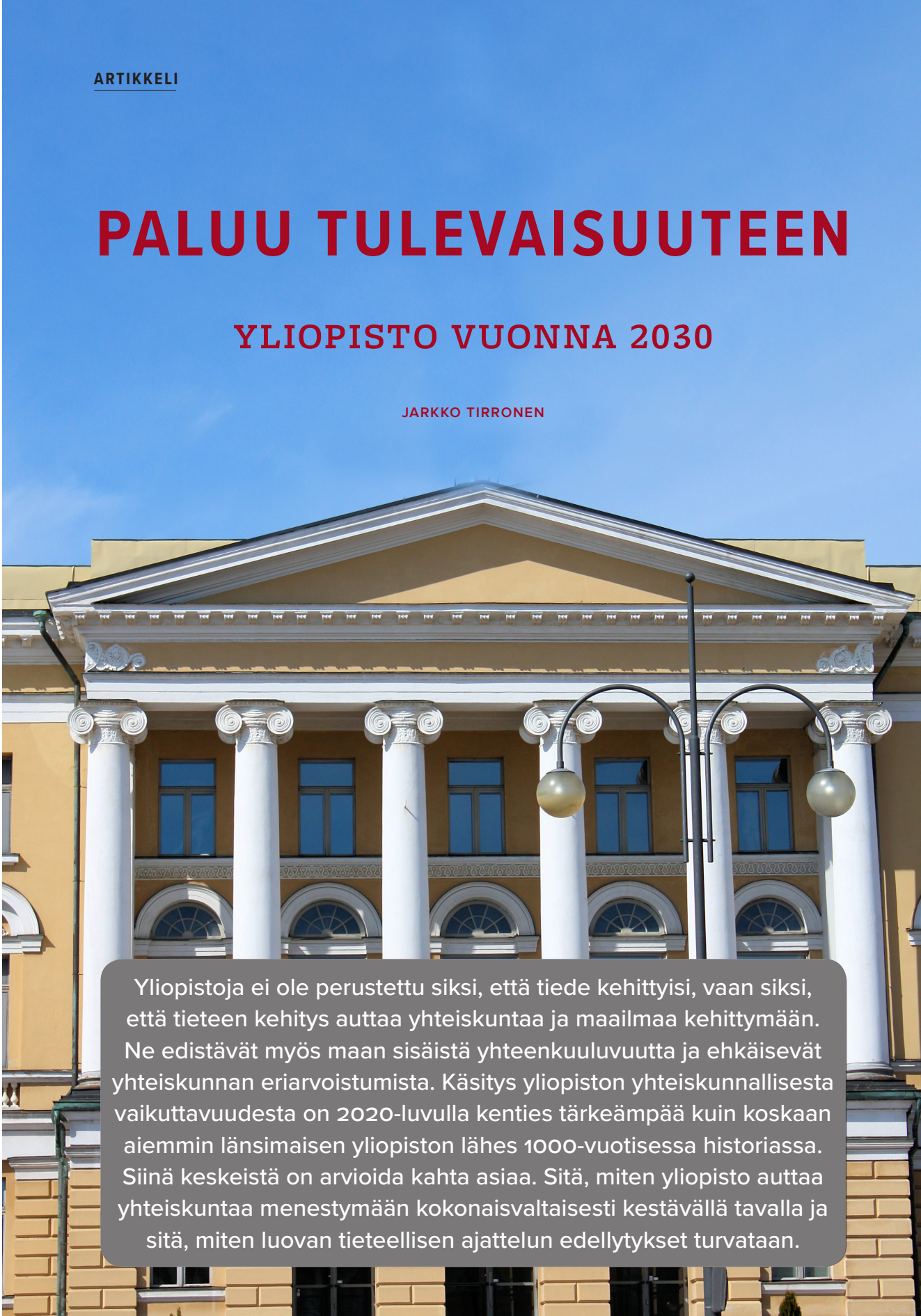


PALUU TULEVAISUUTEEN

YLIOPISTO VUONNA 2030

JARKKO TIRRONEN



Yliopistoja ei ole perustettu siksi, että tiede kehittyisi, vaan siksi, että tieteen kehitys auttaa yhteiskuntaa ja maailmaa kehittymään. Ne edistävät myös maan sisäistä yhteenkuuluvuutta ja ehkäisevät yhteiskunnan eriarvoistumista. Käsitys yliopiston yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta on 2020-luvulla kenties tärkeämpää kuin koskaan aiemmin länsimaisen yliopiston lähes 1000-vuotisessa historiassa. Siinä keskeistä on arvioida kahta asiaa. Sitä, miten yliopisto auttaa yhteiskuntaa menestymään kokonaisvaltaisesti kestäväällä tavalla ja sitä, miten luovan tieteellisen ajattelun edellytykset turvataan.

”Korkeakoulut on perustettu poliittisista syistä täyttämään tiettyjä joko valta-, yhteiskunta-, kulttuuri-, kieli-, alue- tai vieläpä puoluepoliittisia tehtäviä.” (Oiva Ketonen 1986)

Akateemikko Oiva Ketonen oli yksi suomalaisen korkeakoulupolitiikan keskeisistä vaikuttajista. Hänellä oli merkittävä rooli modernin suomalaisen yliopistojärjestelmän kehittämiseen vaikuttaneen korkeakoulujen kehittämissäädännön syntyamisessä. Lainsäädäntö turvasi korkeakoulujen määrärahakehityksen ja siten niiden kehityksen ja kasvun. Kuten Ketonen on todennut, korkeakoulujen tarve läpi niiden historian on perustunut korkeakoulujen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen.

Eteemme on avautumassa kokonaan uusi maailma, joka kehittyy yhä nopeammin suuntiin, joista meillä ei vielä ole tarkkaa käsitystä. Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset ovat aiempaa systemisempiä ja samalla reagointiaika niihin sopeutumiseksi lyhenee. Massachusetts Institute of Technologyn professori Alex Pentland on kuvannut tulevaa aikaa hyperkytkeytyväksi ja hypernopeaksi (Pentland 2014). Näyttää siltä, että menestyvät organisaatiot kykenevät pitkän aikavälin ennakkoinnin lisäksi sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin sekä olemaan systeemisiiä, itseohjautuvia ja verkottuneita. Pelkkä nopeus ei vielä riitä, vaan tarvitaan kykyä liikkua oikeassa rytmisä. Tämä nopean ja hitaan toiminnan yhdistäminen on yksi yliopiston keskeisistä lähitulevaisuuden strategisista haasteista. Hidastaminen voi olla uusi erottautumisen tapa digitalisoituvassa maailmassa. Silloin myös yliopistoyhteisölle annetaan aikaa ajatella ja etsiä uusia ratkaisuja ”maailmanlaajuisiin ongelmiin”.

Tiedon käsittelyn automatisoituessa, ihmisellä on siis mahdollisuus hidastaa tahtia. Tulevaisuudessa on tärkeää, että ymmärrämme vaihtaa rytmiä ja arvioida omaa rooliaamme muuttuvassa ympäristössä. Nobel-voittaja Daniel Kahneman (2012) väittää, että ihminen ajattelee kahdella tavalla, nopeasti ja hitaasti. Nopea ajattelu on automaattista, pääasiassa tiedostamatonta ja intuitiivista, kun taas hidas ajattelu on päättävää ja pääasiassa tietoista. Monet virheet, mutta myös onnistumiset liittyvät nopeaan ajatteluun. Nopea ajattelu ohjaa ajatuksiamme ja käyttäytymistämme. Organisaatiot välttävät yksilöitä paremmin

virheitä, koska niiden toimintalogiikkaan kuuluu hitaus (Kahneman 2012, 408–418).

Yliopiston idea

Yliopisto ja sen ominaispiirteet ovat muovautuneet moniulotteisesti sen lähes 1000-vuotisen historian aikana. Miksi yliopisto on sitten selvinnyt kaikista historian mullistuksista, kun samaan aikaan esimerkiksi kaupunkivaltiot ovat menettäneet asemansa, hallinnot kaatuneet ja osakeyhtiöt eivät nekään ole yleensä kovin pitkäikäisiä? Miten yliopisto on tarttunut kiinni yhteiskuntaan ja säilyttänyt osan toimintansa ikaikaisista piirteistä? Brittiläisen Peter Scottin (1995) mukaan yliopistot ovat säilyneet, koska ne ovat kyenneet muuttumaan. Ne ovat uudistuneet samalla, kun yhteiskunta on muuttunut ja siten säilyttäneet yhteiskunnallisen merkityksen ja lisäarvon, joka niistä heijastuu ympäröivälle yhteiskunnalle. Yliopistossa toteutuu jatkuvasti luovan tuhon ajatus. Yliopisto ylläpitää perinteitä ja synnyttää uutta.

Organisaationa yliopisto alkoi kehittyä silloin, kun yliopisto ja hallintovalta kiertyivät toisiinsa. Yliopiston autonomian keskeinen perustelu liittyykin sen ja hallintovallan väliseen suhteeseen. Jälkimmäistä ovat yliopiston historiassa edustaneet niin kirkot, kaupungit, valtiot kun yksityiset omistajat. Ilman tätä linkkiä yliopisto ei merkittävästi tarvitsisi esimerkiksi autonomiaa. Kenties juuri tämä suhde on yksi yliopiston institutionaalisen pysyvyyden selittävästä tekijöistä. (Tirronen 2014.) Yliopiston tarkoitus liittyy johonkin sen ulkopuolella olevaan, kuten Oiva Ketonen aikanaan totesi.

Yliopistossa tapahtuville muutosprosesseille on ominaista, että ne eivät ole yksisuuntaisia, vaan katkonaisia. Ne etenevät murroksissa ja käännekohtissa, välillä hitaasti ja usein huomaamattomasti. Muros etenee alati ja johdattaa yliopistoa systeemiseen muutokseen. Usein ratkaisevaan asemaan asettuu pienet laukaisevat tekijät (*tipping point*), jotka käynnistävät suuren muutosprosessin (vrt. esim. Gladwell 2001). Toisaalta osaa muutoksista saatetaan taustoitaa pidempään tai odottaa otollista hetkeä muutoksen toteuttamiselle. Muutos ei siis tapahdu, vaan sitä toteutetaan koko ajan, ja sen toteuttamiseen sisältyy valtava määrä intressejä.

Toiminnan kehittämisen näkökulmasta on kes-

keistä, että oppineiden yhteisö vastaa yliopiston toiminnan tavoitteiden, toimintatapojen, arvojen ja työkultuurin määrittämisestä. Lähtökohta liittyy oppimisen ja oppineisuuden edistämiseen vertaisarvioinnin ja -oppimisen avulla. Tähän sulkeutuu myös yliopiston ydin. Yliopisto edistää ihmisten kykyä itsenäiseen ajatteluun, vuorovaikutukseen, ongelmanratkaisuun ja argumentaatioon. Tästä voidaan johtaa erilaisia toimintoja, kuten tutkimus, oppiminen, opetus tai niiden kautta toteutuvien vaikutusten siirtäminen yhteiskuntaan.

Käsitteellisesti voidaan ajatella, että yliopisto sisältää kaksi keskinäisriippuvaa osaa: yliopisto-organisaation eli käytännössä yliopistonhallinnon ja johdon sekä yliopistoinstituution eli tieteenalat. Yliopisto organisaationa säätelee yliopiston toimintaa ja toimii eräänlaisena puskurina suhteessa yliopiston ulkopuoliseen maailmaan. Sen tulisi suojella yliopistoyhteisöä siltä, mikä uhkaa akateemista vapautta. Yliopisto instituutiona on yhtä kuin oppineiden yhteisö, tieteen- ja oppialat, jotka järjestyvät eri tavoin eri yliopistoissa, usein yliopisto-organisaation päättämällä tavalla. Näiden kahden osan välinen yhteistyö on erityisen tärkeää, mikäli yliopistoa halutaan kehittää akateemisesti kestäväan suuntaan. Usein se onnistuu, toisinaan ei.

Yliopisto-organisaation muutos on luonteeltaan nopeahkoa ja siihen vaikuttaa esimerkiksi se, mitä yliopiston ylläpitäjä ja päärahoittaja eli Suomessa käytännössä valtio asettaa yliopistojen toiminnan yleisiksi tavoitteiksi. Tähän kuuluvat muun muassa lainsäädäntö ja rahoitusmallit, budjetit sekä laajemmin yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset. Yliopiston sisäisessä elämässä organisaation toimet näkyvät esimerkiksi strategisena johtamisena, laatujärjestelminä, profiloitumisena, pedagogisina kehittämishankkeina, hallintouudistuksina, rahoitusmalleina, painaaloina tai oppimisympäristöinä. Yliopistoinstituution toiminta poikkeaa luonteeltaan yliopisto-organisaatiosta. Sitä ohjaa tieteenaloille ominainen tieteenalakulttuuri, josta syntyy erilaisia, usein pitkällä aikavälillä muotoutuneita akateemisia toimintakulttuureita. Näitä voi yliopistossa olla kymmeniä.

Yliopistoinstituutio muuttuu siis hitaammin kuin yliopisto-organisaatio. Hyvä niin, koska instituutio säätelee yliopiston toimintaa termostaatin

tavoin. Ehkäpä osittain siksi yliopisto on selvinnyt historian suurista mullistuksista. Ja siinä yliopisto instituutiona on omimmillaan. Yliopistolle ominaisen dynamiikan ylläpitäminen tarkoittaa siis harkittua uusiutumista sekä jatkuvuuden varmistamista. Tämä ei ole helppoa monimuotoisessa asiantuntijaorganisaatiossa, jonka toiminta on usein systeemistä.

Yksinkertaiset lait ja kompleksisuus

Systeemiajattelun näkökulmasta emme varmuudella voi sanoa, millä tavalla tulevat tapahtumat etenevät. Se tiedetään, että monimutkaiset järjestelmät toistavat yksinkertaisia sääntöjä ja ne kulkevat saman reitin tasapainosta kaaokseen. Reitti on täysin säännönmukainen ja se muodostuu katkeamattomista tapahtumien sarjoista. Elämä perustuu syvään yksinkertaisuuteen. Meteorologi Edward Lorenz huomasi, että tietokoneennusteiset sään ominaisuudet, kuten lämpö, eroavat huomattavasti toisistaan, vaikka lähtötilanteet ovat identtiset. Pienet muutokset voivat siis heilauttaa säätä yhdessä hetkessä. Systeemit ovat aina kaaottisia ja niiden kehitykseen vaikuttaa systeemin sisäinen käyttäytyminen eli niin kutsuttu takaisinkytkentä. Keskeistä systeemissä on verkosto, sen sisäinen vuorovaikutus ja itsesäätelvyys. Yksikään systeemi ei ole täydellisessä tasapainotilassa, vaan aina epäjärjestyksessä, jossa pienet muutokset voivat tehdä kaaoksesta järjestystä ja päinvastoin. Kaaos ja kompleksisuus perustuvat kahteen yksinkertaiseen asiaan: ”systeemin herkkään riippuvuuteen alkuehdoista ja takaisinkytkentään”. Näiden avulla voidaan selittää mutta ei ennustaa esimerkiksi osakemarkkinoita tai ihmisten käyttäytymistä. (Gribbin 2005, 15–71.) Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että systeemi on erittäin herkkä pienillekin häiriöille.

Systeemiajattelun peruseräite siis on, että järjestelmä muodostuu vuorovaikutuksessa olevista ja keskinäisriippuvista osista, joissa tapahtuva muutos vaikuttaa järjestelmään kokonaisuutena. Osien järjestyksellä on merkitystä, koska niiden kiinnittyminen oikealla tavalla toisiinsa synnyttää enemmän kuin osiensa summan. Lopputulos on kertolaskun tulos. (Gribbin 2005.) Siksi esimerkiksi strateginen johtaminen ei ole osien, vaan kokonaisuuden johtamista, jossa yhden osan toiminnal-

linen muuttaminen vaikuttaa aina jollain tavalla kokonaisuuteen ja myös osien toimintaan. Jos haluaa ymmärtää kokonaisuutta, ei ole syytä katsoa miten yksi muurahainen liikkuu, vaan miten muurahaisyhteisö toimii (Taleb 2018, 87).

Saksalainen matemaatikko Günther Ossimitz (1996) on kuvannut systeemien piirteet seuraavasti:

- ne muodostuvat määriteltävissä olevista osatekijöistä, joiden välillä on vuorovaikutussuhteita ja rakenteita
- jokaisella systeemillä on rajat suhteessa ympäristöön, jotka määrittävät systeemin identiteetin ja sen alueen jossa vuorovaikutus ympäristön kanssa tapahtuu
- systeemit ovat dynaamisia ja muuttuvat koko ajan
- systeemit ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja niiden välillä voi olla hierarkioita

Ihmisten ylläpitämien organisaatioiden toimintaa ohjaa herkkä ja hioutunut vuorovaikutusjärjestelmä. Muutos on kehämäistä ja etenee palautteen kautta. Ihmiset muodostavat sosiaalisten siteiden verkoston, jossa vertaispaine vaikuttaa organisaation toimintaan. Fysiikassa tätä ilmiötä kutsutaan attraktoriksi, tilaksi, johon systeemi asettuu (ks. Gribbin 2005, 42). Monimutkaisissa organisaatioissa vuorovaikutus, itseohjautuvuus ja sisäinen keskinäisriippuvuus edistävät yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Itseohjautuvat organisaatiot ovat emergenttejä – eli kokonaisuudesta syntyy koko ajan uutta: ajatuksia, käyttäytymistä, ideoita ja innovaatioita. (Uhl-Bien ja Marion 2012.)

Olennaista on nähdä organisaatio muutosprosessien sarjoista koostuvana avoimena järjestelmänä, jossa syy-seuraussuhteet eivät ole ratkaisevia, vaan systeemin sisäiset vuorovaikutussuhteet. (Senge 1990.) Myös organisaatiot säätelevät itseään eli ovat itseorganisoituvia. Ne etsivät paikkaansa, tehtäviään ja muotoaan muuttuvassa yhteiskunnassa. Niitä on siis hankala johtaa haluttuun suuntaan. Tarvitaan luovempia ratkaisuja. Organisaation menestyminen tarkoittaa muotoilujattelussa (Martin 2009) analyyttisen (loogisen) ja intuitiivisen (luovan) ajattelun yhdistämistä. Luova strateginen johtaminen on yksi tulevaisuuden yliopistojohtamisen perusomina-

suuksista. Se tarkoittaa sitä, että johtamisessa keskitytään yhä enemmän ihmisiin ja heidän väliin vuorovaikutukseen. Menestyvät tieteen, oppimisen ja opetuksen yhteisöt tarvitsevat itseohjautuvuutta ja vapautta toimia.

Vertaisoppiminen ja itseohjautuvuus

Ryhmän sisäinen vuorovaikutus vaikuttaa siihen, millaisia tuloksia ryhmä saavuttaa. On huomattu, että ryhmässä työskentely vaikuttaa endorfiinien leviämiseen, mikä tuottaa hyvän olon tunnetta. Kun teemme yhdessä työtä ja jos kaikki menee hyvin, lisääntyy myös hyvinvointimme. (Pentland 2014, 65.) Ryhmällä on myös yksilöä enemmän ongelmanratkaisuun liittyviä resursseja käytössään (Nijstad ym. 2006). Johtamisen näkökulmasta uusi aika edellyttää siirtymää yksilökeskeisyydestä ja kontrollia korostavasta johtamistavasta vuorovaikutuksen ja systeemien johtamiseen (Uhl-Bien ym. 2012).

Daniel Goleman (2007) painottaa sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä yhteiskunnassa, joka digitalisoituu vauhdilla. Sosiaalinen vuorovaikutus tekee meistä iloisia, surullisia, vihaisia ja onnellisia. Se miten suhtaudumme toisiimme, on merkityksellistä esimerkiksi luovuudessa ja uusien ideoiden syntyemisessä. Sosiaalisesti älykäs ihminen ymmärtää ihmissuhteita ja toimii niissä älykkäästi. Siihen sisältyy siis myös muita kuin kognitiivisia taitoja, kuten herkkyyys ymmärtää toista ja olla samalla ”aaltopituudella”. Golemanin mukaan sosiaalisen älyn osatekijät voidaan jakaa kahteen: sosiaaliseen tietoisuuteen eli siihen, miten osaamme aistia toisen tunteita, ja sosiaaliseen kyvykkyyteen eli siihen, miten osaamme hallita ihmissuhteitamme ja mitä teemme sosiaalisesta vuorovaikutuksesta saadulla tiedolla. (Goleman 2007.) Tässä tulemme empaattisuuteen.

Empatia on kykyä ymmärtää ja tuntea toista ihmistä hänen näkökulmastaan. Kykyä ymmärtää oma rajallisuutemme. Empatia-sanana tausta juontuu 1900-luvun alkuun, kun kaksi psykologia, Theodor Lipps ja Edward Titchener, kehittivät termin. Lipps lainasi saksankielisen sanan *Einfühlung* taidemaailmasta, jossa sillä viitattiin tunteeseen, joka syntyy, kun ihminen katsoo taideteosta tai luontoa. Titchener käänsi termin englanninkieleen hyödyntämällä latinankielistä alkusanaa *empathia*, mikä tarkoitti intohimoa

tai kärsimystä. Tunteminen ja ymmärrys ovat empatian keskeisiä piirteitä. Elizabeth A. Segal (2018) on määrittänyt empatian laajaksi käsitteeksi, johon sisältyy kaksi osaa: 1) ihmistenvälinen empatia ja 2) sosiaalinen empatia.

Ihmistenvälisellä empatialla hän viittaa empatian ilmaisuun ihmisten välillä tai pienissä ryhmissä. Ihminen ymmärtää, mitä toinen kokee fyysisesti ja mitä toinen tuntee. Lisäksi hän osaa asettautua toisen asemaan. Sosiaalisella empatialla Segal viittaa kykyyn ymmärtää ihmisten ja sosiaalisten ryhmien asemaa osana yhteiskuntaa. (Segal 2018.) Empatia viittaa siis ihmisen kykyyn tunnistaa, mitä toinen ihminen kokee. Empaattinen ihminen jakaa kokemuksia ja osaa suhtautua niihin toisen ihmisen näkökulmasta. Elisa Aaltolan kuvaaman yleismääritelmän mukaan: ”empatia on kokemus toisen yksilön mielentilojen tunnistamisesta tai niiden kanssa myötäelämisestä”. (Aaltola ja Keto 2018, 25.) Myötäeläminen ja sen tunnistaminen, että minä en ole aina oikeassa, ovat tulevaisuuden yliopiston keskeisiä piirteitä.

Sosiaaliset verkostot ja vuorovaikutus saavat siis ihmisen toimimaan ja oppimaan. Olennaista ei ole vuorovaikutusten määrä, vaan se miten ihmiset altistuvat sosiaaliselle kanssakäymiselle ja käyttäytymisesimerkeille. Vertaisoppiminen on usein toimiva ja tuottava tapa ratkaista ongelmia ja kehittää luovia ratkaisuja. Keskeisessä roolissa on sosiaalinen paine. Vertaisoppimisen periaatteella toimii muun muassa Wikipedia (Pentland 2014) ja Helsinkiin perustettava Hive Helsinki -koodikoulu. Vuorovaikutus on uusien ajatusten käyttövoimaa.

Käyttäytymisesimerkeistä opitaan tehokkaasti. Investoinnit sosiaaliseen verkostoon ovat myös vaikuttavampia kuin suora yksilöön kohdistuva taloudellinen tuki tai informaatio-ohjaus. Sosiaalisten verkkojen kannustimet luovat samalla sosiaalista painetta, mikä vaikuttaa siihen, että ihmiset mukautuvat muutokseen nopeasti. (Pentland 2014.)

Perinteisessä organisaatiossa (Pentland 2014, 114):

- palkitseminen ei perustu yhteisön kannustimiin,
- työntekijöillä ei ole intressiä tai taipumusta oppia toisiltaan tai opettaa toisiaan,

- korkeaa suoritustasoa ei pidetä yllä.

Pienet ryhmät, vertaisoppiminen ja tiivis vuorovaikutus ovat siis tehokkaita tapoja edistää uusien ajatusten syntymistä organisaatioissa. Vertaispaine ohjaa tehokkaammin ihmisen käyttäytymistä kuin esimies. Käyttäytymisen muutos on mahdollinen, jos olosuhteet ovat oikeat. Vuorovaikutuksen ja ryhmän koon lisäksi käyttäytymiseen vaikuttavat ihmisiä toisiinsa liittävät ihmiset (*connectors*), jotka mahdollistavat kehityksen ratkaisevilla hetkillä. Vuorovaikutuksessa voi samalla syntyä sosiaalista liikehdintää, joka käynnistää organisaation liimautuvan muutosprosessin. (Gladwell 2001.) Tämä voi tapahtua milloin vain, käytävällä, kirjastossa, parkkipaikalla, puistonpenkillä tai tauolla.

Mitkä voisivat olla tällaisia sosiaalisen verkoston kannustimia yliopistossa? Eivät sellaiset, jotka kannustavat julkaisemaan, rakentamaan tutkimusalueita tai ryhtymään johtajaksi taloudellisilla palkinnoilla. Vaan sellaiset, joilla luodaan pieniä verkostoja, joissa sosiaalinen paine kohdistuu yhdistävään henkilöön (*connector*), joka voi olla esimerkiksi lupaava tutkija tai muuten sosiaaliseen muutokseen kykenevä ihminen. Kun yhdistävän henkilön ympärillä olevien ihmisten – vaikkapa tutkimusyhteisön – käyttäytymistä ohjaa yksilöintressien sijaan ryhmäintressit, syntyy sosiaalinen verkosto, jossa sosiaalinen paine ohjaa yhteisön jäseniä yhteisön toimintaa edistäviin ratkaisuihin. Sama logiikka pätee esimerkiksi avoimiin aineistoihin ja tieteellisiin innovaatioihin. Älä palkitse yhtä, vaan rakenna palkitsemisjärjestelmä, joka lähtee yhteisöstä. Tämä on myös itseohjautuvien organisaatioiden peruspiirre. Yhteisöt kannattelevat yksiköiden toimintaa, organisaatorakenteiden sijaan. Palkitseminen perustuu verkoston osien välisiin kannustimiin.

Hajautetussa organisaatorakenteessa on vähemmän rakenteita ja hierarkioita kuin perinteisessä organisaatiossa. Toiminnan ytimessä ovat tiimit, joiden välillä tietoa on saatavilla avoimesti. Tämä edellyttää itseohjautuvuutta, korkeaa luottamusta ja avointa toimintakulttuuria. Tiimit ovat keskinäisriippuvaisia, mikä lisää niiden välistä ”ekspansivista oppimista”; sellaista, mitä ei vielä ole olemassa, vaan joka syntyy vuorovaikutuksen kautta (ks. Engeström 2004). Silloin siis

opitaan löytämään ympärillä oleva ja tietämään enemmän siitä, mitä emme vielä tiedä. Tämä on myös yliopiston yksi keskeisimmistä tehtävistä. Itseohjautuvuus ja ryhmien keskinäisriippuvuus synnyttävät parhaimmillaan kollektiivista älykkyyttä. Olennaista on kehittää toimintakulttuuri ja toimintatavat, jotka tukevat uusien ajatusten syntymistä ryhmissä ja niiden välillä.

Hajautettu malli edellyttää laajaa kollektiivisuutta. Erottautuminen ”tieteen markkinoilla” tarkoittaa ajattelutavan muutosta. Tähän ajattelutavan ja siihen sisältyvän toimintakulttuurin muutokseen kiteytyy yliopiston menestyminen lähitulevaisuudessa. Yliopiston on kyettävä uudistumaan akateemisesti kestäväällä tavalla keskeisissä toimintatavoissaan. Olennaista on hyödyntää olemassa oleva potentiaali paremmin, tunnistaa uusiutuminen ja rakentaa kestävä toimintakulttuuri, joka vie yliopiston vuoteen 2030 ja sen yli. Se ei riitä, että annamme vapauden toimia. Ihmisen tulee olla lisäksi sitoutunut. Hän on sitoutunut tieteseen sekä tieteen- tai oppialaansa, mutta myös yliopistoon, joka antaa hänelle perustoimintaedellytykset ammatinharjoittamiselle. Sitoutuminen (*engagement*) on myös ammattitaidon (*craftsmanship*) yksi keskeisistä perusominaisuuksista (Sennet 2008).

Kuljetaan kohti muutosta

Ihmisillä, ryhmillä ja yhteisöillä on siis valtava voima toteuttaa asioita. Mutta miten ihmiset saadaan mukaan kulkemaan suuntaan, joka hyödyttää sekä yksilöä että yhteisöä? Miten ihmiset saadaan toteuttamaan esimerkiksi strategiaa? Yksi tapa on käyttäytymisen ohjaaminen tuuppimalla (*nudge*) muutokseen. Tämä ohjaus on suunniteltu siten, että se säilyttää sekä omistajuuden että kontrollin. Yksilöä ohjataan haluttuun suuntaan, mutta yksilön annetaan kulkea omaa polkuaan. Käyttäytymisen ohjaamisessa yhdistetään hienovaraisesti vapaus valita haluttu suunta. Muistutus, suositus tai varoitus, kuten GPS-paikannus tai matkapuhelimen oletusasetukset, ovat esimerkkejä tavoista ohjata käyttäytymistä nudgen avulla. Nudge-ohjausta hyödynnetään muun muassa Yhdysvalloissa tai Isossa-Britanniasa ympäristönsuojelussa, kansallisessa turvallisuudessa tai taloudellisessa säätelyssä. Nudge-ohjausta on myös monissa rakennetuissa tiloissa, esimerkiksi hyvin suunniteltu lentokenttä pitää sisällään lukui-

sia ohjauksen tapoja, jotka johdattavat ihmiset oikeaan suuntaan. (Sunstein 2017.)

Juuri nämä pienet tekijät ja käännekohdat ajavat Malcom Gladwellin (2001) mukaan muutoksen vauhtiin. Tyypillistä on, että muutos tarttuu liiman lailla ja etenee epidemianomaisen draamatisesti. Murroskohdan jälkeen muutos hakee uutta tasapainotilaa ja ilmiö pysyy tahmeasti agendalla ja ihmisten mielissä. Käännekohtaa kuvaa Gladwellin mukaan kolme ominaispiirrettä:

- muutos tarttuu ja sitä ei voi välttää,
- pienillä tekijöillä on suuret vaikutukset ja
- muutos ei tapahdu hitaasti edeten, vaan dramaattisesti yhdessä rysäyksessä. (Gladwell 2001.)

Taloustieteissä samankaltaista ilmiötä on selitetty polkuriippuvuuden käsitteen avulla. Käsitteellä viitataan siihen prosessiin, jonka seurauksena tietyt tekniikat saavat kilpailuedun suhteessa kilpailijoiden vaihtoehtoihin. Polkuriippuvuudessa ensimmäisillä päätöksillä on keskeinen merkitys jonkin ilmiön vakiintumiselle. Siis sillä, millaisen valinnan teet esimerkiksi ensimmäisen puolison, tutkinnon, auton tai asunnon kohdalla. Mitä enemmän resursseja on käytetty johonkin asiaan tai sen oppimiseen, sitä vaikeammin siitä voidaan luopua. Tätä kautta syntyy polkuriippuvuus, vaikka puhelinta, asuinaluetta, autoa, puolisoa, ystävää tai suosikkibändiä kohtaan. (Tirronen 2011.)

Ihmisten välisen kanssakäymisen näkökulmasta kyse on niin kutsutusta sädekehä-vaikutuksesta (*halo effect*), joka tarkoittaa ihmisen taipumusta pitää tai olla pitämättä toisesta. Jos pidät presidentin politiikasta, on todennäköistä, että pidät hänen äänestään tai habituksesta. Sädekehä-vaikutuksessa järjestys ratkaisee – siis hieman vastaavasti kuin polkuriippuvuudessa – ja ensimmäiset vaikutelmat vaikuttavat painokkaasti mielikuvaan ihmisestä. (Kahneman 2012, 82–83.) Mielikuvaa on jälkikäteen hankala muuttaa. Siksi esimerkiksi ensimmäisen vuoden opiskelijoiden integroimisella osaksi yliopistoyhteisöä on äärimmäisen tärkeä merkitys. Merkityksellisten kokemusten ja mahdollisuuksien toimintakulttuurin vahvistaminen on kustannusrakenteeltaan edullinen, mutta tehokas tapa aktiivoida yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta. Sama pätee henkilöstön osalta.

Muutos ei siis tapahdu tyhjiössä tai organisaation rakenteissa. Se on asia, jota ohjataan ja johon vaikutetaan. Meitä siis ohjataan tiettyyn suuntaan ja ”tuupitaan” (*nudge*) käyttäytymään tietyllä tavalla. Ihmisiä hallitaan valinnan vapauden avulla. Tämä on esimerkiksi kehittyneen liberalismiin (*advanced liberalism*) perusoletus, josta muun muassa brittisosiolegit Peter Miller ja Nikolas Rose ovat puhuneet (Miller ja Rose 2010). Tavoitteena on auttaa ihmisiä tekemään parempia päätöksiä, jotka samanaikaisesti hyödyttävät heidän elämäänsä (Thaler 2018). Tähän sisältyy organisaation merkityksellisyyden vahvistaminen: miten työntekijät kokevat, että heidän työllään on merkitys ja tarkoitus. Kun merkitys lisääntyy, on tavanomaista, että ihmiset sitoutuvat organisaation vahvemmin. (Quinn ja Thakor 2018.)

Uuden ajan sivistysyliopisto

Moderni yliopisto ei sisällä yhtä yhtenäistä (*universitas*) käsitystä yliopistosta, vaan se on monimuotoinen (*multiversity*), sisäisesti eriytynyt ja pirstaloitunut instituutio (Kerr 2003/1963). Yliopistoissa on kymmeniä tieteenaloja, satoja pääaineita ja professoreita, tuhansia työntekijöitä ja erilaisia käsityksiä yliopistosta. Tieteenaloilla puhutaan, opetetaan, tutkitaan ja opitaan eri tavoilla. Tieteenalojen kustannusrakenne on erilainen: historiantutkimus on toisessa ääripäässä ja toisessa lääketieteen tutkimus. Tieteenaloilla on myös niille ominaisia traditioita ja toimintatapoja. Näistä muotoutuu erilaisia akateemisia kulttuureita, jotka eivät usein ole vertailukelpoisia keskenään. Vertailun ajatus ei myöskään ole mielekästä yliopistossa, jonka tehtävänä on löytää ympärillä olevaa ja etsiä sitä, mitä emme vielä tiedä.

Yliopistossa pyritään ymmärtämään paremmin sitä, miksi olemme olemassa. Mikä sitten yhdistää tieteenaloja ja akateemisia kulttuureita? Ainakin sitoutuminen oppimiseen ja oppineiden yhteisön toimintaperiaatteisiin sekä tieteen tekemisen periaatteisiin, kuten vertaisarviointiin, objektiivisuuteen, tutkimuksen etiikkaan tai toistettavuuteen. Sitoutuminen paremman elinympäristön ja yhteiskunnan rakentamiseen.

Sivistystä on hankala palauttaa muotoon, jossa se sitoisi koko yliopiston yhteen. Sivistysyliopisto ei ole yksiselitteinen käsite, vaan eriytyy erilaisiksi malleiksi. Brittiläinen *liberal education* -sivistys-

yliopisto on tyystin erilainen kuin esimerkiksi humboldtilainen sivistysyliopisto, jonka vaikutteita on eniten Suomessa, erityisesti Helsingin yliopistossa. Humboldtilainen sivistysyliopisto ei ole myöskään historiallinen fakta, vaan ideaalimalli, joka ei sellaisenaan toteutunut edes 1800-luvun Preussissa. Humboldtilainen yliopisto edusti omana aikanaan kuitenkin edistyksellistä ajattelumallia. Se asetti tutkimuksen opetuksen rinnalla. Tutkimustehtävään sisällytettiin käsitys sivistyksestä, joka toteutui tieteen kautta (*Bildung durch Wissenschaft*). Saksalaisessa, kuten myös suomalaisessa traditiossa, lukion tehtävänä on varmistaa opiskelijan kelpoisuus yliopistoon. Lukio vastaa yleissivistyksestä ja yliopisto tieteellisestä sivistyksestä. Anglosaksiseen *liberal education* -traditioon verrattuna tässä on keskeinen ero. Humboldtilaisessa mallissa sivistyminen ei ole siis luonteeltaan yleissivistävää, vaan tapahtuu itsenäisesti erikoistuneen koulutuksen kautta. Nykyajan yliopistoa yhdistävä voima liittyy erityisesti tieteen kautta toteutuvaan sivistykseen, mutta se kaipaa rinnalleen muuta.

Yulevaisuuden yliopisto on ainakin:

- oppineiden yhteisö, jossa vertaisoppiminen on tärkeässä roolissa
- itseohjautuva ja hajautettu
- systeminen
- vuorovaikutteinen

Tulevaisuuden yliopisto on oppineiden yhteisö, jonka toiminta perustuu vertaisarviointiin ja vertaisoppimiseen. Tiede syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Yliopistoyhteisö tekee näkymättömän näkyväksi itseohjautuvasti. Se organisoituu systemisesti, kuten sienien rihmasto, etsien koko ajan uutta elintilaa. Luova tuho on uusiutumisen edellytys.

Mitä sitten on yliopistosivistys? Se on käsitys yliopistossa opiskeltavista taidoista, jotka yhdistävät eri alat. Yliopistosivistyksen keskeiset osat ovat:

- empaattisuus
- luovuus
- vuorovaikutus
- kriittinen ajattelu
- ymmärrys

Esimerkiksi lääkärin, sosiaalityöntekijän, lakimiehen, farmaseutin tai opettajan on hyvä ymmär-

tää ihmistä ja kyetä asettumaan hänen asemaansa. Empaattisuus on 2020–30-lukujen keskeisimpiä taitoja. Myös kyky nähdä maailmaa uudella tavalla ja ratkaista ongelmia luovasti on kaikilla tieteenaloilla tarvittava ominaisuus. Keskeinen edellytys ongelmanratkaisussa on toimiva ja hyvä vuorovaikutus. Oivallukset syntyvät välillämme, usein huomaamatta ja yllätyksellisesti. Vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys myös kaikessa asiantuntijatyössä ja se edellyttää esimerkiksi systeemien ymmärrystä. Neljäntenä yliopistosivistyksen osana on kriittinen ajattelu, joka on modernin yliopiston keskeisimmistä periaatteista. Näistä neljästä syntyy ymmärrys ja yliopistosivistys 2030. Uuden ajan sivistysyliopisto on hyvinvoinnin yliopisto, joka osallistuu oikeudenmukaisemman yhteiskunnan rakentamiseen.

Yliopisto on klassinen esimerkki oppineiden yhteisöstä, jonka toiminta perustuu vertaisoppimiselle ja vertaisten sosiaaliselle paineelle – siis systeemijattelulle. Sen perustana on avoin toimintakulttuuri ja hidas, mutta nopeasti reagoiva – niiniluotolaisittain dynaaminen – sivistysyliopisto. Yliopisto ei tuota tutkintoja, innovaatioita tai julkaisuja. Tulevaisuuden yliopisto on mahdollisuuksien yliopisto. Siellä tehdään tuntemattomasta tunnettua ja löydetään ympärillä oleva. Yliopisto antaa mahdollisuuden havaita ja ymmärtää, mistä tässä kaikessa on kysymys. Vuorovaikutukselle tarvitsee luoda vain sopivat edellytykset, jonka jälkeen se lisääntyy omalakisesti ja säätelee itseään. Se on tulevaisuuden yliopiston keskeinen idea.

Lähteet

Aaltola, Elisa ja Keto, Sami 2018: *Empatia. Myötäelämisen tiede*. Helsinki: Into Kustannus.

Engeström, Yrjö 2004: *Ekpansivinen oppiminen ja yhteiskehittäminen työssä*. Tampere: Vastapaino.

Gladwell, Malcolm 2001: *The tipping point. How little things can make a big difference*. London: Abacus.

Goleman, Daniel 2006: *Sosiaalinen äly*. Helsinki: Otava.

Gribbin, John 2005: *Syvä yksinkertaisuus. Kaaos, kompleksisuus ja elämän synty*. Alkuteoksesta *Deep Simplicity. Chaos, Complexity and the Emergence of Life* (2004) suomentanut Arja Hokkanen. Helsinki: Urso.

Griffin, Douglas & Shaw, Patricia ja Stacey, Ralph 2012: Speaking of complexity in management theory and practice. Teoksessa Stig O. Johanssen ja Lesley Kuhn (toim.): *Complexity in Organization Studies. Volume IV*. Implications and applications of complexity thinking in organization studies: leadership and organizational development. London: SAGE.

Kahneman, Daniel 2012: *Thinking fast and slow*. London: Penguin Books.

Kerr, Clark 2003/1963: *The uses of university*. Cambridge: Harvard University Press.

Ketonen, Oiva 1986: *Arvovallan politiikkaa. Suomalainen korkeakoulu ja korkeakoulupolitiikka: näkökulma suomalaiseen kulttuuriin*. Helsinki: WSOY.

Martin, Roger 2009: *The design of business. Why design thinking is the next competitive advantage*. Boston: Harvard University Press.

Miller, Peter ja Rose, Nikolas 2010: *Miten meitä hallitaan?* Tampere: Vastapaino.

Nijstad, Bernard A., Rietzshel, Eric F. ja Stroebe, Wolfgang 2006: Four principles of group creativity. Teoksessa Leigh Thompson ja Hoon Seok Choi (toim.) *Creativity and innovation in organizational teams*. New York: Psychology Press, 161–179.

Ossimitz, Günther 1996: The development of systems thinking skills using system dynamics modelling tools. *Developments in Mathematics education in Germany. Selected papers from the annual conference on didactics of Mathematics*, Regensburg, 1996.

Pentland, Alex 2014: *Sosiaalifysiikka. Miten hyvät ideat leviävät? Uuden tieteenalan opetuksia*. Suomentanut Kimmo Pietiläinen. Helsinki: Terra Cognita.

Quinn, Robert E. ja Thakor, Anjan V. 2018: Creating a purpose-driven organization. *Harvard Business Review*. July–August, 78–85.

Segal, Elizabeth A. 2018: *Social empathy. The art of understanding others*. New York: Columbia University Press.

Senge, Peter M. 1990: *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.

Sennet, Richard 2008: *The Craftsman*. London: Allen Lane and imprint of Penguin Books.

Scott, Peter 1995: *The meanings of mass higher education*. Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University Press.

Sunstein, C.R 2017: *Human Agency and Behavioral Economics: Nudging Fast and Slow*. New York: Palgrave Macmillan.

Taleb, Nassim Nicholas 2018: *Oma nahka pelissä. Arkielämän piilotetut epäsymmetriat*. Suomentanut Kimmo Pietiläinen. Helsinki: Terra Cognita.

Thaler, Richard H. 2018: Nudge, not sludge. *Science*. 361 (6401), 431.

Tirronen, Jarkko 2011: Poliittikaprosessin sisällä. Polkuriippuvuus, agendan asettaminen ja innovaatioiden leviäminen. Teoksessa Mikko Niemelä ja Juho Saari (toim.) *Politiikan polut ja hyvinvointivaltion muutos*. Helsinki: Kela, 26–45.

Tirronen, Jarkko 2014: Länsimaisen yliopistolaitoksen historiallinen kehitys. Teoksessa Elias Pekola, Jussi Kivistö ja Vuokko Kohtamäki (toim.): *Korkeakouluhallinto. Johtaminen, talous ja politiikka*. Helsinki: Gaudeamus, 39–70.

Uhl-Bien, Mary ja Marion, Russ 2012: Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: a meso model. Teoksessa Stig O. Johannessen ja Lesley Kuhn (toim.): *Complexity in Organization Studies. Volume IV*. Implications and applications of complexity thinking in organization studies: leadership and organizational development. London: Sage, 180–218.

Uhl-Bien, Mary, Marion, Russ ja McKelvey, Bill 2012: Complexity leadership theory; shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. Teoksessa Stig O. Johannessen ja Lesley Kuhn (toim.): *Complexity in Organization Studies. Volume IV*. Implications and applications of complexity thinking in organization studies: leadership and organizational development. London: Sage, 99–133.

Kirjoittaja on yhteiskuntatieteiden tohtori ja suunnittelija Itä-Suomen yliopistossa.