

Poisvalinnat ja yliopiston strateginen johtaminen

■ Jarkko Tirronen

Suomalaisen yliopistolaitoksen laajentamisen kausi on taittunut ja matka kohti kerrosettavaa yliopistolaitosta on alkanut. Muutoksen nopeutta kiihdyttävät korkeakoulupolitiikassa asetetut tavoitteet resurssien keskittämisestä, erikoistumisen edistämisestä ja alojen poisvalinnasta. Murrosaika edellyttää uudenlaista käsitystä yliopiston akateemisesta johtamisesta ja päätöksenteosta. Uuden johtamismallin vaikutteet tulevat monilta osin liiketalouden käsitteistä.

Tässä artikkelissa kysyn voidaanko strategista johtamista toteuttaa yliopiston ideaan soveltuvalla tavalla? Millaista on asiantuntijayhteisön akateeminen johtaminen ja miten asiantuntijoita voidaan hyödyntää yliopiston strategisessa johtamisessa? Vastaa näihin kysymyksiin analysoimalla yliopiston johtamista ja uutta korkeakoulupolitiikkaa, jonka jälkeen havainnollistan yliopiston strategista johtamista käyttämällä esimerkkinä Itä-Suomen yliopiston strategian valmistelua.

Kohti strategista ohjausta

Professoreiden kollegio hallitsi perinteistä yliopistoa, oppineiden yhteisöä (Mills 1956; Goodman 1962). Yliopisto oli kooltaan pieni, kulttuurisesti yhtenäinen ja toiminta-ajatukseltaan elitisoitunut. Tieteen tekemistä pidettiin kutsumuksena (Shapin 2008).

Yliopistojen toiminta ja sisäinen järjestys muuttuivat 1900-luvun aikana merkittäväällä tavalla. Opiskelija- ja henkilöstömäärät moninkertaistuivat ja yliopistoihin syntyi erilaisia yhteisöjä: laitoksia, oppiaineita, koulutusaloja ja tutkimusryhmiä. Yliopistojen sisäinen akateeminen yhtenäisyys murentui, kun tieteen-

alat eriytyivät toisistaan. Yliopistolaitos laajeni ja sen hallitsemiseksi vahvistettiin valtiollista keskusohjausta. Yliopistot monimuotoistuiivat (Kerr 2003/1963) ja idea eliittien yliopistosta muuttui ”koko kansan” massayliopistoksi (Trow 1974).

Suomeen rakennettiin 1960–80-lukujen välillä alueellisesti kattava hyvinvointivaltion korkeakouluverkosto. Korkeakoulutuksen kehittäminen perustui mahdollisuuksien tasa-arvolle ja sen keskeisenä tavoitteena oli eriarvoisuuden vähentäminen. Yliopistolaitoksen kasvu tarkoitti myös, että niiden hallintomallia tuli uudistaa. Yliopistojen sisäisestä hallinnasta käytiin monisyistä keskustelua ja perusmalliksi muodostui yliopiston kolmikantamalli, jossa valtaa käyttivät professorit, muu henkilöstö ja opiskelijat. Tieteen tekemisen periaatteena ei ollut enää vain kutsumus, vaan siitä kehittyi professionaalinen ammatti. Pienen mittakaavan ”käsityömäinen” tutkimus muuttui organisoiduksi tieteen tekemiseksi laitoseränteineen, tutkimusryhmineen ja johtajineen. (Shapin 2008.) Opiskelijoiden, henkilökunnan ja rahoituksen määrä kasvoi vuosi toisensa jälkeen.

Akateemista valtaa ja elämää hallinnoitiin yksityiskohtaisella valtionohjauksella sekä sen periaatteiden mukaisella yliopistohallinnolla. Normitettua valtionohjausta purettiin asteittain 1980-luvun lopulta alkaen ja valtionohjauksen kenties merkittävin uudistus sitten vuoden 1967 korkeakoululaitoksen kehittämislain tapahtui vuonna 2009, kun eduskunta hyväksyi uuden yliopistolain. Yliopistojen ohjaus muuttui ministeriön strategiseksi puiteohjaukseksi. Uudistus tarkoitti yliopiston taloudellisen autonomian ja toiminnallisen itsenäisyyden merkittävää kasvua. Samalla myös yliopiston johtamisen ja pää-

töksenteon rakenteet, kulttuuri ja toimintatavat alkoivat muuttua. Liiketoimintavallalle perustuva ajattelu- ja toimintatapa yhdistettiin osaksi yliopiston hallintomallia. Tämä konkretisoitui esimerkiksi yliopiston johtamisessa ja hallitustyöskentelyssä, mutta myös itsenäisenä henkilöstö-, rekrytointi- ja palkkauspolitiikkana. Yliopiston hallintoidea muuttui suuresti ja esimerkiksi yliopiston hallituksen puheenjohtaja ei enää edustanut yliopistoyhteisöä.

Suomalaisen yliopistojärjestelmän laajentumisen kausi taittui 2000-luvun alussa ja keskustelu alkoi vähitellen painottua rakenteiden, järjestelmien ja toimintatapojen rakenteelliseen kehittämiseen. Käytännössä tämä tarkoitti menojen leikkaamista ja säästämistä sekä toiminnan keskittämistä ja lakkauttamista. Puheen sisällöt ovat olleet tummansävyisiä. Koulutusoptimismin ja koulutus pessimismin välinen raja on häilyvä.

Suomalaisessa korkeakoulu- ja tiedepolitiikassa on korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen ja nykyaikaistamisen lisäksi käynnissä kaksi merkittävää hanketta. Ensimmäinen näistä on korkeakoulu- ja duaalimallin uudistaminen, jonka tueksi opetus- ja kulttuuriministeriö on käynnistänyt kansainvälisen arviointihankkeen (esim. Kosunen 2014; Melin ym. 2015) ja toinen yliopistojen erikoistumista edistävä Suomen Akatemian hallinnoima tutkimuksen profilaatiohanke (Suomen Akatemia 2014b), jossa yliopistot ”pakotetaan” profiloitumaan yliopistojen perusrahoituksesta irrotetulla kilpailuilla rahoituksella. Ajattelumallin taustalla on ajatus kansainvälisesti laadukkaammasta tutkimuksesta. Suomen tieteen tilaa arvioineessa raportissa kehittämistavoite todetaan yksiselitteisesti:

Keskeinen suositus: valintojen, poisvalintojen ja yhteistyön avulla kohti laadukkaampaa tutkimusta (Suomen Akatemia 2014a, 5).

Sama perusvire jatkui tutkimus- ja innovaationeuvoston marraskuussa 2014 julkaisemassa raportissa, jossa esimerkiksi todetaan:

Suomessa on myös runsaasti koulutuksen ja tutkimuksen yksiköitä, joilla on pienuutensa vuoksi heikot edellytykset laadun nostamiseen kansainvälisesti kilpailukykyiselle tasolle. Hajanaisuutta ja päällekkäisyyttä on vähennettävä.

Jokaisessa tohtorinkoulutusta antavassa yliopistossa tulisi olla useampi kuin yksi tutkimusalue, joka ylittää kansainvälisen keskitason. (Tutkimus- ja innovaationeuvosto 2014, 15.)

Yliopistot ja ammattikorkeakoulut profiloituvat nopeasti vahvuusaloilleen ja ottaen huomioon kansallisten päällekkäisyyksien poistamisen. Tämä edellyttää myös poisvalintoja, usein kokonaisista koulutus- ja tutkimusaloista luopumista, ei vain voimavarojen suuntaamista uudelleen. (Tutkimus- ja innovaationeuvosto 2014, 16.)

Profilaatiopolitiikassa korostuu siis ajatus korkeakoulutuksen keskittämisestä, strategisista valinnoista ja erilaistumisesta. Toisella ääri-laidalla on erikoiskorkeakoulutus ja toisella yleisyliopisto. Kehityskulku johtaa todennäköisesti tieteenalojen väliseen ja sisäiseen eriarvoistumiseen sekä yliopistojen kerrostumiseen. Osa yliopistoista ja osa aloista on lähempänä erikoiskorkeakoulutusta ja osa lähempänä yleisyliopiston ajatusta. Yliopistolaitoksen ja korkeakoulu-politiikan keskeiset toimijat jakavat resursseja kehittääkseen tämän ajan yliopistoidea: kansainvälisesti korkealaatuiseen huippututkimukseen perustuvaa yliopistoa.

Yliopistojen erikoistuminen ja poisvalinnat

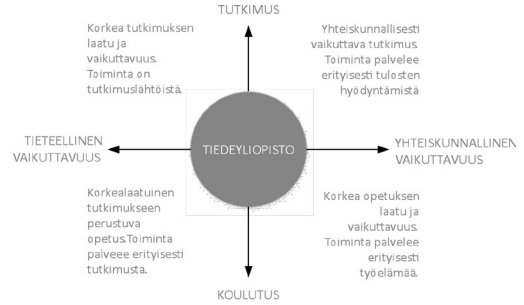
Korkeakoulu- ja tiedepolitiikan tavoitteena olevan yliopistojen erikoistumisen keskeisenä tavoitteena on yliopistojen tutkimustoiminnan kansainvälisen laadun nostaminen keskittämällä resursseja. Tutkimustoiminnassa tehtävät poisvalinnat ja strategisten painoalojen valinnat liittyvät välillisesti myös koulutukseen, erityisesti maisteri- ja tohtorivaiheen koulutukseen. Joissain yliopistoissa ja joillain aloilla kehityskulku voi jopa murtaa osittain tai kokonaan tutkimusyliopiston ajatuksen.

Yliopistojen erikoistumista tuetaan Suomen Akatemian jakamalla 50 miljoonan euron profilaatorahoituksella. Summa on irrotettu yliopistojen perusrahoituksesta ja on sinällään varma tapa kannustaa yliopistot erikoistumaan ja tekemään poisvalintoja. Rahoitusinstrumentti on lopulta varsin maltillinen, jos sen suhteuttaa yliopistolaitoksen perusrahoitukseen, noin 2 miljardiin euroon. Yliopistojen perusrahoitusmallissa on monia muita yliopistojen toimintaa

voimakkaammin ohjaavia indikaattoreita kuin profilaatio- ja koulutuslaatu. Näitä ovat esimerkiksi julkaisujen laatuindikaattorit tai koulutuksen laatu, erityisesti 55 opintopistettä lukuvuodessa suorittaneiden opiskelijoiden määrä.

Koulutuksessa tapahtuva erikoistuminen on tutkimusta mutkikkaampi kysymys, koska siihen liittyy yliopistojen näkökulmasta merkittäviä perusrahoituksen intressejä. Vapaaehtoinen luopuminen hyvästä ”liiketoiminnasta” ei ole strategisesti tarkoituksenmukaista. Niinpä rakenteellisten uudistusten päätöksenteko on viivästynyt ja monilta osin jäänyt tekemättä. Jos koulutuksessa päädytään työnjaollisiin ratkaisuihin, on todennäköistä, että silloin on kysymys todellisista poisvalinnoista eli kandidaatti-, maisteri- tai tohtorinkoulutuksen lakkauttamisesta jostain yliopistosta. Todennäköistä on, että tulevaisuudessa on aloja, joilla yliopisto voi kouluttaa esimerkiksi kandidaattivaiheessa, mutta ei maisteri- tai tohtorivaiheessa, tai maisteri- ja tohtorivaiheessa, mutta ei kandidaattivaiheessa. Koulutuksen järjestäminen tulee siis *eriytymään* ja korkeakoulujen väliset statuserot lisääntymään. Toisaalta koulutuksen työnjako on tiettyllä koulutusaloilla ja joissain tutkinnoissa järkevä tapa järjestää uudelleen massoitunutta ja laajentunutta yliopistokoulutusta. Nykyisessä järjestelmässä on olemassa aloja, jotka ovat vanhentuneet, joiden kilpailukyky on heikko, joiden työmarkkinakysyntä on alhainen tai joilla on ylikoulutusta. Koulutusalaratkaisuille on monia mahdollisuuksia.

Tähän suuntaan tähdätään myös viiden koulutusalan rakenteellisen kehittämisen hankkeissa, jotka Suomen yliopistot ry UNIFI käynnisti vuonna 2014. Hankkeiden keskeisenä tavoitteena on poistaa koulutuksen päällekkäisyyksiä, edistää yliopistojen välistä työnjakoa ja yliopistojen erikoistumista. Kehittämistyön keskeisenä ajatuksena on laadun lisääminen kasvattamalla yksikkökokoja. Työryhmät antoivat raportit maaliskuussa 2015 ja niiden keskeinen viesti liittyi yliopistojen työnjaon ja yhteistyön edistämiseen. (UNIFI 2015.) Ajattelumallissa yliopistot jakavat koulutusaloja keskenään tai keskittyvät jollakin koulutusalueella jollekin painopistealueel-



Kuva 1. Yliopiston monimuotoisuus ja strateginen joustavuus.

le. Uudistamisen periaatteet eivät eroa korke- ja tiedepolitiikan tavoitteista. Profilaatiohankkeissa on kysymys työnjakoon ja erikoistumiseen tähtäävästä resurssien- ja vallanjaosta.

Yliopiston strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on ikävää, koska siinä asetetaan ihmisiä ja resursseja tärkeysjärjestykseen. Kukapa haluaisi tulla valituksi viimeisenä. Asiantuntijaorganisaatioissa, kuten yliopistossa, jossa valta ja intressit ovat pirstoutuneet (esim. Jarzabkowski & Fenton 2006), on päätösten tekeminen mutkittelevaa ja aikaa vievää. Yliopiston strateginen johtaminen (ks. kuva 1) edellyttääkin monimuotoisuuden asettamista johtamisen perustaksi. Silloin huomioidaan tieteenalojen väliset erot ja samankaltaisuudet toimintaa ohjaavissa voimissa, tavoitteissa, akateemisessa työssä, julkaisemisessa, tutkimusmenetelmissä ja vaikuttavuudessa. Tavoitteena on sitoa yliopiston tieteenalat yhteen ja mahdollistaa yliopiston strateginen joustavuus, uusiutuminen ja kimmisuus.

Yliopiston strategisen johtamisen reunaehtona on siis tieteenalojen ja niitä ohjaavien voimien monimuotoisuus. Johtamisen lähtökohtana ei ole silloin yliopisto valtaa käyttävänä organisaationa, vaan yliopisto tieteenalayhteisönä, jossa ohjausvoimat liittyvät yksilön motivaatioon, usein tiedolliseen uteliaisuuteen tai tietämättömyyteen. Tietämättömyyden merkitystä tiedettä ohjaavana voimana korosti esimerkiksi vuoden 2004 fysiikan nobelisti David J. Gross juhlahuheessaan. Gross väitti, että mitä enemmän tie-

dämme, sitä tiedostavampia olemme tietämyksemme aukoista. (Gross 2004.) Tieteen maailma on siis epätäydellinen, muuttuva ja avoin. Hetki sitten ratkaistut ongelmat ja muuttuva maailma tuottavat nekin uusia ongelmia.

Monimuotoisella tieteenalaperustalla ja akateemisella vapaudella on silloin keskeinen merkitys tieteellisten ongelmien ratkaisemisessa. Myös toinen maailmakuulu fyysikko ja nobelisti Richard Feynman piti tietämättömyyttä tieteen tekemisen avainajatuksena (Feynman 1988). Feynman piti tieteestä myös toisesta syystä – leikin, ilon ja hauskuuden vuoksi (Feynman 1985; Shapin 2008). Leikin analogia käy yhteen tieteen tekemisen kanssa myös siinä suhteessa, että tieteen tekemistä ja tavoitteena olevia asioita ei voida määritellä täysin ennalta. Tämä havainnollistuu akatemiaprofessori Markku Kulmalan ajattelussa:

Tieteen tekeminen perustuu siihen, että ollaan valmiita menemään tuntemattomaan. Tiede sisältää epävarmuuden kohtaamisen. Matkalla sattuu myös tuloksekasta hölmöilyä. Valmius epäonnistumiseen mahdollistaa sukeltamisen tuntemattomaan. Tätä kautta voi syntyä uusia, merkittäviä läpimurtoja. (Sintonen 2015, 24.)

Yliopiston strateginen johtaminen lähtee siis avoimuudesta, luovuudesta, akateemisesta vapaudesta ja tieteenalaohjautuvuudesta. Malli edellyttää yksilöiltä paljon. Akateemisen yhteisön on osattava tulla johdetuksi ja jopa ohjatuksi. Yksilöiden tulee lisäksi sisäistää roolinsa osana kokonaisuutta ja toimia vastuullisesti annetun vapauden vastineeksi. Yliopisto muodostaa silloin tieteen- ja oppialojen kokonaisuuden, matriisin tai viuhkan. Strateginen johtaminen kattaa viuhkan tavoin yliopistossa olevat erilaiset intressit. Viuhkamaisessa johtamisessa hallitaan yliopiston intressien monimuotoisuutta, mutta samalla tehdään toimintaa eriyttäviä strategisia valintoja. Näin osa yliopiston oppi- tai tieteenaloista ei sijoitu viuhkan keskialueeseen, vaan jää sivummalle tai taitteisiin. Ajatusmallissa keskeistä on se, että taitteisiin jäävät oppi- ja tieteenalat tunnistetaan osaksi yliopistoa, vaikka niitä ei erikseen tuettaisi esimerkiksi strategisella rahoituksella. Niitä ei kuitenkaan valita pois eli lakkauteta. Taitteissa olevilla aloilla voi syntyä

ennakoimattomia tieteellisiä tuloksia. Tiedettä ei voida hallita johtamalla, mutta vääränlaisella johtamisella voidaan lisätä riskiä, että tieteessä ei saavuteta jotain merkittävää asiaa. Tiedepoliittikan huonommat ja paremmat ajat kulkevat lomittain ja oppi- ja tieteenalojen kulloinenkin yhteiskunnallinen ”hyötyarvo” vaihtelee yhteiskunnan intressien mukaan. Silloin viuhka voidaan avata eri tavalla.

Yliopiston strateginen johtaminen käytännössä

Itä-Suomen yliopiston strategisen kehittämisen lähtökohtana oli ajatus yliopiston monimuotoisuudesta. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että valmistelutyössä huomioitiin neljän tiedekunnan, 21 yksikön, 13 koulutusalan, yli sadan pääaineen, noin 2 600 ihmisen ja 270 professorin intressit. Strategiatyön läpivienti edellytti koordinoitua strategista johtamista, vastuun hajauttamista ja yliopistoyhteisön osallisuutta (vrt. Tirronen 2014a).

Strategian valmistelu erosi perinteisestä johtaja-, professori- ja johtoryhmäkeskeisestä strategian valmistelusta siten, että sitä ohjasi ajatus yliopistoyhteisön laaja-alaisesta osallistumisesta strategiatyöhön. Valmistelun keskeisenä ideana oli henkilöstön ja johdon välinen vuorovaikutus (*strategy as practice* -ajattelusta, ks. esim. Jarzabkowski 2004). Strategiatyössä keskeisessä roolissa olivat toimijat, toiminta ja toimintaa ohjaavat käytännöt (vrt. Jarzabkowski & Wilson 2002; Whittington 2006). Strategiatyössä päätösvaltaa kohdennettiin lähemmäksi toimintatasoa (vrt. esim. Sitra 2014, 2), jonka lisäksi valmistelussa hyödynnettiin analyyttistä ja ennakoivaa tutkimus- ja selvitystietoa (ks. Tirronen 2013, 2014b).

Strategian valmistelussa hyödynnettyä tutkimustietoa voi luonnehtia yliopiston kehittämistutkimukseksi (*institutional research*), jonka tavoitteena on tuottaa kehittämistä ja strategista johtamista tukevaa tietoa yliopiston johdolle. (Saupe 1990; Virtanen 2012.) Tietoon perustuva päätöksenteko on kasvava hallinnon trendi, jota korostetaan myös monissa tulevaisuuskatsauksissa (esim. VN 2014).

Itä-Suomen yliopiston strategian kantava

sisällöllinen ydinteema kytkeytyi tiedeyliopiston käsitteeseen. Lähtökohtana oli yliopistossa oleva tieteellinen osaaminen ja siihen liittyvät strategiset valinnat. Perustavoitteena oli yliopistossa olevan osaamisen ja osaamisen potentiaalisuuden hyödyntäminen parhaalla mahdollisella tavalla (ks. kuva 1). Monimuotoisuuden tunnistaminen ohjasi strategista johtamista. Esimerkiksi neurotieteen ja kirjallisuustieteen tai sovelletun fysiikan ja sosiaalityön vaikuttavuus ja tapa toimia ovat erilaisia.

Akateemisen yhteisön strateginen johtaminen edellyttää, että toiminnot ovat organisoitu riittävän joustavasti. Tutkimus ja opetus lähtevät yksikkötasolle organisoiduista, mutta osana kokonaisuutta olevista, asiantuntijarakenteista, esimerkiksi tutkimusryhmistä tai oppialoista. Tältä tasolta heijastuu myös monimuotoisuuden johtamisen keskeiset haasteet. Akateeminen monimuotoisuus pakottaa hyväksymään erilaiset intressit ja levittämään strategisen johtamisen viuhkan näiden intressin välille.

Itä-Suomen yliopiston kohdalla akateemisen yhteisön osallistuminen varmistettiin hyödyntämällä monipuolisia työskentelymenetelmiä, esimerkiksi strategiakyselyitä, työpajoja ja strategiakeskusteluita. Tämän lisäksi varsinaista strategiatyötä edelsi noin puolitoista vuotta kestänyt yliopiston ennakointihanke (Tirronen 2013) ja strategiatyöhön liitettiin myös kansainvälinen tutkimuksen arviointi (Liikanen ym. 2014). Strategiatyön ydinajatus liittyi konsensuksen vähittäiseen laajentamiseen, alhaaltapäin ohjautuvuuteen, yliopistoyhteisön osaamisen hyödyntämiseen ja henkilöstön sitoutumiseen. Strategia tehtiin tieteenalaohjautuvasti ja tiedettä varten, mutta siten, että sen avulla varmistettiin toiminnan vaikuttavuus, tuottavuus ja tehokkuus.

Itä-Suomen yliopiston strategiatyö jakautui kolmeen vaiheeseen (valmistelu-, rakenne- ja viimeistelyvaihe), joihin sisältyi noin keskeistä 30 tapahtumaa. Tapahtumien ketjuttaminen loi työn etenemiselle reunaehdot. Valmisteluvaiheessa sovittiin yleiset tavoitteet, teemoitettiin strategiaa ja valmisteltiin tiedollinen analyysi yliopiston johdon, hallituksen ja johtoryhmän

vastuulla. Ajallisesti tämä vaihe sijoittui alkutalven ja kesän 2013 välille. Rakennevaiheessa valmisteltiin strategian idea, keskeinen rakenne, määritelmät, teemat ja tavoitteet johdon, hallituksen, johtoryhmän ja tiedekuntien vastuulla. Tämä vaihe toteutettiin kesän ja alkusyksyn 2013 aikana. Viimeistelyvaiheessa sovittiin yksityiskohdista ja kirjoitettiin strategian sisältö. Viimeistely oli hallituksen, johdon ja johtoryhmän vastuulla.

Tämän lisäksi joulukuun 2013 ja maaliskuun 2014 välisenä aikana sovittiin yliopiston strategisista tutkimusalueista, jotka määritettiin alhaaltapäin ohjautuen tiedekuntien sisäisissä ja niiden välisissä neuvotteluissa. Yliopiston tutkimusalueiden rakenne on kolmitasoinen: 1. kansainvälisen huipputason tutkimusalueet, 2. kehittyneet, vahvat tutkimusalueet ja 3. nousevat tutkimusalueet. Yliopiston tutkimusalueiden määrittelyn taustalla oli selkeä ajatus kansainvälisen huippututkimuksen edistämisestä. Yhtymäkohta korkeakoulu- ja tiedepolitiikkaan oli siis vahva. Strategialla vahvistettiin yliopiston erikoistumista, mutta huomioitiin myös se, että yliopistossa on sellaista tutkimusta, joka ei sijoitu strategisesti tuettaviin alueisiin. Nämä jäävät siis strategisen johtamisen viuhkan taitteisiin, nouseviin tutkimusalueisiin.

Vaikka siis yliopistoyhteisö sitoutettiin strategian valmisteluun hyödyntämällä osallistavia strategiatyön menetelmiä, strategiset prosessit olivat johdon vastuulla ja niiden hallinta oli jatkuvaluonteinen johtamiskysymys. Monimuotoisuuden johtaminen on tasapainoilua näiden kahden, usein ristiriitaisen, ajattelutavan välillä. Strategiatyön hallinta edellytti prosessin monivaiheisuutta sekä asteittaista ja murroksista etenemistä. Valmistelussa haettiin yliopistoyhteisön sisäistä konsensusta ja ehkäistiin intressiriitoja sitouttamalla yliopistoyhteisö strategian valmisteluun. Sitoutuminen ja osallisuus olivat keskeisiä strategiatyön periaatteita.

Alhaaltapäin ja omalakisesti

Yliopiston strategisen johtamisen lähtökohtana on ajatus siitä, että tiede ja yliopisto muotoutuvat alhaalta ylöspäin suuntautuvasti. Toimintaa

ohjaa yliopistoyhteisön osallisuus ja akateeminen vapaus. Yliopiston profilaatio syntyy näin tiedeohjautuvasti. Luova akateeminen työ organisoituu tieteenalan käytäntöjen, tavoitteiden ja menetelmien mukaan. Silloin organisaatiokentteen ja johtamisen on tuettava akateemista uusiutumista ja tieteen laadun kehittymistä. Empiiristen tutkimusten mukaan yksikkökoolla ei ole vaikutusta akateemiseen laatuun tai tuottavuuteen (ks. esim. OKM 2015, 11). Ei ole myöskään selvää, onko resurssien keskittämisen tai erikoistumisen sekä akateemisen laadun tai tieteen uusiutumisen välillä yhteyttä. Esimerkiksi akatemiaprofessori Uskali Mäki pitää tutkijoiden erikoistumista vahingollisena asiana tieteen kehitykselle:

Tutkijat erikoistuvat yhä enemmän vain pieneen osaan tieteenalastaan, mikä johtaa vaikeuksiin muodostaa kokonais-kuvaa maailmanmenosta. (Mäki 2014.)

Professori Mäen analogia sopii suuremmassa mittakaavassa myös yliopistojen erikoistumiseen. Luova tieteellinen työ ja ongelmien ratkaiseminen edellyttää kokonaisuusien hallintaa, tieteellistä sivistystä, tiedollista uteliaisuutta ja monialaisuutta. Erikoistuvan yliopiston tieteellinen näkökenttä voi kaventua liiaksi ja sen tavoitteet tulla ennalta määritellyiksi, jolloin ulkopuolelle jää asioita, joita emme kykene havaitsemaan. Uteliaisuus, harhapolut ja epäonnistumiset ovat tieteen kehityksen näkökulmasta olennaisia asioita.

Yliopiston strategisessa johtamisessa on huomioitava, että tiede kehittyä usein sattumanvaraisesti ja omalakisesti. Sitä ei voida täysin ohjata, se syntyy katveissa ja vaikeasti ennakoitavissa olevien tapahtumien seurauksena. Tiede muotoutuu ihmisten välillä alhaaltapäin ohjautuen. Tieteen- ja yliopiston historia osoittaa, että akateeminen vapaus on tieteen kehityksen keskeinen edellytys. Ylhäältä alaspäin ohjautuva profilaatio on ristiriidassa tieteen eetoksen ja esimerkiksi tiedollisen uteliaisuuden tai kriittisyyden kanssa. Profilaatio ja resurssien keskittäminen tarkoittaa väistämättä monimuotoisuuden vähentymistä.

Tätä kirjoitettaessa Suomessa on käynnissä korkeakoulu- ja tiedepolitiikan murros, joka

näyttää johtavan yliopistojen ja tieteenalojen väliseen erilaistumiseen, kerrostumiseen ja ehkä myös eriarvoistumiseen. Poisvalinnat ja rakenteellinen kehittäminen ovat markkinaohjautuvalle tiede- ja koulutuspolitiikalle ominaista kieltä, jolla tähdätään resurssien ja vallan uudelleenjakoon. Taustalla on käsitys siitä, että keskittämällä resursseja ja tekemällä poisvalintoja on mahdollista saavuttaa nykyistä useammalla alalla tutkimuksen kansainvälinen kärki.

Profilaatiopolitiikan vaikuttavuudesta tai sen mahdollisista hyödyistä ei ole tarkkaa käsitystä. Yliopistossa on olennaista, mitkä arvot ohjaavat toimintaa, miten tieteellistä tutkimustietoa hyödynnetään opetuksessa sekä millaista osaamista kulloinkin yhteiskunta ja työelämä yliopistolta tarvitsevat. Yliopistolaitoksen koulutusalaratkaisut ja koulutusvolyymien arviointi ovat väistämättömiä. Ratkaisujen tekemisessä olisi pohdittava alojen kilpailukykyä, nykyaikaisuutta, tieteellistä merkitystä, työmarkkinakysyntää, osaamisen muutosta ja mahdollista aloittaista ylikoulutusta. Koulutusalaratkaisuja on siis tehtävä. Yliopistokoulutus ei ole koskaan ollut valmis, vaan se on kehittynyt tieteen ja yhteiskunnan muuttuessa.

Lähteet

- Feynman, Richard 1985: *Surely you're joking, Mr. Feynman! Adventures of a curious character*. W.W. Norton & Company.
- Feynman, Richard 1988: "What do You care what other people think?" *Further adventures of a curious character*. Richard P. Feynman. As told to Ralph Leighton. W.W. Norton & Company.
- Goodman, Paul 1962: *The community of scholars*. New York: Random house.
- Gross, David 2004: Banquet Speech. David J. Gross's speech at the Nobel Banquet, December 10, 2004. http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/physics/laureates/2004/gross-speech-e.html
- Jarzabkowski, Paula 2004: Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies* 25 (4), 529–560.
- Jarzabkowski, Paula & Fenton, Evelyn 2006: Strategizing and organizing in pluralistic contexts. *Long range planning* 39 (6), 631–648.
- Jarzabkowski, Paula & Wilson, David C. 2002: Top teams and strategy in a UK university. *Journal of management studies* 39 (3), 355–381.
- Kerr, Clark 2003/1963: *The uses of the university*. Fifth edition. Cambridge, MA & London, England: Harvard University Press.

Kosunen, Tapio 2014: Ajankohtaista korkeakouluista ja tiedelaitoksista: Ohjaus kaudella 2017–2020. Korkeakoulujen ja tiedelaitosten johdon seminaari. Joensuu 11.12.2014.
http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tapahtumakalenteri/2014/12/Kk_johdon_seminaari_liitteet/Tapio_Kosunen_Ajankohtaista_11122014.pdf

Melin, Göran & Zuijdam, Frank & Good Barbara & Angelis, Jelena & Enberg, Johanna & Fikkers, Derer Jan & Puukka, Jaana & Swennin, AnnKarin & Kosk, Kristel & Lastunen, Jesse & Zegel, Stijn 2015: *Towards a proof future proof system for higher education and research in Finland*. Publications of the Ministry on Education and Culture 2015: 11. Helsinki: Ministry of Education and Culture.

Mills, C. Wright 1956: *The power elite*. London, Oxford & New York: Oxford University Press.

Mäki, Uskali 2014: Tutkijoiden erikoistuminen uhka tieteelle. <http://www.aka.fi/fi/Apropos/Artikkelit/Tieteessannyt/Tutkijoiden-erikoistuminen-uhka-tieteelle/>

Liikanen, Anu & Tirronen, Jarkko & Keinänen, Riitta & Sagulin, Merja & Simonaho, Simo-Pekka & Taskinen, Helena & Mönkkönen, Jukka 2014: *International evaluation of research activities at the University of Eastern Finland 2010–2012*. Publications of the University of Eastern Finland. General Series No 14. Kuopio ja Joensuu: Itä-Suomen yliopisto.

OKM 2015: *Suomalaisen yliopistotutkimuksen tuottavuus ja vaikuttavuus*. Opetus- ja kulttuuriministeriön profiili-ryhmän raportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2015:5.

Saue, Joe L. 1990: *The functions of institutional research*. 2nd Edition. Tallahassee: Association for Institutional Research.

Shapin, Steven 2008: *Scientific life. A moral history of a late modern vocation*. Chicago: The University of Chicago Press.

Sintonen, Kirsti 2015: Sattumia mahtuu tiedeuralle. *Acatii-mi* 1/2015.

Sitra 2014: *Visio Suomelle. Kohti kestävää hyvinvointia*. Sitra työpaperi. 31.10.2014.

Suomen Akatemia 2014a: *Tieteen tila 2014*. Yhteenveto. Helsinki: Suomen Akatemia.

Suomen Akatemia 2014b: Yliopistojen profiloitumisen vahvistaminen kilpaillulla rahoituksella. http://www.aka.fi/Tiedostot/Hakuilmoitukset/Yliopistojen_profiloitumisen_vahvistaminen_kilpaillulla_rahoituksella_Hakuilmoitus_02122014.pdf

Tirronen, Jarkko 2013: *Matkalla tulevaisuuteen – Itä-Suomen yliopisto 2030*. Publications of the University of Eastern Finland. General Series 10. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.

Tirronen, Jarkko 2014a: Suomalaisen yliopistojen strategien johtaminen. *Hallinnon tutkimus* 1(33), 70–77.

Tirronen, Jarkko 2014b: Suuret haasteet ja yliopiston strategiset valinnat. *Tieteessä tapahtuu* 32 (4), 17–23.

Trow, Martin 1974: Problems in the transition from elite to mass higher education. In *Policies for Higher Education*. Conference on future structures of post-secondary education, Paris: OECD, 51–101.

Tutkimus- ja innovaationeuvosto 2014: *Uudistava Suomi: tutkimus- ja innovaatiopolitiikan suunta 2015–2020*. Helsinki: Valtioneuvosto.

UNIFI 2015: <http://www.unifi.fi/toiminta/rake/>

Whittington, Richard 2006: Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies* 27 (5), 613–634.

Virtanen, Turo 2012: Tutkimustiedon hyödyntäminen yliopiston kehittämisessä – ei Suomessa? XXXI Hallinnon tutkimuksen päivät. Kuopio 30.11.2012.

VN 2014: *Päätöksenteosta muutoksentekoon*. Valtioneuvoston kanslian tulevaisuuskatsaus 2014. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 14/2014. <http://vnk.fi/julkaisukansio/2014/j14-paatoksentesta-muutoksentekoon/pdf/fi.pdf>

Kirjoittaja on yhteiskuntatieteiden tohtori ja Itä-Suomen yliopiston tutkija.



Tieteen
tiedotus

Apuraha tieteen tuloksista tiedottamiseen

Tieteen tiedotus ry julistaa haettavaksi rahoitusta tieteellisen tutkimuksen tuloksista tiedottamiseen ja saattamiseen yleisön tietoisuuteen. Kirjahankkeet ja tieteellinen tutkimus eivät kuulu apurahoituksen piiriin. Hakijana voi olla yksityinen henkilö, työryhmä tai rekisteröity yhteisö. Rahoitus osoitetaan rekisteröidylle taustayhteisölle.

Jaettavana on 200 000 euroa, josta yhdistys rahoittaa 1–4 hanketta.

Vapaamuotoiset (max. 3 sivua A4) aiehakemukset tulee toimittaa sähköpostitse yhtenä pdf-tiedostona (tieteentiedotus@gmail.com) 17.8.2015 mennessä. Aiehakemuksessa on kuvattava hankkeen tausta, tavoitteet, toteutus ja vastuullinen toteuttaja yhteystietoineen.

Aiehakemusten perusteella jatkoon pääsevät hankkeet valitaan syyskuussa, ja näitä pyydetään toimittamaan varsinainen hakemus myöhemmin. Rahoituspäätökset tehdään marraskuun aikana. Tiedustelut: tieteentiedotus@gmail.com

Tieteen tiedotus ry:n tarkoituksena on tieteellisestä tutkimuksesta ja sen tuloksista tiedottaminen. Yhdistys julkaisee Tiede-lehteä ja osallistuu Hyvä terveys -lehden julkaisemiseen. Lisätietoja: www.tieteentiedotus.fi