

# Yliopistojohtajan taakka

Martti Häikiö

**Jorma Sipilä: *Valta yliopistossa*. Vastapaino 2007.**

**Risto Ihamuotila: *Yliopistomies ja maajussi*. WSOY 2007.**

”Oppiainelähtöisyys palvelee hyvin oppiaineessa toimivien amatillisia etuja, mutta jäädyttää ajattelun ja koulutuksen kehitystä. Inertian voima yliopistolaitoksessa perustuu paljolti oppiaineiden muodostamiin reviiereihin.”

Tampereen yliopiston dekaanina, vararehtorina, rehtorina ja kanslerina toimineen sosiaalipolitiikan professori Jorma Sipilän kokemus muutoksen vaikeudesta yliopistossa tiivistyy oppiaineiden ikiaikaisiin reviiereihin. Samaa mieltä on Helsingin yliopiston dekaanina, vararehtorina, rehtorina ja kanslerina toiminut maatalouspolitiikan professori Risto Ihamuotila: ”Ihanneyliopistoni perusrakenne koostuu suurista aineryhmälaitoksista, jotka kattavat kaikki toisilleen lähisukua olevat tieteenalat.” Hän kertoo muistelmissaan yrittäneensä sijoittaa kirkkohistorian teologisesta, oikeushistorian oikeustieteellisestä ja yhteiskuntahistorian valtiotieteellisestä tiedekunnasta saman katon alle humanististen historiatieteiden kanssa, mutta epäonnistuneensa.

”Aitaaminen on yliopiston sisäisen epädynamiikan keskeinen pyrkimys”, Sipilä analysoi. ”Joskus tuntuu siltä, että jokainen uusi tutkimusalue tavoittelee itsenäisempää hallinnollista asemaa ja että jokainen oppiaine haaveilee omasta laitoksesta,

joka saisi toimia kaikkien tiedekuntien ulkopuolella.”

Yliopistoa syvästi ihailevien ja kunnioittavien tiedemiesten näkökulma muuttuu, kun heistä tulee hallintomiehiä. ”Yliopisto alkoi näyttää puutelistalta”, Sipilä tiivistää. ”Johdossa ei voinut olla huomaamatta, että ongelmia oli kaikkialla: milloin prosesseissa, milloin kulttuureissa tai ihmisissä.”

Jorma Sipilän teos on kooste hajanaisista päiväkirjamerkinnoistä, joita on täydennetty muistelmannomaisilla välähdyksillä ja muutamalla ulkopuolisen kommentilla. Se pyrkii olemaan eräänlainen herroihin epäillen suhtautuvan entisen radikaalin ja ”vaatimattoman tosisuomalaisen” osallistuvaan havainnointiin perustuva analyysi vallankäytöstä yliopiston johdossa. Valitettavasti teoksen rakenne ei toimi kovin hyvin. Sillä ei ole dokumentoidun päiväkirjan ja tapahtumakuvauksen arvoa, mutta muistelmaja mietekirjana se on hyödyllistä luettavaa.

Ihamuotilan muistelmateos etenee kronologisesti suvusta ja kotitilasta opintielle ja yliopistouran kohoaviin portaisiin. Toinen puoli kirjaa koostuu systemaattista katsauksista Viikin tiedepuistoon, jota hän ansaitusti pitää suurimpana saavutuksenaan, yliopiston yhteiskuntasuhteisiin, lukuisiin luottamustoimiin, matkoihin ja harrastuksiin, joista sään ennustaminen ja kasvivalokuvaus kuvataan elävästi. Hallintohankkeiden raskaanpuoleista

kertaamista keventämään on sijoitettu sopivasti henkilökuvaus ja muutama kasku.

## *Prosessien johtaminen*

Jorma Sipilän teoksen suureksi teemaksi nousee järkevän hallinnon ja johtamisen puolustus ja yliopiston henkilökunnassa asuvan muutosvastarinnan analyysi. ”Hallinnon vihaaminen ja vähättely yhdistävät herttaisella tavalla yliopiston opettajia ja tutkijoita.” Sipilä havainnoi myös ristiriitaisia rakenteita. Perusongelma tulee siitä, että yliopisto on organisoitu täysin opetuksen ehdoilla, vaikka tutkimuksella tulisi olla tärkeä sija. ”Tutkimus tarvitsee nopeasti muuntuvia kansainvälisiä verkostoja, kun taas opetus on pitkäjänteistä institutionaalista toimintaa täynnä vuosittaisia rutiineja.”

Hän kuvaa myös konkreettisesti, mutta rakentavasti, yliopiston ja sille rahat välittävän opetusministeriön traumaattista suhdetta. Sipilä puolustaa voimakkaasti yliopistojen rehtorien neuvostoa. Hän tekee myös monia osuvia havaintoja yliopiston virastomaisuudesta osana valtion hallintokoneistoa ja yliopistolaisten virkamiesmäisyydestä.

Sipilä toteaa alistuneesti, ettei Tampereen yliopiston rehtori kuulu asemansa vuoksi maan poliittiseen eikä taloudelliseen eliittiin, kun taas Ihamuotilan teoksessa eliitin verkostojen ja toimintatapojen kuvaus saa huomattavan ja informatiivisen sijan. Sipilän ambivalentti

suhtautuminen valtaan menee tässä hiukan liian pitkälle, sillä hän olisi voinut kertoa Tampereen seudun alueellisen eliitin toiminnasta ja tuesta yliopistolle avoimemmin ja systemaattisemmin. Hyvän kuvauksen saavat kuitenkin Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulun perustamisen vaikeat vaiheet.

Sipilä pohtii, missä kulkee raja hyvän opettaja–oppilas-suhteen ja sisäpiiriläisen epäpätevyuden suosimisen välillä: ”Tuttuihin luotetaan, vieraita kaihdetaan, vaikka heidän ansionsa näyttäisivät suuremmilta”. Hän kuitenkin varoo menemästä aiheesta syvemmälle, vaikka se kaipaisi selvästi enemmän huomiota. Kannataisi esimerkiksi selvittää, käytävätkö opettajat hallinnollista asemaansa hyväkseen hankiakseen taloudellista hyötyä panemalla omia teoksiaan pakollisiksi pääsykoe- ja kurssi-kirjoiksi.

Jorma Sipilän henkinen kasvu rehtorina ja johtajana kulminoituu havaintoon, että johtamisen ydin on yliopiston prosessien organisointi. Hän jaksaa uskoa rationaaliseen argumentaatioon, keskusteluun,

intressien sovitteluun, sitouttamiseen. ”Yliopiston ydintehtävä on opettaa aikuisia ihmisiä hankkimaan tietoa, erottamaan uskottava tieto kyseenalaisesta, ajattelemaan itsenäisesti ja perustelemaan argumenttinsa.” Yliopistolla on annettavaa yhteiskunnalle pitkäjänteisessä ajattelussa. Yliopisto kärsii hänen mielestään pysyvästä johtajapulasta. ”Yliopistolla pitää olla johto, joka käynnistää ja ylläpitää prosesseja, jotka vievät oikeaan suuntaan. On löydettävä ihmiset, jotka haluavat ja osaavat johtaa yliopistoa.”

Ihanneorganisaationsa Sipilä on löytänyt Yhdysvaltojen länsirannikon tutkimusyliopistoista. Hän ei kuitenkaan kuvaa lähemmin, miten niiden johtamisjärjestelmät toimivat, eikä hän uskalla suositella niitä Suomeen. Ihamuotila puolestaan etsii paluuta humboldtilaiseen sivistysyliopiston alkuideaan. Kumpikin kannattaa niin sanottua vapaan tieteen ideaalia, jossa tutkimusaiheet syntyvät tieteenalan omista tarpeista ja lähtökohdista.

Ihamuotilan ja Sipilän kokemukset yliopistojohtajan taakasta ovat samansuuntaisia. Molempien rasitteena on kilt-

ti pyrkimys olla myönteinen ja rakentava. Lukijaa epäilyttää, että yliopistomiehen peruskriittisyys väistyy oman yliopiston puolustamisen ja asioiden parhain päin selittämisen tieltä. Aidot tunteenpurkaukset Ihamuotila käärii pumpuliin ja Sipilä yleistyksiin: ”En tosiaan ollut tajunnut, mikä määrä vihaa ja halveksuntaa valtaan liittyy – kunnioituksen ja mielistelyn ohella.”

Parhaimmillaan Sipilä on kuvatessaan tiedeyhteisön ja yliopisto-organisaation välistä suhdetta. ”Rauha on tutkijalle äärimmäisen tärkeä asia – vain rauhassa syntyy ajatuksia, joiden parissa kannattaa tehdä työtä. Yliopistossa siirtyminen hallinnolliseen tehtävään vie työrauhan ja sen ohessa katoaa mahdollisuus joustavaan työaikaan.” Viime kädessä tiede menee jopa yliopiston edelle. Tutkija on sidoksissa verkostoihinsa. ”Side verkostoon on voimakkaampi kuin mihinkään yliopistoon.”

*Kirjoittaja on Helsingin yliopiston poliittisen historian dosentti ja entinen tiedotuspäällikkö, joka on julkaissut useita yrityshistorioita, viimeksi Alkon historian (2007).*