumista kuvaavalla sisäisen–ulkoisen-ulottuvuudella ja kolmannella



Kuvio 1. Kilpailevien arvojen lähestymistapa ja erilaiset organisaatiokulttuurit (mukaillen Quinn & Rohrbaugh 1983; Cameron & Quinn 1999; Quinn ym. 2007).

ulottuvuudella, joka erottelee vaikuttavuuden päämäärät ja keinot. (ks. kuvio yksi).

Ulottuvuuksien avulla voidaan muodostaa neljä toisistaan poikkeavaa arvomallia, organisaatiokulttuuria ja toiminnan imperatiivia. Joustavan ja sisäänpäin kääntyneen organisaation arvot perustuvat henkilöstösuhteille. Organisaatioon muodostuu ryhmäkulttuuri, jonka ensisijainen toiminnan imperatiivi on yhteistyö. Joustavan mutta ulospäin suuntautuneen organisaation arvot suuntaavat organisaatiota kohti ulkopuolista yhteiskuntaa ja muodostavat avoimen järjestelmän mallin. Organisaatiota luonnehtii innovatiivinen kulttuuri. Toiminnallinen imperatiivi on uuden luomisen vaatimus. Pysyvyyteen ja kontrolloihin tähtäävä organisaatio, joka on kuitenkin suuntautunut ulospäin, rakentaa toimintansa päämäärärationaalisten arvojen varaan. Organisaatiossa vallitsee markkinoiva kulttuuri ja toimintaa ohjaa kilpailun vaatimus. Organisaation, joka

on kontrolloiva ja sisäänpäin suuntautunut, arvojen pohjalta muotoutuu sisäiseen prosessiin tukeutuva (byrokraattinen) malli. Kulttuuria kuvailee hierarkkisuus, ja toiminnan imperatiivi on kontrolli. (Quinn & Rohrbaugh 1983; Cameron & Quinn 1999; Quinn ym. 2007.)

Quinnin ja kumppaneiden mallin taustalla on ajatus siitä, että kuviossa kaksi ristikkäin olevaa mallia ovat kauimpana toisistaan ja niiden välille muodostuvat suurimmat jännitteet. Yliopistojen tapauksessa henkilöstösuhteiden mallia voitaisiin kuvata kollegiaalisena heterarkkisena mallina, ja rationaalisen päämäärän mallia manageriaalisena toimitusjohtajamallina. Näiden mallien välinen arvostiriita on kaikkein syvimpänä. Yliopistojen kohdalla tarkastelusta tekee mielenkiintoisen tieteenala- ja instituutioulottuvuuden ero. Tieteen arvot ja päämäärät ovat erilaisia kuin yliopisto-organisaation arvot ja päämäärät. Mikäli näitä kahta ei kyetä erottamaan toisistaan, ovat ne jatkuvasti

ti ristiriidassa keskenään. Ylipistoissa työnjako onkin perinteisesti perustunut implisiittiseen matriisirakenteeseen, jossa tieteenalajakoa leikkaavat yliopistohallinnon tehtäväalueet.

### **KOLLEGIAALISUUS JA MANAGERIAALISUUS PÄÄTÖKSENTEKO- RAKENTEINA**

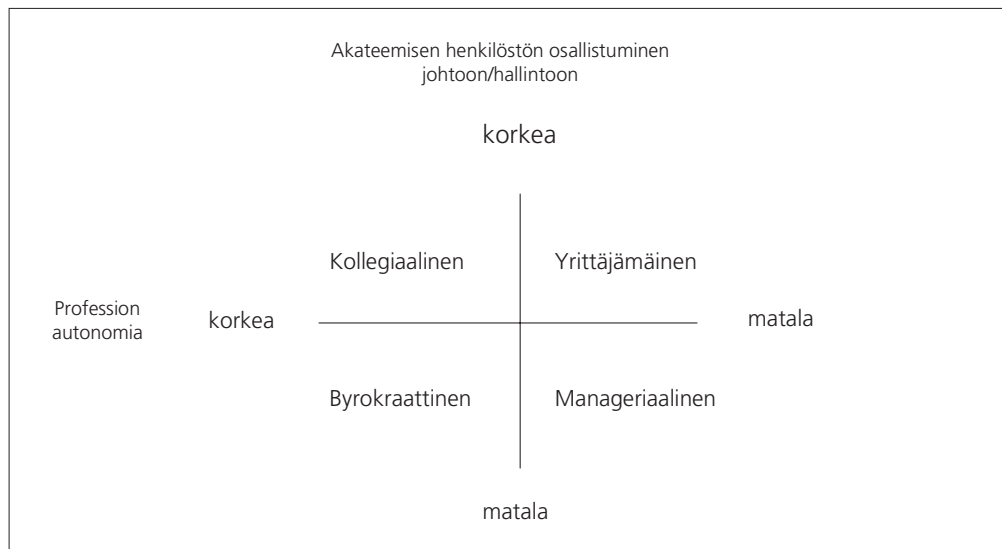
Yliopistojen johtamiskeskustelun polarisoinnin taustalla voidaan nähdä yleisen yhteiskunnallis-hallinnollisen muutoksen sekä vaikuttavuus- ja arvokeskustelun lisäksi niiden matriisirakenne. Yliopistojen matriisiorganisaation varmasti tunnetuin luonnehdinta löytyy Clarkin (1983) klassikkoteoksesta *The Higher Education System*. Clarkin mukaan yliopistot ja niissä tehtävä työ organisoituvat kahdella ulottuvuudella: tieteenalojen ja instituutioiden mukaan. Tieteenalat ovat Clarkin mukaan ”tuotantolinjoja”, jotka eivät tunne välttämättä edes valtion rajoja. Sen sijaan instituutiot (enterprises) ovat keskittyneet fyysisesti tiettyihin tiloihin. Vaikka yliopistolaiset ovat palvelusuhteessa yliopistoihin, tieteenalat ovat heille ensisijaisia identiteetin lähteitä. (Clark 1983, 28–34.) Matriisirakenteen johdosta hallinto- ja akateeminen työvoima erotellaan vahvasti toisistaan ja niiden päämäärät nähdään erilaisina. Yksinkertaisin tapa tarkastella akateemisen ja hallinnollisen johtamisen dikotomiaa on kiinnittää huomio siihen kuka päätöksiä tekee, ja ovatko päätökset ensisijaisesti akateemisia vai hallinnollisia.

Klassiseen kahden ulottuvuuden muodostamaan johtamisongelmaan tarjotaan kirjallisuudessa ratkaisuksi varsin usein kaksi vastakkaista johtamisjärjestelmää tai niiden kombinaatio, jossa vastakkaisuus on huomioitu (vrt. Kogan & Teichler 2007, 11). Yhtenä ratkaisuna vastakkainasetteluun on esitetty kahden ulottuvuuden erottamista toisistaan. Esimerkiksi Yelder ja Codling ehdottavat, että akateeminen johtaminen ja manageriaalinen johtaminen tulisi pitää erillään. Jaetun johtajuuden mallissa molemmat johtamisen muodot ovat yhtä tärkeitä, mutta tehtävät ovat eriytettyjä ja johdon auktoriteetti perustuu eri asioihin. Akateemisen johdon asema perustuu kokemukseen, oppineisuuteen, henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja tieteelliseen meritoitumiseen. Manageriaalinen johto

taas nojaa muodolliseen asemaan, tehtävä- ja tulosvastuuseen, kontrolliin sekä muodolliseen asemaan liitettyyn toimivaltaan. Toimiva johtamisjärjestelmä muodostuu, kun nämä kaksi saadaan toimimaan yhteistyössä (vrt. Yelder & Codling 2004, 322–24). Yksittäisen johtajan ei näin ollen tarvitse jatkuvasti tasapainotella kahden erilaisen, akateemisen ja hallinnollisen, johtajaposition välillä.

Farnham (1999, 18–20) on tiivistänyt johtamisesta käytyä keskustelua. Hän luokittelee yliopistojohtamista kahdella ulottuvuudella: professionaalisen autonomian ja akateemisen henkilöstön osallistumisen kautta. Hänen luokittelunsa tuloksena saadaan kuviossa kaksi esitetty nelikenttä, jossa tiivistyy neljä heuristista johtamisen mallia. Farnhamin jaottelu tuo keskusteluun tärkeän ulottuvuuden: akateemisten työntekijöiden autonomian. Professoreiden puolustama autonomia laskee siirryttäessä vanhasta kollegiaalis-byrokraattisesta järjestelmästä kohti manageriaalista johtamismallia, mikä aiheuttaa muutosvastarintaa. Toisaalta siirryttäessä massayliopistojen byrokraattisista rakenteista kohti yrittäjämäisiä käytänteitä, erityisesti hierarkiassa alempien henkilöstöryhmien osallistumismahdollisuudet saattavat kasvaa. Tämä saattaa jakaa yliopistolaisten suhtautumista johtamisen uudistuksiin. Vaikka Farnham luokittelee johtamista kahdella ulottuvuudella, hänkin on valmis asettamaan johtamismallit yksiuolotteiselle tasolle, jonka ääripäässä ovat kollegiaalinen ja manageriaalinen johtamismalli.

Farnhamin ja Quinin typologioilla on yhtymäkohtansa, vaikka ne on rakennettu eri ulottuvuuksien varaan: edellinen kuvaa organisaation arvoja ja kulttuuria, jälkimmäinen organisaation päätöksentekoa ja valtarakenteita. Innovatiivinen organisaatiokulttuuri arvoineen on lähellä yrittäjämäisen yliopiston käsitettä. Rationaalisen päämäärän malli ja markkinoiva kulttuuri voidaan liittää manageriaaliseen yliopistoon. Sisäisen prosessoinnin malli ja hierarkkinen johtamiskulttuuri viittaa byrokraattiseen organisaatioon (tilivirastoyliopistoon) ja ryhmäkulttuuria voitaneen pitää kollegiaalisuuden serkkuna. Kulttuuria ja päätöksentekorakenteita ei kuitenkaan voida samaistaa toisiinsa, eikä toinen vaikuta vain toiseen, vaan vaikutus on kahdensuuntaista.



Kuvio 2. Johtamisjärjestelmien ideaalimallit (Farnhamn 1999, 18).

Yhdistämällä kaksi edellä mainittua mallia voitaisiin siis sanoa, että sisäänpäin suuntautuneeseen organisaatiokulttuuriin ja arvorakennelmiin liittyy korkea profession autonomia (norsunluutorni, temppele) ja ulospäin suuntautuneeseen kulttuuriin rajoitettu autonomia (markkinayliopisto, basaari). Tämä on hyvin ymmärrettävää resurssi riippuvuusteorian näkökulmasta. Erilaiset vaikuttavuuskäsitykset ja arvovakenteet muokkaavat myös johtajan roolista erilaisia. Yliopistoissa nämä johtajan roolit ovat varsin usein ristiriidassa. Juuri tähän ongelmaan Yelder ja Codling (2004) esittävät ratkaisuksi akateemisen ja manageriaalisen johtamisen erottamista.

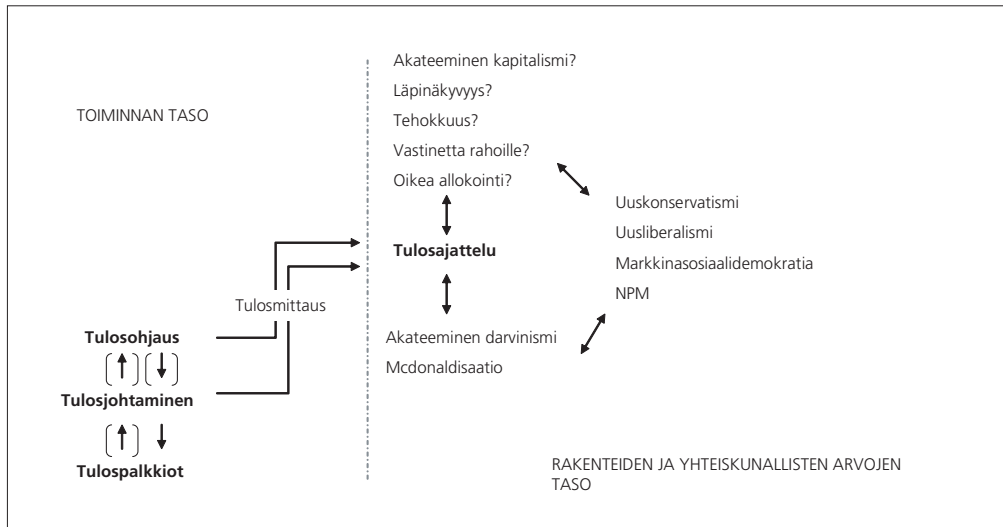
### Manageriaalinen johtaminen osana valtionhallinnon uudistusta

Yliopistoista tekee omaleimaisia organisaatioita yrityksiin verrattuina se, että erilaiset päämäärät ovat ainakin retoriikan tasolla voimakkaasti sidottuja valtiollisiin rakenteisiin. Ulospäin suuntautuneet tehtävät on mielletty usein ministeriöstä annetuiksi hallinnon tehtäviksi. Yliopistoissa käytävä keskustelu organisaation tavoitteista ja johtamistavoista ei ole ainoastaan korkeakoulusektorin kysymys vaan se liittyy

laajemmin valtionhallinnon uudistukseen. Yliopiston ns. kolmas tehtävä ja muut yritykset määrittellä yliopistojen päämääriä myös yliopistojen ulkopuolisia tahoja palveleviksi ja hyödyttäväiksi ovat osoituksia tarpeista jäsentää yliopistojen päämääriä ulkopuolisten silmin.

Tulosajattelu on avainkäsite hahmotettaessa yliopistojohtamisen ja valtiollisen ohjauksen välistä suhdetta, sillä tulosajattelun sateenvarjon alle tiivistyy uuden julkisjohtamisen logiikka. Se liittyy yliopistoissa käydyin johtamiskeskustelun voimakkaasti yleiseen uuden julkisjohtamisen doktriiniin. Tulosajattelun voidaan katsoa konkretisoituvan ainakin kahdella tavalla: tulosohjauksena ja tulosjohtamisena, joita arkielämässä käytetään varsin usein synonyymeinä. Tulosohjaus voidaan kuitenkin käsitteellisesti erottaa tulosjohtamisesta.

Tulosohjauksella viitataan yleensä valtionhallinnossa koko hallinnon läpi kulkevaan ohjauksetjuun, joka muodostuu tulosneuvotteluista ja erilaisista suunnitteluasiakirjoista. Tulosjohtamisella taas viitataan organisaation yksilöön tai yksikköön kohdistuvaan sisäiseen johtamisprosessiin, jolla pyritään vahvistamaan tuotavaa ja taloudellista toimintaa. (Vrt. Treuthardt 2005, 207–210; Virtanen 1996, 3.) Suomalaisessa yliopistokontekstissa näiden erottaminen on



Kuvio 3. Tulosajattelun tasot, syyt ja seuraukset.

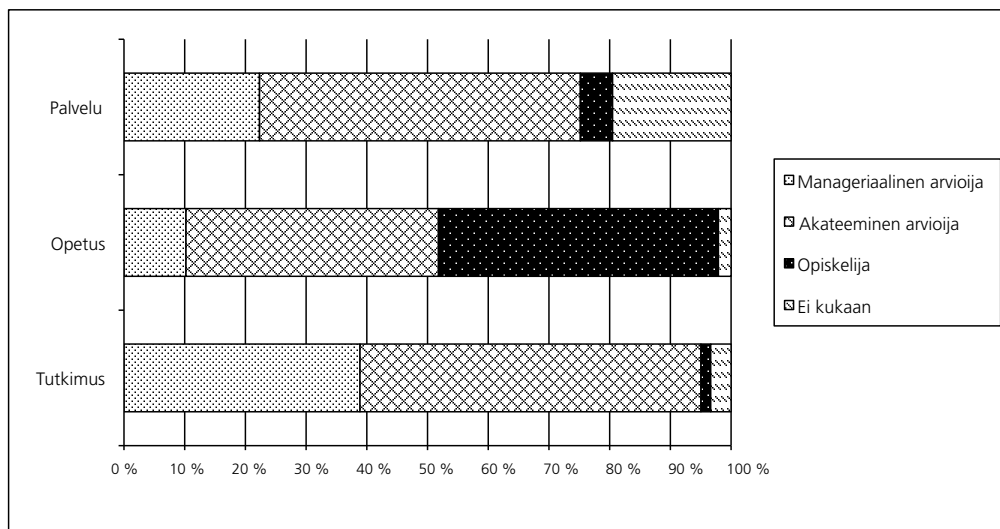
kuitenkin vaikeaa, sillä periaatteessa organisaation sisäiset, yksilötasolle ulottuvat käytänteet, on määritelty ministeriötasolla. (vrt. Treuthardt 2004.) Johtaminen ja ohjaus sekoittuvat siis toisiinsa. Esimerkiksi tulospalkkiot, jotka ovat tyypillisiä johtamisvälineitä, ovat osa koko valtionhallinnon läpi ulottuvaa tulosohjausta (myös Virtanen 1996,1 sekä Summa & Virtanen 1998, 123). Sinällään tässä ei ole mitään ristiriitaa: tulosohjauksessa on päätetty tulospalkkioiden käyttöön otosta virastojen sisäisessä johtamisessa (virkaehtosopimusten kautta), minkä jälkeen tulokseen perustuvaa palkitsemista on käytetty osana organisaation omaan toimivaltaan perustuvaa sisäistä johtamista.

Arkikielisen keskustelun lisäksi myös akateeminen ja virkamieskeskustelu käyttävät näitä termejä sekaisin. Käsitteiden välisiä yhteyksiä voidaan hahmottaa kuvion kolme avulla. Sekaannus syntyy useimmiten siitä kun tulosajattelun mekanismeja, tulosjohtamista ja tulosohjaamista, käytetään synonyymisesti. Tulosajatteluun liitettyjä toimintoja yhdistää mitattavuus. Tulosohjaus, tulosjohtaminen ja tulospalkkaus perustuvat tulosmittaukselle. Tulosajattelun voidaan katsoa syntyvän sen mekanismeista tai sen taustalla olevista talous- ja yhteiskuntateorioista käsin.

Varsinaisen haasteen yliopistojen johtamiselle asettaa se, että keskustelut käydään usein arvojen tasolla pohtien tulosajattelun taustalla olevia, koko julkista sektoria koskevia arvokenteitä. Varsinainen johtamisen (toimintana) kehittämiseen tähtäävä keskustelu on jäänyt vähemmälle ja keskustelua on leimannut vastakkainasettelu julkishallinnon mekanismien ja akateemisen työn kanssa. Molempien tasojen keskustelu on tärkeää ja lopulta myös johtamisen toimintamallit toimivat arvokenttien pohjalla. Ongelmia aiheuttaa kuitenkin se, että saman keskustelun osanottajat saattavat operoida aivan eri tasolla, jolloin käsitteet jäävät hahmottomiksi. Johtaminen ja ohjaus, joita ei ehkä tarkoituksellisesti erotella, rinnastuvat kontrolliksi eivätkä mahdollistaviksi tekijöiksi. Johtaminen on voitu työntää pois pöydältä ikään kuin vieraana tulijana yliopisto-organisaatiossa, vaikka tulosjohtaminen on vain yksi johtamisen väline.

### EMPIIRINEN TARKASTELU

Vuosien 2007 ja 2008 taitteessa toteutettuun Muuttuva akateeminen professio -kyselyyn vastasi 1115 yliopistojen päätoimista opetus- ja tutkimushenkilökuntaan kuuluvaa työntekijää



Kuvio 4. Akateemisten tahojen, manageriaalisten tahojen ja opiskelijoiden ensisijainen vaikutusvalta eri päätöksentekoaalueilla.

ja 334 ammattikorkeakoulujen työntekijää. Aineisto vahvistaa käsitystä siitä, että korkeakoulusektorit ovat keskenään hyvin erilaisia ja että niiden johtamista on syytä käsitellä erillisinä asioina. Ammattikorkeakouluihin verrattuna yliopistojen johtamiselle on tyypillistä löyhä koordinointi ja vastuun jakautuminen yksikkötasolle. Yliopistojen vastaajat mielsivät myös ammattikorkeakoulujen vastaajia useammin korkeakoulun päätöksentekojärjestelmän kollegiaaliseksi ja harvemmin ylhäältä alas-suuntautuneeksi. (Aarrevaara & Pekkola 2010, 95–103.)

Yliopistojen osalta aineisto muodostaa melko hyvin edustavan otoksen Suomen yliopistokentästä. Silloisista opetusministeriön hallinnonalaan kuuluvista yliopistoista yhdeksäntoista kahdestakymmenestä osallistui kyselyyn. Myös tieteenalat olivat verrattain hyvin edustettuina, joskin luonnontieteet olivat hieman yliedustettuina ja tekniset tieteet aliedustettuina. (Aarrevaara & Pekkola 2010, 21–23.)

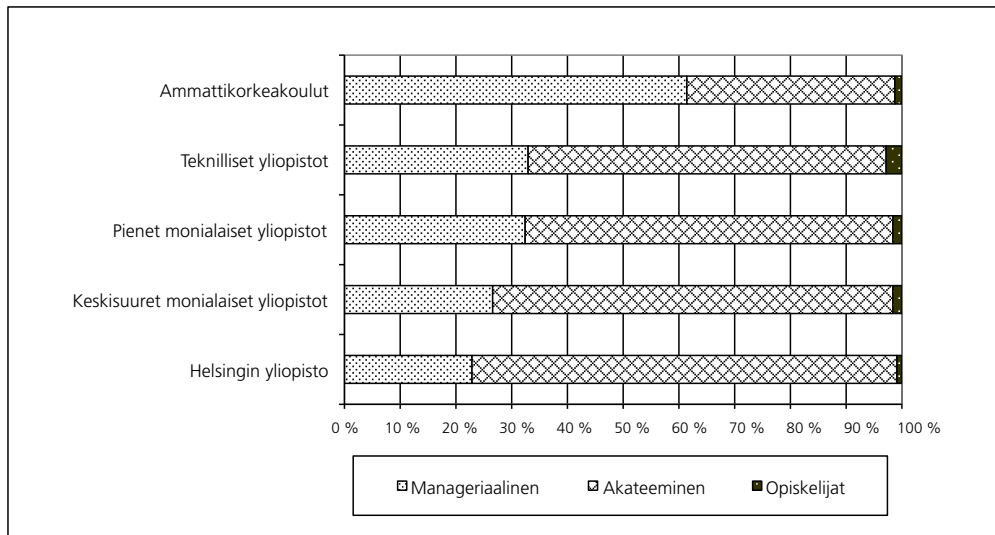
#### Kollegiaalinen ja manageriaalinen päätöksentekorakenteina

Yksinkertaisimmillaan akateeminen päätöksenteko on rinnastettu kollegiaaliseen johtamiseen.

Empiirinen tarkastelu onkin mielekästä aloittaa kartoittamalla eri päätöksentekijäryhmien vaikutusvaltaa yliopistoissa. Aineisto antaa mahdollisuuden tarkastella manageriaalisen ja akateemisen päätöksenteon suhdetta yhdellätoista keskeisellä päätöksentekoaalueella<sup>2</sup>. Kyselylomakkeessa esitetyt päätöksentekijät voidaan luokitella manageriaalisiin<sup>3</sup> ja akateemisiin<sup>4</sup> päätöksentekotahoihin sekä opiskelijoihin. Korkeakoulun johto on perusteltua luokitella manageriaaliseksi päätöksentekijätahoksi sen strategisen roolin vuoksi ja siksi, että ylimmän johdon työn ensisijainen fokus on instituutioulottuvuudessa tieteenalaluottuvuuden sijaan. Yksiköt, laitokset ja tiedekunnat ovat edelleen Suomessa pääosin organisoituneet tieteenalojen mukaan hierarkkiseksi rakenteeksi, joskin perinteiset rakenteet on kyseenalaistettu monissa yliopistoissa. Kuten kuvioista neljä voidaan huomata, ensisijainen päätösvalta on vastaajien mukaan edelleen akateemisten päätöksentekijöiden käsissä.

Eri päätöksentekoaalueiden vastauksien avulla voidaan laskea suhdeluku kuvaamaan manageriaalista ja akateemista päätöksentekoa<sup>5</sup>. Kuviossa viisi yliopistoa on ryhmitelty neljään ryhmään. Helsingin yliopisto on pidetty omana ryhmänään sen suuren vastaajamäärän ja erityis-





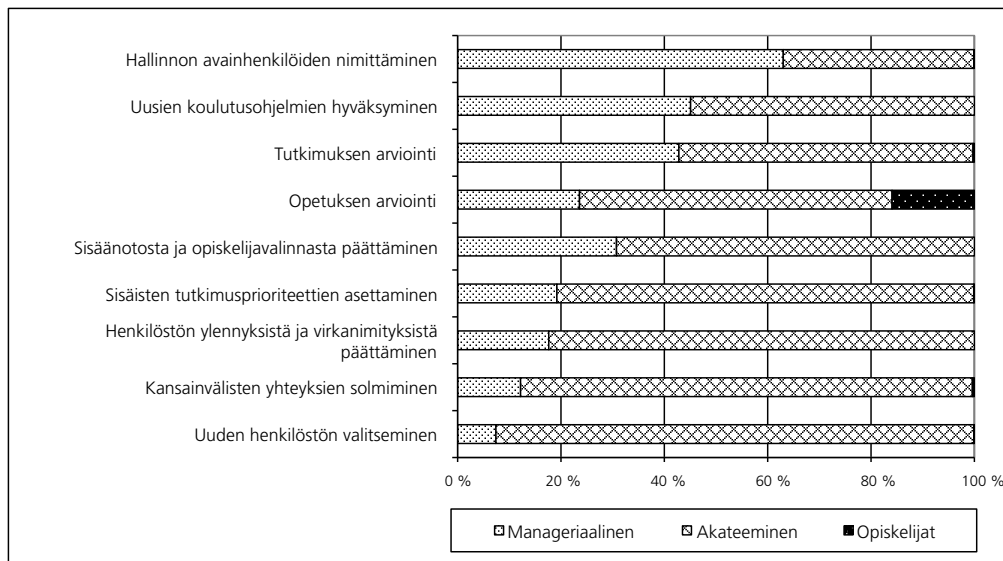
Kuvio 5. Manageriaalisten tahojen, akateemisten tahojen ja opiskelijoiden yhteenlaskettu ensisijainen vaikutusvalta päätöksenteossa korkeakoulujen mukaan.

aseman vuoksi. Turun, Tampereen, Jyväskylän ja Oulun yliopisto on luokiteltu keskisuuriksi monialayliopistoiksi. Kuopion, Lapin, Joensuun ja Vaasan yliopistot on luokiteltu pieniksi monialayliopistoiksi. Teknilliset korkeakoulut muodostavat oman ryhmänsä<sup>6</sup>. Kuvioon on otettu mukaan myös ammattikorkeakouluvastaajat yhtenä kokonaisuutena yliopistojohtamisen omaleimaisuuden esiin saamiseksi.

Kuten kuviosta viisi huomataan, kaikissa yliopistoissa ensisijainen päätöksenteko on vastaajien mukaan useimmiten akateemisella johdolla, toisin kuin ammattikorkeakouluissa. Teknilliset yliopistot profiloituvat päätöksentekorakenteiltaan manageriaalisemmiksi yliopistoiksi. Voidaan myös huomata, että yliopiston koon kasvaessa manageriaalisten päätöksentekijöiden merkitys vähenee. Suuri koko lisää yksiköiden autonomisuutta ja vähentää keskushallinnon ja ulkoisten sidosryhmien mahdollisuutta vaikuttaa päätöksentekoon. Suurien yliopistojen hallinto vaikuttaa tulosten perusteella olevan löyhemmin koordinoitua (coupled) kuin pienten yksiköiden hallinto (vrt. Birnbaum 1988). Tämä näkyy selkeästi kuvion viisi jakaumissa, sillä yliopistojen koon kasvaessa akateemisten yksiköiden ensisijainen vaikutusvalta päätöksenteossa kasvaa.

Opetuksen, tutkimuksen ja palvelutehtävän arvioinnit ovat keskeinen osa yliopistohallintoa ja johtamisen väline. Arviointien suorittajat voidaan myös luokitella asemansa perusteella manageriaalisiksi<sup>7</sup> arvioitsijoiksi, akateemiksi<sup>8</sup> arvioitsijoiksi ja opiskelijoiksi. Akateeminen arviointi on käytännössä kollegiaalista vertaisarviointia ja manageriaalinen arviointi ulkoisten sidosryhmien ja yliopiston keskushallinnon arviointia. Tutkimuksen kohdalla akateemisen lähiyhteisön ulkopuoliset arvioijat arvioitsivat säännöllisesti vastaajista 60 %:n työtä. Ulkoisten arvioitsijoiden ja korkeakouluhallinnon rooli opetuksen arvioinnissa on huomattavasti pienempi. Kolmannen tehtävän kohdalla tulokset kertovat lähinnä tehtävän selkiytymättömydestä. Palvelua koskevaan kysymykseen vastasi ainoastaan puolet yliopistovastaajista ja heistäkin yli viidennes raportoi, ettei kukaan arvioi heidän palvelutyötään. On mielenkiintoista huomata, että sekä arviointia koskevien väittämien että päätöksentekoa koskevien kysymysten kohdalla opetuksen katsotaan olevan huomattavasti vahvemman akateemisen päätöksenteon aluetta kuin tutkimuksen. Arvioinnin väittämissä vastaukset eivät eronneet korkeakoulutyypeittäin.

Sillä, että vastaaja koki manageriaalisilla päätöksentekotahoilla olevan vaikutusvaltaa useilla



Kuvio 6. Vastaajien tutkimusta arvioivat manageriaaliset, akateemiset ja opiskelija-arvioijat.

päätöksentekoaalueilla, ei näytä olevan yhteyttä työtyytyväisyyteen, työolosuhteiden kehittymiseen tai työn kuormittavuuteen. Manageriaalisten päätöksentekijöiden vaikutusvaltaisuudella näyttää olevan käytännössä merkityksetön (vaikkakin tilastollisesti merkitsevä) yhteys julkaisukurin kasvuun ( $r=0.075$ ). Manageriaalisella päätöksenteolla ei käytännössä ole yhteyttä myöskään tulosohjausorientaatioon korkeakoulu- ja yksikkötasolla, hankaliin hallintoprosesseihin ja ulkopuolisen rahoituksen hankkimiseen (korrelaatiot vain  $0.1 - 0.15$ ).<sup>9</sup>

### Kollegiaalinen ja manageriaalinen kulttuurina

Aineiston korkeakoulun johtamista ja hallintoa välittömästi koskevien väitteiden informaatiota tiivistettiin Varimax-pääkomponenttianalyysin<sup>10</sup> avulla siten, että aineistosta muodostettiin kaksi pääkomponenttia. Tällä ratkaisulla saatiin muodostettua henkilöstösuhteita korostava (kollegiaalinen) ja rationaalista päämäärää korostava (manageriaalinen) komponentti, joiden voidaan katsoa olevan arvoperusteiltaan suurimmassa ristiriidassa. Aineisto faktorioituu hyvin<sup>11</sup>. Faktorointi osoittaa, että yliopistoista on löydettävissä kaksi erillistä johtamisen

ulottuvuutta, joista ensimmäinen liittyy yhteisöllisyyteen, henkilöstölähtöisyyteen sekä tiedonkulkuun, ja toinen asijaohjaukseen, rahoitukseen sekä tulosajatteluun (ks. faktorit liite 1). Pääkomponenttianalyysin avulla luokitelluista muuttujista voidaan muodostaa kaksi komponentteja vastaavaa summamuuttujaa<sup>12</sup>: henkilöstöorientoitunut johtamisympäristö ja päämäärarationaalinen johtamisympäristö<sup>13</sup>.

Vastaajista 15 % arvioi johtamiskulttuurin olevan korkeakoulussa henkilöstöorientoitunutta (summamuuttujan arvot 1 ja 2). Puolet vastaajista (56 %) oli sitä mieltä, että heidän korkeakoulunsa johtamisympäristö oli rationaalista päämäärää korostava. Jakaumissa ei ollut korkeakoulutyypeittäin tilastollisesti merkitseviä eroja. Sen sijaan henkilöstöryhmittäin eroja oli havaittavissa. Kun vastaajia tarkastellaan kolmessa eri luokassa (tohtorit [ilman professoreita], professorit ja muut) voidaan todeta, että professorit pitivät johtamisympäristöä vastaajista useimmiten henkilöstöorientoituneena ja väittelemättömät (muut) vastaajat vähiten.

Summamuuttujien avulla voidaan tarkastella kahden koetun johtamisympäristön korrelaatiota korkeakoulun hallintoon, akateemiseen vapauteen, korkeakoulun päämääriin sekä yksilöiden työolosuhteisiin ja tuottavuuteen.

Henkilöstöorientoitunut johtamisympäristö on yhteydessä korkeakouluihin, joissa on opetusta ja tutkimusta tukeva hallintohenkilökunta ja joissa hallinto tukee akateemista vapautta. Henkilöstöorientoituneisuus on myös yhteydessä siihen, että korkeakouluissa hallinnon johtotehtävissä toimivat henkilöt ovat päteviä. Henkilöstösuhteita korostavassa organisaatiossa henkilökunnan osallistumisen puute on myös päämäärätionaalisia organisaatioita harvemmin todellinen ongelma (ks. liite 2).

Henkilöstöorientoituneisuus näyttäisi olevan yhteydessä myös mahdollisuuksiin kehittyä ammatillisesti hallinnon johtotehtävissä. Henkilöstösuhteita korostavassa ympäristössä rekrytoinnissa otetaan huomioon paremmin opetus-, tutkimus- ja käytännöntaidot sekä kannustetaan yrittäjämäiseen toimintaan. Henkilöstöorientoituneisuus on siis yhteydessä ryhmäkulttuuria korostavaan ja yhteistyöhön tähtäävään organisaatiokulttuuriin myös aineistossa (ks. liite 2).

Tulokset eivät liene yllättäviä. Toimiva henkilöstölähtöinen työyhteisö on hallinnon tukema ja näyttää mahdollistavan henkilöstön kehittymisen sekä huomioivan henkilöstön taidot. Mielenkiintoisempaa onkin se, että vaikka rationaalista päämäärää korostava johtaminen nähdään usein vastakkaisena ilmiönä kollegiaalisuudelle, se ei näytä vaikuttavan vastakkaisesti edellä mainittuihin muuttujiin. Rationaalista päämäärää korostava ilmapiiri korkeakoulussa ei näytä olevan yhteydessä henkilöstöpolitiikkaan ja hallinnon toimivuuteen. Silloinkin kun tilastollisesti merkitseviä korrelaatioita esiintyy, ovat ne matalia ja pääosin samansuuntaisia kuin kollegiaalisen johtamistavan korrelaatiot. Tarkastelua tosin hankaloittaa manageriaalisuuden yleisyys korkeakouluissa. Henkilöstöorientaatio on yhteydessä myös työolosuhteiden parantumiseen ja työtyytyväisyyteen. Näyttää myös siltä, että henkilöstöorientaatio vähentää työnkuormittavuutta ja on yhteydessä uravalinnan onnistuneisuuteen.

Kumpikaan mittareista ei korreloi korkeakoulun kaupallisen tutkimuksen painotuksen kanssa. Tämä viittaa siihen, ettei päämäärätionaalisen johtamistavan tarvitse itse asiassa olla markkinasuuntautunutta vaan ulospäin suuntautuneisuus voi tarkoittaa esimerkiksi orientaatiota kohti ministeriötä. Tässä mielessä

yliopistoissa yhdistyykin mielenkiintoisella tavalla pysyvyyttä ja kontrollia tavoittelevien organisaatioiden arvovakenteissa sisäänpäinsuuntautuneisuus (byrokrania) ja ulospäin suuntautuneisuus (markkinat ja markkinoiden kaltaiset mekanismit).

Tuottavuus on korkeakouluissa paljon puhuttu teema. Yliopistoissa tuottavuutta voidaan mitata muun muassa tutkimustuloksina. Kummallakaan summamuuttujalla ei ole yhteyttä julkaisumääriin (artikkelit, konferenssesitykset, monografiat). Johtamisympäristöllä ei ole myöskään yhteyttä tehtyihin työtunteihin tai opetuksen, tutkimuksen ja hallinnon osuuteen työstä. Tarkastelu tukee tulkintaa, ettei hyvä yliopistohallinto välttämättä ole yksittäiselle johtamistavalle tai kulttuurille tyypillinen ominaisuus.

Vaikka kaikki päätökset tehtäisiin akateemisen henkilöstön piirissä, voi organisaation kulttuuri olla varsin manageriaalinen. Organisaation johtamisen arvojen määrittely prosessi saattaa olla toteutettu ylhäältä alas -tyyppisesti. Tältä tilanne näyttääkin aineiston valossa. Se, että yliopistoissa ensisijaisia päätöksentekijöitä ovat akateemisen henkilöstön edustajat, ei tarkoita välttämättä sitä, että yliopistossa vallitsisi ryhmäkulttuuri, jossa koheesion ja yhteisen moraalien avulla pyritään entisestään parantamaan henkilöstövoimavaroja. Akateemisen eliitin vallan rinnastaminen kollegiaaliseen valtaan onkin nähtävä tyypillisenä professionaalisen vallan ylläpidon tapana.

Organisaation arvovakenteiden ja kulttuurin kannalta mielenkiintoisempaa on se, kuinka organisaatiota tosiasiallisesti johdetaan kuin se, kuka päätökset muodollisesti tekee. Vapaan tutkimuksen tekemisen edellytyksiin liittyvät väittämät olivat ainoita, joiden kanssa henkilöstöorientoituneisuuden ja päämäärätionaalisesti orientoituneisuuden summamuuttujat saivat vastakkaiset, yli 0,1 korrelaatiot (positiivinen vapaus). Päämäärätionaalinen johtamisympäristö on yhteydessä vastaajien tunteeseen siitä, että kasvaneet tuloksellisuuteen kohdistuneet odotukset koetaan uhkaksi tutkimuksen laadulle ja että paineet ulkopuolisen rahoituksen lisäämiseksi ovat kasvaneet ensimmäisen nimityksen jälkeen. Sen sijaan voimakas henkilöstöorientaatio liittyy siihen, ettei tuloksellisuus vaateiden tutkimusta uhkaavana tekijänä koeta

kasvaneen eikä paineiden rahoituksen hankkimiseksi lisääntyneen. Vastaavanlainen mutta heikompi korrelaatio on löydettävissä myös tutkimuksen ulkopuoliseen sääntelyyn viittaavan väitteen kanssa (negatiivinen vapaus). (ks. liite 2.) Vaikka korrelaatiot ovat melko heikkoja, ovat ne mielenkiintoisia, sillä päämäärarationaalisella ympäristöllä ei ole yhteyttä varsinaiseen tuottavuuteen vaan ainoastaan tuottavuuden vaatimuksen tunteeseen.

Lopuksi voidaan myös tarkastella tulosorientoituneen johtamisen yhteyttä siihen, että korkeakoulujen manageriaaliset tahot (ministeriö tai sidosryhmä ja korkeakoulun johto) ovat ensisijaisia vaikutusvallan käyttäjiä päätöksenteossa. Korkeakoulun tulosorientoituneen johtamisen voisi olettaa liittyvän siihen, että korkeakouluissa manageriaalisilla tahoilla on vaikutusvaltaa. Näin näyttäisi olevankin, tosin korrelaatio ei ole kovin vahva ( $r=0,133$ ). Henkilöstövoimavaroihin keskittyvä johtamistapa ei sen sijaan korreloi manageriaalisen päätöksenteon kanssa.

## PÄÄTELMÄT

Yliopistojen opetus- ja tutkimushenkilökunnan mielestä yliopistoissa keskeisimmillä päätöksentekoaueilla ensisijainen vaikutusvalta oli akateemisilla päätöksentekijöillä. Akateemisten päätöksentekijöiden vaikutusvaltaisuus näyttäisi kasvavan yliopistojen koon myötä ja olevan suurempaa monialayliopistoissa kuin teknillisissä korkeakouluissa. Ammattikorkeakoulut erottuvat varsin selvästi tiedekorkeakouluista keskusjohtoisempina yksikköinä. Uusi yliopistolaki keskittää valtaa yliopiston hallitukselle ja rehtorille, mikä saattaa viedä yliopistoja ammattikorkeakoulujen tapaan kohti toimitusjohtajamallin mukaista johtamistapaa. Huomattava kuitenkin on, ettei uudenkaan lain hengessä yliopiston rehtoriksi voida valita puhtaasti ammattijohtajaa (Miettinen 2009, 108).

Yliopistojen markkinoitumisesta ja valtionhallinnon uusista hallinnan menetelmistä huolimatta akateemisella henkilöstöllä näyttäisi olevan ensisijainen vaikutusvalta lähes kaikilla kyselyssä kartoitetuilla päätöksentekoaueilla. Vaikka vaikutusvalta yliopistoissa näyttääkin olevan akateemisella henkilöstöllä, on yliopis-

tojen johtamisympäristö jokseenkin päämäärarationaalinen. Päätöksentekijöiden taustaa ei siis tule sotkea korkeakoulussa vallitsevaan johtamiskulttuuriin. Yliopistojen tarkastelussa mielenkiintoisempaa onkin se, minkälainen on yksikköjen johtamiskulttuuri kuin se, kuka varsinaiset päätökset muodollisesti tekee. Korkeakoulujen henkilöstöorientoituneisuus ei vaihtelee samassa suhteessa kuin manageriaalistien päätöksentekijöiden vaikutusvalta. Vaikuttaa siltä, etteivät korkeakoulut, joissa manageriaalisilla tahoilla on vahvempi päätöksentekovalta, ole juurikaan muita korkeakouluja päämäärarationaalisempia. Johtamiskäytännöt näyttävät olevan siten samantyyppisiä päätöksentekovalan orientaatiosta riippumatta. Tämä voi johtua siitä, että käytännöt ovat valtionhallinnon yleisiä käytäntöjä – ja ikäänkuin valuneet keskushallinnosta korkeakouluihin.

Opetuksen arviointi on yliopistoissa selkeästi alue, johon ulkopuoliset tahot ja keskushallinto eivät juuri ole ulottaneet arviointitoimintaansa. Maksullisuuskokeilu ja maksullisen tilauskoulutuksen mahdollisuus saattavat muuttaa tätä käytäntöä. Kun opiskelu tulee maksulliseksi, sen ulkopuolinen arviointi todennäköisesti lisääntyy samalla tavoin kuin tutkimuksen ulkopuolinen arviointi on lisääntynyt kilpailun tutkimusrahoituksen osuuden kasvaessa. Arvioinneilla saattaa olla myönteinen vaikutus opetukseen, sillä Suomessa opetuksen arviointitoiminnan perusteella tapahtuva opetuksen kehittäminen, joka siis voisi olla kollegiaaliskin, on annettujen vastausten perusteella varsin harvinaista (Aarrevaara & Pekkola 2010, 100). Vaarana on kuitenkin se, että opetuksen arvioinnin tekijät tai kohteet samaistavat sen kontrollikeinoksi.

Aineiston perusteella ei voida sanoa, että kokemus manageriaalisesta, päämäärarationaalisesta johtamisympäristöstä heikentäisi työssä viihtyvyyttä tai tuottavuutta. Managerismi ei ole myöskään suorassa yhteydessä tuottavuuden kasvuun. Sen sijaan manageriaaliset johtamisen tavat ovat yhteydessä tutkimuksen vapauden vaarantumiseen. Uudessa toimintaympäristössä tulisikin taata riittävä työrauha ja mahdollisuus pitkäjänteiseen työskentelyyn. Tämä tulee olemaan haaste yliopistojen sisäiselle allokatiolle, sillä ulkopuolinen rahoitus tulee jatkossakin olemaan epäjatkovaa.

## KESKUSTELU

Korkeakoulujen johtamiskeskustelun dikotominen vastakkainasettelu saattaa johtua osittain ajattelun johtumisesta väärille raiteille. Myös korkeakouluissa kuten oppilaitoksissa, joiden johtamista Ilpo Ojala (2003, 57) on tutkinut, siirtymää johtamisparadigmoissa voidaan kuvata professionaalis-byrokraattisesta kohti professionaalis-manageriaalista. Tällöin on virheellistä kuvata muutosta siirtymiseksi kollegiaalisesta johtamisesta kohti manageriaalista johtamista. Analyttisesti järkevämpää olisi keskittyä tarkastelemaan kollegiaalisen kulttuurin säilymistä ja byrokraattisten rakenteiden korvautumista manageriaalisilla rakenteilla ja tämän muutosdynamiikan vaikutusta akateemiseen työhön ja sen arvoihin.

Kollegiaalinen johtaminen perustuu vahvaan tasavertaisuuteen akateemisen profession edustajien kesken. Professionaalisuus sinällään on kuitenkin tyypillisesti elitististä ja eksklusiivista suhteessa korkeakoulujen muuhun henkilöstöön. Eksklusiivinen ydin tarvitsee ympärilleen implementointikoneiston. Vielä 1980-luvun alussa se oli voimakas valtionhallinnon byrokraatia. Kirjoitukset, joissa haikailtaisiin takaisin menolajibudjetoinnin momenttien maailmaan, ovat harvassa. Vaikka taloushallinnon ihmisille menolajibudjetointi saattoi olla selkeää ja loo-

gista, vaikeutti se käytännön toimijoiden työtä ja teki yliopistojen kehittämisen vaikeaksi. Jäykät hallinnolliset toimintamallit, jotka estävät muut kuin inkrementaaliset muutokset, ovatkin muodostaneet korkeakoulujen kehittämisessä yhden keskeisen perusteen siirtyä uuteen järjestelmään ja johtamiseen, jossa korostetaan tuloksia ponnosten sijasta (vrt. Birnbaum 2001, 21–23).

Esimerkiksi Tirronen ja Kivistö (2009, 67) ovat argumentoineet, että markkinayliopisto voidaan erityisesti Euroopassa nähdä virastoyliopiston perillisenä. Ilmiötä selittää myös se, että tulosohjaus on liimattu valtion byrokratian päälle, ja yliopistoihin se on implementoitu osana valtionhallinnon uudistamista. Suomessa markkinointuminen ei ole ollut markkina- vaan valtiotavoista (vrt. Tirronen ym. 2007, 10).

Markkinoiden ja valtion välinen raja onkin entisestään hämärtynyt ja muuttanut muotoaan (Henkel 2007, 191). Kyse on rakenteisiin ja johtamiseen vaikuttavan valtio-ohjauksen muutoksesta, ei niinkään profession sisäisen toimintalogiikan muutoksesta. Akateemiset arvot ovat pysyvämpiä kuin valtionhallinnon kehittämistrendit. Näiden trendien muutokset vaikuttavat kuitenkin päätösten implementointiin ja toiminnan retoriikkaan, mikä muokkaa käsityksiä johtamisesta peilattuna nostalgiseen menneisyyteen.

## VIITTEET

<sup>1</sup> Esimerkiksi Mauno ja Ruokolainen (2003) ovat kääntäneet 'efficiencyn' tehokkuudeksi. Quinn ja Rohrbaugh (1983) haluavat kuitenkin erottaa tulkintani mukaan vaikuttavuuden ja teknisen tehokkuuden käsitteet.

<sup>2</sup> Hallinnon avainhenkilöiden nimittäminen, uuden henkilöstön valitseminen, henkilöstön ylennyksistä ja virkanimityksistä päättäminen, budjetin priorisoinnista päättäminen, henkilöstön opetusmääristä päättäminen, sisäisestä ja opiskelijavalinnasta päättäminen, uusien koulutusohjelmien hyväksyminen, opetuksen arviointi, sisäisten tutkimusprioriteettien asettaminen, tutkimuksen arviointi, kansainvälisten yhteyksien solmiminen.

<sup>3</sup> Ministeriö ja sidosryhmät sekä korkeakoulujen johto, joiden voidaan katsoa olevan hierark-

kisessa, ei kollegiaalisessa, suhteessa akateemisen työn tekijöihin.

<sup>4</sup> Akateemisten yksikköjen johto, tiedekunnan päättävät elimet, yksittäinen laitos, joissa päätöksentekijät ovat pitkälti edelleen primus inter pares -asemassa ainakin osaan johdettavistaan, vaikkakin hallintoelimistä sinällään muodostuu hierarkia.

<sup>5</sup> Suhdeluku on laskettu jakamalla ensisijaisista vaikutusvaltaa käyttävien managerialisten ja akateemisten tahojen sekä opiskelijoiden vastauksien summat eri päätöksentekotilanteissa päätöksentekotilanteiden määrällä. Jos yksittäinen vastaaja siis ilmoitti esimerkiksi, että opiskelijoilla oli ensisijainen vaikutusvalta yhdessä päätöksentekotilanteessa, akateemisilla tahoilla seitsemässä ja manageriaalisilla kolmessa on

suhdeluku silloin manageriaalisen päätöksen-teon kohdalla 3/11 eli 0,27 jne.

<sup>6</sup> Kauppakorkeakoulujen, ruotsinkielisten yliopistojen ja taideyliopistojen vastaajia ei otettu pienen vastaajamäärien vuoksi vertailuun mukaan.

<sup>7</sup> Ulkoiset arvioitsijat ja oman korkeakoulun ylimmät hallintovirkamiehet.

<sup>8</sup> Kollegat laitoksessa, yksikönjohtaja, muiden laitosten kollegat.

<sup>9</sup> Korrelaatiot ovat suuntaa antavia, sillä manageriaalisen vaikutusvallan mittari on ordinaaliasteikollinen muuttuja.

<sup>10</sup> Pääkomponenttianalyysillä pyritään tiivistämään jokin muuttujajoukko uusiin keskenään korreloimattomiin varianssikimppuihin (Jokivuori & Hietala 2008, 88). Pääkomponenttianalyysin luonteen vuoksi rotaatiomenetelmäksi valittiin suorakulmainen Varimax-menetelmä, sillä se ei salli komponenttien korrelaatiota (vrt. Jokivuori & Hietala 2008, 95).

<sup>11</sup> Kaiser-Meyer-Olkin-testin perusteella voidaan todeta, että muuttuja aineisto faktorioituu hyvin. KMO testin arvo on 0,704. Esimerkiksi Jokivuoren ja Hietalan (2008) mukaan arvon tulee olla vähintään 0,600. Arvoa voidaan siis pitää hyvänä, eli pääkomponenttianalyysin muuttujaparien korrelaatiot eivät selity muiden muuttujien avulla (Jokivuori & Hietala 2008, 96). Barletin sfäärisyystestin, joka testaa korrelaatiomatriisin diagonaalisuutta eli sitä, että muuttujat

korreloivat vain itsensä kanssa, tulos on erittäin merkitsevä ( $p < 0,001$ ). Diagonaalisuusoletus on siis erittäin epätodennäköinen (vrt. Jokivuori & Hietala 2008, 96). Kaikki muuttujat tulivat hyvin selitetyiksi valitussa pääkomponenttiratkaisussa (vrt. emt., 97). Muuttujien kommu-naliteetit vaihtelivat 20,8 %–62,5 %:n välillä. Pääkomponenttien määräksi valittiin kaksi. Kolmannenkin komponentin ominaisarvo (eigenvalue) olisi ylittänyt yhden, juuri ja juuri, mutta komponentin lataukset olivat alhaisia. Ominaisarvo kuvaa pääkomponentin kykyä selittää muuttujan vaihtelua (vrt. emt., 99). Kahden pääkomponentin mallilla saatiin kokonaisselitysasteeksi 47,5 %. Tätä voidaan pitää tyyppillisenä ja varsin hyvänä tasona yhteiskuntatieteissä (vrt. emt., 98).

<sup>12</sup> Summamuuttuja muodostetaan keskiarvo-muuttujina siten, että summa jaetaan vastattujen kysymyksen määrällä. Faktoreista muodostetut mittarit (summamuuttujat) eivät siis korreloi keskenään, eli kyseessä on toistaan erilliset ilmiöt. Molemmilla komponenteilla latautunut muuttuja ”korkeakoulussani on vahva tuloso-hjauksen suuntaus” on reliabiliteettitarkastelussa selkeästi kakkoskomponentin muuttuja, sillä se huonontaa (käännettynä) toisen summamuuttujan reliabiliteettia merkittävästi.

<sup>13</sup> Cronbachin alfa-testin mukaan faktoreilla latautuneista muuttujista voidaan muodostaa koherentit mittarit ( $\alpha = 0,733$  ja  $\alpha = 0,632$ ).

## LÄHTEET

- Aarrevaara, Timo & Hölttä, Seppo (2008). Changes in the Finnish academic profession reflect reforms in higher education. The changing academic profession in international, comparative and quantitative perspective. Report of the international conference on the changing academic profession project. *Research Institute for Higher Education, Hiroshima University. International Seminar Reports No. 12, 117–129.*
- Aarrevaara, Timo & Pekkola, Elias (2010). *Muuttuva akateeminen profesio Suomessa -maaraportti.* Tampere: Tampere University Press.
- Birnbaum, Robert (1988). *How colleges work, the cybernetics of academic organization and leadership.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Birnbaum, Robert (2001). *Management fads in higher education.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, Kim & Quinn, Robert (1999). *Diagnosing and changing organizational culture.* Reading: Addison-Wesley.
- Clark, R. Burton (1983). *The higher education system. Academic organization in cross-national perspective.* Berkeley: University of California Press.
- Clark, R. Burton (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation.* Oxford: Elsevier science Ltd.
- Eräsaari, Leena (2002). *Julkinen tila ja valtion yhtiöittäminen.* Helsinki: Gaudeamus
- Etzkowitz, Henry & Leydesdorff, Loet (1998). The endless transition: A ”triple helix” of university-industry-government relations. *Minerva*, 36(3), 203–208.
- Farnham, David (1999). Managing universities and regulating academic labour markets. Teoksessa Farnham, David (Ed.), *Managing academic*



- staff in changing university systems, international trends and comparisons*. Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- Gibbons, Michael & Limoges, Camille & Nowotny, Helga & Schwartzman, Simon & Scott, Peter & Martin, Trow (1994). *The new production of knowledge: The dynamics science and research in contemporary societies*. London: Sage.
- Henkel, Mary (2007). Shifting boundaries and the academic profession. Teoksessa Kogan, Maurice & Teichler, Ulrich (Eds.), *Key challenges to the academic profession* (s. 191–206). Kassel: UNESCO Forum on Higher Education Research and Knowledge / International Center for Higher Education Research Kassel. Haettu sivulta [http://portal.unesco.org/education/en/files/54977/11970234265Key\\_Challenges\\_Academic\\_Profession\\_REV.pdf/Key\\_Challenges\\_Academic\\_Profession\\_REV.pdf](http://portal.unesco.org/education/en/files/54977/11970234265Key_Challenges_Academic_Profession_REV.pdf/Key_Challenges_Academic_Profession_REV.pdf)
- Hölttä, Seppo (2000). From ivory towers to regional networks in Finnish higher education. *European Journal of Education*, 35(4), 465–474.
- Hölttä, Seppo & Rekilä, Eila (2003). Ministerial steering and institutional responses: Recent developments of the Finnish higher education system. *Higher Education Management & Policy*, 15(1), 57–70.
- Jokivuori, Pertti & Hietala, Risto (2008). *Määrällisiä tarinoita. Monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta*. Helsinki: WSOY.
- Julkunen, Raija (2006). *Kuka vastaa? Hyvinvointivaltion rajat ja julkinen vastuu*. Helsinki: Stakes.
- Julkunen, Raija (2008). *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosesseista*. Vastapaino: Tampere.
- Kogan, Maurice (2000). Higher education communities and academic identity. *Higher Education Quarterly*, 54(3), 207–216.
- Kogan, Maurice & Teichler, Ulrich (Eds.) (2007). *Key challenges to the academic profession* (s. 9–19). Kassel: UNESCO Forum on Higher Education Research and Knowledge / International Center for Higher Education Research Kassel. Haettu sivulta [http://portal.unesco.org/education/en/files/54977/11970234265Key\\_Challenges\\_Academic\\_Profession\\_REV.pdf/Key\\_Challenges\\_Academic\\_Profession\\_REV.pdf](http://portal.unesco.org/education/en/files/54977/11970234265Key_Challenges_Academic_Profession_REV.pdf/Key_Challenges_Academic_Profession_REV.pdf)
- Kolsaker, Ailsa (2008). Academic professionalism in the managerial era: A study of English universities. *Studies in Higher Education*, 33(5), 513–525.
- Kuoppala, Kari (2005). Management by results at Finnish universities. *Journal of Higher Education Management and Policy*, 27(3), 345–355.
- Mauno, Saija & Ruokolainen, Mervi (2005). Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön työhyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa Kinnunen, Ulla & Feld, Taru & Mauno, Saija (toim.), *Työ leipälajina – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 142–165). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Miettinen, Tarmo (2009). Yliopisto hallinto-organisaationa. Teoksessa Miettinen, Tarmo & Muukkonen, Matti & Myrsky, Matti & Pohjolainen, Teuvo, *Uusi yliopistolainsäädäntö*. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.
- Mustajoki, Arto (2002). *Tuloksena yliopisto. Kokemuksia ja näkemyksiä yliopiston hallinnosta*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Mälkiä, Matti & Vakkuri, Jarmo (1998). Strateginen johtaminen yliopistoissa: Uuden toimintatavan mahdollisuudet ja haasteet. Teoksessa Mälkiä, Matti & Vakkuri, Jarmo (toim.), *Strateginen johtaminen yliopistoissa* (s. 5–32). Tampere: Tampereen yliopisto.
- Ojala, Ilpo (2003). Managerialismi ja oppilaitosjohtaminen. *Acta Wasaensia* 119: Hallintotiede 8. Vaasan yliopisto.
- Olsen, Mark (2002). *The neo-liberal appropriation of tertiary education policy in New Zealand: Accountability, research and academic freedom*. State-of-the-art monography no. 8. Wellington: New Zealand Association for Research in Education.
- Parker, Martin & Jary, David (1995). The McUniversity: Organization, management and academic subjectivity. *Organization*, 2(2), 319–338.
- Patomäki, Heikki (2005). *Yliopisto Oyj, Tulostulojen ongelmat – ja vaihtoehto*. Helsinki: Gaudeamus.
- Patomäki, Heikki (2007). *Uusliberalismi Suomessa. Lyhyt historia ja tulevaisuuden vaihtoehdot*. Vantaa: WSOY.
- Pirttilä, Ilkka & Eriksson-Piela, Susan (2004). *Yliopistotyön kiroit ja tähtiethet*. Jyväskylä: Minerva Kustannus Oy.
- Power, Michael (1997). *The audit society: Rituals of verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Quinn, Robert & Faerman, Sue & Thompson, Michael & McGrath, Michael (2007). *Becoming a master manager. A competency framework*. Third edition. Hoboken : Wiley.
- Quinn, Robert & Rohrbaugh, John (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377.
- Raunio, Kyösti (2007). *Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmä. Katsaus peruskäsitteisiin, palveluiden tuottamiseen ja palveluiden käyttäjän asemaan*. Tampereen yliopiston sosiaali-

- ja terveysalan moniammatilliset johtamisopinnot 2007, ongelma 7. Moniste. Tampere.
- Rekilä, Eila (1998). Korkeakoulujen valtion ohjaus ja korkeakoulujen johtaminen. Teoksessa: Mälkiä Matti & Jarmo Vakkuri (toim.), *Strateginen johtaminen yliopistoissa* (s. 67–82). Tampere: Tampereen yliopisto, TAJU.
- Rinne, Risto & Koivula, Jenni (2005). The changing place of the university and a clash of values: The entrepreneurial university in the European knowledge society. A review of the literature. *Journal of Higher Education Management and Policy*, 17(3), 91–123.
- Ritzer, George (2004). *The McDonaldization of society*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Slaughter, Sheila & Leslie, R. Larry (1997). *Academic capitalism, politics, policies and the entrepreneurial university*. Maryland: The Johns Hopkins University Press.
- Summa, Hillka & Virtanen, Turo (1998). Tulosojohtaminen yliopistojen ainelaitoksilla: Yleisen johtamismallin soveltuvuus akateemisen vapauden kontekstiin. Teoksessa Mälkiä, Matti & Vakkuri, Jarmo (toim.), *Strateginen johtaminen yliopistoissa* (s. 121–176). Tampere: Tampereen yliopisto.
- Steck, Henry (2003). Corporatization of the university: Seeking conceptual clarity. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 585(1), 66–83.
- Tirronen, Jarkko & Kivistö, Jussi (2009). Uusi hyödyn aikakausi ja yliopiston kolmas tie. Teoksessa Aarrevaara, Timo & Saarinen, Tanja (toim.), *Kilvoittelusta kilpailuun? Artikkelikokoelma Korkeakoulututkimuksen juhlasymposiumista 25.–26.8.2008* (s. 57–82) Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto.
- Tirronen, Jarkko & Nokkala, Terhi & Hölttä, Seppo (2007). *Korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen korkeakoulupolitiikan välineenä*. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä. Haettu sivulta Saatavissa: <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2007/liitteet/tr21.pdf?lang=fi>
- Tomperi, Tuukka (toim.) (2009). *Akateeminen kysymys? Yliopistolain kritiikki ja kiista uudesta yliopistosta*. Tampere: Vastapaino.
- Treuthardt, Leena (2004). *Tulosohjauksen yhteiskunnallisuus Jyväskylän yliopistossa. Tarkastelunäkökulmina muoti ja seurustelu*. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 245. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Ursin, Jari (2007). *Yliopistot laadun arvioitsijoina, akateemisiä käsityksiä laadusta ja laadun varmistuksesta*. Koulutuksen tutkimuslaitos, Tutkimuslustoista 35. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Virtanen, Turo (1996). *Johtamiskulttuurin muutos ja tuloksellisuus*. Valtionhallinnon seuranta-tutkimus 1995–1998, esitutkimusraportti. Helsinki: Valtionvarainministeriö.
- Winter, Richard (1995). The university of life plc: The 'industrialization of higher education'. Teoksessa John Smyth (Ed.), *Academic work: The changing labour process in higher education*. Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- VM (2007). *Tulospalkkiohankkeen loppuraportti*. Moniste 31.8.2007. Valtionvarainministeriö, valtiontyömarkkinalaitos. Helsinki. Haettu sivulta [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/Tulospalkkiohankkeen\\_loppuraportti.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/Tulospalkkiohankkeen_loppuraportti.pdf)
- Yielder, Jill & Codling, Andrew (2004). Management and leadership in the contemporary university. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26(3), 315–328.
- Ylijoki, Oili-Helena (2005). Academic nostalgia: A narrative approach to academic work. *Human Relations*, 58(5), 555–576.



## Liite 1. Rotatoidut pääkomponentit.

Rotatoidut pääkomponentit***		
	Pääkomponentti	
	1	2
Korkeakoulussani on hyvä kommunikointi akateemisten työntekijöiden ja johdon välillä	,780	
Korkeakoulussani on ylhäältä alas johtamisen tapa *	-,700	
Korkeakoulussani on kollegiaalinen päätöksentekotapa	,713	
Korkeakoulussani on hankalat hallintoprosessit *	-,645	
Saan hyvin tietoa korkeakouluni asioista	,632	
Tulosohjaukseen perustuva resurssien jakaminen yksiköille		,790
Arviointiin perustuva resurssien jako yksiköille		,670
Laitosten / osastojen rahoittaminen perustuen oleellisesti opiskelijamääriin		,448
Laitosten / osastojen rahoittaminen perustuen oleellisesti valmistuvien tutkintojen määrään		,707
Korkeakoulussani on vahva tulosohjauksen suuntaus**	-,318	,540
Eigen value	2,598	2,15
* käännetty summamuuttujia muodostettaessa ** summamuuttujassa 2		
Varianssin selitysaste		47,5
***Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 3 iterations.		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,704
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1758
	Df	45
	Sig.	,000

## Liite 2. Johtamisympäristön yhteys korkeakouluhallinnon, rahoituksen ja rekrytoinnin kysymyksiin.

KORRELAATIOT		Henkilöstö- orientoitunut		Päämäärä- orientoitunut	
Korkeakoulussani painotetaan vahvasti perustehtävän merkitystä	r	,306	***	,078	*
	Sig.	,000		,013	
	N	1009		1003	
Korkeakoulussani hallinto- henkilöstö tukee opetustoimintaa	r	,414	***	,046	
	Sig.	,000		,153	
	N	995		988	
Korkeakoulussani hallinto- henkilöstö tukee tutkimustoimintaa	r	,412	***	,065	*
	Sig.	,000		,039	
	N	1003		998	
Hallinnon johtotehtävissä toimivat ovat päteviä	r	,495	***	,081	*
	Sig.	,000		,010	
	N	1016		1007	
Henkilöstön vähäinen osallistuminen on todellinen ongelma	r	-,290	***	-,002	
	Sig.	,000		,957	
	N	1000		991	
Korkeakoulussani on mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen hallinnollisissa johtotehtävissä yksilötasolla	r	,398	***	,081	*
	Sig.	,000		,011	
	N	969		966	
Tutkimuksen laadun asettaminen kriteeriksi valittaessa henkilöstöä eri tehtäviin	r	,265	***	,146	***
	Sig.	,000		,000	
	N	908		908	
Opetustaitojen asettaminen kriteeriksi valittaessa henkilöstöä eri tehtäviin	r	,266	***	,106	**
	Sig.	,000		,001	
	N	909		909	
Käytännön relevanssin / soveltuvuus työyhteisöön valittaessa henkilöstöä eri tehtäviin	r	,262	***	,067	*
	Sig.	,000		,044	
	N	903		903	

Ulkoisilla rahoittajilla tai asiakkailla ei ole vaikutusvaltaa tutkimustyöhöni	r	-,074	*	,079	*
	Sig.	,024		,016	
	N	921		912	
Paineet ulkopuolisen tutkimusrahoituksen lisäämiseksi ovat kasvaneet ensimmäisen akateemiseen tehtävään nimittämisen jälkeen	r	-,121	***	,119	***
	Sig.	,000		,000	
	N	918		912	
Korkeakouluni / yliopistoni painottaa kaupallisesti suuntautunutta tai soveltavaa tutkimusta	r	-,051		,042	
	Sig.	,123		,209	
	N	922		914	
Tutkimukseni on toteutettu eettisten suositusten mukaisesti	r	,107	**	,100	**
	Sig.	,001		,002	
	N	930		920	
Tutkimusrahoitus tulisi kohdistaa tuotteliimmille tutkijoille	r	,035		-,062	
	Sig.	,285		,058	
	N	932		923	
Korkeat tutkimuksen tuottavuuteen kohdistuvat odotukset ovat uhka tutkimuksen laadulle	r	-,116	***	,150	***
	Sig.	,000		,000	
	N	945		934	
Tutkimuksen tuloksiin ja soveltamiseen kohdistetut korkeat odotukset ovat uhka tutkimuksen laadulle	r	-,074	*	,097	**
	Sig.	,023		,003	
	N	939		928	