

Suomen ammattikorkeakoulujen rehtorien strategisen johtamisen orientaatiot: julkinen, yksityinen vai hybridi?



Helena Kuusisto-Ek

ABSTRACT

Strategic orientations of the rectors of Finnish universities of applied science: public, private or hybrid?

The importance of strategic management of higher education institutions has been emphasized in recent years. At the same time, their role as autonomous organizations has been strengthened. Research on the orientations of strategic management, i.e. what is understood by it, is so far scarce. This study examines rectors' orientations of strategic management in universities of applied sciences in Finland, i.e. what kind of thinking models are used in strategic management. The research examines the goals, priorities and opportunities of strategic management in higher education context. In summary, it can be stated that universities of applied sciences are managed with the strategic orientation of both public, private and hybrid organizations. Understanding the orientations of strategic management is central to higher education institutions.

Keywords: strategic management, strategic orientation, higher education, rectors

JOHDANTO

Korkeakoulureformien tavoitteena Euroopassa on ollut lisätä korkeakoulujen kilpailukykyä ja ketteryyttä. Samalla on korostettu autonomisempia ja tulosorientoituneempia korkeakouluja, jolloin korostuu erityisesti korkeakoulujen strateginen johtaminen (Frølich ym. 2018). Siirtyminen hallinnollisesta johtamismaisemasta kilpailulliseen johtamismaisemaan johtaa pohdintaan, millä tavalla muutos on vaikuttanut korkeakoulun strategiseen johtamiseen. Edellisessä toimintaympäristössä on korostettu julki-

sen sektorin ohjauksen noudattamista ja sen mukaista strategista johtamista. Jälkimmäisessä toimintaympäristössä korostetaan mm. korkeakoulujen välistä kilpailua, tuloksellisuutta, kilpailuedun löytämistä ja taloudellisesti menestyksellisen toiminnan kehittämistä. Korkeakoulut ovat autonomian korostamisen ohella pyrkineet vahvistamaan strategisen johtamisen merkitystä korkeakoulun tuloksellisen toiminnan edellytyksenä (Pucciarelli & Kaplan 2016). Tutkimusten mukaan korkeakoulun virallisen autonomian lisääminen ei kuitenkaan välttämättä ole lisännyt johtamisen autonomiaa, vaan asiaan vaikuttaa useampi eri toimintaympäristön rajoittava tekijä (Paradeise ym. 2009; Christensen 2011). Näitä ovat esimerkiksi korkeakoulujen ohjaus, tulostavoitteet ja siihen liittyvä rahoitus.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää strategisen johtamisen orientaatioita Suomen ammattikorkeakoulujen johdossa. Strategisen orientaation käsitettä on käytetty mm. kuvaamaan periaatteita, jotka ohjaavat yrityksen toimintoja niin, että se on kannattavaa ja tuloksellista (Hakala 2011) tai yrityksen syvään juurtuneita ajattelumalleja, jotka ohjaavat sen strategista johtamista (Zhou ym. 2005) ja se voi tarkoittaa organisaation ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön analysointia (Brønn & Brønn 2002). Strateginen orientaatio voi tarkoittaa myös organisaation aineettomia kyvykkyyksiä, joilla haetaan kilpailuetua (Schweiger ym. 2019). Korkeakoulujen osalta strategista orientaatiota on tutkittu esimerkiksi niiden kolmannen tehtävän näkökulmasta ja todettu, että valitut strategiset orientaatiot ovat usein päällekkäisiä ja riippuvat korkeakoulun erityispiirteistä (Giuri ym. 2019). Strategisen johtamisen orientaatiokäsitteellä ei kuitenkaan ole yhtä vakiintunutta merkitystä.

Strategisen johtamisen orientaatiolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa korkeakoulun rehto-

reiden ajatuksia siitä, mitä ovat strategisen johtamisen tavoitteet, mitä asioita siinä painotetaan ja mitkä ovat sen mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Tutkimuksen taustana on Suomen ammattikorkeakoulu-uudistus vuonna 2015, jolloin korkeakouluista tuli autonomisia, strategisesti johdettuja organisaatioita. Korkeakoulujen toimintaa ohjataan Suomessa monella eri tavalla. Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjaus, hallitusohjelman tavoitteet ja rahoitusmalli määrittelevät toiminnan reunaehdoja. Tämä johtaa pohdintaan siitä, millainen on rehtorien johtamisorientaatio strategisessa johtamisessa korkeakoulu-uudistusten jälkeen. Keskeinen kysymys on se, onko strateginen johtaminen enemmän julkisen sektorin ajattelutavan mukaista vai onko strategisessa johtamisessa otettu vaikutteita yksityiseltä, kilpailua painottavalta sektorilta. Tätä asiaa voidaan tarkastella selvittämällä sitä, onko strategisen johtamisen orientaatio julkisen, yksityisen vai hybridioorganisaation ajattelutavan mukainen. Viimeksi mainittu tarkoittaa sitä, että korkeakoulut tasapainottelevat julkisen ja yksityisen toimintamallin välimaastossa. Tällöin puhutaan managerialismin vaikutuksesta korkeakoulujen johtamiseen. (Jacobsen 2022.)

Tässä artikkelissa tutkitaan strategisen johtamisen orientaatioita erityisesti ammattikorkeakoulun rehtoreiden näkökulmasta. Ylin johto eli hallitus, toimitusjohtaja ja johtoryhmä vaikuttaa merkittävästi organisaation toimintaan omilla päätöksillään, luo strategiat ja arvioi miten ne vaikuttavat organisaation toimintaan ja tuloksiin. Tämän perusteella ylimmän johdon eli strategistien näkemysten tutkiminen on tärkeää. (Finkelstein ym. 2009; Eloranta 2018; Luoma 2021.)

Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksessa tarkastellaan ensin strategisen johtamisen osa-alueita sekä vaiheita julkisella ja yksityisellä sektorilla ja täydennetään tarkastelua hybridijohtamisen eri näkökulmilla. Sen jälkeen tarkastellaan korkeakoulujen strategisen johtamisen erityispiirteitä. Tämän pohjalta rakentuu tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka pohjalta on laadittu tutkimuskysymykset. Sen jälkeen kuvataan aineiston hankinta, analysoidaan tulokset ja tehdään johtopäätökset yhdistämällä tulokset edellä mainittuun viitekehykseen. Tästä muodostuu kuvaus Suomen ammatti-

korkeakoulun strategisen johtamisen orientaatioista. Lopuksi esitetään jatkotutkimusaiheita. Vastaavaa tutkimusta ei ole tehty aiemmin.

Tutkimuskysymys ja menetelmä

Tutkimuskysymyksinä tässä tutkimuksessa ovat:

1. Minkälaisia ajatuksia Suomen ammattikorkeakoulujen rehtoreilla on korkeakoulun strategisesta johtamisesta?
2. Minkälaisia strategisen johtamisen orientaatioita tästä rakentuu?

STRATEGISEN JOHTAMISEN ERI VAIHEET: YKSITYINEN, JULKINEN, HYBRIDI

Strategisen johtamisen tavoitteena on varmistaa yrityksen tulevaisuus luomalla ja toteuttamalla strategia, joilla saavutetaan asetetut tavoitteet (Whittington ym. 2006). Strategista johtamista voidaan yleisesti tarkastella organisaation päämäärän, strategian laadinnan, strategiasällön ja johtamiskontekstin näkökulmasta. Organisaation päämäärä tarkoittaa sen määrittelyä mikä on strategisen johtamisen keskeisin tavoite. Strategian laadintaan liittyy strategian muodostaminen ja siihen liittyvä strategien päätöksenteko. Strategiasällöllä tarkoitetaan niitä asioita, joiden perusteella strategia valitaan. Strategisen johtamisen konteksti tarkoittaa toimintaympäristöä, jossa toimitaan ja joka asettaa reunaehdot strategiselle johtamiselle. Strateginen johtaminen edellyttää näiden asioiden yhdistämistä kokonaisuudeksi (De Wit & Meyer 2004.)

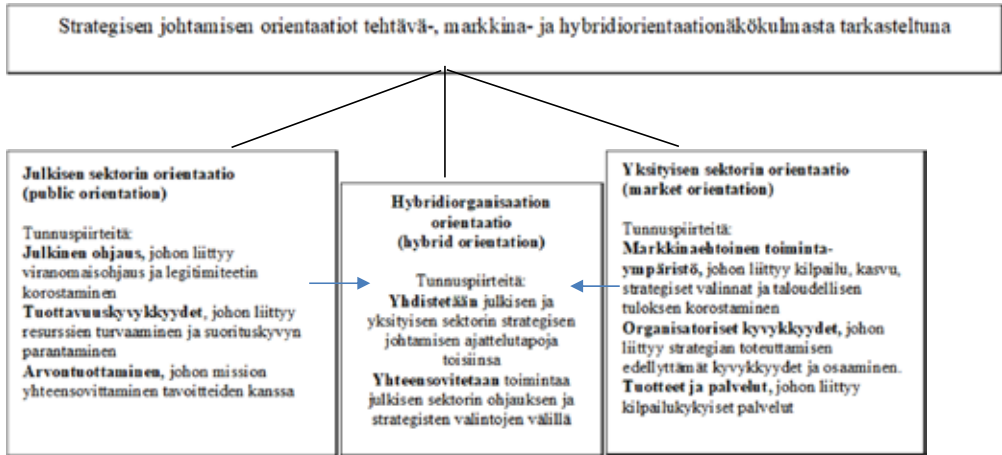
Strategisen johtamisen perusta luotiin 1960-luvulla, jolloin strategia nähtiin toiminnan organisointina ja kontrollina (Chandler 1962) ja strategisena pitkän tähtäimen suunnitteluna (Ansoff 1965). Myöhemmin kehitettiin viitekehyksiä ja teorioita vastaamaan kulloiseenkin toimintaympäristön muutokseen (Henderson 1970; Porter 1980; Minzberg ym. 1998). 1980-luvulta alkaen alkoi korostua näkemys organisaation omien resurssien ja kyvykkyyksien merkityksestä kilpailukyvyllä ja alettiin puhua resurssiperusteisesta strategisesta johtamisesta (Barney 1991; Hamel & Prahalad 1996). 2000-luvulla strategisen johtamisen painopiste on ollut muun muassa strategia-ajattelussa, liike-toimintamallien uudistamisessa ja strategisessa johtajuudessa (Vuorinen ym. 2018).

Strategisen johtamisen teorit ja käytännöt kehittyivät ensin yksityisellä sektorilla ja siirtyivät sieltä julkiselle sektorille 1970-luvulla. Tämä kehitys johti New Public Management (NPM) teorian syntyyn, jonka avulla yksityisen sektorin toimintamalleja tuotiin julkiselle sektorille (Hood 1991). Keskeisenä tavoitteena oli tehostaa julkisen sektorin toimintaa ottamalla käyttöön yksityisen sektorin ajattelutapoja strategisessa johtamisessa. Julkisella sektorilla johtamisessa korostuu mm. viranomaisohjaus ja valvonta, legitimizeetti sekä politiikka ja arvonluonti, joita yhteensovitetään vaikuttavuuden aikaansaamiseksi. Vastaavasti yksityisen sektorin strategisen johtamisen keskeiset teemat liittyvät markkinoihin ja toimintaympäristöön, organisaation kyvykkyyksiin ja tuotteisiin tai palveluihin, jotka pitää keskenään yhteensovittaa tuloksellisen toiminnan varmistamiseksi. (Alford & Greve 2017.) Tutkijat ovat kuitenkin todenneet, että NPM ei välttämättä sovi julkisen sektorin johtamiseen, ellei tunnisteta julkisen ja yksityisen toimintakontekstien eroja ja yhtäläisyyksiä (Hood & Dixon 2015; Alford & Greve 2017). Tämän vuoksi myöhemmin kehitettiin Public Value Framework (PVF), jossa huomioidaan syvällisemmin julkisen sektorin erityispiirteet toimintaympäristön, arvontuottamisen ja kyvykkyyksien näkökulmasta (Moore 2013).

Strategisen johtamisen tavoitteet ovat osittain erilaisia yksityisellä ja julkisella sektorilla. Edellisessä korostuu kilpailussa pärjääminen ja jälkimmäisessä suorituskyvyn parantaminen ja parempien palvelujen tuottaminen. (Boyne & Walker 2010.) Näitä eroja voidaan tarkastella erottamalla organisaatiot niihin, joilla on pelkästään julkinen orientaatio (public orientation) ja niihin, joilla on markkinaorientaatio (market orientation) sekä niihin, jotka yhdistävät julkisen ja markkinaorientaation hybridiorientaatioksi (hybrid orientation) (Joldersma & Winter 2002; Miles & Snow 1978). Julkiseen orientaatioon liittyy riippuvuus julkisen sektorin rahoituksesta ja vahva ulkoinen ohjaus sen suhteen, miten ja millaisia palveluja organisaatio tuottaa. Markkinaorientaatioon liittyy palvelujen tarjoaminen vapaasti ja kilpailun korostuminen. Hybridiorientaatio yhdistää toiminnassaan ja strategisessa johtamisessaan julkisen sektorin orientaatiota markkinaorientaatioon. Tämä tarkoittaa esimerkiksi lisärahoituksen

hakemista toimintaansa julkisen rahoituksen vähentyessä tai toiminnan laajentamista uusille alueille. Julkisen sektorin organisaatioitten on esitetty toimivan parhaiten silloin, kun he voivat käyttää useampaa edellä mainittua lähestymistapaa soveltaen niitä toimintaympäristöönsä (Moynihan & Walker 2013) ja toimintaa ohjaavilla viranomaistahoilla on keskeinen merkitys sen suhteen, paljonko organisaatiot painottavat markkina- tai tehtäväorientaatiota (Joldersma & Winter 2002). Julkisen sektorin organisaatiot voidaan myös jakaa perinteisiin ja NPM-orientoituneisiin sen mukaan kuinka suuri autonomia, tulosperusteinen rahoitus ja markkinalähtöinen toimintaympäristö niillä on (Hansen & Ferlie 2016).

Yhteenvetona edellä olevasta voidaan todeta, että strategisen johtamisen kokonaisuus sisältää organisaation tavoitteiden määrittelyn, strategiaan liittyvät painotukset sekä strategisen johtamisen mahdollisuudet ja kontekstiymmärryksen. Toiseksi voidaan todeta, että strategisen johtamisen vaiheiden kuvaamisella voidaan erottaa erilaisia näkemyksiä strategisesta johtamisesta. Keskeiset erot liittyvät strategisen johtamisen tavoitteisiin, painotukseen ja mahdollisuuksiin. Yksityisen sektorin strategisen johtamisen tavoitteet liittyvät kilpailuedun löytämiseen ja tulokselliseen toimintaan, painopiste on kilpailussa pärjäämisessä ja mahdollisuuksissa korostetaan laajaa toimintavapautta. Julkisen sektorin strategisen johtamisen tavoitteet liittyvät palvelujen tuottamiseen ja suorituskyvyn varmistamiseen, sen painopiste on resurssien turvaamisessa ja mahdollisuuksissa korostuu rajattu toimintavapaus. Strategisen johtamisen uutta näkökulmaa edustaa kuitenkin hybridiorganisaation käsite, jolloin on kyettävä toimimaan sekä julkisen sektorin että yksityisen sektorin näkökulmasta. Tällöin näkemykset strategisen johtamisen tavoitteista, painotuksesta ja mahdollisuuksista ovat keskenään erilaiset. Viimeksi mainittu teema on tärkeä, kun pyritään ymmärtämään miten samanaikaiset, erilaiset painotukset vaikuttavat strategiseen johtamiseen eri organisaatioissa. (Bryson 2010; Fumasoli & Huisman 2013; Shams 2021.) Vakuri & Johansonin (2020) mukaan yhä useammat organisaatiot toimivat hybridiorganisaatioina, joka vaikuttaa johtamiseen. Julkisen sektorin organisaatiot pyrkivät johtamaan painottaen



Kuva 1. Strategisen johtamisen orientaatiot, niiden tunnuspiirteet ja taustatekijät (mukællen lähteistä Alford & Greve 2017; Joldersma & Winter 2002).

yritysmäistä ajattelua ja yksityisen sektorin organisaatiot ottavat mallia julkisen sektorin organisaatioista esimerkiksi painottamalla yhteiskunnallista vastuuta. Tämä koskee myös korkeakoulusektoria, jossa hybridijohtaminen voi johtaa jännitteisiin eri ajatusmallien välillä (Vakkuri & Johanson 2020). Seuraava kuva havainnollistaa tätä ajattelua.

STRATEGINEN JOHTAMINEN KORKEAKOULUKONTEKSTISSA

Strategisen johtamisen merkitys on kasvanut korkeakouluissa erityisesti korkeakoulu-uudistusten jälkeen. Edellä kuvattu strategisen johtamisen vaiheiden kuvaus soveltuu myös korkeakoulujen strategisen johtamisen kuvaamiseen, sillä korkeakoulu-uudistukset korostivat ajatusmallien omaksumista yksityiseltä sektorilta julkisen sektorin ajatusmallien lisäksi. Tämä kehitys voidaan nähdä myös keskeisenä kilpailuetuna yhä kovenevassa korkeakoulujen välisessä kilpailussa, jolloin puhutaan strategisen kapasiteetin vahvistamisesta (Thoening & Paradeise 2016). Korkeakoulujen strategista johtamista pitää kehittää Suomessa ja vahvistaa kilpailualueiden löytämistä korkeakoulujen välillä (Ranki 2016). Tehokkuuden ja kilpailun korostaminen on johtanut siihen, että korkeakouluista on tullut osin yritysmäisiä organisaatioita (Frølich ym. 2014). Ne ovat omaksuneet esimer-

kiksi yrittäjämäisen korkeakoulun tunnuspiirteitä, jossa yksityisen sektorin johtajuusmalleja yhdistetään korkeakoulun sisäiseen ja ulkoiseen yrittäjyyteen (Clark 1998). Tällöin yhteistyö eri sidosryhmien kanssa on laajaa ja osin ristiriitaiset odotukset ovat vaikuttaneet korkeakoulun johtamiseen. Edellisten lisäksi taloudelliset syyt ja vähenevät resurssit ovat pakottaneet korkeakoulut toimimaan yksityisen sektorin organisaatioiden tavalla (Jongbloed 2015).

Suomessa yliopistojen muutos kollegiaalisesta managerialistiseen johtamiseen on johtanut mm. valtasuhteiden muutokseen (Piironen 2013) sekä kilpailukyvyyn, laadun ja profiloitumisen painotukseen ja uuden julkisjohtamisen mukaiseen tehokkuuden painotukseen (Kauko 2011). Ammattikorkeakoulujen historia on lyhyempi ja sen osalta johtamisen painotus on ollut alusta alkaen ollut rationaalisempi ainakin keskijohdon näkökulmasta tarkasteltuna (Vuori 2015).

Muutosten myötä yhä useampi korkeakoulu on tämän seurauksena hybridiorientaatio, jossa on samaan aikaan kaksi erilaista johtamista ohjaavaa paradigmaa: hallinnollinen sääntely ja markkinavoimat (Jongbloed 2015). Ensiksi mainittu paradigma tarkoittaa vahvaa hallinnollisen tahon ohjausta ja rahoitusta sekä hallinnoidun tahon (korkeakoulun) toimimista ennalta sovitujen päätösten mukaisesti. Jälkimmäinen paradigma tarkoittaa suurempaa autonomiaa ja

esimerkiksi toimijan (korkeakoulun) pyrkimystä lisätä ulkoista rahoitusta entistä suuremman toimintavapauden saamiseksi. Samaa asiaa voidaan kuvata määrittelemällä korkeakoulun toimintalogiikkaa joko sosiaalisen institutionaalisen logiikkana (social institutional logic) korostaen perinteistä akateemista toimintaa tai teollisena logiikkana (industry logic) korostaen markkinalähtöiseen toimintaan sopeutumista. Yhdistyessään nämä muodostavat hybridin institutionaalisen logiikan (hybrid institutional logic), jossa tasapainotellaan kahden erilaisen toimintaa ohjaavan ajattelutavan välillä (Upton & Warshaw 2017). Korkeakoulut ovat tällöin joko missiolähtöisiä (mission-centered) tai markkinaälykkäitä (market-smart) tai molempia samanaikaisesti (Massy 2016). Usein nämä erilaiset toimintalogiikat ovat usein läsnä korkeakoulujen toiminnassa toisiaan täydentävinä ja erityisesti rahoituksen monipuolisuus ja korkeakoulun autonomia korreloivat toisiinsa mahdollistaen erilaiset toimintatavat (Jongbloed 2015). Karren (2023) mukaan hybridiorganisaation piirteet tulevat näkyviin erityisesti strategisessa orientaatioissa, arvopohjassa, autonomian määrässä, rahoituksessa, palvelujen tarjonnan vapaudessa sekä omistusrakenteessa. Nämä kuvaavat asioita, joissa julkisen ja yksityisen sektorin johtamisen eroja tunnistetaan selkeimmin. Korkeakoulun erityispiirteet löyhäsidonnaisena organisaationa, julkisena toimijana ja managerialismia omaksuneena voidaan nähdä kehityskulkuna, jonka lopputulos on hybridiorganisaatio (Kleinmann 2019).

Edellä kuvatun perusteella strategisen johtamisen orientaation tarkastelussa keskeiseksi kysymykseksi nousee se, nähdäänkö korkeakoulu ensisijaisesti tulosta tavoittelevana ja tehokkaan yritysmäisenä organisaationa vai perinteisempänä akateemisenä institutionaalisena tavoitteenaan yhteiskunnallinen vaikuttavuus vai sekä että. Ilmiön tarkastelu korkeakoulukontekstissa ja ymmärrys hybridiorganisaation johtamisesta on keskeinen kysymys tulevaisuudessa (Jongbloed 2015) ja teeman tutkiminen antaa lisäymmärrystä myös korkeakoulujen strategiseen johtamiseen (Upton & Warshaw 2017).

AINEISTON HANKINTA JA ANALYYSI

Tässä tutkimuksessa on selvitetty Suomen ammattikorkeakoulujen rehtorien strategisen johtamisen orientaatiota. Tutkimusaineistona on ammattikorkeakoulujen rehtorien haastattelut. Perusteluna on se, että rehtorit ovat keskeisesti vastuussa korkeakoulunsa strategisesta johtamisesta ja näin heidän näkemyksensä tässä tutkimuksessa on keskeinen. Haastattelut toteutettiin touko-kesäkuussa 2023 haastatellen 12 rehtoria ja yhtä vararehtoria. Rehtorit valittiin haastatteluihin niin, että he edustivat kooltaan, omistuspohjaltaan ja sijainniltaan erilaisia ammattikorkeakouluja. Haastattelut tehtiin puolistrukturoituina haastatteluina verkossa ja lukuun ottamatta yhtä haastattelua, joka tehtiin tapaamalla henkilökohtaisesti.

Haastattelukysymykset laadittiin kirjallisuuden perehtymisen ja teoreettisen viitekehyksen kuvauksen perusteella ja ne jaettiin kolmeen teema-alueeseen: korkeakoulun strategisen johtamisen tavoitteet, strategisen johtamisen painotus ja strategisen johtamisen mahdollisuudet. Teema-alueet liittyvät toisaalta strategisen johtamisen kokonaisuuteen, jossa edellä mainitut teemat liittyvät keskeisesti toisiinsa ((De Wit & Meyer 2004). Teema-alueet jäsentävät myös strategisen johtamisen erilaisia näkemyksiä eli julkisen, yksityisen ja hybridiajattelun mukaista johtamista, joissa tavoitteet, painotus ja mahdollisuudet ovat keskenään erilaisia.

Tavoitteena oli käsitellä haastateltavien kanssa samat pääteemat, mutta samalla jättää tilaa haastateltujen itse esiin nostamille asioille. Haastattelut litteroitiin, ja siitä kertyi tekstimuodossa yhteensä 92 sivua. Aineisto on analysoitu aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Aineiston analyysin ensimmäisessä vaiheessa siitä etsittiin samansisältöisiä käsitteitä ja ryhmiteltiin ne alateemoiksi. Toisessa vaiheessa aineistosta luodut alateemat ryhmiteltiin yläteemoiksi. Teemoituksen perusteena on näin haastatteluvas- tausten samankaltaisuus suhteessa toisiinsa, ja näistä nousevat laajemmat strategiseen johtamiseen vaikuttavat pääteemat. (Puusa & Juuti 2020; Tuomi & Sarajärvi 2013.) Lopuksi analyysin tuottamat teemat yhdistettiin johtopäätöksissä tutkimusta ohjaavaan teoreettiseen viitekehykseen ja tehtiin yhteenvedo strategisen johtamisen orientaatioista.

TULOKSET

Seuraavaksi esiteltävät analyysin tulokset on jäsennelly haastattelun teemojen mukaisesti kolmeen teema-alueeseen. Näihin on lisätty suoria lainauksia haasteltavilta (V1-V13) kuvaamaan sitä, millä tavalla vastauksia perusteltiin. Haastattelusitaatit on pseudonymisoitu, jotta rajatun kohderyhmän vastauksia ei voi tunnistaa.

Strategisen johtamisen tavoitteet

Korkeakoulun strategisen johtamisen tavoitteita selvitettiin haastatteluissa kysymyksillä, jotka liittyivät strategisen johtamisen *keskeisiin tavoitteisiin* ja niissä *onnistumisen edellytyksiin*.

Strategisen johtamisen *keskeiset tavoitteet* voidaan haastattelujen perusteella jakaa viiteen eri luokkaan:

Strateginen johtaminen on missiolähtöistä eli tärkeää on lakisääteisen perustehtävän toteuttaminen. Strategista johtamista kuvataan tällöin vastauksena siihen, miksi ammattikorkeakoulun perustehtäviä tehdään, miten tavoitesopimusta noudatetaan ja miten luodaan edellytyksiä ydintoiminnan ja lainsäädännössä määritellyn tehtävän toteuttamiseen.

”Tietysti yks on ne tehtävät, jotka lainsäädännössä määritetty ja siihen liittyy sitten toki ministeriön kanssa tehty tavotesopimus, jossa on profiili ja määriteltäviä vahvuuksia, mut toki niin kuitenkin suomalaisessa systeemissä, et ne ovat nousseet pitkälti sieltä omasta keskustelusta, joka sitten taas kytkeytyy toimintaympäristöön.” (V8)

”Meidän tavote in tehdä työelämälähtöistä, mielellään yritys­lähtöistä tutkimus- ja kehittämistoimintaa, ja näitten yhdessä pitäisi tuottaa elinvoimaa alueen, koko valtakunnan, ja itseasiassa myös kansainvälisille yrityksille täs kokonaisuudessa. Ja se on aika simppeleisti, koostuu näistä asioista. Tulee suoraan laista itseasiassa.” (V10)

”Mä koen tärkeeksi nyt, että se on pyritty sitä päämäärää, se on sitä merkitys- ja vaikutustason päämäärää sanottamaan, mihin pyritään, jakamaan sitä mahdollisimman paljon täällä yhteisesti. Missioksi kai sitä voi myöskin sanoa.” (V12)

Strateginen johtaminen on aluevaikuttavuutta eli osaamisen tuottamista alueelle. Strategista johtamista kuvataan tällöin vastauksena siihen, miten toiminta-alueitten kilpailukykyä, elinvoimaa ja hyvinvointia vahvistetaan, millä tavoin tehdään yhteistyötä elinkeinoelämän kanssa ja arvioidaan korkeakoulun toiminnan vaikuttavuutta.

”Et kaikilla mahdollisilla tavoilla mun mielest tähdätään siihen, et alueen osaaminen kehitty.” (V3)

Strateginen johtaminen on kilpailussa pärjäämistä, erottautumista ja profilointia. Strategista johtamista kuvataan tällöin vastauksena siihen, millä tavoin omaa toimintaa tarkastellaan osana koko korkeakoulukenttää ja vaikutetaan korkeakoulupolitiikkaan, miten korkeakoulun vahvuuksia ja osaamiskärkiä tunnistetaan, tehdään strategisia valintoja ja haastetaan koko korkeakoulu-yhteisöä strategiseen ajatteluun.

”Niin oleellista on se, että mitkä on se kansallinen ja kansainvälinen pelikenttä tai tavallaan se yhteisö, jossa me organisaationa ollaan mukana ja vaikuttamassa siihen, että miten suomalaista korkeakoulupolitiikkaa tai ammattikorkeakoulupolitiikkaa tehdään tai miten sitä tehdään Euroopassa, EU:ssa” (V6)

”Tietenkin sittenhän linkittyy ne valinnat ja poisvalinnat, jotka on sit sitä sisältöä, nehan ei oo ihan yksinkertasia tällases korkeakoulu-yhteisössä, missä monet tekemiset on lakisääteisiä. Mut toki meit on kannustettu profiloitumaan tän lakisääteisuuden puitteissa ja kylhän mekin ollaan sitä tehty.” (V7)

Strateginen johtaminen on resurssien varmistamista ja tulevaisuuden turvaamista. Strategista johtamista kuvataan tällöin vastauksena siihen, miten pärjätään suhteessa muihin korkeakouluihin erityisesti suhteessa rahoitusmalliin ja millä tavoin varmistetaan korkeakoulun tulevaisuus.

”Strategiset päämäärät liittyy siihen, että miten me pärjäämme sen rahoitusmallin kanssa, että ne on ainakin meidän tapauksessa määritetty siinä ja totta kai se paljon ohjaa, sillä on iso merkitys.” (V5)

”Että strategian pitäis olla kaiketi sellanen, et se pärjää siinä kentässä, missä se toimii se korkeakoulu. Ihan mä sen lyhyesti ilmasiin.” (V13)

Strateginen johtaminen on yhteisen suunnan varmistamista ja korkeakoulun autonomian vahvistamista. Strategista johtamista kuvataan tällöin koko korkeakoulu yhteisön toiminnan suuntaamisena yhteiseen visioon, ulkoisen autonomian vahvistamisena ja sisäisen autonomian pienentämisenä.

Kyl mun mielest strategisen johtamisen tärkein tavote on se, että korkeakoulullahan kuitenkin täytyy olla suunta ja se suunta on strategia, ja strateginen johtaminen on tavallaan sitten sen laivan pitämistä siinä suunnassa. (V7)

Strategisen johtamisen onnistumisen edellytyksiä voidaan haastateltujen vastausten perustella jakaa neljään luokkaan:

Ensimmäisenä onnistumistekijänä nähtiin korkeakoulun hallituksen strateginen rooli ja kyky tulevaisuuden ennakointiin sekä ymmärrys ammattikorkeakouluosakeyhtiön erityispiirteistä. Muutamissa vastauksissa nostettiin kuitenkin esiin se, että hallitukselle ei välttämättä ole täysin selvää korkeakoulun strateginen johtaminen ja korkeakouluosakeyhtiön erityisyys. Vastaajat korostivat myöskin selkeän työnjaon merkitystä hallituksen ja toimivan johdon välillä ja pitivät sitä kriittisenä tekijänä strategisen johtamisen onnistumiselle.

”Kun hallitus vaan pysyy sitten ja viel pitää sen strategiatason ja siinä mun mielestä hallituksella on tosi tärkeä rooli” (V4)

”Eli meidän hallitus toimii täysin strategisella pohjalla.” (V10)

Toisena onnistumisen edellytyksenä nähtiin johtoryhmän yhteinen strateginen näkemys ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin, strategian toimeenpanokyvykkyys, systemaattinen strategian toteutumisen seuranta läpi koko korkeakoulu yhteisön sekä sopiva määrä strategiaa toteuttavia ohjelmia.

”Hallitukselle tietysti nyt kuuluu paljonkin tämmöstä strategista ennakointityötä ja tulevaisuustyötä ja näitten isojen linjausten määrittelyä, mutta sitten kun me tullaan vielä siihen, tai tullaan siitä siihen strategisten tavoitteiden määrittelyyn, ja sit lähetään tietysti siihen strategian toteuttamisen prosessiin, niin johtoryhmän rooli on siinä ihan musta selkee ja keskeinen.” (V12)

”Ja nyt me aletaan päästä siihen, että ne tavoitteiden taso on oikea ja tavoitteiden määrä on oikea. Ja tavallaan tavoitteissa ei pitäisi olla sitä, mitä me normaalistikin arjessa teemme, vaan se tavoite pitää olla semmonen, et se on vähän yli sen, tai aika paljonki yli sen, et se on kunnianhimoisempi ja tavoitteellisempi ja oikeasti sitä strategiaa edistävä.” (V13)

Kolmantena onnistumisen edellytyksenä nostettiin esiin koko korkeakoulu yhteisön ja sidosryhmien osallistaminen strategiaprosesseihin ja sitoutuminen strategian mukaiseen toimintaan. Muutamissa vastauksissa pohdittiin sitä, millä tavoin korkeakoulu yhteisön yksittäisten asiantuntijoiden autonomiaa ja asiantuntijoiden omia tavoitteita voitaisiin vähentää niin, että korkeakoulun johtaminen olisi yhtenäisempää ja helpompaa. Tässä kohtaa viitattiin yritysmaiseen johtamiseen, jossa strategiasta johdetut tavoitteet ovat kaikille selvät ja niiden mukaan toimitaan. Vastaajat nostivat esiin myös tarpeen nykyistä enemmän avata henkilöstölle korkeakoulusektorin isoa kuvaa, jotta ymmärrys muutosten ja strategisen johtamisen tarpeesta vahvistuisi.

”Ja oikeestaan sanon, että johtamisen tasolla, koko johtamisjärjestelmässä, niin se semmonen strateginen ajattelu on keskustelun ydin.” (V9)

”Meillä on vahvat asiantuntijat. Meillä on hyvin tuota, tuota jos ajatellaan, opettajat ovat hyvin tämmöisiä, jopa professionaalinen ammatti, jossa ollaan totuttu tekemään paljon yksin ja ikään kuin näkemään ne asiat tämän tyyppisenä ja jos mä mietin että miten se strategia lähtee toteutumaan.” (V4)

Neljäntenä onnistumisen edellytyksenä vastaajat nostivat esiin toimintakulttuuriin liittyvät asiat. Osa vastaajista koki korkeakoulun strategisen johtamisen haastavana perustellen sitä korkeakoulutoimijoiden autonomialla ja osin historian vaikutuksella. Muutama vastaaja nosti esiin koko korkeakoulu yhteisön kyvykkyydet strategisen johtamisen edellytyksenä ja erityisesti osaamisen johtamisen linkittyneenä strategisiin tavoitteisiin. Vastauksissa nousi esiin myös johtamisen ja viestinnän tärkeys läpi koko korkeakoulu yhteisön.

”Must se johtamiskulttuuri on korkeakoulussa luvalla sanoen aika heikko... Täällä puhutaan tästä organisaatiosta ikään ku asiantuntija-organisaationa. Mut et se olis jotenkin itseohjautuva. Eli vähän semmoinen, et pelätään jotta tai pelätään asettaa tavoitteita.” (V1)

”No ensinnäkin se tietysti vaatii kyvykkäät ihmiset, ja kyvykkäät ihmiset sitten työskentelemään sen strategian eteen.” (V9)

”Koen tärkeeksi nyt, että se on pyritty sitä päämäärää, se on sitä merkitys- ja vaikutustason päämäärää sanottamaan, mihin pyritään, jatkamaan sitä mahdollisimman paljon täällä yhteisesti” (V11)

Strategisen johtamisen painotus

Strategisen johtamisen painotusta selvitetiin haastatteluissa kysymyksillä, jotka liittyivät strategisten painopisteiden määrittelyyn, korkeakoulujen keskinäiseen kilpailuun sekä toimintavapauteen korkeakoulujohdon toiminnassa.

Korkeakoulun strategisten painopisteiden määrittelyyn vaikuttavat asiat voidaan jäsentää neljään luokkaan:

Alueen tarpeisiin perustuvat strategiset painopisteet. Näitä kuvataan maakunnan profiililla, alueen yritys elämän tarpeilla, omistajastrategioiden yhteneväisyydellä ja TKI-toiminnan kytkemisenä aluekehittämiseen.

”Mut sitten ehkä se suuri yksittäinen tai ehkä suurin yksittäinen asia on se, et mikä se meidän maakunnan profiili on, et meillä on meidän strategia on mun mielestä yks yhteen

liittynyt tai liittyy yhteen maakunnan strategiaan, et maakunnan vahvuudet näkyy myös meidän strategiassa.” (V2)

OKM:n ohjaukseen perustuvat strategiset painopisteet. Näitä kuvataan koulutuspolitiikan suunnalla, ministeriön ohjauksella, tavoitesopimukseen kirjatuilla asioilla, tarpeella kuvata profiili ja vahvuusalat (OKM pyynnöstä) ja lakisääteisillä tehtävillä. Rahoitusmallista todettiin, että se vaikuttaa tavoiteasetannan taustalla ja se rajaa mahdollisia strategisia valintoja. Rahoitusmalli nähdään myös ristiriitaisena asiana: toisaalta se varmistaa korkeakoulun resurssit, mutta toisaalta sen avulla johtaminen koetaan ongelmalliseksi.

”Totta kai niin kun sitten tällaiset korkeakoulupoliittiset linjaukset ministeriöllä on tosi iso vaikutus, ihan varmasti kaikkien ammattikorkeakoulujen toimintaan” (V4)

Korkeakoulun omiin vahvuuksiin perustuvat strategiset painopisteet. Näitä kuvataan korkeakoulun omalla profiililla, koulutusalojen painotuksella, lisäarvon tuottamisena eri korkeakouluverkostoille ja osaamisperusteisella strategialla. Korkeakoulun vahvuudet kytketään osassa ammattikorkeakouluja maakunnan strategiaan painopisteisiin ja osassa korkeakoulun itse määrittelemiin vahvuusalueisiin, mutta samalla vastaajat näkevät painoalamäärittelyn osittain ulkoa annettuna.

”Se varmaan ensinnäkin ne nousee sieltä, että ministeriö on halunnu, et strategioissa on vahvuusalat ja nousevat alat, mut toki se meille auttaa meitä jäsentämään, että mihin me tavallaan profiloidutaan, mitkä on meidän semmosia painopistealoja, mis me ollaan oikeesti tosi hyviä” (V2)

”Aktiivinen TKI-toiminta, yritys yhteistyö antaa meille sisällöt koulutukseen ja sen toteutamiin sisältöihin ja näin pois päin.” (V6)

Laaja-alaiseen, eri sidosryhmien kanssa tehtävään strategiatyöhön perustuvat painopisteet. Näitä kuvataan eri sidosryhmien tarpeiden tasapuolisella huomioimisella, kansainvälisen verkoston mahdollistamalla ekosysteemyöllä,

yhteistyöllä tiedekorkeakoulujen kanssa sekä megatrendien huomioimisella. Vastauksissa ei nouse sidosryhmänä kuitenkaan muut ammatikorkeakoulut vaan mahdollisissa ekosysteemeissä korostetaan muita yhteistyöverkostoja. Erityisesti kansainvälinen TKI-yhteistyö nähdään mahdollisuutena oppia uutta, kasvattaa rahoitusta ja rakentaa kilpailuetua.

”Me ollaan vahvasti mukana erilaisissa sekä kansallisissa että kansainvälisissä ekosysteemeissä ja verkostoissa ja siinä mielessä, että me saadaan tosiaan sitä koko ajan sitä tuota syötettä sitten että mitä tapahtuu, ettei me jäädy liian pieneen ...pyörimään.” (V4)

”Eli meidän strategiassamme huomioimme, millaiset strategiat heillä (tiedekorkeakoulut) on ja mitä toimenpiteitä he ovat tekemässä, ja sitten toisinpäin myöskin. ...me koitetaan niin, että me oltais täydentäviä, ei kilpailevia.” (V3)

Korkeakoulun keskinäinen kilpailu nähdään erityisesti kilpailuna rahoituksesta. Ammattikorkeakoulujen keskinäistä kilpailua vastaajat eivät pitäneet keskeisenä strategisen johtamisen lähtökohtana. Sen sijaan korkeakoulujen yhteistyötä tehdään eri tavoin mm. TKI-työssä ja vastaajien mielestä sitä voisi tehdä nykyistä enemmän. Tällöin profilointi ja työnjako mahdollistaisi tehokkaamman resurssien käytön. Yhteistyön esteenä nähdään insenttiivien puute, lyhyen tähtäimen operatiiviset tavoitteet ja rohkeuden puute tarkastella asioita kansallisesti uudella tavalla. Useat vastaajat toivoivat kilpailunäkökulman sijasta keskustelua siitä, mitä koko korkeakoululaitokselta halutaan pitkällä aikajänteellä ja mahdollisuutta kytkeä strategien johtaminen siihen. Digivision tulevaisuus nähdään mahdollisuutena laajentaa koulutus- ja palvelus- ja paikkariippumattomasti ja sen merkitys kilpailulle ja strategiselle johtamiselle on vielä epäselvä. Ammattikorkeakoulujen ja tiedekorkeakoulujen yhteistyötä ei nähdä kilpailuetuna niin kauan, kun yhteistyö on pääosin hallinnollista.

”Se on kilpailuasetelma, kaikki kaikkia vastaan.” (V5)

”Että alueellisesti, jos aloittaa täältä, niin me emme kilpaile opiskelijapuolella ollenkaan, TKI-projekteissa meil on pientä kilpailua, mut me koitetaan siinä aina hakea mieluummin se yhteishyöty, mikä on olemassa.” (V3)

”Mikä on se tavallaan se oututti mitä korkeakoululaitokselta halutaan, että onks se jokaisen vuoden operatiivinen tulos toiminnallisesti, taloudellisesti, vai onks se joku muutos jota yhteiskuntaan halutaan korkeakoulujen kautta.” (V6)

Korkeakoulujohdon toimintavapaus rehtorin näkökulmasta nähdään pääosin suurena. Vastaajien mielestä reunaehtojen (OKM:n ohjaus, tavoitesopimus, rahoitusmalli) tunnistamisen jälkeen ammattikorkeakoulussa voi vapaasti määritellä strategisia tavoitteita ja toteuttaa strategiaa. Tässä kohtaa vastaajat korostivat myös korkeakoulun hallituksen kanssa tehtävää yhteistyötä: niin kauan kuin hallitus on tyytyväinen, on rehtorin toimintavapaus suuri. Toimintavapaus liitetään myös siihen, että OKM:n ohjaus on pääosin rahoitusmallin ja sopimustavoitteiden kautta tapahtuvaa ohjausta eikä sen nähdä ohjaavaan korkeakoulujen strategista johtamista. Toimintavapautta vastaajat haluaisivat enemmän korkeakoulun profilointiin ja työnjakoon, uusien strategisten avustusten tekemiseen ja pitkäjänteiseen strategiseen johtamiseen lyhytjänteisen tulosjohtamisen sijasta. Osa vastaajista näki täten strategisessa johtamisessa samaan aikaan paljon vapautta ja paljon rajoituksia.

”Mut mä sanosin, että mun oma vapauteni tavallaan sitten näissä raameissa on kyllä suht koht... Ei mua oikein estä mikään.” (V1)

”Kyllähän se niinku sitä, tää käytännön rahoitus tietenkin ohjaa meitä vahvasti ja teemme niitä asioita, josta meille maksetaan. Mutta se, että pystymme itse valitsemaan kuinka niitä teemme.” (V5)

Strategisen johtamisen mahdollisuudet

Strategisen johtamisen mahdollisuuksia korkeakoulukontekstissa kysyttiin haastatteluissa kysymyksillä, jotka liittyivät *strategisen johtamisen*

haasteisiin tällä hetkellä ja sen mahdollisuuksiin tulevaisuudessa.

Keskeisiksi korkeakoulun *strategisen johtamisen haasteiksi* nostettiin kaksi teemaa.

Ensimmäisenä teemana oli johtamiseen liittyvät haasteet. Tällä viitattiin korkeakouluyhteisön haluttomuuteen ja/tai kyvyttömyyteen sitoutua strategiaan ja historian mukanaan tuoma status quo ajattelu. Vastaajat nostivat esiin myös henkilöstön jaksamisen ja laadukkaan toiminnan välisen jännitteen.

”Than liian vähän korkeakouluissa keskustellaan strategiasta, vaikka sellanen on olemassa, et kyllähän mekin huomataan tässä omissa organisaatioissa, että vaikka on paljon keskustelu, niin koskaan sitä ei voi olla liikaa.” (V11)

”Kyllä varmasti on aika turvallisuushakusta ollaan, ei kauheesti vältetään riskejä, vältetään virheiden tekoa. Se ei kauheasti kannusta siihen, että lähdetäis rohkeasti uusiutumaan, lähdetäis hakemaan uusia haasteita.” (V1)

Toisena teemana oli korkeakoulujen ohjaukseen liittyvät haasteet. Kansallisesti ison, yhteisen kuvan puute korkeakoulujen tulevaisuudesta ja liian lyhytjänteinen ja osin poukkoileva päätöksenteko koettiin keskeiseksi strategisen johtamisen haasteeksi.

”Yhteisen tavoitteen puute. Siis sellaisen tavoitteen, jotka olis, me tiedettäisiin mitä suomalaiselta korkeakoululaitokselta halutaan.” (V6)

”Et kyllä tää poliittisen syklin aika nopea vaihtuvuus, niin se on sellanen, mikä synnyttää riskejä. Sitten kolmas ja ehkä näihin molempiin liittyvä on aluepoliittinen peli Suomen sisällä, joka johtaa siihen, että me ei hirveesti seurata globaaleja tai edes eurooppalaisia trendejä jossain asioissa, vaan me optimoidaan omaa toimintaamme Suomen sisästen pelien kannalta.” (V3)

Keskeisiksi korkeakoulun *strategisen johtamisen mahdollisuuksiksi* nostettiin kaksi teemaa.

Ensimmäisenä mahdollisuutena nähtiin rohkeampi ammattikorkeakoulun strateginen johtaminen vapaammin ilman ulkoista ohjausta ja tarkastellen toimintakenttää globaalisti. Tällöin strateginen johtaminen tarkoittaisi selkeitä va-

lintoja ja työnjakoa, joka edellyttäisi nykyistä laajempaa ja syvempää kaikkien korkeakoulujen yhteistyötä.

”Kyl mä luulen tämmösen, et tämmönen omaehtoinen strateginen ote ja semmonen, jos resurssitkin eivät lisääny, vaan kilpailu vielä vaan kasvaa, niin sehän korostaa semmost omaehtoista strategista otetta.” (V9)

”Ja ...sitten varmasti tää, että korkeakoulua korkeakouluna kannustettaisiin A: yhteistyöhön muiden korkeakoulujen kanssa, ja B: tähän strategiseen johtamiseen.” (V1)

Toisena mahdollisuutena nähtiin koko korkeakouluyhteisön yhteisen strategisen ja tilannekuvan vahvistaminen niin, että saadaan paremmin henkilöstön ja opiskelijoiden osaamispotentiaali käyttöön. Tämä tarkoittaisi myös sitä, että strategisessa johtamisessa keskusteltaisiin laajemmin Suomen korkeakoulujen yhteisestä suunnasta eikä vaan oman korkeakoulun strategiasta.

”Mä sanoisin, että ihan kaikkialla suurin haaste on se, miten yhteisö mieltää strategian. Miten se motivoituu siihen, että aina puhutaan jalokauttamisesta ja siihen ei varmaan lopullista vastausta ole, mutta sanotaanko nyt näin, että jos strategiaa, jos se vaan on se kuuluisa paperi siellä laatikossa tai se on ulkokultainen juttu, niin kyl vaan se kääntyy oikeestaan itseään vastaan.” (V8)

YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu Suomen ammattikorkeakoulujen rehtorien näkemyksiä strategisesta johtamisesta ja selvitetty tämän avulla strategisen johtamisen orientaatioita. Tutkimus on tehty haastatteleamalla 12 rehtoria ja yhtä vararehtoria erilaisista ja erikokoisista ammattikorkeakouluista. Strategista johtamista on tutkittu kolme pääteeman avulla: korkeakoulun strategisen johtamisen tavoitteet, strategisen johtamisen painotus ja strategisen johtamisen mahdollisuudet. Nämä teemat on liitetty tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, jossa strategisen johtamisen orientaatiota tarkastellaan sekä strategisen johtamisen kokonaisuuden että julkisen sektorin, yksityisen sektorin ja hybridioorganisaation näkökulmasta. Tutkimuksen

perusteella voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset:

Ensiksi voidaan todeta, että haastateltujen rehtorien käsitykset eri teemojen osalta kytkeytyivät sekä julkisen, yksityisen että hybridiorganisaation strategisen johtamisen ajatusmalleihin. Korkeakoulun strategisen johtamisen tavoitteiden osalta vastauksissa painotettiin toiminnan legitimitettä, aluevaikuttavuutta ja resurssien merkitystä toiminnan jatkuvuudelle. Sen lisäksi strategisen johtamisen lähtökohtana oli missiolähtöisyys eli toiminnan syvimmän tarkoituksen korostaminen ja toisaalta tehokas strategian toimeenpano. Rehtorit korostivat tätä osana strategista johtamista, joka liitettiin strategian, rahoitusmallin ja tehokkaan toiminnan yhteensovittamiseen. Edellä mainitut asiat voidaan jäsentää teoreettisessa viitekehyksessä kuvattuun julkisen sektorin orientaatioon. Strategisen johtamisen tavoitteiden määrittelyssä vastaajat nostivat esiin myös kilpailussa pärjäämisen, profiloinnin ja taloudellisen tuloksen. Kilpailu ammattikorkeakoulujen välillä nähtiin kuitenkin kilpailuna rahoituksesta eikä korkeakoulujen välillä sen perinteisessä muodossa. Kiinnostavaa oli myös se, että globaalin kilpailun mainitsi vain kaksi vastaajaa. Sen sijaan korkeakoulu yhteisön ymmärrystä taloudellisen tuloksen merkityksestä pidettiin erityisen tärkeänä strategisen johtamisen tavoitteena. Nämä asiat voidaan jäsentää aiemmin esitettyyn yksityisen sektorin orientaatioon. Hybridiorganisaation orientaatio voidaan vastausten perusteella tunnistaa erilaisina jännitteinä, jossa strategisessa johtamisessa yhdistyy sekä julkisen että yksityisen sektorin ajattelutapa. Tästä oli esimerkkinä halu vähentää korkeakoulun sisäistä autonomiaa ja toisaalta lisätä korkeakoulun ulkoista autonomiaa. Tällä viitataan toisaalta tehokkaan resurssien käytön ja samaan suuntaan toimimisen (julkinen sektori) ja toisaalta korkeakoulun vapaampaan strategisten valintojen tekemiseen ja kilpailuedun vahvistamiseen (yksityinen sektori). Strateginen johtaminen nähdään tällöin hyvin suoraviivaisena toiminnan ohjaamisena (yhteiset strategiset tavoitteet) ja toisaalta tunnistetaan korkeakoulun löyhäsidonnainen ominaispiirre (eriytyvät strategiset tavoitteet). Useissa vastauksissa kuitenkin todettiin, että siitä, miten strategia ohjaa yksittäistä korkeakoulun toimijaa ei ole tietoa.

Toiseksi voidaan todeta, että strategisen johtamisen painotukseen liittyvissä kysymyksissä vas-

taajat painottivat muun muassa normiohjauksen merkitystä ja lakisäateisten tehtävien toteuttamista annettujen raamien puitteissa. Korkeakoulujen toimintaa ohjaavat asiat koetaan annettuina tekijöinä, joiden sisäistämisen jälkeen voidaan tehdä päätöksiä korkeakoulun autonomian puitteissa. Rahoitusmalli nostettiin vastauksissa esiin kahdella tavalla: toisaalta ei haluta, että strategista johtamista tehdään rahoitusmalli edellä, mutta toisaalta todetaan, että mitään päätöksiä ei tehdä arvioimatta, millä tavoin se vaikuttaa rahoitusmalliin ja tulevaan rahoitukseen. Strategiseen johtamiseen liittyvät valinnat voisivat vastaajien pohjalta olla toisenlaisia, mikäli päätöksiä tehtäisiin ottamalla korkeakouluna itse suurempi riski toiminnassa. Nämä asiat voidaan jäsentää julkisen sektorin orientaation mukaisiksi silloin kun rahoituksen ja resurssien turvaaminen on strategisen johtamisen lähtökohta. Strategisen johtamisen painotuksiin liittyen vastaajat nostivat esiin myös korkeakoulun vahvuusalueiden merkityksen strategisen johtamisen keskeisenä lähtökohtana. Ne voivat liittyä koko korkeakoulun kyvykkyyksiin, systemaattiseen osaamisen johtamiseen, uusiutumiskykyyn sekä strategisen johtamisen myötä syntyneisiin uusiin osaamiskärkiin tai painoaloihin. Osa vastaajista liitti vahvuusalueet OKM:n kanssa tehtävään tavoitesopimukseen ja osa strategisen johtamisen kautta syntyviin uusiin vahvuuksiin. Uudistumisessa vastaajat nostivat esiin erityisesti kansainvälisen korkeakoulu yhteistyön. Sen avulla voidaan löytää uutta osaamista, kasvattaa TKI-rahoitusta ja luoda globaalia kilpailuetua tuovia mahdollisuuksia. Edellä mainitut teemat voidaan liittää yksityisen sektorin orientaatioon silloin kun strategisten kyvykkyyksien kehittäminen ja osaaminen nähdään kilpailukyvyyn, kasvun ja uusien mahdollisuuksien perustana. Hybridiorganisaation orientaatio voidaan vastausten perusteella tunnistaa toisaalta rajatun ja toisaalta rajoittamattoman strategisen johtamisen paradigmassa. Ensin mainittu liittyy julkiselle sektorille tyypilliseen strategiseen johtamiseen, jossa ulkoinen ohjaus on suurta ja mahdollisuus tehdä strategisia valintoja on pieni. Tällä hetkellä tätä vahvistaa kunkin korkeakoulun halu vahvistaa omaa asemaansa ja rahoitustaan lyhyellä aikajänteellä ja tilanteessa, jossa korkeakoulujen keskinäistä yhteistyötä on vähän. Toisena mainittu liittyy yksityiselle sektorille tyypilliseen strategiseen johtamiseen, jossa ul-

koista ohjausta on vähän ja strategisten valintojen mahdollisuus on suuri. Tulevaisuudessa tätä voisi vastaajien mukaan edistää korkeakoulujen yhteisen tulevaisuuskuvan määrittely, yhteistyö strategisessa johtamisessa ja koko korkeakoulusektorin tulevaisuuden rakentaminen niin, että insenttiivit yhteistyölle olisivat merkittävät. Tällöin korkeakoulujen strateginen johtaminen vahvistaisi kunkin korkeakoulun kilpailuedun löytymistä, työnjakoa ja profiloitumista. Useat vastaajat nostivat esiin halun vahvistaa jälkimmäistä strategisen johtamisen orientaatiota.

Kolmanneksi voidaan todeta, että strategisen johtamisen mahdollisuuksia kuvattaessa vastaajat nostivat esiin edellä mainitun korkeakoulujen yhteistyön. Tällä viitattiin erikoistumiseen ja työnjakoon, josta yhtenä esimerkkinä mainittiin digitalisaatio. Korkeakoulujen digitalisointuminen mahdollistaa vastaajien mukaan kokonaan uudenlaisen toimintalogiikan, joka edellyttäisi uudenlaisten yhteistyömuotojen pohdintaa. Nämä asiat voidaan liittää julkisen sektorin orientaation siltä osin, joka tarkoittaa tuottavuuskyvykkyyksien vahvistamista koko julkisella sektorilla. Globaalin kilpailun huomiointi ja siihen vastaaminen pelkän kansallisen kilpailun sijasta voisi vastaajien mielestä vahvistaa ammattikorkeakoulujen kilpailuetua. Tämä edellyttäisi kuitenkin nykyistä vahvem-

paa strategista johtamista ja koko korkeakoulun kykyä strategiseen ajatteluun ja uudistumiseen. Vastaajat korostivat erityisesti kykyä tarkastella koko Suomen korkeakoulukenttää yhdessä ja tehdä sen pohjalta ratkaisuja globaaliin kilpailuun vastaamiseksi. Tämä voidaan liittää yksityisen sektorin orientaatioon siltä osin, kun tavoitteena on korkeakoulujen kasvustrategia ja suurempi toiminnan autonomia yhdistettynä organisatoriset strategiset kyvykkyydet. Hybridiorganisaation orientaatio voidaan vastausten perusteella tunnistaa toisaalta lyhytjänteisen ja resurssien turvaamiseen tähtäävässä (julkinen sektori) ja toisaalta kasvua hakevassa, pitkän aikavälin koko korkeakoulusektoria uudistavassa (yksityinen sektori) strategisessa johtamisessa. Vastaajien mielestä tämä näkyi selkeinä jänneinä korkeakoulun johtamisessa. Toisen jännitteen strategisessa johtamisessa vastaajat tunnistivat ulkoisen ohjauksen ja strategisten valintojen tekemisen välillä. Halu uudistaa korkeakoulun strategista johtamista tekemällä rohkeampia valintoja on vastausten perusteella suuri, mutta ulkoinen ohjaus ja tulospainerejoittaa tätä.

Alla olevaan taulukkoon on kuvattu eri strategisen johtamisen orientaatioita kuvaavat tunnuspiirteet.

Taulukko 1. Strategisen johtamisen orientaatiot: tunnuspiirteitä osa-alueittain

	Strategisen johtamisen tavoitteet	Strategisen johtamisen painotus	Strategisen johtamisen mahdollisuudet
Julkinen sektorin orientaatio	Legitimiteetti ja resurssien turvaaminen Missiolähtöinen strateginen johtaminen Strategian toimeenpanokyvykkyys	Normiohjaus ja lakisääteisten tehtävien noudattaminen Kilpailu rahoitusmallin sisällä	Korkeakoulujen laaja-alainen yhteistyö tuottavuuskyvykkyyksiä korostamalla
Yksityisen sektorin orientaatio	Kilpailussa pärjääminen ja profilaatio Taloudellisen tuloksen korostaminen Ulkoisen rahoituksen lisääminen	Korkeakoulun vahvuusalueiden määrittely Tarjoaman ja kasvun vahvistaminen sekä kansainvälinen yhteistyö	Korkeakoulujen yhteinen strateginen johtaminen organisatorisia kyvykkyyksiä korostamalla Koko korkeakoulu yhteisön strategisen ajattelun vahvistaminen
Hybridiorganisaation orientaatio	Samanaikainen korkeakoulun ulkoisen autonomian vahvistaminen ja sisäisen autonomian pienentäminen strategisessa johtamisessa	Samanaikainen rajoitetun strategisen johtamisen ja rajoittamattoman strategisen johtamisen orientaatio	Samanaikainen lyhytjänteinen, resurssit turvaava ja pitkäjänteinen, resurssija lisäävä strateginen johtaminen

POHDINTA

Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että ammattikorkeakoulujen rehtorien strategisen johtamisen orientaatioissa korostuvat sekä julkisen, yksityisen että hybridioorganisaation painotukset. Johtamisessa voidaan tunnistaa näin erilaisia, aiemmissa tutkimuksissa esiin nostettuja samanaikaisia toimintalogiikoita (Upton & Warshaw 2017). Johtamisessa tunnistetaan myös hybridioorganisaatiolle tyypillisiä jännitteitä. Esimerkiksi Massyn (2016) esiin nostama samanaikainen missiolähtöisyys (mission-centered) ja markkinaälykyys (market-smart) on rehtorien strategista johtamista kuvaava ajattelutapa. Tutkimus tukee aiempaa tutkimusta hybridioorganisaation johtamisesta, jossa strateginen orientaatio vaihtelee tilan- ja organisaatiokohtaisesti (Karre 2023) ja keskenään ristiriitaiset tavoitteet haastavat strategista johtamista (Mair ym. 2015). Akateemisen johtajuuden jännite (Kohtamäki 2019, Kohtamäki 2022) on myös tunnistettavissa tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että ammattikorkeakoulujen rehtorien näkemykset strategisesta johtamisesta ovat moniulotteiset ja kompleksiset, joka tukee aiempaa korkeakoulututkimusta (Shams 2021; Holstein ym. 2018). Koko korkeakoulusektorin näkökulmasta tarkasteltuna voidaan pohtia sitä, onko olemassa yhteinen tahtotila sille, mihin suuntaan ammattikorkeakoulujen strategista johtamista pitäisi kehittää ja minkälaisia haasteita tämän tutkimuksen tulokset strategiselle johtamiselle asettavat. Tutkimuksen pohjalta voi pohtia myös strategisen johtamisen orientaation merkitystä korkeakoulujen johtamisen kehittämiseksi ja sen erilaisille painotuksille.

Tämä tutkimus tuottaa lisäymmärrystä siitä, miten eri tavoin ammattikorkeakoulun rehtorit orientoituvat strategiseen johtamiseen. Jatkokutkimusta tarvitaan mm. hallitusten ja johtoryhmien strategisen johtamisen näkemyksistä ja erilaisten johtamisorientaatioiden vaikutuksesta korkeakouluyhteisön toimintaan. Kiinnostava jatkokutkimusaihe voisi olla myös se, minkälaisia ovat yliopistojen rehtorien strategisen johtamisen orientaatiot ja miten ne eroavat tässä tutkimuksessa kuvatuista orientaatioista.

LÄHTEET

- Alford, John & Greve, Carsten (2017). Strategy in the Public and Private Sectors: Similarities, Differences and Changes. *Administrative Science*, 7(35), 1–17. <https://doi.org/10.3390/admsci7040035>
- Ansoff, H. Igor (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Barney, Jay (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Boyne, George A. & Walker, Richard M. (2010). Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead. *Public Administration Review. Special Issue*, 185–192. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02271.x>
- Brønn, Carl & Brønn, Peggy (2002). Issues management as a basis for strategic orientation, *Journal of Public Affairs*, 2, 247–258. <https://doi.org/10.1002/pa.117>
- Bryson, John, M. (2010). *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. 4th edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chandler, Alfred, D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Christensen, Tom (2011). University governance reforms: Potential problems of more autonomy? *Higher Education*, 62(4), 503–517. <https://doi.org/10.1007/s10734-010-9401-z>
- Clark, Burton, R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon.
- De Wit, Bob & Meyer, Ron (2004). *Strategy: Process, Content, Context*, 2nd edition. Italy: International Thomson Publishing Business Press.
- Henderson, Ben (1970). *The product portfolio BCG Perspectives*, Vol 66.
- Eloranta, Jorma (2018). *Hallitus johdon tukena*. Helsinki: Alma Talent.
- Finkelstein, Sydney & Hambrick, Donald & Cannella, Bert (2009). *Strategic Leadership. Theory and Research on Executives, Top Management Teams and Boards*. New York: Oxford University Press.
- Frolich, Nicolino, Christensen, Tom & Stensaker, Bjorn (2018). Strengthening the strategic capacity of public universities: The role of internal governance models. *Public Policy and Administration*, 0(0), 1–19. <https://doi.org/10.1177/0952076718762041>

- Frölich, Nicolino, Stensaker, Bjorn, Scordato, Lisa & Botas, Paulo C. P. (2014). The Strategically Manageable University: Perceptions of Strategic Choice and Strategic Change among Key Decision Makers. *Higher Education Studies*, 4(5). <https://doi.org/10.5539/hes.v4n5p80>
- Fumasoli, Tatiana & Huisman, Jerome (2013). Strategic Agency and System Diversity: Conceptualizing Institutional Positioning in Higher Education. *Minerva*, 51(2), 155–169. <https://doi.org/10.1007/s11024-013-9225-y>
- Giuri, Paola, Munarib, Federico, Scandurac, Alessandra & Toschid, Laura (2019). The strategic orientation of universities in knowledge transfer activities. *Technological Forecasting & Social Change*, 138, 261–278. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.030>
- Hakala, Henri (2011). Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations. *International Journal of Management Reviews*, 13, 199–217. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00292.x>
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K. (1996). *Competing for the Future*. New York: Harvard Business Review Press.
- Hansen, Jesper, R. & Ferlie, Ewan (2016). Applying Strategic Management Theories in Public Sector Organizations: Developing a typology. *Public Management Review*, 18(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.957339>
- Holstein, Jeannie, Starkey, Ken, & Wright, Mike (2018). Strategy and narrative in higher education. *Strategic Organization*, 16(1), 61–91. <https://doi.org/10.1177/1476127016674877>
- Hood, Christopher (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69, 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hood, Christopher & Ruth, Dixon (2015). *A Government that Worked Better and Cost Less? Evaluating Three Decades of Reform and Change in UK Central Government*. Oxford: Oxford University Press.
- Jacobsen, Dag, I. (2022). Room for leadership? A comparison of perceived managerial job autonomy in public, private and hybrid organizations. *International Public Management Journal*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/10967494.2022.2077491>
- Joldersma, Cisca & Winter, Vijco (2002). Strategic Management in Hybrid Organizations. *Public Management Review*, 4(1), 83–99. <https://doi.org/10.1080/14616670110101708>
- Jongbloed, Ben (2015). Universities as Hybrid Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 45(3), 207–225. <https://doi.org/10.1080/00208825.2015.1006027>
- Karre, Philip, M. (2023). The Thumbprint of a Hybrid Organization —A Multidimensional Model for Analysing Public/Private Hybrid Organizations. *Public Organization Review*, 23, 777–791. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00598-2>
- Kauko, Jaakko (2011). *Korkeakoulupolitiikan dynamiikat Suomessa*. Väitöskirja. Helsingin yliopisto.
- Kleinmann, Bernd (2019). German Universities as multiple hybrid organizations. *Higher Education*, 77, 1085–1102. <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0321-7>
- Kohtamäki, Vuokko (2019). Academic leadership and university reform-guided management changes in Finland. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(1), 70–85. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2018.1553499>
- Kohtamäki, Vuokko (2022). Autonomy-driven segmentation for competition among Finnish universities: leaders' perceptions. *Studies in Higher Education*, 47(1), 67–79. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1730314>
- Luoma, Mikko (2021). *Johtoryhmän käsikirja*. Helsinki: Alma Talent.
- Mair, Johanna, Mayer, Judith & Lutz, Eva (2015). Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations. *Organization Studies*, 36(6), 713–739. <https://doi.org/10.1177/0170840615580007>
- Massy, William, F. (2016). *Reengineering the University: How to Be Mission Centered, Market Smart, and Margin Conscious*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Miles, Raymond, E. & Snow, Charles, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw Hill.
- Minzberg, Henry, Ahlstrand, Ben & Lampel, Joseph (1998). *Strategy Safari. Your complete guide through the wilds of strategic management*. London: Prentice Hall.
- Moore, Mark, H. (2013). *Recognizing Public Value*. Cambridge: Harvard University Press.
- Moynihan, Donald, P. & Walker, Richard, M. (2013). Strategic Management and Performance in Public Organizations: Findings from the Miles and Snow Framework. *Public Administration Review*, 73 (5), 675–685. <https://doi.org/10.1111/puar.12073>

- Paradeise, Catherine, Reale, Emanuela, Bleiklie, Ivar & Ferlie, Ewan (eds.) (2009). *University governance: Western European comparative perspectives*. The Netherlands: Springer.
- Piironen, Ossi (2013). The Transnational Idea of University Autonomy and the Reform of the Finnish Universities Act. *Higher Education Policy*, 26, 127–146. <https://doi.org/10.1057/hep.2012.22>
- Porter, Michael, E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Pucciarelli, Francesca & Kaplan, Andreas (2016). Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty. *Business Horizons*, 59, 311–320. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.003>
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Tallinna: Gaudeamus.
- Ranki, Sinimaaria (2016). *Strateginen johtaminen suomalaisissa korkeakouluissa*. Työsuojelurahasto: Tampub.
- Schweiger, Simone A., Stettler, Tatiana R., Baldauf, Artur, & Zamudio, Cesar (2019). The complementarity of strategic orientations: A meta-analytic synthesis and theory extension. *Strategic Management Journal*, 40(11), 1822–1851. <https://doi.org/10.1002/smj.3042>
- Shams, Farshid (2021). A micro-process model of institutional complexity in public hybrid organizations: Construal of identity threats and mitigation strategies. *Public Administration*, 99, 598–615. <https://doi.org/10.1111/padm.12704>
- Thoening, Jean C. & Paradeise, Catherine (2016). Strategic Capacity and Organisational Capabilities: A Challenge for Universities. *Minerva*, 54, 293–324. <https://doi.org/10.1007/s11024-016-9297-6>
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Vantaa: Tammi.
- Upton, Stevie & Warshaw, Jarret, B. (2017). Evidence of hybrid institutional logics in the US public research university. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39(1), 89–103. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2017.1254380>
- Vakkuri, Jarmo & Johanson, Jan-Erik (2020). Failed promises – performance measurement ambiguities in hybrid universities. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 17(1), 33–50. <https://doi.org/10.1108/QRAM-06-2019-0072>
- Vuori, Johanna (2015). Enacting the common script: Management ideas at Finnish universities of applied sciences. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 646–660. <https://doi.org/10.1177/1741143214523016>
- Vuorinen, Tero, Hakala, Henri, Kohtamäki, Marko & Uusitalo, Kari (2018). Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years. *Long Range Planning*, 51, 586–605. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.005>
- Whittington, Richard, Molloy, Eamonn, Mayer, Michael & Smith, Anne (2006). Practices of strategising/organising: broadening strategy work and skills. *Long Range Planning*, 39(6), 615–629. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.10.004>
- Zhou, Kevin Z., Yim, Chi K., & Tse, David K. (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69, 42–60. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.42.60756>