

## Yliopistojen uudistaminen johtamista kehittämällä

■ ANTTI HAUTAMÄKI

Pirjo Stähle ja Antti Ainamo (toim.): *Innostava yliopisto – Kohti uudistavaa yliopistojohdantamista*. Gaudeamus 2012.

Yliopistot ovat suuria ja monimutkaisia organisaatioita, jotka eivät voi menestyä ilman asianmukaista johtamista. Pirjo Stählen ja Antti Ainamon toimittama kirja *Innostava yliopisto* on ilmeisesti ensimmäinen suomen kielellä julkaistu erityisesti yliopistojen johtamiselle omistettu teos. Tämäkin jo kuvaa sitä Stählen väittämää, että johtamista ja organisaatioiden kehittämistä käsittelevistä julkaisuista puuttuu miltei kokonaan yliopistojen johtaminen. Yliopistojohdantamista ei ole juurikaan tutkittu. Organisaatiotutkijat paradoksaalisesti laiminlyövät oman työpaikkansa johtamisen tutkimuksen.

Kirjan tekee erityisen ajankohdattaiseksi juuri toteutettu yliopistouudistus, joka muutti ratkaisevalta tavalla yliopiston asemaa ja lisäsi yliopistojen autonomiaa. Tämä korostaa johtamisen merkitystä ja kykyä käyttää saavutettua uutta asemaa yliopistojen kehittämiseen. Yliopistojen henkilökunnan tyytymättömyys hallinnonuudistukseen kielii omalla tavallaan johtamisen puutteista.

Kirjassa on kahdeksan artikkelia, joiden skaala on laaja: johtamisen yleisistä teorioista tulosjohtamiseen, monitieteisyyteen, innovointiin ja jopa aivoihin. Artikkelit antavat hyvän yleiskuvan yliopistojen johtamisen eri puolista.

### Tulosjohtaminen ei sovi asiantuntijatyöhön

Yliopistoissa tarvitaan ammattimaista johtamista. Aikaisemmin yliopistojen rehtorit, tiedekuntien dekaanit ja laitosten johtajat valittiin kollegiaalisesti professoreiden joukosta. Vaikka tässä mallissa on omat etunsa, niin sen heikkoutena ovat johtamistaitojen ilmeiset puutteet. Johtajat on usein valittu yleisten akateemisten ansioiden mukaan eikä heillä ole tarvittavaa johtamiskoulutusta.

Yliopistojohdantamisen heikko identiteetti on varmaan yksi syy siihen, että yliopistoihin on yritetty istuttaa yritysmailmassa kehitettyä johtamisoppeja. Tulosjohtaminen on niistä ehkä yleisin. Sen taustalla on niin sanottu uusi julkisjohtamisen (*New Public Management*) paradigma, joka alkoi saada 1990-luvulla jalan sijaa julkisen sektorin uudistamismallina. Teemaa käsittelevän artikkelin johtopäätös on, ”ettei tulosohjausta ole nykyisellään onnistuttu rakentamaan toimivaksi ohjausjärjestelmäksi suomalaisen yliopistojen johtamiseen” (s. 73). Perusargumenttina on, että tulosjohtaminen ei sovellu yliopistossa tehtävän luovan asiantuntijatyön johtamiseen. Pirjo Stähle painottaa omassa artikkelissaan, että yliopistojen ja yritysten välillä on fundamentaalisia eroja, koska yrityksiä johdetaan ylhäältäpäin *toimivallalla*, kun taas yliopistoja johdetaan alhaalta päin *asiantuntijavallalla* (s. 16).

Avain yliopistojen johtamiseen lähtee yliopistojen työn luonteesta. Se on asiantuntijatyötä, mutta myös tietotyötä. Yliopistoissa luodaan tai tuotetaan uutta, perusteltua tietoa. Tiedettä luonnehtii enemmän tutkimusprosessi kuin valmiit tulok-

set. Tämän takia myös opetus on johdatusta tiedon luomiseen. Filosofina näen yliopistojen tehtävänä olevan ajattelun ja ajatteluun johdattamisen. Kun yliopisto oivalleetaan ajattelun kannattelijana, niin sen johtaminen asettuu aivan toisenlaiseen puitteisiin kuin mihin yliopistoja ollaan viemässä.

Yliopistoilla on kaksoisrooli, joka selittää niiden ristiriitaista kehittämistä. Toisaalta niissä tehdään luovaa tietotyötä – ajatellaan – ja toisaalta niissä tuotetaan tietoa, jolla on suuri käytännöllinen merkitys. Yliopistojen rahoittaja – valtiolta – odottaa että tieteesseen sijoitetut panokset hyödyttävät yhteiskuntaa esimerkiksi kouluttamalla insinöörejä, lääkäreitä ja opettajia tai tuottamalla tietoa, joka auttaa yrityksiä tekemään innovaatioita. Yliopistoja on helpompi ohjata mittaamalla hyödyllisiä tuotoksia kuin punnitsemalla ajattelun syvyyttä. Paradoksi on siinä, että ilman ajattelua ei tule hyötyjäkään. Tässä on opittava sovittamaan yhteen tiedon tuottamisen kaksi moodia, joista ensimmäinen on yliopiston sisäinen tarkastelutapa ja toinen painottaa yliopiston ja tiedon soveltajien yhteistyötä (s. 20).

### Toimintalogiikka ja johtamismallit

Stähle ja Åberg tarkastelevat yliopistojen johtamista ja uudistamista systeemiteoreettisesti. Organisaatioissa on tunnistettavissa kolme erilaista toimintalogiikkaa: mekaaninen, orgaaninen ja dynaaminen. Mekaaninen toimintalogiikka perustuu selkeyteen, dokumentointiin ja toistettavuuteen. Orgaaninen toimintalogiikka taas perustuu vuorovaikutukseen ja palautteeseen. Se on oppimista.

Dynaaminen toimintalogiikka on spontaania itseorganisoitumista ja jatkuvaa uudistumista. Siihen liittyy myös aktiivinen verkottuminen systeemin ulkopuolelle. Kirjoittajien mukaan kaikissa organisaatioissa eri toimintalogiikat esiintyvät rinnakkain, mutta jatkuvassa muutoksessa dynaamisen logiikan merkitys kasvaa. Jokainen toimintalogiikka edellyttää siihen sopivaa johtamista, kuten on kuvattu kirjan taulukossa 2.1. (s. 40). Ehkä keskeinen johtopäätös erilaisista johtamislogiikoista on, että dynaamisessa ympäristössä johtaja mahdollistaa muutoksen luomalla sellaiset toimintaedellytykset, että ihmisten on mahdollista tarttua omaan potentiaaliinsa ja luoda oma tulevaisuutensa (s. 45).

Omalta kannaltani Liisa Välikankaan artikkeli ”Kohti yliopistojohtamisen innovaatioita” oli yksi antoisimmista. Artikkelissa esitetään oivaltava metafora yliopistosta ”kaupungin” kaltaisena paikkana, jossa ihmisillä on mahdollisuus kohdata toisensa sekä keskustella ja ylläpitää intellektuaalisia traditioita, kuten uteliaisuutta, kriittisyyttä ja pitkäjänteistä tutkimustoimintaa (s. 79). Yliopistojen johtaminen voi olla byrokraattista, manageriaalista tai kollegiaalista. Hyvin yleisesti niiden erot on ilmaistavissa seuraavasti (Taulukko 4.1. s. 81): byrokraatia on valvontaa ja sääntöjen noudattamista, managerialismi ohjausta ja mittaamista ja kollegiaalisuus itseohjautuvuutta ja keskinäistä riippuvuutta. Kollegiaalisessa johtamisessa kaikki ovat tasa-arvoisia ja toisistaan riippuvia sekä samalla omaehtoisia ja korkeaan suoritustasoon pyrkiviä. Kollegiossa ei valvota yksilöllisiä suorituksia, vaan katsotaan, et-

tei kukaan saa liikaa määräysvaltaa vaikka johtaakin toimintaa. Tämä on vallan tasapainoa. On avoin kysymys, miten kollegiaalisuutta pitäisi toteuttaa yliopistoissa. Tähän Välikangas peräänkuuluttaa johtamisen innovaatioita. Niitä tuottamaan tarvitaan kokeiluja ja ”hakkerointia”. Juuri tämä kokeileva kehittämistapa tulisi mielestäni omaksua yliopistojen uudistamistavaksi.

Aalto-yliopiston perustaminen on suurimpia uudistuksia vuosikausiin yliopistolaitoksemme rakenteessa. Ylitalo ja Tienari käsittelevät artikkelissaan Aalto-yliopistoa monitieteisyyden johtamisen kannalta, mikä on hyvä valinta. Samalla he tulevat eritelleeksi neljä erilaista roolia monitieteisyyden johtamisessa. Ne ovat talonmies (puuhamies), kielenkääntäjä, sillanrakentaja ja resurssien varmistaja. Kielenkääntäjä kykenee auttamaan eri taustoista tulevia tutkijoita löytämään yhteisen kielen sekä ymmärtämään ja kunnioittamaan toisiaan. Se on lähellä sillanrakentajaa, joka auttaa voittamaan monitieteiseen yhteistyöhön liittyviä ristiriitoja ja ylittämään erottavia siiloja. Artikkelissa on hyviä erimerkkejä monitieteisestä yhteistyöstä, kuten Design Factorysta, joka on eräänlainen Aallon lippulaiva. Artikkelista tulee selvästi esiin myös Aalto-retoriikka, puhe uudesta akateemisesta kulttuurista ja uudenlaisen yliopiston visiosta. Itse pidän Aalto-yliopiston tavoitteita kunnianhimoisina, mutta en mahdottomina, kunhan uudistuksille annetaan riittävästi aikaa. Aalto-yliopisto syntyi ulkoa tuodun ”reformipuheen” siivittämänä, mutta nyt on annettava tilaa sisäiselle ”kehittämispuheelle” (s. 100–103).

Marja Höyssän artikkeli ”Tieteellisen innovoinnin johtamisesta” on erinomainen. Se esittelee huolellisesti kolme tiedelähtöistä innovaatiota (Oxidizer, Ksylitoli ja Stick Tech) ja lähtee sitten erittelemään tiedontuotantoon liittyviä tiedonintressejä, taitoja ja tietotyyppisiä (Kuvio 6.1. s. 153). Mallin perustana on neljä tiedon tyyppiä: empiirinen, teoreettinen, sovellettu tai sovellettava ja käytännöllinen tieto. Näiden tietotyyppien takana ovat erilaiset tiedonintressit ja taidot. Minusta tällainen tiedon syväanalyysi on tarpeellinen ymmärtääksemme, mitä on tietotyön johtaminen yliopistoissa. Jokainen tietotyyppi vaatii sille soveliaan johtamistavan. Empiirinen ja teoreettinen tieto eivät ole sellaisenaan kaupallistettavissa. Mutta kaikessa tiedossa voi olla merkittävää kaupallistettavaa potentiaalia, jota on opittava lukemaan ja arvostamaan. Höyssä suosittelee maltillista strategiaa, jossa tutkijoita haastetaan pohtimaan, mitkä tutkimusalueeseen liittyvät käytännön ongelmat ovat niin kiinnostavia myös tieteen kannalta, että niihin kannattaa tutkimuksessa panostaa (s. 160–161). Ideaalisessa tapauksessa tutkimuksessa yhdistyvät tieteellinen ja käytännöllinen intressi. Tällöin löytyvät myös motiivit innovointiin. Rahalla ei tätä motivaatiota saada yliopistoissa syntymään.

Nopeasti etenevät neurotiede ja aivotutkimus tuottavat nyt runsaasti uusia ja kiinnostavia tuloksia. Kiti Müller tarkastelee yliopistojen johtamista aivotutkimuksen valossa. Tutkimustyössä ihminen käyttää kaikkia muistivarojaan. Työmuistissa tapahtuu reaaliaikainen informaation käsittely. Säiliömuisti tallentaa hankitut tiedot ja osaa-

misen. Tapahtumamuisti sisältää muistijäljet eletystä kokemuksista ja tunnemuisti tunteista. Müllerin perussanoma on mielestäni aivojen terveydestä huolehtiminen. Tutkijan työ on innostavaa ja kiihottavaa. Haastavat ongelmat eivät jätä rauhaan. Innostuneet aivot eivät tunne väsymystä. Jos uneen jää liian vähän aikaa, ihmisen kyky ratkaista ongelmia voi heiketä ja pahimmassa tapauksessa tuloksena on vakava stressi ja sairastuminen. Tutkijan pitää oppia tiedostamaan omat rajansa. Mutta myös johtajien ja erityisesti tiimiväittäjien tulee oppia lukemaan heikkoja signaaleja, jotka kertovat kollegojen stressitilasta. Aivojen toiminnan tunteminen voi toisaalta tukea merkittävästi oppimis- ja ongelmanratkaisuprosesseja.

Kirjan viimeinen artikkeli on Antti Ainamon artikkeli yliopistojohtamisen historiallisista kerrostumista. Valitettavasti artikkeli on ylimalkainen ja herkullisen teeman käsittely jää puolitiehen. Ainamo erottelee neljä tieteen tietä. Ensimmäinen on yliopistojen syntymiseen ja varhaisiin vaiheisiin liittyvä ”ylevyyden” tie. Sillä tiellä etsittiin totuuksia ja torjuttiin virheellisiä käsityksiä. Yliopistot pyrkivät olemaan itsenäisiä yhteisöjä erillään uskonnollisesta ja maallisesta vallasta. Toinen tie on valtiotieteen tie. Tämän tien historia olisi ollut kiinnostavaa luettavaa, koska se olisi antanut hyvän taustan parhaillaan tapahtuvalle yliopistolaitoksen muutokselle. Kolmas historiallinen kerrostuma on markkinatalouden tie, jonka Ainamo yhdistää uusliberalismin voittokulkuun. Tämän tien ilmentäjäksi esitetään Aalto-yliopiston perustaminen. Nyt olisi sitten vuorossa tai edes-

sä ”neljäs tie”, jolla viitataan kolmen edellisen tien yhdistelmään ja toisaalta tiedon käyttäjien mukaan tulemiseen tiedon luomisessa.

Koska Ainamon tematiikka on sinänsä erittäin tärkeää, toivoisin että saisimme perusteellista tutkimusta yliopistolaitoksen historiallisesta muotoutumisesta.

Tieteen tulevaisuuteen vaikuttavat nyt voimakkaasti informaatioteknologia, tietoverkot ja avoin data. Olisiko edessä kollektiivisen ja hajaantuneen ajattelun ja avoimen tieteen aikakausi? *Innostavan yliopiston* ehkä ainoa puuttuva elementti on juuri informaatioteknologian aiheuttama muutos yliopistojen toimintatavoissa ja johtamisessa.

*Innostava yliopisto* nostaa keskusteluun tärkeän, mutta laiminlyödyn teeman: yliopistojen johtamisen. Kirjan johdannossa esitetään kolme väitettä tai teesiä, jotka kuvaavat hyvin kirjan perussanoma. Ensinnäkin yliopiston johtamisnäkömyksen on uudistuttava vastaamaan luovan asiantuntijatyön luonnetta. Toiseksi akateemisen yhteisön on otettava vastuu itselleen soveltuvan johtamismallin kehittämisestä. Kolmanneksi yliopiston uudistumiskyky on tärkeämpi kuin sen kyky tuottaa kaupallisia innovaatioita. Näihin teeseihin on helppo yhtyä. Voimme mennä vieläkin syvemmälle ja väittää että yliopiston on kyettävä aina ajattelemaan itsensä uudestaan. Tähän *Innostava yliopisto* haastaa.

**Kirjoittaja on tutkimusprofessori ja Jyväskylän yliopiston Agora Centerin johtaja.**

## FEMINISTISET TILAT JA TULEVAISUUDET

**16.–17.11.** Naistutkimuspäivät Tampereella

Naistutkimuspäivät kokoavat jälleen yhteen naistutkijoita keskustelemaan tieteenalan ajankohtaisista kysymyksistä ja esittelemään tuoreimpia tutkimustuloksiaan. Tänä vuonna päivien teemana ovat feministiset tilat ja tulevaisuudet. Päivillä kysytään, millaisia ovat feministisen tutkimuksen kartoittamat tilat ja tulevaisuudet muuttuvassa yhteiskunnassa.

Päivien pääpuhujina ovat feministiset brittitutkijat Stevi Jackson (Centre for Women's Studies, University of York) ja Imogen Tyler (Centre for Gender and Women's Studies, Lancaster University). Professori Stevi Jackson on tehnyt tutkimusta niin sukupuolen ja seksuaalisuuden kuin perheen ja intiimiydenkin muutoksista, viime aikoina myös suhteuttaen toisiinsa Euroopan ja Kaukoidän kulttuureita. Senior Lecturer Imogen Tyler puolestaan tutkii kumouksellisten subjektien muotoutumista. Hän syventää neoliberalismin kritiikkiä tutkimalla, kuinka yksilöt ja ryhmät sisäistävät, elävät ja vastustavat vallitsevia minuuden ideologioita.

Lisätietoja: konferenssisihteerit Pieta Hyvärinen, naistutkimuspäivät2012@uta.fi