

# Suomalaisten yliopistojen strateginen johtaminen

Jarkko Tirronen

## JOHDANTO

Suomalaisten yliopistojen oikeushenkilöasema muuttui vuoden 2009 yliopistolain yhteydessä. Yliopistot irrotettiin valtio-oikeushenkilöstä oikeustoimikelpoisiksi yliopistoiksi, jotka toimivat joko julkisoikeudellisina laitoksina tai yksityisoikeudellisina säätiöinä. Yliopistot vastaavat uudistuksen jälkeen itsenäisesti taloudestaan ja toiminnan strategisesta suunnittelusta ja johtamisesta, eivätkä ole enää suoraan valtionhallinnon alaisia tilivirastoja. Uuden yliopistolain mukaan yliopistot voivat omistaa omaisuutta ja kiinteistöjä sekä tehdä oikeudellisesti sitovia sopimuksia. Yliopistoille annettiin uudistuksen yhteydessä myös muita toimintaoikeuksia kuten työnantaja-asema, siihen liittyvät oikeudet ja velvollisuudet sekä mahdollisuus harjoittaa itsenäistä henkilöstö- ja palkkauspolitiikkaa. (ks. esim. YoL 558/2009.)

Uudistus muutti yliopiston johtamis- ja päätöksentekorakenteita ja korosti erityisesti yliopiston strategista johtamista. Katsauksen tavoitteena on arvioida, problematisoida ja syntetisoida sitä mitä yliopiston strategisella johtamisella tarkoitetaan ja miten sitä voidaan toteuttaa yliopistossa. Katsaus on luonteeltaan käsitteellinen, jonka keskeisin lähdeaineisto koostuu aiemmasta korkeakoulututkimuksen alan (mukaan luettuna yhteiskunta-, hallinto- ja liiketaloustieteelliset alat) tutkimuskirjallisuudesta. Analyysissä hyödynnetään myös säädöspohjaista aineistoa ja yliopistolaista kirjoitettuja lainopillisia julkaisuja.

Ensimmäisessä osassa arvioin uuden yliopistolain vaikutuksia yliopiston hallinto- ja johtamisrakenteeseen ja strategisen ajattelun integroitumista osaksi yliopiston johtamismallia. Toisessa osassa pohdin yliopiston strategisen johtamisen käsitettä ja strategista johtamista

yliopistoyhteydessä. Kolmanneksi havainnoin ja problematisoin asiantuntijaorganisaation johtamisen haastetta. Onko asiantuntijoita mahdollista johtaa ja miten strateginen johtaminen asettuu asiantuntijaorganisaatioon. Neljänneksi teen yhteenvedon ja pohdin yliopiston strategisen johtamisen reunaehtoja. Tavoitteena on tuoda analyysiä erityisesti yliopiston strategisesta johtamisesta käytävään keskusteluun ja siihen miten strategista johtamista voidaan soveltaa yliopistoyhteydessä.

Suomalaisten yliopistojen strategista johtamista arvioidaan seuraavista näkökulmista:

1. strateginen johtaminen ja tieteenalojen monimuotoisuus
2. strateginen johtaminen ja taloudellisesti autonominen yliopisto
3. strateginen johtaminen, asiantuntijaorganisaatio ja asiantuntijoiden johtaminen

Tavoitteena on arvioida sitä, millaisia haasteita käsitteelliset näkökulmat asettavat yliopistoille. Artikkelin näkökohdat liittyvät erityisesti yliopistojen johtamiseen, mutta soveltuvat myös yleisemmin korkeakoulujen strategista johtamista koskeviin pohdintoihin. Seuraavaksi käyn lyhyesti lävitse mitä strategisella johtamisella yleensä tarkoitetaan.

## STRATEGISEN JOHTAMISEN TULO YLIOPISTOIHIN

Strategian tavoitteena on organisaation tavoitteiden määrittäminen keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä. Siihen sisältyy erottautuminen muista organisaatioista, osaamisen fokuointi, toimintatapojen valinta, resurssien kohdentaminen sekä kilpailuedun varmistaminen (esim. Kluyver & Pearce II 2003; Johnson ym. 2005;

Kim & Mauborgne 2005). Strateginen johtaminen on kyvykkyyttä ajatella tavoitteellisesti (Dooris ym. 2002), mutta se edellyttää myös strategian toteuttamista ja organisaation sitoutumista strategiaan.

Suomalaisten yliopistojen näkökulmasta strategia-ajattelu on vakiintumassa uuden yliopistolain myötä osaksi yliopistojen toiminnan kehittämistä. Vuonna 2009 hyväksytyyn yliopistolain taustalla oli 1980-luvulta alkanut yliopistojen valtionohjauksen uudistaminen, jossa ensin siirryttiin eduskunnan yksityiskohtaisesta ohjauksesta ministeriön tulosohjaukseen ja sittemmin yliopistojen strategiseen ”puiteohjaukseen” vuoden 2009 yliopistolain myötä. Tätä edelsi vuoden 1997 lakiuudistukseen sisältyneet autonomian laajennukset ja vuoden 2004 hallitusreformi, joka edellytti yliopiston ulkopuolisen jäsenten valitsemista yliopiston hallitukseen.

Vuoden 2009 yliopistolaki on historiallinen taitekohta, erityisesti korkeakoululaitoksen laajentumisen näkökulmasta, sillä osana lakiuudistusta kumottiin korkeakoululaitoksen kehittämislaki ja samalla korkeakoulujen resurssikehitys sidottiin yliopistoindeksiin. Kehittämislakilla oli turvattu vuodesta 1966 alkaen modernin korkeakoululaitoksen vakaa laajentuminen ja resurssikehitys. Määrärahakehitys oli pääsääntöisesti kasvavaa ja lain avulla rakennettiin alueellinen ja massoitunut korkeakoululaitos. Korkeakoululaitoksen laajentumisen kultakausi, 1990-luvun alun lamavuosien aikaa lukuun ottamatta, kesti vuodesta 1966 vuoteen 2009. Tultaessa 2000-luvulle yliopistojärjestelmä oli saavuttamassa kylläntymispisteensä ja paineet rakenteiden uudistamiselle lisääntyivät. Yliopistolain uudistaminen oli osa tätä korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen kokonaispakettia ja yliopistojen kilpailukyyn lisäämistä.

Yliopistolain uudistamisen vaikutukset yliopiston johtamis- ja päätöksentekokulttuuriin ovat monimutkaisia ja kokonaisuudessaan ne näkyvät viiveellä. Lähtötilanteessa uudistus on edellyttänyt yliopiston johtamis- ja päätöksentekorakenteiden ja -mallien uudistamista. Selkeimmin tämä on näkynyt hallituksen toiminnassa ja sen kokoonpanossa sekä rehtoreiden työnkuvassa, mutta lakiuudistuksen välilliset vaikutukset ulottuvat läpi yliopiston akateemisen ja hallinnollisen rakenteen. Uudistuksen jälkeen yliopistojen johtamis- ja päätöksente-

komalliin on integroitu vahvemmin ammatillinen ulottuvuus aiemman byrokraattisen, akateemisen, kollegiaalisen ja demokraattisen mallin rinnalle. Yliopistojen taloudellinen autonomia ja päätöksentekovalta kasvoivat, mutta samalla lisääntyi myös vastuu toiminnan tehokkuudesta, tuloksellisuudesta ja taloudellisuudesta. Valtiolla säilyi merkittävä ohjausrooli, onhan se keskeinen yliopistojen toiminnan rahoittaja ja siten eräällä tapaa myös yliopiston omistaja.

Samanaikaisesti yliopistojen ulkopuolinen maailma oli voimakkaassa muutostilassa. Keskeisiä muutoksia tapahtui informaatioteknologian kehityksessä, työelämän muutoksessa ja toimintaympäristön globalisoitumisessa. Suomalaisen yliopistolaitoksen ohjauksessa oltiin siirtymässä aitoon tulosohjaukseen, jonka institutionaalinen oikeutus ja kehys luotiin yliopistolaila. Hyvinvointivaltion yliopistosta siirryttiin markkinaehtoiseen yliopistoon, jonka ohjaus-, resurssi- ja lainsäädäntöperusta muuttui merkittäväällä tavalla. Viitekehyksessä yliopistojen on aiempaa tarkemmin ennakoitava, johdettava ja hallittava toimintaansa (vrt. esim. Sporn 1999; Clark 2004; Jarzabkowski & Wilson 2002). Yliopiston strategisen johtamisen tukena voidaan hyödyntää esimerkiksi strategista ennakointia (ks. esim. Tirronen 2013a; 2013b).

Ennen uuden yliopistolain voimaantuloa oli suomalaisten yliopistojen taloudellinen autonomia (esim. Koivula ym. 2009) ja päätöksentekovalta toiminnan strategisten suuntaviivojen määrittämisessä rajallista (Temmes 2011). Yliopistot olivat taloudellisesti ja hallinnollisesti valtion ohjaamia (Juppo 2011), niiden sisäinen hallinto perustui kollegiaalis-byrokraattiselle johtamismallille, joka sääteli johtajien toimintaa ja yliopiston strategista johtamista – siltä osin kun se oli mahdollista. Yliopistot toimivat akateemisen asiantuntijavallan ja valtion byrokraattivallan säätelemässä ympäristössä.

Virastoyliopiston toimintakulttuuri oli yhdistelmä asiantuntija- ja virkamiesvaltaa ja sitä täydennettiin monijäsenisillä hallintoelimillä. Tyypillisesti yliopiston sisäisillä hallintoelimillä oli valtaa, mutta ei vastuuta. Tästä syntyi johtamisvaje, jota tuki yliopiston sisäinen kollegiaalinen kulttuuri ja kolmikantahallinto, joka oli usein jääviä ja intressikeskeistä. (esim. Virtanen 2012.) Virastoyliopiston sisäisiä jännitteitä ja sisäänpäin kääntyneisyyttä pidettiin

keskeisinä hallinnollisina ongelmina (Temmes 2011). Yliopiston johtamiseen liittyvät kysymykset olivat vaikeita yhtäältä epäselvän johtamisrakenteen ja vahvan kollegiaalisen kulttuurin ja toisaalta johtamisen luonteen vuoksi. Johtamista ei koettu mielekkääksi toiminnaksi akateemisessa maailmassa, vaan siihen usein ajaututtiin tai jouduttiin. (Koivula ym. 2009.)

Erityinen lisähaaste muodostui asiantuntijoiden toimintavapauden ja organisaation strategisen johtamisen välisestä ristiriidasta (vrt. Temmes 2011). Virastoyliopistossa johtamiskulttuuri kehittymätön, koska johtamiselle ei ollut merkittävää tilaa.

### TALOUDELLISESTI AUTONOMISEN YLIOPISTON STRATEGINEN JOHTAMINEN

Uuden yliopistolain säätellessä ympäristössä yliopiston autonominen asema vahvistui ja yliopistojen päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmä muuttui. On sanottu, että uudessa mallissa ”autonomian ja akateemiseen vapauden kohtalo on kenties enemmän yliopistojen omissa käsissä” (Vanttaja & Jauhiainen 2009, 13). Tämä avasi uusia mahdollisuuksia yliopiston johtamiselle ja johtamiskulttuurin kehittämiseksi. Uudessa mallissa asiantuntijaorganisaation johtamisen perusrakenteiden painopisteet muuttuivat. Yliopistojen johtamiskulttuurissa managerialistinen johtamismalli vahvistui ja täydensi kollegiaalista ja byrokraattista johtamiskulttuuria. (esim. Pekkola 2011).

Tätä kehitystrendiä ja sille rinnakkaista markkinayliopiston kehittymistä on kritisoitu uusliberalistisena politiikkana, jolla voi olla kielteisiä vaikutuksia yliopiston perinteisiin arvoihin, kuten kriittisyyteen, objektiivisuuteen, akateemiseen vapauteen tai sivistykseen. Kriittisessä näkökulmasta ongelmat kulminoituivat uudessa yliopistolaisissa. Ongelmaksi nähtiin esimerkiksi ulkopuolisten jäsenten tulo yliopiston hallitukseen, yliopiston rehtorin ja hallituksen vahvistuva asema yliopiston johtamisessa, virkasuhteiden muuttuminen työsuhteiksi sekä yleisemmin yliopiston muuttuva autonomia (esim. Tomperi ym. 2009; Jakonen & Tilli ym. 2011; Volanen ym. 2012.) Tätä kehitystä on kuvattu myös kouluksellisen fundamentalismin käsitteelle, jonka mukaan talouskasvua ja innovaatioita painotta- va politiikka uhkaa tyhjentää yliopistot sisällöl-

lisesti ja tehdä niistä pintapuolisia taloudellista kasvua ja yhteiskunnan kehitystä tukevia insti- tuutioita. (esim. Alvesson 2013).

On selvää, että uusi yliopistolaki muuttaa yliopiston johtamis- ja päätöksentekokulttuuria ja sillä voi olla merkittäviäkin vaikutuksia akateemiseen työhön ja sen organisointiin. Vastaavan tyyppinen markkinaohjautuvuuden muutos on aiemmin tunnistettu esimerkiksi akateemista kapitalismia käsittelevässä kirjallisuudessa (esim. Slaughter & Leslie 2004). Epäselvää on miten voimakkaita muutokset ovat, miten hyvin niihin onnistutaan vastaamaan ja miten toimiva johtamisjärjestelmä yliopistoihin onnistutaan rakentamaan. Johtamisen haaste asiantuntijayhteisössä kulminoituu yleensä siihen onko asiantuntijayhteisöä mahdollista ohjata ja miten se toteutetaan. Strategisen johtamisen näkökulmasta tärkeää on luoda riittävä strateginen kehys yliopistolle ja varmistaa akateemisen yhteisön toimintavapaus ja liikkumattila. Johtamis- ja päätöksentekokulttuurin on oltava riittävän legitiimi akateemisen yhteisön näkökulmasta.

Strateginen johtaminen on yhä vahvemmin integroitumassa osaksi yliopiston päätöksenteko- ja johtamismallia. Tätä kiihdyttää yliopistojen kansainvälistyminen, resurssihaasteet, yliopistojen välinen kilpailu opiskelijoista, työntekijöistä ja rahoituksesta ja myös erityyppiset rankingit ja vertailut (esim. Shattock 2000). Yliopistojen johtamisen näkökulmasta nämä kehityskulut ovat tarkoittaneet siirtymää suunnittelu- ja hallintokeskeisestä mallista kohti johtamis- ja kehittämiskeskeistä mallia. Tähän on sisällynyt kasvanut vastuu taloudenpidosta ja resurssikehityksen turvaamisesta. Seuraavassa hahmotan sitä miten strateginen ajattelu ja strateginen johtaminen jäsenyivät akateemisessa ympäristössä, jonka tavoitteiden asettelusta ovat perinteisesti vastanneet itsenäiset asiantuntijat.

Yliopiston lakisääteiset toimielimet (yliopiston hallitus, rehtori, yliopistokollegio) ja muut yliopiston (hallinto)johtosäännössä määritellyt hallintoelimet (esimerkiksi dekaani, yksikön johtaja, laitosjohtaja, monijäseninen hallintoelin) ovat yliopiston organisaatiotason strategisen johtamisen keskeiset toimijat. Yliopiston hallitukselle kuuluu ylin päätösvalta yliopiston merkittävistä strategiaan, toimintaan ja talouteen kuuluvista asioista. Rehtorilla on lainsäädännön mukaan yliopiston johtamisen

yleistoimivalta ja hän vastaa yliopiston taloudellisesta, tehokkaasta ja tuloksellisesta johtamisesta. Rehtorin strateginen asema on vahva ja se korostuu hallituksessa käsiteltävien asioiden valmistelu- ja esittelyvastuuna sekä hallituksen päätösten toimeenpanovastuuna. Rehtorilla on lisäksi päätösvaltaa asioissa, joita ei ole säädetty muille toimielimille, esimerkiksi hallitukselle. Huomionarvoista on, että yliopistolain 20 pykälän mukaan hallituksen ja rehtorin on toimittava yliopiston edun mukaisesti. Yliopiston hallitus ja rehtori eivät siis edusta intressiryhmää tai yksittäistä koulutus- tai tieteenalaa, vaan ne sitoutuvat yliopiston kokonaisedun edistämiseen. (ks. esim. Mäenpää 2009.)

Opetuksen ja tutkimuksen näkökulmasta akateemiset asiantuntijat ja yhteisöt (esimerkiksi tutkimusryhmät) ovat strategian toteuttamisen institutionaalisen tason ydintoimijat. Yliopiston strategisen johtamisen haasteena on yhdistää nämä kaksi tasoa yhdeksi strategisen johtamisen ulottuvuudeksi. Yliopiston strategisen johtaminen on instituution eri osien hallintaa, jolloin johtamisen ja toiminnan välillä on oltava toimiva ja synkronoitu vuorovaikutussuhde.

Monimuotoisessa organisaatiossa strategia-prosessilla ja strategian toteuttamisella on suuri painoarvo. Modernissa strategisessa johtamisessa organisaatio nähdään yksilö- ja ihmislähtöisesti, järjestelmä- ja systeemijattelun sijaan. Paradigman muutos on tarkoittanut erityisesti prosessien, yksilöiden ja itse toiminnan nousua strategisen ajattelun keskiöön. Tämänäyttypistä ajattelumallia edustaa esimerkiksi *strategy-as-practice* -koulukunta. Koulukunnan mukaan strategia ei ole vain jotain joka organisaatiolla on, vaan sellaista jota useat toimijat toteuttavat organisaatiossa ja sen ulkopuolella (Jarzabkowski 2004; 2008). Siten jokapäiväinen toiminta voi olla strategista tai ainakin muuntua strategiaksi. Ajattelussa painotetaan avoimuutta, yksilöllisyyttä, joustavuutta ja käytäntökeskeisyyttä. Strategia voi siis muotoutua ylhäällä organisaation ”huipulla” tai alhaalla, ”ruohonjuurella”, mutta myös näiden keskellä. (Cummings 2008, 187.) Muutostekijät edellyttävät myös autonomian uudelleenarviointia (ks. esim. Hinings 2005).

Yksilöissä ja toiminnassa muotoutuva strategia edustaa eräällä tavalla organisaatiota, jossa tarinankerronnalla (*storytelling organization*)

luodaan ja annetaan merkityksiä organisaation nykytilasta ja sen tulevaisuuden vaihtoehtoista (ks. esim. Boje 2008). Yleisemmin kyseessä on merkityksellinen yhteiskunnallinen käänne, jossa tietokeskeisten organisaatioiden merkitys digitaalisessa tietoyhteiskunnassa on muuttumassa. Tämä tarkoittaa myös yliopistojen strategisen ohjauksen merkityksen korostumista.

Tässä näkökulmassa suunnittelu- ja päämääräkeskeisen strategisen johtamisen rinnalle on integroitumassa vahvemmin uusiutumista painottava strateginen ajattelu ja sen eri muodot. Koska tulevaisuutta koskeva tieto on epätäydellistä, on strategisen ajattelun oltava synteettistä ja induktiivista. (Voros 2003, 12.) Tulevaisuuden ennakointi korostaa ryhmäprosesseja ja osallistumisen merkitystä. Painopiste on tulevan kehityksen ja tulevaisuuden vaihtoehtojen strategisessa ennakoinnissa ja muutostekijöihin varautumisessa. (Godet 2010.) Ajattelumallin tavoitteena ei ole tuottaa vain pitkän aikavälin strategista tietoa, vaan sitouttaa ihmisiä organisaatioon, pyrkiä ylittämään vakiintuneita rajoja ja hakemaan luovia ratkaisuja (Graves 2007). Tämä luo yleisen ajattelukehityksen yliopiston strategiselle johtamiselle uudessa korkeakoulu-poliittisessa ympäristössä. Yhteisöllistä, osallistavaa ja ennakoivaa strategiamallia on hyödynnetty esimerkiksi Itä-Suomen yliopiston vuosien 2015–2020 strategian laatimisen yhteydessä.

Strateginen johtaminen ei ole vain päätöksiä yliopiston painopistevalinnoista ja strategisesta rahoituksesta, vaan se edellyttää toimivaa toimeenpanoa. Tässä korostuu toimiva johtamisjärjestelmä, jonka tulee tukea asiantuntijoiden toimintaa. Strategisten toimenpiteiden jalkauttaminen yliopiston toimintayksiköihin muodostaa keskeisen esteen tai mahdollisuuden yliopiston strategian onnistumisessa. Yliopiston strategisen ohjauksen näkökulmasta juuri akateemisen yksikkötason toimintakulttuurilla on keskeinen asema yliopistossa. Jos strategioiden ja toiminnanohjausjärjestelmien merkitys koetaan kielteiseksi akateemisessa maailmassa (esim. Roos 2010), on ongelmallista hälventää yliopiston ja laitostason välisiä ristiriitoja. Ristiriitoja ei voida hälventää kokonaan, mutta jännitteitä voidaan purkaa korostamalla asiantuntijayhteisön osallisuutta päätöksentekoon ja vahvaa strategista johtamisjärjestelmää ja -kulttuuria (jaettu hallinto) sekä riittävää avoimuutta asioiden

valmistelussa ja päätöksenteossa. Seuraavassa luvussa analysoin sitä millaisia haasteita syntyy asiantuntijayhteisön strategisesta johtamisesta ja miten asiantuntijayhteisöä voidaan johtaa.

### **ASIAANTUNTIJAYHTEISÖ JA STRATEGINEN JOHTAMINEN**

Strategisen johtamisen yksi keskeinen tavoite liittyy asiantuntijayhteisön johtamiseen haluttuun strategiseen suuntaan. Yliopiston johtamisen keskeisin ongelma liittyy siihen, että sen toimintaa ovat perinteisesti ohjanneet itsenäiset asiantuntijat. Toimintakulttuuri on perustunut tieteenalasadonnoisille tavoitteille, toimintatavoille, arvoille ja ohjeille. Strategisen johtamisen näkökulmasta keskeistä on arvioida miten yliopisto voi ohjata toisistaan eriytyneitä, alhaaltapäin ohjautuvia ja itsenäisiä yksiköitä. Opetus- ja tutkimustoiminta on osa yliopiston instituutioulottuvuutta ja akateemisten yhteisöjen toimintaa, kun taas yliopiston strateginen johtaminen on osa organisaatioulottuvuutta. Instituutioulottuvuus sisältää esimerkiksi asiantuntijavallan, kollegiaalisuuden, tieteen arvot ja tutkimuksen normit, tieteenalakulttuurit sekä epäviralliset säännöt. Organisaatioulottuvuus sisältää esimerkiksi organisaatorakenteen, johtamis-, hallinto- ja päätöksentekojärjestelmän sekä toimintaa ohjaavan normiston ja säännösten. Instituutio- ja organisaatioperustaiset arvot ja toimintatavat ovat usein erilaisia ja strategisen johtamisen haasteena on yhdistää nämä.

Akateemisen toiminnan ja strategisen johtamisen yhteensovittaminen edellyttää yliopiston moniarvoisuuden, monimuotoisuuden ja kompleksisuuden tunnistamista. Vaikka yliopisto rakentuu alhaaltapäin, tutkimusryhmissä ja oppiaineista, ei sen toimintaa voida johtaa alhaaltapäin ohjautuen tai edes yliopiston sisäisestä näkökulmasta käsin. Niinpä yliopiston strategisen johtamisen ja päätöksenteon kaksoishaaste liittyy ulkoisten (esim. toimintaympäristön muutos, tietoperustaisen talouden vaatimukset, digitalisoituminen, globalisoituminen ja valtion ohjaus) ja sisäisten (akateemisen yhteisön intressit ja ominaispiirteet) vaatimusten tasapainoiseen hallintaan. Keskeisenä haasteena on yhdistää perinteinen akateeminen malli johtakeskeiseen malliin (vrt. Keller 2007).

Kysymys liittyy erityisesti akateemisen yhteisön ja yliopisto-organisaation toimijoiden väliseen työn- ja vastuunjakoon. Akateeminen yhteisö toimii vapauden ja instituution periaatteiden mukaisesti, jotka ovat tieteenaladonnoisia, kun taas yliopisto toimii autonomian ja organisaation säännösten mukaisesti, jotka ovat yhteisiä kaikille tieteenaloille. Strateginen johtaminen edellyttää avointa organisaatiokulttuuria ja toimivaa sekä ennakoivaa ja nopeaa päätöksentekojärjestelmää. Strategisen johtamisen avulla integroidaan ja sidotaan yhteen eri hallinnon- ja tieteenalojen toiminta. (Shattock 2000.)

Asiantuntijayhteisön johtaminen edellyttää toimivan ja nykyaikaisen johtamisjärjestelmän ohella ajatusta jaetusta hallinnosta (vrt. Temmes 2011; Vanttaja & Jauhainen 2009). Jaetun hallinnon keskeiset elementit ovat asiantuntijoiden valmistelu- ja päätöksentekovastuu sekä ammattimainen johtamismalli. Eriytynyt merkitys on molemminpuolisella luottamuksella ja ymmärryksellä kokonaisuudesta. Hallinnon rakenteen tulee olla hallittu ja joustava, sillä organisaation koon kasvaessa, kollegiaalisen päätöksentekomallin jäykkyys voi lisääntyä ja muodostua esteeksi yliopiston toiminnan kehittämiseksi (vrt. Temmes 2011, 287). Ammattimainen johtaminen huomioi henkilöstön ja opiskelijoiden aseman kehittämistoiminnassa (Virtanen 2012) ja edistää toimintaa, jossa yliopistoon kehittyy asiantuntijalähtöinen päätöksenteko- ja johtamismalli.

Asiantuntijaorganisaation päätöksentekoprosessit ovat näkökulmien yhteensovittamista. Tieteenalakulttuurit, asiantuntijatyön luonne ja muut tekijät tekevät yliopiston päätöksentekosta monimutkaista. Belgialaistutkijat (Thys-Clément & Wilkin 1998) ovat esittäneet, että yliopiston päätöksentekoprosesseja repii eri suuntiin kahdenlaiset voimat, jotka yhtäältä keskittävät hallintaa ja päätöksentekotilanteita yliopiston ylätasolle ja toisaalta hajottavat ja monimuotoistavat sitä useisiin päätöksentekotilanteisiin. Tämä vastaa Burton Clarkin (1983) klassista käsitystä yliopistosta monimutkaisena, alhaaltapäin ohjautuvana ja laitoksien ja oppiaineiden ympärille rakentuvana instituutiona, jota yritetään hallita ylhäältä, yliopistosta käsin, mutta joka toiminnan tasolla on eriytyvässä.

Perinteisesti organisaatioiden johtamisessa on sovellettu vertikaalista ja hierarkioille perustuvaa johtamisjärjestelmää, mutta viimeistään 2000-luvulla tultaessa näyttää siltä, että strategian toteuttaminen edellyttää monipuolisemman akateemisen johtamisen sovittamista organisaatioon. Tässä painotetaan horisontaalista koordinaatiota ja vuorovaikutusta. (Kluyver & Pearce II 2003.) Yliopiston näkökulmasta horisontaalisen organisoitumisen muotona voi olla esimerkiksi ainelaitos- tai tiedekuntarajat ylittävät tutkimusalueet, monitieteiset maisteriohjelmat tai monitieteiset laitokset. Erityisenä strategisena kysymyksenä yliopiston kehittämisessä näyttäisi olevan tieteidenvälisyys, joka on vahvistumassa entisestään lähitulevaisuudessa.

Strategisen johtamisen toteuttamisen prosessia koordinoivat johtajat, jotka kykenevät luomaan työympäristön, jossa yksilöt ja ryhmät ovat sitoutuneet toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Ihmisten johtaminen on ensisijaisesti käyttäytymisen ohjaamista ja toissijaisesti taitojen ohjaamista. Johtajat kannustavat työntekijöitä ja rakentavat luottamusta työympäristöön. (Goodman & Dingli 2013, 218–219.)

Nykyajan yliopisto on avoin ja monimuotoinen järjestelmä, jonka yksiköt ovat itseohjautuvia, asiantuntijaperustaisia, pitkälle erikoistuneita ja löyhästi yhteen liittyneitä (loosely coupled). Toimintayksikköjen ohjauksessa yhdistyy akateeminen ja hallinnollinen koordinaatio. (vrt. Clark 1983; Birnbaum 1988.) Yliopiston päätöksenteko- ja johtamismallin perusrakenteet voidaan eriyttää viiteen kokonaisuuteen, jotka ovat käytännössä samanaikaisia ja toisiinsa limittyneitä (vrt. Pekkola 2011).

- Byrokraattinen (suunnittelu- ja hallintokeskeinen)
- Demokraattinen (opiskelijoiden, muun henkilökunnan ja professoreiden kolmikantahallinto)
- Korporatiivinen (uusi johtamis- ja päätöksenteko-oppi)
- Kollegiaalinen (perinteinen oppineiden yhteisön itsehallinto)
- Akateeminen asiantuntijahallinta (yksilöt ja ryhmät)

Nämä viisi kokonaisuutta (ks. myös McNay 1995; Considine & Lewis 2003; Jacob & Hellström 2003) muodostavat yhdessä yliopiston jaetun hallinnon perusrakenteen (ks. jaetusta hallinnosta esim. Pekkola 2011). Katsauksen päättävässä loppuluvussa pohdin lyhyesti yliopiston strategisen johtamisen reunaehtoja.

## JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Strateginen johtaminen yliopistossa on hallintaa vapauden avulla (vrt. Rose 1996). Sen ydin liittyy tutkijan, opettajan ja opiskelijan akateemiseen vapauteen ja se edellyttää jaettua hallintoa; yhtäältä toimivaa johtamisjärjestelmää ja toisaalta asiantuntijayhteisön osallisuutta ja sitoutumista hallintoon. Strategisen johtamisen lähtökohtana on toimijoiden välinen luottamus. Malliin kytkeytyy ajatus kokonaisedusta ja yliopistosta kokonaisuutena. Strategisen johtamisen keskeinen haaste liittyy tieteenalojen monimuotoisuuden hallintaan ja strategista johtamista joudutaan usein toteuttamaan jännitteisessä ympäristössä. Akateemiset yksiköt ovat toiminnallisesti löyhästi toisiinsa liittyneitä, mutta toisaalta arvot ja säännöt joilla yliopiston toimintaa ohjataan, ovat varsin yhtenäisiä. (Birnbaum 1988.) Yliopistoon on muodostunut erilaisia akateemisia kulttuureja, jotka ohjaavat yksittäisen tieteenalan ja oppiaineen kehitystä.

Toinen yliopiston strategisen johtamisen reunaehto liittyy akateemiseen vapauteen, joka on tieteellisen tutkimuksen, opetuksen ja opiskelun keskeinen arvolähtökohta ja jonka vaikutukset ulottuvat koko organisaation lävitse. Akateemisen vapauden mukaan toiminnan tavoitteiden asettamisesta, toimintamethodien valitsemisesta ja toiminnan arvioinnista vastaa tieteellinen yhteisö ilman ulkopuolista ohjausta. Yliopiston strategisen johtamisen näkökulmasta itsehallinto ja autonomia täydentävät akateemisen vapauden käsitteen. Silloin akateemisen vapauden organisatoriset reunaehdot riippuvat siitä miten yliopisto järjestää hallintonsa, johtamisen, päätöksentekonsa – ja miten suuri taloudellinen autonomia yliopistolle annetaan. Juuri taloudellinen autonomia oli yliopiston keskeinen toimintaperiaate, joka turvasi Wilhelm von Humboldtin sivistysyliopiston tieteellisen riippumattomuuden (ks. esim. Nybom 2007). Taloudellisen autonomian käsite sekä sen suh-

de yliopiston akateemiseen vapauteen on myös nykyajan yliopiston strategisen johtamisen keskeinen periaate.

Yliopiston strategisen johtamisen kolmas reunaehto liittyy yliopiston asiantuntija- ja professiokeskeisyyteen. Asiantuntijat ovat keskeisessä roolissa yliopiston strategisessa kehittämisessä. Asiantuntijaohjautuvuus on strategisen johtamisen näkökulmasta erityisesti henkilöstöjohtamista (esim. uramalli, kannustimet, työhyvinvointi, resurssien strateginen suuntaaminen). Ihmisten johtaminen ei ole

strategian näkökulmasta vain johdon vastuulla, vaan siihen tulisi sitoutua koko tiedeyhteisön. Sitoutuminen on osallistavan toiminnan käänköpuoli. On myös arvioitava sitä, miten hallitaan tieteellisiä asiantuntijoita ja miten he asettuvat laajempaan strategiseen kehykseen, jonka lähtökohta ei välttämättä ole asiantuntijuudessa vaan kokonaisuudessa. Strateginen johtaminen edellyttää kokonaisvaltaista näkökulmaa yliopiston toiminnasta. Siten se on myös instituution eriosien jaettua hallintaa, sitoutumista ja toimintojen välistä horisontaalista koordinaatiota.

## LÄHTEET

- Alvesson, Mats (2013). *The triumph of emptiness, consumption, higher education & work organization*. Oxford: Oxford university press
- Birnbaum, Robert (1988). *How colleges work. The cybernetics of academic organization and leadership*. National Centre for Postsecondary Governance and Finance. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Boje, David M. (2008). *Storytelling organizations*. Los Angeles, London, New Delhi & Singapore: SAGE.
- Clark, Burton (1983). *The higher education system: Academic organization in cross national perspective*. Berkeley: University of California Press.
- Clark, Burton (2004). *Sustaining change in universities. Continuities in case studies and concepts*. Maidenhead: The society for research into higher education & Open university press.
- Considine, Mark & Lewis, Jenny M. (2003). Bureaucracy, network, or enterprise? Comparing models of governance in Australia, Britain, the Netherlands, and New Zealand. *Public Administration Review*, 63(2), 131–140.
- Cummings, Stephen (2008). Strategy: past, present, future. Teoksessa Barry, David & Hansen, Hans (Eds.), *The SAGE handbook of new approaches in management and organization*. (s. 184–194). Los Angeles, London, New Delhi & Singapore: SAGE.
- Dooris, Michael J., Kelley, John M. & Trainer, James F. (2002). Strategic planning in higher education. *New Directions for Higher Education*, 116, 5–11.
- Godet, Michel (2010). Future memories. *Technological Forecasting and Social Change*, 77, 1457–1463.
- Goodman, Malcolm & Dingli, Sandra (2013). *Creativity and strategic innovation management*. New York & London: Routledge.
- Graves, Tom (2007). Stealth foresight for innovation: creating support for creative change in large organizations in Australia. *Journal of Future Studies*, 12(2), 121–128.
- Hinings, C.R. (2005). The changing nature of professional organizations. Teoksessa Ayckroyd, Stephen, Batt, Rosemary, Thompson, Paul & Tolbert, Pamela S. (Eds.), *The Oxford handbook of work and organization*. (s. 404–424). Oxford & New York: Oxford University Press.
- Jacob, Merle & Hellström, Thomas (2003). Organising the academy: New organisational forms and the future of the university. *Higher Education Quarterly*, 57(1), 48–66.
- Jakonen, Mikko & Tilli, Jouni (toim.) (2011). *Yhteinen yliopisto*. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Jarzabkowski, Paula (2004). Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529–560.
- Jarzabkowski, Paula (2008). Strategy-as-practice. Teoksessa Barry, David & Hansen, Hans (Eds.), *The SAGE handbook of new approaches in management and organization*. (s. 364–378). Los Angeles, London, New Delhi & Singapore: SAGE.
- Jarzabkowski, Paula & Wilson, David C. (2002). Top teams and strategy in a UK university. *Journal of Management Studies*, 39(3), 355–381.
- Johnson, G, Scholes, K & Whittington, R. (2005). *Exploring corporate strategy. Text and cases*. Harlow: Pearson.
- Juppo, Virpi (2011). Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistoudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. *Hallinnon tutkimus*, 30(2), 170–172.
- Keller, George (2007). Higher education management: challenges and strategies. Teoksessa

- Forest, James J.F. & Altbach, Philip G. (Eds.). *International handbook of higher education*. (s. 229–242). Dordrecht: Springer.
- Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee (2005). *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston (MA): Harvard Business School Press.
- Kluyver, Cornelis A. De & Pearce, John A. II (2003). *Strategy. A view from the top*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Koivula, Jenni & Rinne, Risto & Niukko, Sanna (2009). Yliopistot yrityksinä? Merkkejä ja merkityksiä Suomessa ja Euroopassa. *Kasvatus*, 40(1), 7–27.
- McNay, Ian (1995). From the Collegial Academy to Corporate Enterprise: The Changing Cultures of Universities. Teoksessa Schuller, Tom (toim.): *The Changing University?* (s. 105–115). Buckingham: Open University Press.
- Mäenpää, Olli (2009). *Yliopistolaki*. Helsinki: WSOYPro.
- Nybom, Thorsten (2007). A rule-governed community of scholars: the Humboldt-vision in the history of the European university. Teoksessa Maassen, Peter & Olsen, Johan P. (Eds.), *University dynamics and European integration*. (s. 55–79). Higher Education Dynamics 19. Dordrecht: Springer.
- Pekkola, Elias (2011). Kollegiaalinen ja manageriaalinen johtaminen suomalaisissa yliopistoissa. *Hallinnon tutkimus*, 30 (1), 37–55.
- Roos, J P (2010). Yliopistot mullistuksen kourissa. *Tieteessä tapahtuu*, 6, 43–46.
- Rose, Nikolas (1996). Governing "advanced" liberal democracies. Teoksessa Barry, Andrew & Osborne, Thomas & Rose, Nikolas (Eds.), *Foucault and political reason. Liberalism, neoliberalism and rationalities of government*. (s. 37–64). London: UCL Press.
- Shattock, Michael (2000). Strategic management in European universities in an age of increasing institutional self reliance. *Tertiary Education and Management*, 6(2), 93–104.
- Slaughter, Sheila & Rhoades, Gary (2004). *Academic capitalism and the new economy. Markets, state, and higher education*. Baltimore & London: The Johns Hopkins University Press.
- Sporn, Barbara (1999). Towards more adaptive universities: trends of institutional reform in Europe. *Higher Education in Europe*, 24(1), 23–33.
- Temmes, Markku (2011). Yliopistonhallinto – mysteeri vai uudistumiskykyinen organisaatio? *Hallinnon tutkimus*, 30 (4), 279–291.
- Thys-Clément, Françoise & Wilkin, Luc (1998). Strategic management and universities: outcomes of a European survey. *Higher Education Management*, 10(1), 13–27.
- Tirronen, Jarkko (2013a). *Matkalla tulevaisuuteen – Itä-Suomen yliopisto 2030*. Publications of the University of Eastern Finland. General Series No 10. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.
- Tirronen, Jarkko (2013b). Oikeustieteellisten tutkintojen kehittäminen ja työmarkkinoiden tarpeet. *Oikeus* 42 (2), 194–211.
- Tomperi, Tuukka (toim.) (2009). *Akateeminen kysymys? Yliopistolain kritiikki ja kiista uudesta yliopistosta*. Tampere: Vastapaino.
- Vanttaja, Markku & Jauhiainen, Arto (2009). Jäähväiset autonomialle? *Tiedepolitiikka*, 2, 7–14.
- Virtanen, Turo (2012). Yliopistolakiuudistuksen arviointi vailla yllätyksiä: johtamisvaje kukoistaa? *Hallinnon tutkimus*, 31(2), 83–84.
- Volanen, Vesa Matti (toim.) (2012). Toiseksi paras? – Tieteentekijät ja uusi yliopisto. Helsinki: Tieteentekijöiden liitto.
- Voros, Joseph (2003). A generic foresight process framework. *Foresight*, 5 (2), 10–21.
- YOL 558/2009. Yliopistolaki 24.7.2009/558.