

Yliopistolakiuudistuksen arviointi vailla yllätyksiä: johtamisvaje kukoistaa?

Kun uusi yliopistolaki säädettiin, eduskunta edellytti hallituksen seuraavan uudistuksen toteutumista ja vaikutuksia ja antavan asiasta selvityksen sivistysvaliokunnalle vuoden 2012 kevätistuntokaudella. Opetus- ja kulttuuriministeriö kilpailutti arviointitoimeksiannon ja valitsi arviointityön toteuttajaksi Gaia Consulting Oy:n ja Innovus Oy:n muodostaman asiantuntijaryhmän. Ministeriö määritteli toimeksiannon pääkysymykseksi: millaisia vaikutuksia uudella lainsäädännöllä on siirtymävaiheessa ollut yliopistoissa, erityisesti yliopistoyhteisön sisällä strategisen johtamisen ja henkilöstöpolitiikan alueella. Arviointihanke toteutettiin elokuun 2011 ja maaliskuun 2012 välisenä aikana, joten monien muutosten vaikutukset eivät olleet vielä näkyvissä. Tyypillisesti poliitikot haluavat kiihkeästi kiistanalaisten uudistusten arviointia osoittaakseen arvonsa valitsijoiden silmissä jo seuraavissa vaaleissa. Henkilöstön ja opiskelijoiden sekä heidän järjestöjensä käymä kriittinen keskustelu lienee ollut keskeinen vaikutin. Näistä syistä arviointi on monella tavalla poliittista teatteria.

Mitkä olivat arvioinnin tulokset? Yliopistojen strateginen ohjaus ja johtaminen sekä talousjohtaminen ovat vahvistuneet, sidosryhmäyhteistyöhön kiinnitetään enemmän huomiota ja sisäinen johtamisjärjestelmä on muuttunut. Myös työnantaja-asema on omaksuttu melko nopeasti. Tehdyn ”arvioinnin valossa lakiuudistus ei ole kohentanut yliopistohenkilöstön työtyytyväisyyttä”. Arvioijat tosin toteavat, että monen yliopiston osalta ei ollut käytettävissä aineistoa työtyytyväisyydestä lakiuudistusta edeltävältä ajalta. Siltä osin kuin oli, kyselyjen kysymysten yhteys lakiuudistukseen oli heikko. Johtopäätökset nojaavatkin arvioijien tulkintaan omaan, hallintoelinten jäsenille ja henkilöstölle osoitettujen kyselyjen aineistoon. Se koskee vastaajien näkemyksiä vuorovaikutuksesta, vaikutusmahdollisuuksista ja johtamisesta.

Arvioijien mukaan varsin selvä enemmistö henkilöstökyselyyn vastaajista katsoi, ettei henkilöstö voi vaikuttaa aikaisempaa enemmän itseään ja työtään koskeviin asioihin. Arvioijat päättelevät, että henkilöstön näkökulmasta yliopistojen johtamiskäytänteet eivät ole lakimuutoksen myötä juurikaan kohentuneet. Ymmärrettävästi johtamiskulttuuri muuttuukin hitaasti. Kuitenkin arvioijat tekevät ehdotuksen, että heidän arviointitulostensa valossa ”on tosin mahdollista täsmentää lainsäädäntöä siten, että yliopistoyhteisön sisäisille jäsenille, etenkin henkilöstölle, luotaisiin myös lainsäädännön kautta entistä paremmat osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet yliopistoaan koskevaan strategiseen suunnitteluun ja siitä käytävään vuoropuheluun”. Tämä on arvioinnin ainoa lainsäädännön muutosta koskeva ehdotus sivistysvaliokunnan pohdittavaksi.

Arvioijat itsekin myöntävät, että yliopistoyhteisön laista riippumattomat johtamiskäytännöt lopulta ratkaisevat vaikutusmahdollisuudet. Onkin vaikea ymmärtää, miksi juuri tältä kohdilta ja vain tältä osin ehdotetaan harkittavaksi lainmuutosta. Ottivatko arvioijat roolin poliittisessa teatterissa? Monet vaikuttamisen ongelmat-

han ovat itse asiassa lähtöisin 'vanhan' yliopiston ajoilta. Arvioinnin kyselyt osoittavat, että tyytyväisyydessä on eroja yliopistoittain. Jopa johtamisen ammattimaistuminen nähdään joissakin paikoissa hyvänä kehityssuuntana. Uudistus on saanut myönteisemmän vastaanoton pienissä kuin suurissa yliopistoissa. Ja osa henkilöstöstä pitää yliopistouudistusta myös erittäin perusteltuna. Vaikutusmahdollisuuksia koskevat käsitykset voivatkin liittyä johtamistapojen vaihteluihin ja johtamisvajeseen.

Johtamisvajetta luo perinteinen kollegiaalinen kulttuuri, jonka mukaan johtajan ei kuulukaan johtaa vaan hoitaa hallintorutiinit ja enintään puolustaa oma yksikköään ylhäältä tulevia muutoksia vastaan. Johtamisvajetta on luonut myös kolmikantahallinto, joka nojaa edustuksellisen byrokraatian periaatteeseen. Siinä ajatellaan vastuun siirtämisen valitsijoille johtavan organisaation kokonaisedun huomioon ottamiseen. Käytännössä tämä 70-luvulla läpi ajettu 'kunnallishallintomalli' ei toiminut, koska hallintoelinten jäsenillä oli valtaa mutta ei vastuuta. Vastoin odotuksia ei syntynyt 'puolueita', jotka sanktioisivat jäseniään vaalimenestyksen vaarantamiseen liittyvistä virheistä. Pienten yksiköiden kolmikantaelimet olivat myös monesti asiallisesti jäävejä päätöksenteon ja kunnollisen valmistelun näkökulmasta, koska omat intressit olivat niin lähellä. Näissä oloissa johtajan oli helpointa olla johtamatta. Kaiken lisäksi hallintoelinten jäsenten kesken ei vallinnut mitään tosiasiallista yhdenvertaista 'vaikutusmahdollisuutta', sillä varttuneempi akateeminen henkilökunta päätti kokousten ulkopuolella päätöksentekäviä tehtäviä jäsenten tulevaisuudesta ja opettajat opiskelijajäsenten arvosanoista. Tämä oli omiaan luomaan surkuhupaisia 'tasa-arvoisen keskustelun' tilanteita mutta myös traagisia näennäisdemokratianäytelmiä. Moni tärkeä uudistus saatiin torpattua äänestyksillä. Monet tärkeät rekrytoinnit tulivat osaksi poliittista peliä. Harva luki papereita ja hallitsi asiat. Päätökset saattoivat perustua karkeisiin väärinymmärryksiin. Koordinoimattomat päätökset löivät toisiaan korville. Kokouksia oli paljon, usein huonosti johdettuja. Tai sitten koko koneisto oli kuoleutunut esittelystä tehtäväksi nuijankopautuksiksi ilman mitään keskustelua. Vain pieni osa henkilöstöstä 'vaikutti' innolla, osa ei tällaisiin prosesseihin luottanut lainkaan.

Yliopistoilla on mahdollisuus autonomiansa turvin luoda lukuisiin kolmikantaelimiin nojaava johtamisjärjestelmä, mutta virta on vienyt niistä pois päin. Ajatuksena näyttää olleen, että edustuksellisten elinten ei tulisi tehdä päätöksiä rekrytointiasioissa ja talousasioissa. Tämä on ilmeisesti tervehdyttänyt johtamisilma-piiriä siellä, missä johtaja on osannut johtaa – pilannut siellä, missä ei ole osannut. Laadukas yliopiston johtaminen vaatii ehdottomasti henkilöstön ja opiskelijoiden panosta, mutta samalla vastuullista johtamista. Osa arviointikyselyyn vastanneesta henkilöstöstä onkin nähnyt vaikutusmahdollisuuksiensa parantuneen, vaikka kolmikantaelinten määrä on vähentynyt. Tämä lienee oikean johtamistyylin ansiota. Yliopistot ovat itse uudistaneet akateemisten johtajien valintakäytäntöjä. Joissakin tapauksissa käytännöt tosin voivat vielä nostaa johtoon kokemattomia henkilöitä. Hekin tietysti voivat oppia johtamaan ja varmistamaan henkilöstön ja opiskelijoiden vaikuttamismahdollisuudet osana johtamistyyliään samalla muistaen yliopiston toiminnalliset tavoitteet. Mutta yliopistojen tulisi myös pystyä luomaan toimintamallit, joilla huonoista johtajista päästäisiin sujuvasti eroon. Koska johtajat joutuvat tekemään myös ikäviä päätöksiä, tulisi johtamisen päättymiseen ehkä liittää exit-käytäntöjä suojelemaan saman organisaation rivijäseniksi muuttuvia entisiä johtajia uusilta johtajilta. Pienessä Suomessa kun ei aina ole vaihtoehtoisia työyhteisöjä. Tarvitaanko yliopistoonkin johtajasopimuksia?

Turo Virtanen